

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**Фомичев Арсений Олегович**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
Менеджмент организации

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:**

И.о. зав. кафедрой д.э.н., профессор  
Владимирова Ольга Николаевна


10.06.2019   
(дата, подпись)

Научный руководитель д.ф-м.н., профессор  
Кирко Владимир Игоревич

03.06.19   
(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся  
Фомичев Арсений Олегович

03.06.19   
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

Красноярск 2019

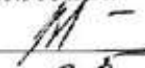
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И. о. зав. кафедрой экономики и  
менеджмента

 О.Н. Владимирова  
"16" 05 2018 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Фомичев Арсений Олегович  
группа 46

1. Тема: Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

утвержден приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 201\_ г.

2. Срок представления проекта к защите \_\_\_\_\_ 2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, нормативно – правовое обеспечение и деятельность ООО «Сибирский Медицинский Центр», библиографические источники, освещающие проблемы совершенствования систем мотивации работников

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Рассмотреть теоретические аспекты совершенствования систем мотивации персонала.


4.2. Охарактеризовать ООО «Сибирский Медицинский Центр» как объект исследования.

4.3. Проанализировать систему мотивации персонала компании.

4.5. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса мотивации в организации.

4.6. Обосновать экономическую эффективность внедрения предлагаемых мероприятий.

Руководитель проекта  В. И. Кирко

Задание к исполнению принял 28 сентября 2018г. 

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 51 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)

« 03 » 06 20 19 г.  
(дата)



(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден



(подпись)

« 03. » 06 20 19 г.  
(дата)

к.э.н., доцент Полежаева Г. Т.  
(Ф.И.О.)

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**Фомичев Арсений Олегович**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**  
**СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
Менеджмент организации

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:**

И.о. зав. кафедрой д.э.н., профессор  
Владиминова Ольга Николаевна

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Научный руководитель д.ф.-м.н., профессор  
Кирко Владимир Игоревич

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся  
Фомичев Арсений Олегович

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2019

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И. о. зав. кафедрой экономики и  
менеджмента

\_\_\_\_\_ О.Н. Владимирова  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Фомичев Арсений Олегович  
группа 46

1. Тема: Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

утвержден приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 201\_ г.

2. Срок представления проекта к защите \_\_\_\_\_ 2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, нормативно – правовое обеспечение и деятельность ООО «Сибирский Медицинский Центр», библиографические источники, освещающие проблемы совершенствования систем мотивации работников

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Рассмотреть теоретические аспекты совершенствования систем мотивации персонала.

4.2. Охарактеризовать ООО «Сибирский Медицинский Центр» как объект исследования.

4.3. Проанализировать систему мотивации персонала компании.

4.5. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса мотивации в организации.

4.6. Обосновать экономическую эффективность внедрения предлагаемых мероприятий.

Руководитель проекта \_\_\_\_\_ В. И. Кирко  
(подпись, дата)

Задание к исполнению принял 28 сентября 2018г. \_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
<b>Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала .....</b>	<b>6</b>
1.1. Понятие и элементы мотивации сотрудников .....	6
1.2. Основные теории мотивации .....	10
1.3. Методы мотивации персонала .....	13
<b>Глава 2. Анализ деятельности ООО «Сибирский Медицинский Центр»</b>	<b>21</b>
2.1. Общая характеристика компании.....	21
2.2. Анализ хозяйственной деятельности организации .....	25
2.3. Анализ системы мотивации персонала .....	27
<b>Глава 3. Совершенствование системы стимулирования персонала ООО «Сибирский Медицинский Центр».....</b>	<b>34</b>
3.1. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы мотивации.....	34
3.2. План проведения изменений предложенных для производственного предприятия.....	39
3.3. Оценка эффективности введения предложенных мероприятий .....	45
<b>Заключение.....</b>	<b>51</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>53</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Совершенствование систем мотивации труда работников на сегодняшний день является актуальной темой для многих компаний, так как влечет удовлетворение потребностей обеих сторон. Мотивация персонала компании представляет собой неотъемлемую часть его социальной политики управления людьми и включает методы предоставления сотрудникам дополнительных услуг, стимулирующих выплат, льгот, нематериальных поощрений. Ведь одной из основных задач для любой компании является поиск эффективных путей управления персоналом, позволяющих направить усилия работника на достижение наивысших результатов.

Для поддержания высокой конкурентоспособности, качества обслуживания, престижности рабочих мест, а так же работы всей организации как единого целого, компаниям приходится регулярно пересматривать свои методы ведения бизнеса, а отсутствие подходящей системы мотивации сотрудников приводит к снижению эффективности их работы, а значит и ухудшению важных для организации показателей. В связи с этим, организация предоставляющим медицинскую помощь требуется уделять особое внимание качеству работы персонала, и мотивировать его не только на быстрое и точное выполнение своих обязанностей, но и на достижение максимальной результативности. На основе опыта многих Российских и Европейских организаций можно сделать вывод, что к процветанию приходят организации, коллектив которых сплочен и мотивирован, и каждый работник имеет собственные интересы, направленные на благо компании и ее клиентов.

Создание необходимой заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, которые не только соответствуют целям компании, но и дополняют их, приведет к повышению качества выполняемых работ, что напрямую влияет на результаты деятельности организации, ее прибыль и положение на рынке.

Цель работы - разработка методов совершенствование системы стимулирования труда ООО «Сибирский Медицинский Центр».

Задачи исследования:

- проанализировать теоритические основы мотивации работников;
- оценить существующую систему мотивации персонала;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда;
- оценить эффективность предложенных способов стимулирования труда.

Объектом исследования является система стимулирования труда организации.

Предмет исследования – мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала.

Методологической и информационной основой исследования послужили: материалы преддипломной практики, учебная и научная литература.

Методами исследования выступили: системный анализ, синтез, сравнительные методы исследования, SWOT-анализ.

Научные результаты исследования заключаются в разработке способов совершенствования системы мотивации труда и использования их в текущей деятельности компании.

Практическая значимость исследования заключается в совершенствовании текущих методов стимулирования труда. В настоящее время основные положения исследования приняты к рассмотрению в исследуемой организации, что подтверждается прилагаемой «Справкой о внедрении».



## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

### **1.1. Понятие и элементы мотивации сотрудников**

Мотивация с французского «motif» обозначает побудительный фактор, причину совершения того или иного действия. Мотивация - побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных целей и целей компании.

Стимулирование человека к деятельности в общем виде понимается как совокупность движущих сил, которые побуждают человека к исполнению назначенных действий. Основной мотивации является ее базирование на нуждах и желаниях работников. Главной побудительной причиной труда является получение награды, для удовлетворения своих потребностей, не только физических, но и личностных, социальных.

Мотивация работы сотрудников является одним из приоритетных направлений внутренней политики компании. Самой успешной концепцией мотивирования работников, считается «мотивация на результат», при которой итоги деятельность работников определяются с помощью КРІ. Практически все теоретические концепции мотивации сводятся к мнению, что мотивация на результат является идеальной концепцией, т.к. обосновывает компаниям надобность выплат вознаграждений, а сотрудникам предоставляет шанс получать и повышать прибыль в простой зависимости от приложенных времени и сил [4]. Наиболее действенной является система мотивации, при которой в соответствии с возможностями фирмы и потребностями работников разработаны и реализуются различные формы мотивации. Стимулирование ориентируется на ценности работника, нужные ему блага, и желания их достичь, с помощью реализации имеющегося трудового потенциала. Роль мотивации противоположна, и если

стимулирование направлено на изменение текущего положения, то мотивирование наоборот способствует закреплению. Но при правильном использовании они взаимно дополняют друг друга, помогая не только сподвигнуть работников к труду, но и поддерживать в них желание качественно выполнять свою работу без внешних воздействий.

Для осуществления любой деятельности требуется использовать имеющиеся ресурсы, такие как время, физические и моральные силы. Чем выше интенсивность труда, тем выше должна быть отдача, ради достижения качественного результата, а это напрямую влияет на заинтересованность в выполнении той или иной деятельности, осуществляемой компанией. Если при этом отсутствует система восстановления работоспособности, например отсутствуют элементы социально-бытовой сферы или организация труда недостаточно проработана, то велика возможность того, что сотрудники предпочтут получать меньшую плату, но и меньше работать, не затрачивая больше, чем получают.

При этом возможна и противоположная ситуация, в которой сотрудники готовы прилагать гораздо больше усилий ради получения необходимого, например надбавок за сверхурочную работу.

Как правило, в организациях действует общекорпоративная концепция стимулирования труда. Однако зачастую требуется вводить персональное стимулирование наиболее значимых работников, а также сегментированного стимулирования групп работников, выполняющих важные для организации задачи [18, с. 116]. Самомотивация работников организации основывается на их самостоятельном назначении важных для них стимулов, таких как любовь к работе, удовольствие от творчества, ощущение социальной полезности, нужности своей работы. Из этого следует, что во время выполнения работы персонал время работы персонал старается достичь как поставленных руководством, так и собственных, значимых только для него, целей. Но поскольку потребности и желания разных работников зачастую не

совпадают, система индивидуального мотивирования значительно усложнена.

Факторы, влияющие на мотивацию:

- потребности работников
- индивидуальные особенности сотрудников
- возможность профессионального роста
- морально-психологический климат
- система ценностей, принятая в организации

Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей.

Мотивы для осуществления трудовой деятельности возникают когда в распоряжении общества находится то, что способно удовлетворить потребности человека, но для получения этого требуется потратить время и приложить усилия. Именно трудовая деятельность способствует получению необходимого как для обеспечения физических потребностей, так и социально-психологических.

