## 

## Содержание

[Введение](#_Toc134602539)

[1. Основы социально-трудовых отношений в лечебно-профилактическом учреждении](#_Toc134602540)

[1.1. Сущность социально-трудовых отношений в лечебных учреждениях](#_Toc134602541)

[1.2. Мотивационные механизмы социально-трудовых отношений](#_Toc134602542)

[1.3. Влияние социальных коммуникаций на формирование мотивации медицинского персонала](#_Toc134602543)

[2. Методика анализа мотивационной структуры управления медицинским персоналом](#_Toc134602544)

[2.1. Основные подходы к оценке деятельности медицинского персонала](#_Toc134602545)

[2.2. Методики оценки мотивации медицинского персонала](#_Toc134602546)

[2.3. Методики оценки эффективности социальных коммуникаций](#_Toc134602547)

[3. Исследование мотивационной структуры управления на примере Колыванской ЦРБ](#_Toc134602548)

[3.1. Характеристика основных медико-экономических показателей деятельности поликлинического отделения ЦРБ](#_Toc134602549)

[3.2. Модель управления мотивацией медицинского персонала в организации](#_Toc134602550)

[3.3. Рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией сотрудников](#_Toc134602551)

[Список литературы](#_Toc134602552)

## Введение

Переходной этап к рыночным отношениям в экономике России характеризуется кризисом мотивации и негативным представлением большей части работников предприятий о трудовой деятельности. Суть трудовой мотивации свелась практически к желанию иметь максимально гарантированную заработную плату при равнодушном отношении к результатам труда (качеству, отдаче труда). Бедность мотивации и узкий диапазон потребностей, удовлетворяемых посредством трудовой деятельности, снизили управляемость работников, сделали их слабо подвластными стимулированию. Сказанное относится не только к работникам, но и к специалистам и управленцам, в частности управленцам среднего звена. Часть работников, сохранивших нравственные основы трудового сознания, богатую трудовую мотивацию, составляют меньшинство и зачастую находятся в предпенсионном и пенсионном возрасте. Что касается работодателей и руководителей высшего звена, то, согласно социологическим опросам, 90 % из них, в противоположность другим формам воздействия, отдают предпочтение административному нажиму, объясняя такой выбор методов управления падением дисциплины. Поэтому в качестве самого распространенного метода воздействия на людей с целью получения желаемого результата утвердился на сегодня метод «кнута и пряника», реализующийся через систему простейших экономических и административных стимулов и санкций. Такая система достаточно эффективна при низкой содержательности работы, авторитарном стиле руководства и значительной безработице. К методу «кнута и пряника» следует отнести пропорциональные доплаты и удержания, работу на условиях администрации, штрафы, коллективный подряд и другие известные приемы.

Хотя метод «кнута и пряника» неперспективен, он продолжает использоваться во многих организациях, где проблеме управления персоналом не уделяют должного внимания, предпочитая использовать «проверенные» способы воздействия на людей.

Если отвлечься от изложения теории мотивации, дающей представление о механизме побудительных мотивов трудового поведения работника, то в конкретной форме отдельные методы воздействия можно свести к следующим группам:

* + методы, главным результатом которых являются материальное вознаграждение и другие материальные стимулы (заработная плата, денежное вознаграждение, премирование, участие в прибылях, продажа акций персоналу, льготы, решение жилищной проблемы и др.);
  + методы, главным результатом которых являются психологическое поощрение или стимулы (удовлетворение работой, общественное признание, большая ответственность, личный контакт с руководством, признание со стороны руководителей высшего звена и т. п.);
  + устранение отрицательных стимулов (неравных возможностей для деловой карьеры, несправедливости, обмана со стороны руководства и т. д.);
  + административные (дисциплинарные) методы (замечание, публичное предупреждение, лишение привилегий, выговор, угроза увольнения и т. п.);
  + косвенное воздействие (например, через обучение, проведение совещаний, организацию конкурсов и т. п.).

Цель данной работы – проследить влияние социальных коммуникаций на мотивацию труда медицинского персонала.