Важное значение при формировании стимулов труда имеет анализ вероятности достижения цели. В случае если для удовлетворения определенных потребностей или получения желаемого результата не требуется приложить особых усилий, либо наоборот, требуется отдать больше, чем имеется, то чаще всего мотивация к трудовой деятельности не возникнет [25]. Требуется, чтобы труд являлся основным, или единственным способом удовлетворения потребности.

Одним из значимых факторов, воздействующих на человека, является корпоративная культура. Как только индивидуум удовлетворяет свои

потребности, как правило, материального характера, возникает потребность в положении в коллективе и обществе, получением собственных и корпоративных ценностей. Среди аспектов организационной и корпоративной культуры можно выделить понятия: ценности, идеи, установки и реализации возможностей. Культура организации имеет важное значение как для работников организации, так и для руководителей, которые должны направлять ее влияние на нужды компании.

Последующие проблемы и вопросы будут обращаться к установлению целей и выборов средств свершения этих целей. В одних организациях сотрудник непосредственно участвует в установлении целей, получая обязательство и ответственность за их свершения и достижение этих целей. В иных организациях – сотрудники принимают участие только лишь в подборе средств и методов достижения поставленных задач, а в оставшихся организациях, имеет возможность быть и не тот подбор целей и средств, ни другой.

Однако, несмотря на распространенность стимулирования труда работников нематериальными способами, наибольшая популярность остается за методами экономического стимулирования. Сегодня денежное вознаграждение остается самым главным измерителем проделанной работы и приложенных усилий, но этого недостаточно для получения в работе высоких результатов, так как необходимо внимание к работе на протяжении всего процесса ее выполнения [8, с. 85].

Так же стоит отметить, что задачей мотивации труда не является удовлетворение всех потребностей работников. Наоборот, требуется поддерживать стремление работника к качественному выполнению своих обязанностей, путем создания возможностей, которые сотрудник будет стараться использовать во благо себе и компании. В этом и заключается основная сложность эффективного использования способов стимулирования труда работников.

## 1.2. Основные теории мотивации

Существуют два основных подхода к изучению теории мотивации - содержательный и процессуальный.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

Второй подход к мотивации основывается на процессуальных теориях. Он подразумевает распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера.

Первая из рассматриваемых теорий со стороны содержательного подхода называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека [45, с. 60]. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство "локтя" и поддержка;

- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Согласно теории Мак Клееланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Дэвид Мак Клееланд выдвигал свою теорию мотивации, согласно которой в современном мире значительную роль занимают потребности более высоких уровней. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию [41]. Успех это не признание заслуг со стороны коллег и начальства, а достижение личных целей в результате активных действий. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Процессуальные теории строятся на утверждении, что поведение людей основывается не только на их потребностях, но и на его восприятии и ожиданиях, связанных с данной ситуацией.

Одной из самых известных процессуальных теорий является теория справедливости, которая подразумевает стремление людей к справедливой оценки как своих трудов, так и труда других людей, а неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта. Следовательно, работник стремится или улучшить показатели своей деятельности, если, по его мнению, они недотягивают получаемому за них вознаграждению, или наоборот, начинает халатно относиться к работе, считая что его труд оценивается недостаточно высоко.

В своих работах Фредерик Герцберг разделял гигиенические и мотивационные потребности человека. Относя первые к базовым потребностям, без которых нельзя обойтись. По его мнению человек не будет удовлетворен работой, если гигиенические факторы отсутствуют или недостаточны. Однако, само их присутствие, не является определяющим фактором удовлетворенности. Дефицит либо недостаток мотивирующих факторов никак не влияет на удовлетворенность работой. Однако, когда они имеются, удовлетворенность и мотивированность увеличиваются. Герцберг считал, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Существует большое число концепций, доказывающих эмоциональную базу мотивирования персонала. Но при этом не существует универсального подхода к этому вопросу, ни в теории, ни в практике. В каждом конкретном случае следует использовать разные методики и инструменты, учитывая сложившиеся условия и тех реальных нужд, которые могут стать эффективными для увеличения рабочего энтузиазма.

Юнг, сторонник гедонического мотивационного метода, считал что основным стремлением людей является достижение максимальной радости, при минимально дискомфорте. По его мнению, основополагающим фактором, вызывающим желание работать, действовать, творить, является наслаждение [26]. Главным двигателем являются эмоции человека, и если в ходе деятельности они положительные, то действия будут повторяться снова и снова, если же нет, то человек прекращает действовать.

Сторонники этого метода утверждают, что эмоции кажутся наслаждением до некоторого уровня, который можно определить. После пресыщения наступает полная противоположность – неудовольствие. В этом методе выделяют два необходимых фактора: уровень стимуляции и гедонический тон, от последнего зависит субъективное наслаждение.

Теория ожидания так же не выделяет потребности человека как единственную мотивацию к труду. Она предоставляет различные

возможности для управляющих и работников, старающихся совершенствовать мотивацию труда сотрудников. Управляющие компании требуется сравнить предполагаемую награду с нуждами работников и уравновесить их, приводя к соответствию. Для достижения положительного результата требуется установить жесткую зависимость между результатом деятельности работника и его вознаграждением. Так предоставление вознаграждения за труд должно быть получено лишь за эффективную работу [17]. Руководство должно сформировать показатели результатов таким образом, чтобы они были достаточно высокими, но оставались достижимыми. Из этого следует вывод о том, что удовлетворенность полученным вознаграждением, при должных результатах действий и высоких ожиданиях со стороны работника, способствует повышению его заинтересованности, а значит и улучшению мотивации. Сотрудники смогут достичь нужного уровня, необходимого для получения значимого вознаграждения, если их умения достаточны для достижения установленных показателей.

### 1.3. Методы мотивации персонала

Существуют самые различные способы мотивации персонала, но все они зависят от развитости системы мотивации труда на компании, особенности деятельности компании и принятой системы управления. Все методы могут быть разделены на экономические, социально-психологические и организационно-административные.

Социально-психологические методы используются для повышения социальной активности работников. Она позволяют воздействовать на интересы людей, связанные с этическими, социальными, эстетическими или иные интересы, для стимулирования труда. В основе этой группы методов лежат разработанные психологией, социологией и другими, изучающими



человека науками, приемы и способы. Такие как: тестирование, опросы, интервью, позволяющие выяснить предрасположенность людей к тем или иным стимулам, и использовать их для повышения производительности труда, а значит и доходов компании.

Экономические методы стимулирования персонала наиболее популярны и распространены. Для мотивации используются материальные потребности работников, то есть выполнение определенных заданий, превышение существующей нормы труда, и получение за это экономического вознаграждения. Эти методы позволяют эффективно контролировать выполнение плана работ, поощрений за высокое качество труда и санкциями за несвоевременное или некачественное выполнение обязанностей.

Организационно-административное стимулирование основывается на существующих или будущих директивах. Эти методы используют принцип подчинения работников законам, уставу предприятия, старшим должностным лицам, и возможность принуждения. Для этой цели используются нормирование труда, контроль над выполнением работы, соблюдение технологий [33]. Такая мотивация предполагает не только беспрекословное подчинение существующим законам, но и определение прав и обязанностей работников и работодателей, формируя систему, при которой все распоряжения строго обязательны к выполнению. Все это позволяет создать условия для эффективного и дисциплинированного производства, на основе научной организации труда.

Все члены организации обязаны понимать цель собственной организации, это поможет создать восприятие собственного вклада в осуществление миссии компании.

Последующие проблемы и вопросы будут обращаться к установлению целей и выборов средств свершения этих целей. В одних организациях сотрудник непосредственно участвует в установлении целей, получая

обязательство и ответственность за их свершения и достижение этих целей. В иных организациях – сотрудники принимают участие только лишь в подборе средств и методов достижения поставленных задач, а в оставшихся организациях, имеет возможность быть и не тот подбор целей и средств, ни другой.

В каждой организации сотрудники обязаны принимать участие в следующих процессах:

- из внешней среды акцентировать и выделять необходимое и лишнее для организации;
- создание путей и методов контроля достижений полученных результатов;
- находить объяснения успехов и неудач в достижении целей и задач.

Процесс наружного приспособления постоянно сопряжен с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием результативных взаимоотношений по работе среди членов организации. Данные процедуры поиска наиболее эффективны в методах корпоративной деятельности в учреждениях.

Подготовка и введение подходящей концепции оплаты труда для оптимизации зарплат компании и удовлетворения потребностей сотрудников путем получения надлежащего вознаграждения за выполненную работу является первым шагом в совершенствовании системы стимулирования персонала, увеличения производительности и конкурентоспособности организации [30]. Эффективность воздействия стимулирующих методов зависит от того, насколько глубоко и эффективно они взаимодействуют с показателями труда работников, отделов, и соответствует ли вознаграждение затраченным усилиям и полученным результатам.

Оплата труда - доля рабочего труда в производстве продукции, предоставлении услуги, выполнении работ, выраженная в денежном эквиваленте. Оплата должна напрямую зависеть от качества работы, времени

выполнения и приложенных усилий. Организация устанавливает: тип системы оплаты труда, оклад, премии, поощрительные выплаты. Все это отражается в нормативных актах организации, трудовых договорах, иных документах. Максимальный размер заработной платы, а так же всех надбавок, не ограничен. Минимальная оплата труда наоборот определяется на государственном уровне, что гарантирует ее получение работниками. Исходя из этого месячный оклад работника, выполнившего свои трудовые обязательства, установленные трудовым договором и нормативными актами, а так же выработавшего свою норму рабочего времени в полном объеме, не может быть ниже установленного законодательством. Правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует развитие навыков работников.

Среди способов укрепления мотивации необходимо отметить такие как девизы и лозунги, ролевое прогнозирование, корпоративную культуру. Декларируемые менеджментом девизы и лозунги, поясняющие цель, цели, принципы и основы организации, характеризующие ее расположение к своим членам и ее окружению [39, с. 145].

Ролевое прогнозирование (моделирование), выражающееся в повседневном поведении менеджеров, их связи и общении с подчиненными. Менеджер демонстрирует подчиненным поведенческие общепризнанные меры и сосредоточивает все внимание подчиненных на данном стиле поведения. Подобным способом менеджер, лично может помочь создать отдельные аспекты в корпоративной культуре.

Внешние знаки, концепция одобрения, статусные знаки, критерии, лежащие в основе профессиональных заключений и кадровых решений.

Истории, легенды и ритуалы, сопряженные с возникновением организации, ее основоположниками, либо выдающимися членами. Многочисленные ценности, лежащие в основании корпоративной культуры фирмы, проявляются никак не только через легенды и мифы, ну и при

помощи разные собственных «семейных» ритуалов и традиций. К обычаям и обрядам организации допускается причислить долговременные события и мероприятия, которые идут в организации в данный период. А поводом для их проведения подобных событий, представляется предложения воздействия на работников, улучшая их действия и осознания координационного окружения. Ритуалы – система обычаев. В административных решениях, в том числе и незначительное «решение» могут становиться коллективным обычаем, перед каковым сотрудники понимают корпоративную культуру.

Какие проблемы и задачи, функции, характеристики и т. д. представлены предметом постоянного интереса менеджмента. В таком случае, руководитель обращает внимание и что же некто объясняет, весьма принципиально с целью формирования корпоративной культуры. Если руководитель обращает внимание на какие либо аспекты культуры, он предоставляет понимание другим сотрудникам, что представляется значимым, так как, объясняются минусы, несомненно этот один из лучших способов поддержания эффективности корпоративной культуры компании и ее укрепления [26].

Огромную роль в формировании поведения сотрудников играет представление системы постоянного поощрения, что она имеется в организации, система поощрений, система в свою очередь доказывает что поощрения отлично стимулируют сотрудников организации и проявляют их желание инициативного исполнения служебных обязанностей. Отдельные исследователи выдвигают концепцию, что же собственно концепция поощрений и санкций является самым значимым условием в создании корпоративной культуры организации.

Действия высшего управления в переломных моментах и кризисных ситуациях, менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя такую корпоративную культуру, в которой они раньше себя никак не ощущали. Сложность кризисной ситуации в том что возможность предъявить

требования к организации на улучшения корпоративной культуры в кризисной ситуации, так же внедрения новых ценностей и общепризнанных мер. Аспекты профессиональных и кадровых решений имеют все шансы оказаться полезными, а могут и серьезно помешать укреплению ранее имеющейся в учреждения культуры и идеи мотивации. Существенную роль в корпоративной культуре, в профессиональной политической этике, представляют собой вознаграждение персонала и обеспечение карьерного роста.

Профессиональная и кадровая стратегия компании. Профессиональная и кадровая стратегии содержат в себе утверждение на службу работников, их развитие по карьерной лестнице, усовершенствование квалификации персонала, а кроме того сокращение и увольнение персонала. Все данные вкупе представляют один из главных методов поддержания культуры в компании [41, с. 238].

Система мотивации труда опирается на определенную нормативную базу, подразумевающую заранее обозначенное вознаграждение за выполнение определенных обязанностей. Как свидетельствуют множественные опросы, проведенные в разных фирмах, наиболее желанными и результативными способами мотивации являются экономические: премирование, проведение обучения за счет работодателя, получение путевок.

Для эффективного функционирования системы мотивирования персонала компания должна выработать систему аттестации работников различных категорий с выделением отдельных признаков и критериев для установления соответствующих вида доплат.

Основной составляющей заработка сотрудника считается заработная плата, самая распространенная - повременная заработная плата вводится при выполнении работы за отведенное время. Сдельная заработная плата находится в прямой зависимости от выпущенной продукции и качества

выполнения работы. Существенное влияние на ее оказывают: модернизация рабочих мест, научная организация труда, нормирование труда.

Выделяют базовую и дополнительную оплату труда. Базовая - денежная компенсация работнику за отработанное им время, выполненные работы, сдельные расценки, оклады, надбавки за отклонения от нормальных условий труда, сверхурочной работой, ночной работой, работой в праздничные дни, оплатой простоя. Дополнительная оплата труда подразумевает отпускные выплаты, декретные, вознаграждение за выполнение общественных и государственных обязанностей, выходных пособий.

Формирование переменной части заработной платы работника на основе КРІ позволяет стимулировать работника к достижению, как индивидуальных результатов, так и способствованию скорейшего достижения целей всей компании. В то же время показатели КРІ в системе формирования переменной заработной платы на основе КРІ должны быть достаточно простыми и понятными для сотрудников, а размер компенсационного пакета экономически оправдан [11].

Одной из самых успешных моделей стимулирования труда работников в мире является модель характеризующаяся ростом производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, а значит и уровня вознаграждения за проделанную работу. Однако такая модель может уверенно функционировать лишь в условиях устойчивой экономики и готовности работников трудиться не ради удовлетворения своих потребностей, а для обеспечения интересов компании.

Стимулирование труда работников на основе КРІ состоит из базового оклада, вознаграждение за достижения личных показателей деятельности, и периодического премирования, например за участие в крупных проектах компании или выполнения особых, не входящих в его полномочия, задач. Вознаграждение за достижение личных результатов деятельности включает

ежемесячные, ежеквартальные, полугодовые и ежегодные премии, рассчитанные в соответствии со значимостью достижений.

Система мотивации индивидуальна и уникальна для разных компаний, поскольку должна быть подстроена как под нужды работников, так и под финансовые и управленческие возможности организации. Мотивирование и стимулирование труда крайне важны как для привлечения новых работников, так и для сохранения перспективных кадров, а так же повышения их производительности и качества выполняемой работы [44]. Система вознаграждений и стимулирования труда считается эффективной, если благодаря ей повышаются трудовые показатели работников, происходит направление интересов сотрудников на достижение целей компании, тем самым раскрывая потенциал использования человеческих ресурсов. Экономическая эффективность работы человека в значительной мере определена целями, которые им преследуются.

Из всего этого можно сделать вывод, что именно хорошо спланированная система стимулирования персонала, устойчиво работающая в условиях изменчивых потребностей работников и финансовых показателей компании, обеспечивает раскрытие потенциала человеческих ресурсов организации.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СИБИРСКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР»**

### **2.1. Общая характеристика организации**

ООО «Сибирский Медицинский Центр» – это многопрофильная организация здравоохранения в г. Красноярск, в структуру которого входят 3 филиала в Новосибирске, Ачинске и Абакане. Оказывает платную квалифицированную медицинскую помощь.

Основной вид экономической деятельности: общая врачебная практика. В штате присутствуют врачи по следующим специализациям:

- невролог;
- терапевт;
- УЗИ-специалист;
- физиотерапевт;
- психотерапевт;
- хирург.

К основным направлениям общей врачебной практики, применяемой компанией, относятся: неврология, хирургия, терапевтическая и психотерапевтическая, стационарная и консультационная деятельность. Организация является юридическим лицом: имеет собственный баланс, обособленное имущество, имеет расчетный и иные счета в банках, может от своего имени заключать договоры и выступать в судах, арбитражном третейском судах, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности.

Предприятие «Сибирский Медицинский Центр» представляется юридическим лицом: содержит собственный баланс, собственность, содержит расчетный и другие счета в банках, имеет возможность заключать контракты от собственного имени, представлять собственные интересы в



суде, арбитражном третейском суде, получать материальные и персональные и неимущественные полномочия и нести прямые обязанности в соответствии с законодательством.

Высший орган управления компанией представляет собой общее собрание участников общества с ограниченной ответственностью и главный исполнительный орган, в лице генерального директора.

ООО «Сибирский Медицинский Центр» несет ответственность по обязательствам имущественного характера. Генеральный директор несет ответственность за решения касательно фирмы и решения по имуществу «Сибирский Медицинский Центр». Система управления компании создана согласно принципу единоначалия, все решения принимаются генеральным директором.

Принятие решений в организации происходит как сверху, инициативой генерального директора, в виде нормативных актов, так и проявлением инициативы самими работниками, через предложения по улучшению отдельных сфер труда или подразделений, для удобства работников, повышения производительности труда, идущих на благо компании.

Общество с ограниченной ответственностью содержит в составе имущества обособленную собственность, учитываемую в ее балансе. Директор осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, заключает договора с поставщиками медикаментов и оборудования, руководит экономико-финансовой деятельностью компании. Бухгалтер обеспечивает полный финансовый учет, в том числе работу с банком, управление денежными средствами на расчетном счете, осуществляет документооборот с поставщиками и клиентами, начисление и выдачу заработной платы. Менеджер организует работу с поставщиками и клиентами, в том числе оформление и заключение договоров, организует закуп сырья и материалов, доставку продукции клиентам. Медицинский персонал организации работает непосредственно с клиентами, оказывая

квалифицированную медицинскую помощь.

Организационная структура ООО «Сибирский Медицинский Центр» в Красноярске, включая филиалы – линейная. Директору организации подчиняются три филиала в лице поставленных директоров, ответственных за выполнение работ надлежащим образом, регистратуры, главного врача и бухгалтера филиала, финансовый директор, под контролем которого находится главный бухгалтер организации, и заместитель директора, руководящий главным отделением, за которым также закреплены бухгалтерия, главный врач медцентра и регистратура. Медицинским персоналом как в главном отделении, так и в филиалах, управляет главный врач.