Задачи:

* + изучить теоретические вопросы мотивации;
  + изучить методы и формы улучшения мотивации работников;
  + рассмотреть вопросы трудовой мотивации.

## 1. Основы социально-трудовых отношений в лечебно-профилактическом учреждении

### 

### 1.1. Сущность социально-трудовых отношений в лечебных учреждениях

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

В условиях приоритетности экономических составляющих развития государств, уникальный характер здравоохранения, как части социальной структуры общества, проявляется еще и в том, что учреждения и субъекты системы здравоохранения, являясь крупнейшими работодателями, обеспечивают экономическую стабильность населения, и, как медицинские структуры, несут не мало важную долю ответственности за производительность труда, здоровье нации, обороноспособность государства.

Современные системы здравоохранения, функционируя и развиваясь в условиях либерального устройства общества, в условиях существования цивилизованных рынков и специфических маркетинговых отношений, неминуемо ощущают влияние процессов, характеризующих такие отношения. Вместе с тем, эти процесс взаимовлияния, безусловно, двухсторонние: системы здравоохранения во всём мире всё больше подвергаются влиянию флуктуаций рынка и интеграции маркетинговых и политических структур.

Сегодня ни одна страна в мире, включая Россию, не может управлять системой здравоохранения, не принимая во внимание того влияния, которое может оказать организация и деятельность этой системы государственного устройства, как на внутренний, так и на мировые рынки, как на внутренний, так и на мировой статус здоровья населения.

Следует признать, что в России стремительные политические и экономические изменения минувшего пятнадцатилетия чрезвычайно сильно повлияли на социальные инфраструктуры общества, в том числе и систему здравоохранения. На практике такая несостоятельность управления отраслью проявилась в кадровой и структурной неготовности адаптироваться к закономерно сложившимся социально-экономическим изменениям, что немедленно отразилось на общем состоянии здоровье населения. В частности, в стране, поразившей в 70-80 годы двадцатого столетия весь мир изобретением аппарата Илизарова, использованием радиальной керототомии при миопии, а также невообразимой эффективностью снижения детской смертностью в период с 50-х до конца 80-х годов, - в 90-годы детская смертность возросла до 18.6 случаев на тысячу родившихся (выше чем в Гане), общая смертность выросла на 50% по сравнению с уровнем 1980 года, а продолжительность жизни у мужчин снизилась на 13 лет: с 69 до 56 лет.

Некоторыми их причин неблагополучного состояния здравоохранения в России являются следующие:

* слабость политической воли в стране к желаемому и действенному реформированию системы охраны общественного здоровья;
* отсутствие современного кадрового потенциала менеджеров, способных эволюционно видоизменяя консервативные формы устаревшей системы предоставления медицинской помощи, вначале сформировать структуры и отношения в здравоохранении на основе экономических, рыночных закономерностей, а затем обеспечить управление и регулирование рынков медицинских услуг.
* несовершенство, а порою элементарное незнание в практическом здравоохранении современных форм и методов менеджмента; незначительное использование в управлении отраслью научно-обоснованных методов управления, основанных на системах искусственного интеллекта.

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

Регламентация

процедур управленческой деятельности

Установление прав и

обязанностей работников

аппарата управления

Распределение

функций

Организационное воздействие

Комплекс мероприятий организационного характера

Организационное

нормирование

Организационное регламентирование

Разработка норм и нормативов

Установление правил,

обязательных для выполнения

Рис. 1. Характеристика организационного воздействия

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

Формальные должностные инструкции (регламенты) содержат характеристику состава и содержания работ отдельного работника, его права и ответственность. Каждый работник организации в своей работе должен руководствоваться положениями регламента, который позволяет очертить круг его обязанностей[[1]](#footnote-1).

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

Регламентирование в статике определяет:

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

Регламентирование в динамике определяет:

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

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

В настоящее время большое внимание уделяется эффективности выполнения медицинскими учреждениями своей работы. Эффективность определяется тем, насколько хорошо налажена административная и вспомогательная работа, которая влияет на конечный результат.

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

1. уровень научно-технического развития в организации, то есть насколько современны используемые технологии;
2. люди и существующая в организации культура[[2]](#footnote-2).

Совокупность сведений, циркулирующих в ЛПУ в целях их уяснения, можно условно сгруппировать по направлениям:

1. Коммерческая информационная система (сведения о состоянии экономической системы, факторах, положительно или отрицательно влияющих на ту сферу хозяйствования);
2. Правовая информационная система (сведения о действующем законодательстве);
3. Специально-оперативная информационная система (сведения о способах, силах и средствах обеспечения безопасности информации от доступа третьих лиц).
4. Профессионально-медицинская информационная система (сведения о лечении, профилактике и реабилитации больных).

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

### 1.2. Мотивационные механизмы социально-трудовых отношений

Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы «для себя» и «для других». Плановая экономика в условиях командно-административной системы приводит к рассогласованию этих мотивов, так как в ней работник отдает обществу существенно больше, чем получает за свой труд. Реакцией на это является снижение качества труда, ухудшение потребительских свойств производимой продукции.

Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремление приносить своим трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

Следствием падения значимости мотивов труда «для других» становится депрофессионализация работников. Забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личностного смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей.

Мотивы труда формируются, если:

* + в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
  + для получений этих благ необходимы трудовые усилия работника;
  + трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Под стимулами обычно понимают любые внешние блага, удовлетворяющие значимые потребности человека и подталкивающие человека к более продуктивной работе.

Стимулирование труда предполагает создание условии хозяйственного механизма, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Мотивирование — процесс воспитания в индивидууме внутренних побуждений к достижению поставленных перед ним целей. В менеджменте используется также термин «мотивация», имеющий более широкое значение - это и мотивирование (как процесс воздействия) и совокупность сформировавшихся мотивов.

Мотивирование отличается от стимулирования тем, что при стимулировании упор делается на вознаграждении, а при мотивировании — на создании внутреннего убеждения.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

С понятием мотивации тесно связано понятие потребностей. Потребность — объективное состояние нужды в чем-либо, нужды чего-либо.

Потребности в первом приближении бывают низшие и высшие. На основании возникших потребностей, под влиянием личностных особенностей социального окружения сложившиеся ситуации формируются в те или иные мотивы, эти мотивы вызывают соответствующую активность.

Побуждение, или ощущение недостатка в чем-либо, является проявлением потребности через формирование интереса, который рассматривается как осознанная потребность. Мотив как побудительная причина, повод к деятельности непосредственно связывается с поведением человека для достижения цели. Таким образом, причинами, которые определяют участие человека в работе, являются не только его желание, возможности и квалификация, но и мотивация (побуждение). Побудить к деятельности можно, обогатив идеями, мобилизовав волю, знания, определив величину вознаграждения и связав его с результатами деятельности, а также выяснив систему его ценностей для человека, удовлетворяя потребность власти в зависимости от способности человека влиять на других людей. В процессе мотивации участвуют также и убеждения, взгляды человека, на которого она направлена.

Чаще всего в менеджменте имеет место одновременное мотивирование и стимулирование.

Теории мотивации используют понятия потребности. Наиболее общей классификацией потребностей является их разделение на первичные и вторичные.

Первичные являются по своей природе физиологическими, вторичные — психологическими (например, потребность в успехе, уважении, власти и т. п.).

Все теории мотивации пытаются объяснить поведение человека в организации, используя различные психологические, социологические и физиологические концепции. Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны — до сих пор не создано универсальной теории мотивации. Руководителям, независимо от приверженности к той или иной теории, следует помнить, что мотивация — это комплексное явление, которое во многом определяется индивидуальными особенностями сотрудника. Эффективное управление персоналом требует от руководителей постоянного анализа и учета этих особенностей в их деятельности.

Современные теории мотивации подразделяются на две категории:

* + содержательные;
  + процессуальные.

Содержательные основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

В процессуальных теориях мотивации поведение личности определяется не только потребностями, но факторами внешней среды.