Руководство деятельностью Центра осуществляется главным врачом, который был назначен приказом директора. Главный врач обеспечивает квалифицированное руководство учреждением в соответствии с действующим законодательством, определяющим деятельность органов и учреждений здравоохранения. Организует работу коллектива по оказанию своевременной и качественной медицинской и реабилитационной помощи населению. Отвечает за лечебно-профилактическую, административно-хозяйственную и финансовую деятельность учреждения. Осуществляет анализ деятельности учреждения здравоохранения и контролирует выполнение требований установленных правил и норм внутреннего распорядка, выполнение техники безопасности и охраны труда, технической эксплуатации приборов, оборудования и механизмов.

Общая численность персонала главного отделения организации в г. Красноярск – 34 человека. Всего (включая филиалы) на конец 2018 года: 158 человек.

При принятии решений генеральный директор руководствуется решениями и результатами собраний, в которых принимают участие руководители всех подразделений. Генеральный директор осуществляет

повседневное оперативное управление персоналом ООО «Сибирский Медицинский Центр», осуществляет контроль над работой руководителей подразделений, разрабатывает, анализирует и одобряет способы разрешения возникающих проблем. Одновременно с этим он обеспечивает и стратегические задачи управления, разрабатывает и реализует экономические проекты и следит за их осуществлением.

Отличием линейной структуры управления организацией является установка во главе всех подразделений руководителей, являющихся прямым руководством для сотрудников данного подразделения.

Главы структурных подразделений уполномочены использовать все функции управления, определяемые делегированными им полномочиями. Руководители несут прямую ответственность за трудовую деятельность работников и результаты деятельности подразделения, а так же разрабатывают и принимают решения, связанные с управлением выделенных им структурных подразделений.

Основными клиентами ООО «Сибирский Медицинский Центр» являются как жители городов, в которых расположены филиалы, так и жители прилегающих населенных пунктов. Поставщики представлены как иностранными, так и местными организациями.

Организационная структура управления ООО «Сибирский Медицинский Центр» представлена на рисунке 1.

Деятельность компании осуществляется на основании следующего набора документов:

- Устав;
- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс РФ;
- Основы законодательства РФ об охране здоровья граждан;
- Постановления Правительства РФ №27, №1096;
- Приказы Минздрава РФ №84, №237, №328, №350, №463, №1183н;

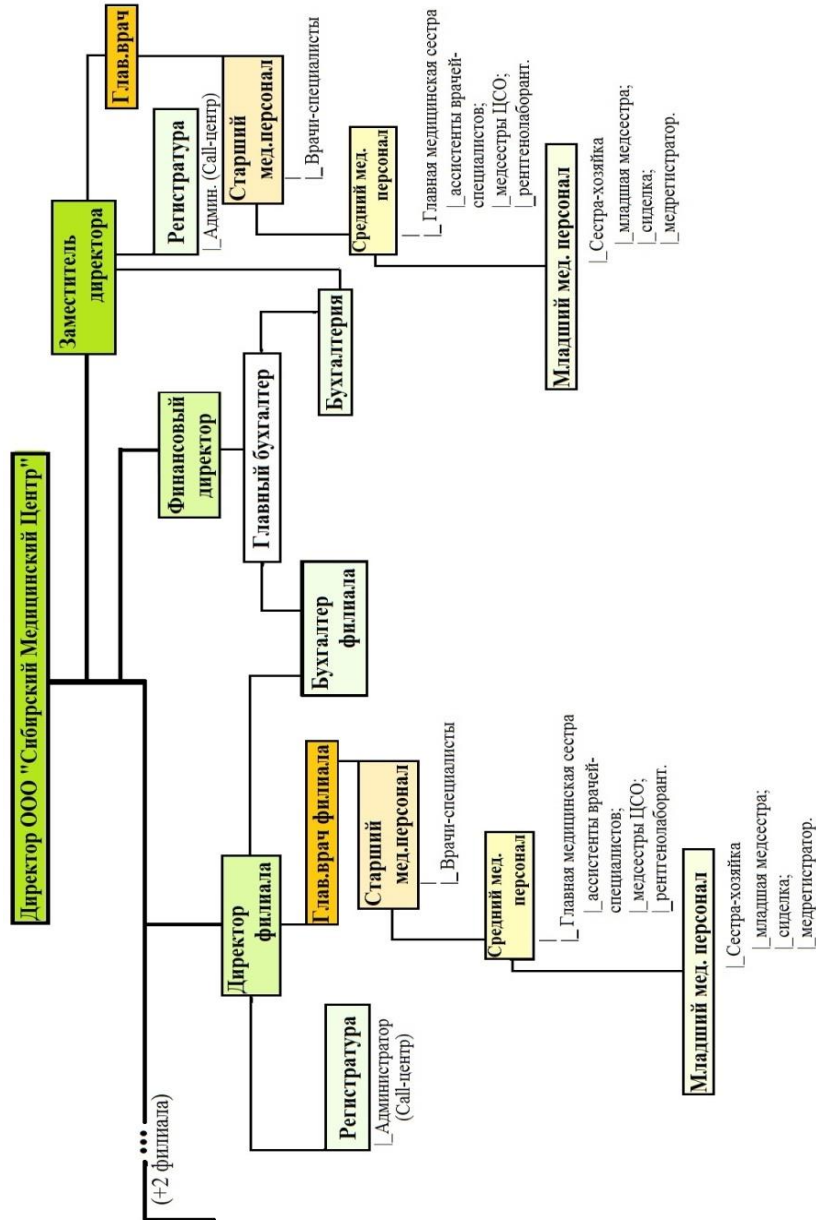


Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО «Сибирский Медицинский Центр»

## 2.2. Анализ хозяйственной деятельности организации

Основными задачами проводимого анализа являются: изучение и оценка экономических показателей компании, ее подразделений, финансовых возможностей и резервов. Основным видом деятельности организации является предоставление медицинских услуг. Экономические показатели финансовой деятельности организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО  
«Сибирский Медицинский Центр»

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя за 2016- 2018 г.	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Доходы от реализации услуг, тыс. руб.	55 264	58 624	62 883	6 319	13,7
Доходы от прочих видов деятельности, тыс. руб.	2 604	1 689	788	- 1 816	- 69,7
Расходы с учетом налогов, сборов и отчислений, тыс. руб.	52 936	54 297	56 689	3 753	7,17
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	4 932	6 016	6 982	2 050	41,5
Среднесписочная численность медицинского персонала, чел.	115	119	125	10	8,6
Производительность труда, руб.	480	492	503	23	4,7

Данные таблицы 1 показывают, что в течение рассматриваемого периода выручка компании увеличилась на 5 803 тыс. руб. или на 10,12%, на такое увеличение существенное внимание оказало постоянное расширение спектра оказываемых услуг, увеличение числа постоянных клиентов, и привлечение новых. Из повышения выручки так же можно сделать вывод, что повышается спрос на услуги компании.

Общая численность работников составляет 158 человек, в рассматриваемый период она увеличилась на 9 человека или на 6%. Что связано с открытием новых направлений деятельности. Число медицинских сотрудников (основного рабочего персонала) увеличилась на 8 человек или на 5,3%.

Так же следует отметить увеличение затрат компании, составляющий 3 753 тыс. руб. или 7,17%. Однако, рост доходов стабильно превосходит рост

расходов, примерно на 33%. Исходя из этого можно сделать вывод, что ООО «Сибирский Медицинский Центр» имеет неплохой потенциал для дальнейшего развития и средства для совершенствования своей деятельности.

### 2.3. Анализ системы мотивации персонала

Мотивация персонала ООО «Сибирский Медицинский Центр» включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы. Они определяют потребности и цели работников, направленные на улучшение своих трудовых показателей и совершенствование деятельности руководящего лица представленного генеральным директором.

Из всех существующих систем мотивации, в настоящее время на предприятии действует компенсационная система, которая включает в себя:

- оплату труда;
- выплаты при нетрудоспособности;
- страхование работника;
- плата за сверхурочную работу (за увеличение количества рабочих смен в случае болезни кого - либо из работников).

ООО «Сибирский Медицинский Центр» самостоятельно решает вопросы организации заработной платы, используя для этого подход традиционную тарифную систему.

Элементы тарифной системы организации включают в себя: тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационные справочники, официальные зарплаты и т.д. Компания разработала коллективный договор, в котором, в соответствии с финансовыми возможностями, скорректированы с целью повышения ставки заработной платы. Также устанавливает самый низкий уровень оплаты за выполнение рабочей нормы, которая является минимальной тарифной ставкой.

Труд работников предприятия оплачивается по простой повременной оплатой. Генеральный директор по согласованию с учредителем ООО «Сибирский Медицинский Центр» и в соответствии с законодательством устанавливает систему оплаты труда. Для сотрудников, которые выполняют управленческие работы, например занимающих руководящие должности, менеджеров и других сотрудников, используется система регулярных зарплат. Ее особенность заключается в том, что составляется штатная ведомость, представляющая собой список должностей, количество сотрудников для каждой должности и размер месячной заработной платы. График работы персонала утверждается учредителем ООО «Сибирский Медицинский Центр». Предложена мотивационная модель, в которой выделяются три уровня проявления мотивации. Параметрами являются достижение конкретных измеряемых результатов связанные с трудовым поведением и повышением эффективности труда.

Затраты на оплату труда оцениваются по времени работы. Таким образом, действует система заработной платы, основанная на повременной ставке.

Кодекс корпоративной и деловой этики ООО «Сибирский Медицинский Центр» устанавливает ценности предприятия и основные принципы этики поведения сотрудников в выполнении своих трудовых обязанностей.