Содержательные теории выдвигали такие ученые как Абрахам Маслоу, Дэвид Мак-Клелланд, Фредерик Герцберг.

К процессуальным теориям можно отнести модель мотивации Портера-Лоулера, теорию ожиданий В.Врума и теорию справедливости.

В 1943 г. психолог Абрахам Маслоу предложил теорию мотивации, в которой поведение людей определялось широким спектром потребностей. Согласно Маслоу, «человек — вечно хотящее существо»[[3]](#footnote-3). Его потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Теория Маслоу основана на иерархии потребностей. Разработанную им систему иерархии иногда называют «лестницей Маслоу» или «пирамидой Маслоу».

Низший слой в пирамиде занимают физиологические потребности — потребности человека в еде, воде, воздухе, тепле и т.д. Они необходимы, чтобы поддерживать жизнедеятельность организма.

Следующий уровень — потребности в безопасности. Они связаны со стабильным жизненным положением, уверенностью в будущем, защищающими от болезней и страха.

Далее Маслоу выделяет причастность и поддержку. Их сущность в том, что человек нуждается в совместных с кем-то действиях, основанных на общении, дружбе и любви.

Потребность в признании и самоутверждении свойственна меньшему числу людей. Их характеризует желание быть способными, компетентными и уверенными в себе. Это требует от человека самообразования.

Вершину пирамиды занимают потребности в самовыражении. Эти потребности имеют наиболее индивидуальный характер и связаны со стремлением человека к наиболее полному применению своих знаний, умений и навыков в творческой работе.

В своей теории К. Альдерфер выделяет 3 группы потребностей:

* + потребности существования;
  + потребности связи;
  + потребности роста.

Эти группы схожи с группами Маслоу, однако теории имеют одно важное различие. Если Маслоу считал, что удовлетворение потребностей может происходить лишь в одном направлении — от низшего к более высшему, то Альдерфер выдвинул мысль, что потребности могут удовлетворяться в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Д. Мак-Клелланд выдвинул теорию приобретенных потребностей. В отличие от Маслоу, он представил потребность без иерархичности в виде группы: успех, власть и причастность. Потребность во власти выражается стремлением человека достичь поставленных целей более эффективно, чем прежде. Потребность во власти проявляется в стремлении оказывать влияние на поведение людей и брать на себя за это ответственность. Потребность в причастности достигается поиском возможности установления хороших отношений с коллективом, получения его одобрения и поддержки.

Двухуровневая теория Ф. Герцберга заключается в том, что факторы, которые вызывают рост неудовлетворенности, при их устранении необязательно приводят к увеличению удовлетворенности, и наоборот.

Две группы факторов в теории Герцберга:

1. мотивирующие факторы (потребности в росте) — признание, продвижение, возможность роста;
2. факторы здоровья (потребности в устранении трудностей) — заработная плата, условия на рабочем месте, распорядок и режим, взаимоотношения с сотрудниками и руководством.

Герцберг доказал, что отсутствие первой группы факторов не приведет к большой неудовлетворенности, а их наличие повысит качество выполняемой работы. Отсутствие же второй группы факторов приводит к неудовлетворенности работника, а наличие — не факт его удовлетворенности[[4]](#footnote-4).

Все рассмотренные теории принципиально отличаются друг от друга, но при этом все отражают определенную общность в мотивации человека к действиям.

Поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать. Существует 4 теории, которые раскрывают процесс мотиваций.

1. Теория ожидания основана на поговорке: «Все познается в сравнении». Поведение человека всегда связано с выбором более привлекательной альтернативы из нескольких вариантов. Две группы ожиданий:

* + ожидания, связывающие усилия и отдых от работы;
  + ожидания, связывающие исполнение работы и полученные результаты.

По теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с •тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

2. Теория постановки целей основывается на том, что поведение людей определяется теми целями, которые они сами ставят перед собой или кто-то ставит перед ними; ради достижения этих целей человек осуществляет определенные действия и получает результат, который и является мотивом. При хорошем результате он испытывает удовлетворение, а при негативном — расстройство. Качество исполнения зависит от двух групп факторов:

* + организационных факторов;
  + способностей работника.