Соблюдение данного документа – обязанность каждого работника, выполнение которой подразумевает непрерывное самоусовершенствование сотрудников, повышая свою добросовестность, развивая самоконтроль и способность понимания ситуации.

Руководство предприятия своим примером и организацией труда способствует соблюдению принципов корпоративной этики. Работники стараются не допускать противоправную и не соответствующую установленным в данном Кодексе принципам деятельность. Кодекс

корпоративной и деловой этики обязателен для каждого работника и является неотъемлемой частью трудовых отношений в охранном предприятии [55, с. 77].

Согласно проведенному анализу: сотрудники ООО «Сибирский Медицинский Центр» выполняют свои обязанности, соблюдая цели и политику предприятия, правила и инструкции, а также действующее законодательство Российской Федерации.

Сотрудники своим этическим поведением создают позитивные взаимоотношения, как с сослуживцами, так и с клиентами и партнерами охранного предприятия. Каждый работник обязан соблюдать эти нормы корпоративной и деловой этики, работать согласно им и совершенствовать их, в собственном положении, так и в положении дел организации.

Свод законов корпоративной и деловой этики охранной фирмы ООО «Сибирский Медицинский Центр», определяет ценности и значения миссии для сотрудников компании и ключевые основы этики действия работников в исполнении собственных прямых трудовых обязанностей.

Руководители несут прямую ответственность за трудовую деятельность работников и результаты деятельности подразделения, а так же разрабатывают и принимают решения, связанные с управлением выделенных им структурных подразделений.

Выполнение и соблюдения этого важного документа – обязательство любого сотрудника, выполнение этих правил и норм предполагает постоянное совершенствование сотрудников, формируя собственную исполнительность, самодисциплины и умение приспособиться к любым ситуациям и условиям. Руководство ООО «Сибирский Медицинский Центр» собственным примером и показателям системой работы содействует соблюдению основ корпоративной этики. Корпоративная этика является одной из главных составляющих нормативного функционирования организации.



В таблице 3 представлен SWOT-анализ, материалы из которого сопоставлены в таблице 4.

Таблица 3 – SWOT-анализ организации

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
S1 Длительное пребывание на рынке услуг S2 Положительная репутация у клиентов S3 Квалифицированный персонал S4 Продуманная ценовая политика S5 Система обучения новых работников S6 Высокое качество услуг	W1 Отсутствие государственной поддержки W2 Зависимость от сезонов года и календарных дней W3 Жесткая конкуренция W4 Отсутствие особых преимуществ перед конкурентами W5 Наличие бесплатных больниц
Потенциальные возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
O1 Расширение ассортимента оказываемых услуг O2 Улучшение качества оказываемых услуг, за счет постоянного повышения квалификации персонала O3 Привлечение новых клиентов O4 Возможность найма высококвалифицированных и опытных кадров O5 Открытие новых филиалов	T1 Снижение числа клиентов, из-за снижения доходов населения T2 Усиление позиций компаний-конкурентов T3 Изменения на рынке валют T4 Ужесточение государственного контроля за сферой услуг, лицензированием

Основными проблемами компании являются зависимость от клиентов и конкурентов. А так же ассортимент оказываемых услуг, который приходится расширять по мере появления средств.

Таблица 4 – Сопоставление результатов SWOT – анализа

S-O	W-O
S2S3O1 Расширение ассортимента S3O2 Повышение качества услуг S2S3S5S8O1O3O5 Привлечение новых клиентов	W2O3 Привлечение новых категорий клиентов в низкий сезон W4O3O6 Привлечение клиентов за высокого профессионализма персонала
S-T	W-T
S2S4T1 Повышение конкурентоспособности за счет высокой репутации и индивидуального подхода S4T3 Оптимизация цен	W5T3 Расширение ассортимента услуг, по сравнению с конкурентами W4T2Повышение конкурентоспособности за счет выгодных цен

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что успешность расширения компании целиком зависит от успешных действий руководства и

финансового положения потенциальных клиентов. Конкуренция на данном рынке услуг сложна за счет одинаковых методов и подходов, а также цен на услуги. Сильной же стороной компании является ее персонал и длительное пребывание на рынке. Именно на мотивирование и стимулирование персонала должна быть направлена деятельность руководства организации.

Исходя из вышесказанного, можно составить список факторов, на которые в первую очередь следует обратить внимание при создании предложений по стимулированию персонала. Следует помнить, что некоторые факторы в первую очередь влияют на качество выполняемой работы, и поэтому необходимо уделить больше внимания следующим факторам: пересмотреть существующую систему формирования заработной платы. Сделать ее более адекватным нынешним условиям и акцентам на сотрудников. Внедрить КРІ для определения премиальной части оплаты, рассмотреть необходимость обучения персонала на предприятии. На данный момент большинство целей не достижимы для сотрудников либо из-за неправильной организации, либо из-за неправильной оценки возможностей сотрудников, либо противоречат друг другу. Рассмотреть отношение к корпоративной культуре, предложить несколько мероприятий по ее осуществлению для сплочения коллектива. Для эффективной работы после предложенных мероприятий, сотрудники должны получить возможность реализовывать свои цели в процессе достижения целей организации.

В ходе проведения анкетирования медицинского персонала компании ООО «Сибирский Медицинский Центр» общее число которого составляет примерно 86% от всех от всех работников, выяснилось следующие: существуют недовольные существующей в компании системой оплаты труда, а точнее, по мнению работников, несоответствии ее прилагаемым ими усилиям. Вторым по популярности было мотивирование путем оплаты квалификационных курсов и повышению навыков работников. Эти проблемы создают неудовлетворенность персонала, что приводит к

текущей кадровой. В таблице 5 представлены результаты опроса и анкетирования сотрудников компании ООО «Сибирский Медицинский Центр».

Таблица 5 – Результаты опроса и анкетирования работников компании

Причина слабой мотивации сотрудников	Количество недовольных, чел.	Доля от общего числа сотрудников, %
Недостаточная оплата труда	31	19,6
Отсутствие возможности повышения квалификации	18	11,3
Слабо выраженная корпоративная культура	12	7,6

Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что текущими системами стимулирования и мотивации не удовлетворены по крайней мере 38,5% персонала компании. Следует помнить, что эти факторы напрямую влияют на качество выполняемой работы. Мотивация может быть как прямой, так и косвенной. В первом случае используются такие методы как дополнительные денежные выплаты, рост заработной платы, также поощряются личные достижения работника, которые отмечаются выплатой премии и иного денежного поощрения и иные способы, подчеркивающие значимость и влияние на успехи компании действий сотрудников. Искусство управления людьми является решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность организаций и предпринимательский успех. При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников ООО «Сибирский Медицинский Центр» и материально заинтересовывать их работе.

Таким образом, на данный момент в организации существуют следующие проблемы, влияющие на существующую систему стимулирования персонала:

- используется повременная система оплаты труда, что не стимулирует персонал стремиться к максимальному качеству работы;
- слабо развиты механизмы премий, основанные на личном вкладе работников;
- отсутствуют механизмы повышения квалификации работников за счет организации;
- существующая корпоративная культура почти не влияет на мотивацию персонала.

Основываясь на проведенном анализе можно выделить список действий, которые следует предпринять, для совершенствования систем стимулирования и мотивации:

- пересмотреть существующую систему экономического стимулирования работников. Оптимизировать ее для данной сферы услуг. Внедрить KPI для определения премиальной части оплаты;
- рассмотреть необходимость введения курсов повышения квалификации персонала за счет компании;
- рассмотреть необходимость укрепления корпоративной культуры компании, и меры, которые для этого следует предпринять.

### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «СИБИРСКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР»**

#### **3.1. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы мотивации**

В настоящий момент у организации существуют следующие задачи:

– Стимулирование работы сотрудников. Нацеливание работников на максимально эффективное и качественное выполнение своих обязанностей, проявление инициатив, отсутствие недочетов в работе. Эти достижения следует поощрять с помощью премирования.

– Повышение квалификации работников. В интересах фирмы располагать сотрудниками, обладающими высокими профессиональными навыками, и стремящимися постоянно совершенствовать их. Организация обучения и курсов повышения квалификации способствует укреплению конкурентоспособности фирмы.

– Совершенствование корпоративной культуры. В настоящее время корпоративная культура организации выражена слабо и мало способствует стимулированию труда работников. Улучшение существующей корпоративной культуры способно повысить трудовые показатели работников.

Основным персоналом организации являются медицинские работники, подразделяющиеся на старший, средний и младший медицинский персонал. Именно на них стоит делать упор при совершенствовании методов стимулирования труда.

Для этого требуется осуществить следующие мероприятия:

- пересмотреть существующую систему оплаты труда, с целью увеличения доли премиальной части;

- внедрить KPI, для определения премиальной части оплаты;
- ввести систему повышения квалификации работников за счет организации;
- использовать комплекс мероприятий по развитию корпоративной культуры.

Согласно анализу рынка медицинских услуг, в первую очередь следует увеличить престижность профессии. Компании следует уделять внимание заинтересованности своих работников в высоких трудовых показателях. Внимание к медицинскому персоналу, проявляющееся в соблюдении общепризнанных мер взаимодействия с персоналом, указанных законодательством, в формировании планов, проектов награждения. Таким образом можно значительно повысит престиж охранной деятельности. Инструментом управления персоналом представляется создание концепции не только финансового мотивирования работников ООО «Сибирский Медицинский Центр». Необходимо отметить, что наилучшим решением будет позволить работникам принять участие в обсуждении надобности введение рекомендуемых мер.

В процессе деятельности, сотрудники ООО «Сибирский Медицинский Центр», сталкиваются с факторами, непосредственно влияющими на мотивацию, например:

- неравномерная загруженность, переработка, работа внеурочное время;
- высокая степень ответственности за принятые решения;
- подотчетность, регламентация трудовых процессов;
- утомление, стресс, негативные эмоции.

Для улучшения мотивации медицинского персонала, требуется ввести стимулы, основанные на KPI. Они должны разрабатываться на основе увеличения прибыли компании, снижения затрат, появления новых постоянных клиентов, отсутствие ошибок и недочетов в работе. Перед медицинским персоналом ставится несколько задач, основной из которых

является задача: увеличить количество клиентов, удовлетворенных услугами компании.

Использование КРІ содержит следующие показатели:

- отсутствие обоснованных претензий к качеству работы;
- соблюдение стандартов трудовой деятельности;
- компетентность своей области;
- высокая степень ответственность за принимаемые решения;
- расширение клиентской базы;
- обучение персонала.

Таким образом, внедрение КРІ является одним из мероприятий совершенствования системы мотивации ООО «Сибирский Медицинский Центр». Оно позволяет поощрять сотрудников в зависимости от их вклада в деятельность организации. Для решения этой проблемы рекомендуется ввести доплаты в виде процентов к окладу в зависимости от индивидуальных качеств работника. Необходимо подчеркнуть, что же данный тип мотивирования сотрудников, в частности медицинского персонала ООО «Сибирский Медицинский Центр», может быть использован не только на рядовых сотрудниках но и на управляющих звеньях организации.

В условиях глобальной конкуренции и ускорения технического прогресса успех организаций во многом зависит от способности сотрудников осваивать новые методы работы и специальности. В настоящее время сотрудники ООО «Сибирский Медицинский Центр» нуждаются не только в тщательном выполнении своих функций, но и в способности выполнять то, что не предусмотрено должностной инструкцией, однако организация нуждается в данный момент. Особое значение имеет наличие работников с разносторонними профессиональными навыками и умение разрабатывать и приобретать новые. При этом награда за такую работ не предусмотрена и никак не регламентирована, а остается не усмотрение начальства. Человек работает эффективней, если перед ним предстает осязаемая цель, и он

понимает и осознает, каких результатов может достичь за определенный период времени. Сотрудники должны знать, что после достижения определенной цели они будут поощрены и поощрение для него будет значимым.

Необходимо предложить рекомендации по стимулированию (в форме бонусов) на основе трудовых результатов. Это позволит работникам повышать свои показатели и действовать наиболее эффективно.

Нормативное значение показателей эффективности труда должны быть рассчитаны таким образом, чтобы большинство медицинских работников, были заинтересованы и физически могли выполнить план на 100%, а некоторые и больше.

Так же, существуют преимущества для сотрудников, в виде, возможности перевыполнять план из месяца в месяц, для того, чтобы коэффициент выполнимости, взятый в среднем за год, был значительно выше, что будет мотивировать сотрудников к труду и ежемесячному выполнению плана.

Квалификация работника определяется документами: должностной инструкцией, профилем должности, сертификатом квалификации и рабочими стандартами. Из этих трех документов в своей работе ООО «Сибирский Медицинский Центр» использует только должностные инструкции и профиль должности, но их следует использовать в комплексе. Рабочий стандарт содержит требования к квалификации сотрудника, обслуживающего клиента по стандартам предприятия. Обычно он содержит список знаний, навыков и личных качеств, необходимых для успешного выполнения сотрудником своих функциональных обязанностей.

Помимо методов материального стимулирования в организации должны присутствовать и нематериальные методы. Одной из главных надобностей медицинской профессии является потребность в постоянной повышении квалификации. Это можно использовать для стимулирования



работников, организую курсы повышения квалификации за счет организации. Обучение персонала имеет большой плюс не только для сотрудников, но также и для самой организации. Затраты на обучение персонала компенсируются улучшением результатов работы, это связано с появлением квалифицированного персонала, что, в свою очередь, приведет к улучшению качества работы.

Следующим нематериальным стимулом является корпоративная культура. Комфортные отношения внутри коллектива являются лучшими нематериальными условиями для эффективной работы. Для совершенствования корпоративной культуры рекомендуется ряд мероприятий, направленных на сплоченность коллектива.

Корпоративные мероприятия могут быть ориентированы на проведение праздников, совместные выезды на природу, в культурно – массовые учреждения. Большинство работников – люди семейные, поэтому такие мероприятия должны быть ориентированы на всю семью работника, что повысит уровень мотивации, в том числе и через психологическую привязанность членов семьи к самой организации. Для того чтобы работники могли реализовать свой потенциал вне рабочей обстановки, что позволит сформировать достаточно устойчивую связь между человеком и организацией, на которую он работает.

Рассмотренные мероприятия включаются в систему нематериальной мотивации, они позволяют работникам не только раскрывать собственные способности и возможности, но и демонстрировать свои способности, которые могут быть использованы в профессиональной деятельности.

Награждения действующих работников, уместное введение и обслуживание профессиональной кадровой политики, направленной на отраслевые характерные черты фирмы, представляется моментом эффективного заключения и принятия решений связанных с персоналом и в главную очередность решить проблему дефицита лояльных организации

кадров. Наибольшее вознаграждение должны получать те сотрудники, которые добились лучшего результата.

### 3.2. План проведения изменений предложенных для производственного предприятия

Для реализации первой части предложенных мероприятий нужно использовать показатели КРІ.

Для проверки системы оплаты труда сотрудников необходимо оценить рабочую компетентность сотрудника. Ранее для комплексной оценки работы менеджера продаж в ООО «Сибирский Медицинский Центр» использовались следующие оценочные средства: выполнение и перевыполнение плана, сверхурочная работа, работа в праздничные дни, обучение новых работников.

Одна из главных идей материальной мотивации состоит в том, что должны быть выполнены обязанности перед персоналом, прописанные в трудовом договоре. Помимо этого, сотрудник должен понимать, что его труды оцениваются справедливо.

Для стимулирования труда работников используется материальная составляющая (премии, надбавки).

На основании исследования, проведенного ранее, была разработана система премирования работников ООО «Сибирский Медицинский Центр», главная функция которой заключается в соблюдении стандартов трудовой деятельности, а также качественном обслуживании клиентов.

Основные критерии (качественные и количественные), по которым медработнику полагается надбавка:

- качество проделанной работы;
- ее результативность (объем оказанных услуг);
- продолжительность труда (премии за определенный период);

- непрерывный стаж;
- квалификационная категория;
- совместительство;
- повышающий персональный коэффициент.

Таким образом, в зависимости от результатов оценки тарифные ставки будут формироваться в зависимости от квалификационных групп сотрудников.

В основе новой системы премирования работников ООО «Сибирский Медицинский Центр» лежит идея увеличения переменной доли в структуре фонда оплаты труда: соотношение между фиксированным окладом сотрудника и его премией должно быть не менее 65:35;

В настоящее время заработная плата врача общей практики составляет в среднем 60 тыс. руб., и в первую очередь зависит от времени, проведенном на рабочем месте и числа обслуженных клиентов. Постоянная часть зарплаты составляет примерно 55 тыс. руб. и включает надбавки за выслугу лет, стаж работы, квалификационную категорию, районный коэффициент. Внедрение КРІ представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Ключевые показатели эффективности

Ключевые показатели эффективности	Вес, %
Выполнение плана: - на 80%-90% (коэффициент 0,5) - на 90-100% (коэффициент 0,8) - свыше 100% (коэффициент 1,1)	60
Отсутствие дефектов качества медицинской помощи по результатам проверок врачебной комиссии, вышестоящих и контрольно-надзорных органов	25
Отсутствие дефектов оформления медицинской документации, несоблюдение сроков предоставления отчётности	15

Можно сделать вывод, что хотя средняя заработная плата врача общей практики повысится на 15%, премиальная же часть станет занимать большую долю, доходя до трети зарплаты работника. Что выступит мотивацией для

увеличения интенсивности труда. В такой системе награждения труда заинтересованы как медицинские работники, которые будут знать что, принимаемые ими решения напрямую зависят от их вознаграждения и стремиться повысить показатели, чтобы как можно больше увеличить бонусы, так и руководитель, для которого важно увеличить продажи и расширения базы клиентов. Кроме того, эффективное введение для улучшения материального стимулирования персонала в ООО «Сибирский Медицинский Центр» - это совершенствование бонусной системы.

С учетом весьма высокого уровня зарплат у медицинского персонала ООО «Сибирский Медицинский Центр», реализовать перераспределение долей вознаграждения работников, не создавая дополнительной нагрузки на существующий фонд оплаты труда, может быть проблематично. Однако, достичь это возможно путем плавного перехода на новую систему мотивации, начиная с новых работников, прошедших переподготовку, повысивших квалификацию.

Ключевыми показателями деятельности медицинского персонала могут выступать

- отсутствие обоснованных претензий к качеству работы;
- соблюдение стандартов трудовой деятельности;
- компетентность своей области;
- высокая степень ответственность за применяемые решения;
- расширение клиентской базы;
- обучение персонала.

Конечно, не все из них применимы к одному конкретному сотруднику, и в каждом случае требуется отдельный набор показателей, на которые смогут ориентироваться как работодатель так и работник. Внедрение данного мероприятия позволит повысить мотивацию сотрудников, расположив их к работе.

При использовании премиальной системы используются принципы:

- премия непосредственно связана с реальным личным вкладом работника в результат, отражать его личные достижения;
- в основе расчета премии лежит максимально объективный метод измерения отдачи работника и его вклада в производство, известный самим сотрудникам;
- дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Создание условий, способствующих развитию потенциала работников и их продвижению в организации. В рамках проведенного исследования охранниками было отмечено, что нет возможностей для применения их способностей, а также не предусмотрены варианты карьерного роста. Анализ данной проблемы позволяет выявить, что эта проблема состоит из нескольких более мелких проблем.

Обучение персонала компании - это инвестиции в саму компанию. Давно доказано, что главная ценность любой компании заключается не в деньгах, технологиях, ресурсах, а в людях. Квалифицированные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно увеличивают стоимость компании.

Совершенно точно, что особо важным фактором стимулирования персонала является возможность увеличивать свою профессиональную квалификацию за счет компании. Вспоминая о потребности работников в получении новых знаний и навыков, а так же повышения уровня квалификации, следует внедрить практику прохождения курсов повышения квалификации за счет организации.

Обучение должно быть направленно на поэтапное развитие профессиональных знаний, иными словами, рост профессионального мастерства. Положительными чертами повышения квалификации являются те факты, что слушатели на момент обучения обладают необходимыми

умениями, и из курса учебного материала берут только то, что им недостаёт для успешной и эффективной работы.

Специально подготовленное обучение персонала позволяет достигать запланированной цели в самые короткие сроки, ведь повышение квалификации работников, приобретение ими умений, знаний и навыков ведет к повышению производительности труда.

В настоящее время распространены частные компании, оказывающие образовательные услуги клиентам, желающим пройти курсы повышения квалификации, или получить новую квалификацию. Например в Красноярске действует «Центр Последипломного Образования Медицинских Работников».

Цель мероприятий по повышению квалификации:

- содействовать продуктивно формированию личности и личных качеств каждого сотрудника.
- демонстрировать, что организации необходим каждый работник.
- прослеживать его высокопрофессиональный и индивидуальный рост.
- вырабатывать у каждого сотрудника личную гордость и желания соблюдать нормы компетенции.

На предприятии слабо развиты проявление личной мотивации у многих сотрудников, фактически внедрением мероприятий по ее развитию должны заниматься ответственные за набор персонала. Итоги контроля будут проходить через генерального директора путем передачи заполненных анкет об успехе совершенствования каждого сотрудника.

Совершенствования корпоративной культуры организации могут быть предприняты шаги:

- подбором персонала по деловым и психологическим характеристикам личности, их совместимостью в работе;
- постоянным тщательным анализом работы сотрудников и своевременным изменением расстановки личного состава;

- корректировкой характера контактов между сотрудниками (снятие конфликтности между ними, пресечение любых проявлений сговора, нейтрализация негативных явлений и т.п.);
- пресечением исключительного положения отдельных сотрудников над другими;
- поддержанием разумной инициативы и энтузиазма работников, состязательности в работе;
- созданием положительного эмоционального настроения подчиненных (уверенность в завтрашнем дне, благоприятные условия для работы, здоровая обстановка в коллективе, доброжелательность руководства);
- поддержанием достойного материального и морального вознаграждения за проделанную работу.

Прибегать к штрафам следует только в том случае, когда компании нанесен реальный материальный ущерб. Также штраф должен нести определенное психологическое воздействие на других членов коллектива.

Внедрение мероприятий планируется начать со следующего года, что позволит создать необходимый финансовый резерв. Календарный план внедрения мероприятий представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Календарный план внедрения мероприятий

Наименование мероприятия	Ответственное лицо	Срок реализации
Внедрение рекомендаций по программе премирования	Финансовый директор	1 квартал 2020 г.
Внедрение рекомендаций по изменению системы оплаты труда сотрудникам	Финансовый директор	1 квартал 2020г.
Внедрение KPI	Директора филиалов	1 квартал 2020г.
Внедрение системы обучения персонала	Директора филиалов	1 квартал 2020г.
Проведение мероприятий по развитию корпоративной культуры	Директора филиалов	В течение всего года

Для качественного принятия решений и установления полного взаимопонимания между руководителем и подчиненными, а так же для совершенствования корпоративной культуры ООО «Сибирский Медицинский Центр», рекомендуется проводить так называемые «круглые столы», которые позволят сформулировать вопросы и получить ответы на вопросы среди сотрудников, в том числе они могут способствовать обозначению проблем для руководителя ООО «Сибирский Медицинский Центр». В настоящее время в организации проводятся планерки, но, как правило, на них присутствуют не все сотрудники, из-за разницы временного графика. Круглые столы могут проходить в разнообразных формах: с приглашением всех участников, с приглашением разных групп работников, или лишь.

Таким образом, введение мероприятий лучше всего начать с нового календарного года, что дает возможность организации подготовить необходимый финансовый резерв. В таблице 7 представлен общий график внедрения предложенных мероприятий, начиная со следующего года.

### 3.3. Оценка эффективности введения предложенных мероприятий

Для совершенствования системы симулирования персонала предлагается следующий комплекс мероприятий:

- изменение доли премиальной части зарплаты работников;
- внедрение КРІ для определения премиальной части оплаты;
- внедрение системы обучения персонала за счет компании;
- внедрение мероприятий по развитию корпоративной культуры.

На конец 2018 года чистая прибыль предприятия ООО «Сибирский Медицинский Центр» составила 3 892 тысяч рублей, что позволяет проводить мероприятия по совершенствованию системы мотивации. При оценке эффективности необходимо определить величину затрат, связанную с



реализацией мероприятий, а также выявить степень социального эффекта, который будет достигнут в отношении работников организации. Рекомендуемые мероприятия позволяют получить эффект, выраженный в форме:

Снижения текучести кадров, что влечет за собой и снижение затрат которые связаны с поиском и подготовкой новых сотрудников, их обучением.

Повышения производительности труда, так как люди будут мотивированы на обеспечение максимально высоких показателей деятельности, что позволит им получать более высокий уровень заработной платы.

Стабилизация климата внутри коллектива, что будет проявляться в том, что работники будут чувствовать себя более уверенно и комфортно на рабочем месте, что будет являться для них показателем заботы со стороны организации, обеспечивающем обратную связь.

Суммарные затраты на реализацию мероприятий отражены в таблице 8. Можно отметить, что суммарные затраты не высокие. В качестве определения суммарных затрат можно использовать ряд понятий таких как:

- рекомендуемые к внедрению мероприятия;
- суммарные затраты;
- характеристика затрат.

Основной обратный эффект этих затрат выражается прежде всего в том, что организация мотивирует своих работников на повышение качества труда. С одной стороны, производительность труда медицинских работников оценить достаточно сложно.

На данный момент медицинский персонал организации составляет 135 работников разных профилей, распределенных между филиалами организации. Запланировать повышение производительности тоже затруднительно, однако, можно оценить эффективность работы организации

по следующим показателям: положительные отзывы клиентов, снижение доли неправильных диагнозов, неудовлетворенных клиентов, а так же рентабельности и повышение чистой прибыли.

На основании приведенных выше расчетов, расходы на совершенствование системы стимулирования путем изменения премиальной части составят около 1 миллиона руб. в год. При этом следует учитывать, что затраты будут таковыми лишь при условии что все работники организации будут в полной мере реализовывать все доступные им надбавки. А в связи с уменьшением доли оклада в заработной плате и повышением качества работы, влияющее на прибыльность организации, затраты окупятся в короткое время.

Учитывая, что для нормального функционирования организации лучше всего осуществлять процесс повышения квалификации работников внерабочее время и то, что не следует отрывать от работы больше 7% сотрудников, рекомендуется проводить обучение планоно, не более чем у трех сотрудников в месяц. Длительность обучения составляет полтора месяца, что означает проведение восьми курсов в год. При средней цене курсов это составит расходы в 1 600 тыс. руб.

В затраты на корпоративные мероприятия, с целью совершенствования корпоративной культуры следует включить проведение таких мероприятий как новогодние, празднование дня рождения компании, организацию выездов на природу, составят около 300 тыс. руб.

Затраты на организацию круглого стола незначительны и связаны с выпуском объявлений, бланков, общих информационных бюллетеней. Деньги на эти мероприятия должны поступать из реинвестированной прибыли.

По предполагаемой оценке, увеличение выручки организации за счет повышения качества работы сотрудников и привлечения новых клиентов составит по меньшей мере 10 миллионов рублей в год. Экономический

эффект от реализации мероприятий превышает инвестирование в 3 раза. Таким образом, внедрение проекта можно считать целесообразным, результаты превосходят затраты в абсолютном выражении.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации

Мероприятие, рекомендуемое к внедрению	Годовые затраты	Затраты включают
Изменение системы премирования	30 594 777 руб. *9% = 2 753 529 руб.	Расходы на оплату труда 30 594 777 руб. внедрение КРІ увеличивает фонд оплаты на 9%.
Курсы повышения квалификации	18 сотр.*6 мес.*11 тыс. руб.= 1 188 тыс. руб.	Затраты на обучение сотрудников 11 тыс. руб.; обучение длительностью 2 месяца; максимум 18 сотрудников в год.
Итоговые затраты	3 941 529 руб.	

По предполагаемой оценке, увеличение выручки организации за счет повышения качества работы сотрудников и привлечения новых клиентов составит по меньшей мере 10 миллионов рублей в год. Экономический эффект от реализации мероприятий превышает инвестирование в 3 раза. Таким образом, внедрение проекта можно считать целесообразным, результаты превосходят затраты в абсолютном выражении.

Ликвидируя эти причины в рамках разработанных мероприятий можно запланировать снижение текучести кадров до уровня 2 человек или 1,6%. Нельзя говорить о том, что коэффициент текучести будет равен 0%, так как люди все равно увольняются по разным причинам, поэтому оставляем резерв для снижения данного показателя. Анализируя изменение климата внутри коллектива необходимо отметить высокий социальный эффект, который

будет выражаться в принятии работниками ценностей организации и формирования повышенного уровня лояльности к ней, что повысит уровень корпоративной культуры в ООО «Сибирский Медицинский Центр» в целом.

Стимуляторами эффективного труда обычно выступают мотиваторы, способные вызывать у индивида чувство удовлетворенности своим трудом, вследствие чего повышается уровень мотивации сотрудников.

Экономические показатели до и после внедрения мероприятий представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Экономические показатели до и после внедрения

Наименование показателя	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
Доход от реализации услуг, тыс. руб.	61 583	67 741	6 158	10
Расходы с учетом налогов, сборов и отчислений, тыс. руб.	56 689	60631	3941	6.9
Чистая прибыль	6 982	7 898	916	13,1
Производительность труда, тыс. руб./чел	503	553,3	50,3	10

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, ожидаемый эффект от предложенных мероприятий будет выражен также в улучшении внутренней среды организации. При этом следует учитывать, что затраты будут таковыми лишь при условии что все работники организации будут в полной мере реализовывать все доступные им надбавки.

Как видно из предыдущих расчетов, предложенные мероприятия имеют ряд преимуществ, как для сотрудников, так и для компании, а именно справедливая оценка результатов. Каждый ключевой показатель имеет свой

собственный вес и оценивается соответствующим образом. Сотрудник может фактически достичь хорошего уровня заработной платы, поскольку цели достижимы и объединены с КРІ. Цели понятны так же, как вознаграждение за их достижение и перевыполнение плана.

В рамках главы для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

Таким образом, можно подвести следующие итоги по мероприятиям:

- пересмотреть существующую систему оплаты труда, с целью увеличения доли премиальной части;
- внедрить КРІ, для определения премиальной части оплаты;
- ввести систему повышения квалификации работников за счет организации;

Комплекс мероприятий делает цели организации понятными для сотрудников, и мотивирует, позволяя получать более высокую оплату. Организация в то же время получает дополнительную прибыль, благодаря реализации потенциала трудового ресурса, а с улучшением производительности сотрудников, периодически проходящими обучение, можно с уверенностью говорить о полезности совершенствовании системы стимулирования труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основе любого стимулирования лежит четкая связь между желаемой целью и личными ценностями человека. Чем больше число потребностей, которые будут удовлетворены при достижении цели, тем желаннее становится достижения этой цели.

Мотивация на результат дает возможность сотрудникам увеличить свой доход или получить премию в зависимости от приложенных ими самими усилий. Но помимо материальных потребностей, при разработке системы мотивации, учитываются и иные, гораздо более разнообразные желания людей. Признание в обществе, чувство гордости за проделанную работу, похвала начальства, могут быть незначительными стимулами для одних людей, и востребованы другими. Эффективность любой системы мотивации труда в первую очередь зависит от руководства организации, опираясь на анализ и выводы, сделанные им. Однако, все больше активности проявляют и сами работники, разрабатывая собственные системы мотивации, продвигая их, добиваясь внедрения. Это позволяет им самим определять значимые для них блага, ради которых они готовы трудиться, прилагая максимум усилий.

Разработка системы мотивации – длительный и достаточно сложный процесс, в связи с чем необходимо учитывать ее направленность на поддержание заданного уровня производительности и, по возможности его повышения, поддержание и совершенствование организационной культуры. Сопоставление методов систем мотивирования работников показывает, что каждая модель мотивации отличается от других как по форме, так и по содержанию. В большинстве современных компаний схема оплаты труда персонала заключается в выплате окладов и фиксированных премий. Эта система имеет определенные достоинства и в тоже время ряд существенных недостатков. Это связано с тем, что не может существовать единой системы

мотивации, применимой в любой компании, игнорируя ее специфику, особенности, корпоративную культуру.

Так же стоит отметить, что задачей мотивации труда не является удовлетворение всех потребностей работников. Наоборот, требуется поддерживать стремление работника к качественному выполнению своих обязанностей, путем создания возможностей, которые сотрудник будет стараться использовать во благо себе и компании. В этом и заключается основная сложность эффективного использования способов стимулирования труда работников.

В основу решения проблем легли следующие решения:

- разработка форм материальной мотивации, связанной с повышением значимости премиальной части;
- внедрение системы повышения квалификации персонала за счет организации
- обеспечение условий для ведения профессиональной деятельности, стремление работников к повышению своего профессионального уровня, продвижение по карьерной лестнице.

Основной обратный эффект будет выражаться прежде всего в том, что организация мотивирует своих работников на повышение качества труда, будет снижен показатель текучести и обеспечен значительный социальный эффект, что повысит лояльность сотрудников ООО «Сибирский Медицинский Центр» по отношению к организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность / Абрахам Маслоу. - М.: Питер, 2016.
2. Кибанов А.Я.: Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. - М.: КноРус, 2016.
3. Силантьева Е.А., Семина А.П., Митрофанова Е.А., Гаврилова И.С. Соотношение материальной и нематериальной составляющей в стимулировании персонала // Авиация и космонавтика-2017. - М.: Типография «Люксор», 2017
4. Бобрешова, И.П. Применение компетентного подхода в управлении персоналом / И.П. Бобрешова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры материалы Всероссийской научно-методической конференции. – 2017.
5. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2016.
6. Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами.— Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014.
7. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015.
8. Курина Н.С., Ровенская В.В. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации // Вестник ЖДТУ. Серия: Экономической науки. №2(60). 2016.
9. Дмитриева, В. Совершенствование системы мотивации работников// Человек и труд. – 2010.
10. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Пробл. теории и практики управл. - 2015.



11. Миротин Л. Б., Покровский А. К., Беляев В. М. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция. М.: Айрис-пресс, 2015.
12. Мерманн, Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Элизабет Мерманн. - М.: Гуманитарный центр, 2015.
13. Терешков Д.А. К вопросу о классификации потребностей // Менеджмент в России и за рубежом. №1, 2015.
14. Фролова А.Е. Современные методы мотивации персонала // Кадровик. – 2016.
15. Устинова, К.А. Человеческий капитал в инновационной экономике [Текст] / К.А. Устинова, Е.С. Губанова, Г.В. Леонидова. – Вологда: Институт социально-экономического развития территорий РАН, 2015.
16. Успенская, Е.А. Стратегия эффективной мотивации / Е.А. Успенская // Справочник по управлению персоналом. - 2015.
17. Тысячникова Н.А. Контроль системы стратегического планирования. // Внутренний контроль в организации. – 2016.
18. Магура, М. И. Секреты мотивации / М. И. Магура, М. Г. Курбатова. – М.: Управление персоналом, 2016.
19. Доронина И.В., Бичеев, М.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций. Новосибирск: СибАГС, 2015.
20. Г.И. Михайлина. Управление персоналом /— М. : Дашков и К, 2014.
21. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.: МИК, 2016.
22. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015.

23. Мильнер Б. З. Теория организации. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА-М, 2015.
24. Баташева М. А., Баташева Э. А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала // Молодой ученый. — 2015.
25. Синявец Т.Д. Основы управления персоналом // Методы менеджмента качества. - 2016.
26. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2016.
27. Максимова О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала / О.Н.Максимова, Г.И.Лукьянов, С.А.Федорова // Актуал. пробл. совр. науки. - 2016.
28. Мишин В.М. Исследование систем управления / В.М. Мишин. - М.: Просвещение, 2015.
29. Афанасьев, В.Г. Индивидуально ориентированный подход к мотивации и бизнес-обучению: особенности и современные тренды / В.Г. Афанасьев // Мотивация и оплата труда. - 2015.
30. Журнал «Генеральный директор». Статья «KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании» от 03.10.2015 г.
31. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы / М.К. Беляев [и др.].— Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014.
32. Свиридовская Е.В. Исследование влияния оплаты труда на эффективность труда работников организаций // Микроэкономика. - 2017.
33. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4.

34. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции. – М.: Академия, 2017.
35. Котов С.В. Мотивация «на успех» и мотивация «на избегание неудач» в контексте позитивной психологии. // Молодой ученый. – 2015.
36. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы / М.К. Беляев [и др.].— Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014.
37. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: Дело, 2016.
38. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин. - Менеджер. – 2008.
39. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2016.
40. Малахова Н. Г. Менеджмент в здравоохранении. / Н. Г.Малахова. – М.: Феникс, 2016.
41. Портал Trainings.ua [Электронный ресурс]: Информационный портал о рынке управления персоналом; Мотивация персонала – URL: <http://www.trainings.ua/article/6992.html>.
42. Гончарова С.Ю. Формирование эффективной системы мотивации на основе KPI // Управление развитием. 2015.
43. Ревуцкий Л.Д. Эффективность хозяйственной деятельности предприятий: ключевые показатели// Аудиторские ведомости. 2016.
44. Иванников, В.А. Порождение деятельности и проблема мотивации / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология: Научный журнал. - 2015.
45. Потемкин, В.К. Управление персоналом В.К.Потемкин. - М.: Питер - 2016.

46. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2016.
47. Мамонов Е.К. Мотивируем сотрудников: с чего начать. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016
48. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии / Е.Г. Моисеева. — Саратов: Вузовское образование, 2017.
49. Акифьев И.В. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом / И.В. Акифьев, И.К. Пономарева // Инновации. - 2017.
50. Мерманн, Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Элизабет Мерманн. - М.: Гуманитарный центр, 2015.
51. Черных И.Н., Ленкова О.В. Этапы внедрения КПЭ (ключевых показателей эффективности) на предприятиях, - 2017.