Эти факторы также оказывают влияние на постановку целей, а следовательно, и на саму мотивацию.

3. Теория равенства основывается на желании человека справедливого отношения к себе. При этом справедливость ассоциируется с равенством. Если человек чувствует дискриминацию по отношению к себе и оценки его результатов по сравнению с другими, то он испытывает неудовлетворенность. Для эффективного управления персоналом менеджер должен быть справедливым в оценке кадров. Обязательное условие — осведомленность работника о существующей атмосфере равенства.

4. Концепция партисипативного управления исходит из того, что человек всегда стремится участвовать в организационных процессах. Если ему предоставляется эта возможность, он начинает работать с большей отдачей. Менеджер должен предоставить персоналу возможность принимать решения Это позволит добиться ответственности от работников их информированности и более полного задействования потенциала человеческих ресурсов организации. Эти теории дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

Каждая теория имеет свои преимущества и недостатки[[5]](#footnote-5).

Различные теории мотивации содействуют значительному усовершенствованию конкретных управленческих подходов.

Говоря о мотивации, нужно констатировать, что нет какого-то одного «лучшего» ее способа. У людей множество разнообразных потребностей и целей. Люди по-разному ведут себя, стремясь достичь своих целей. То, что приемлемо для одного человека, может абсолютно не подойти для другого. Это лишний раз подтверждает, что на практике осуществлять эту важнейшую управленческую функцию очень непросто.

С точки зрения характера действий, применяемых по отношению к работнику организации, мотивация может быть:

* + положительной;
  + отрицательной.

К основным методам положительной мотивации относятся:

* + материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий;
  + повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе;
  + поручение особо важной работы т. д.

Отрицательная мотивация предполагает, прежде всего:

* + материальные взыскания (штрафные санкции);
  + снижение социального статуса в коллективе;
  + психологическую изоляцию работника;
  + создание атмосферы нетерпимости;
  + понижение в должности[[6]](#footnote-6).

По способу удовлетворения потребностей мотивацию подразделяют:

* + на материальную — направлена на удовлетворение потребностей через оплату труда. Ее методами будут являться повышение должностного оклада, установление персональной надбавки и т. п.;
  + трудовую — удовлетворяет потребности работника через достижение результатов его труда. Она предполагает поощрение творческой инициативы, возможность участия работника в процессе управления, т. е. те методы, которые обеспечат работнику удовлетворение от выполняемой им работы;
  + статусную — направлена на удовлетворение потребностей посредством получения статуса более высокого уровня (продвижение по службе, признание лидерства).

По характеру направленности методов управления, можно выделить:

* + экономическую;
  + социальную;
  + психологическую;
  + организационную мотивацию.

Экономическая мотивация — мотивация, устанавливающая непосредственную зависимость материальной обеспеченности человека от результатов его труда. Ее образуют различные компоненты.

Заработная плата — основной вид оплаты труда наемного работника, включающий:

* + базовую заработную плату,
  + сдельную;
  + повременную;
  + дополнительную:
  + премии;
  + надбавки за квалификацию (стаж, ученую степень и др.);
  + доплаты за тяжелые условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой;
  + оплата отпуска или компенсация за отпуск и т. д.

Бонусы — разовые выплаты из прибыли организации (за какое-либо трудовое достижение и др.).

Участие в акционерном капитале:

* + покупка акций организации и получение дивидендов;
  + покупка акций по льготным ценам;
  + безвозмездное получение акций.

Участие в прибылях — устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли соответствует рангу руководителя в служебной иерархии и определяется в процентах к прибыли, принесенной руководимым им подразделением.

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

* + стимулирование свободным временем;
  + программы медицинского обслуживания;
  + программы, связанные с воспитанием и обучением детей;
  + оплату транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;
  + организацию питания;
  + скидки на покупку товаров компании (выделение средств на скидку с продажи этих товаров);
  + программы жилищного строительства (выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях);
  + гибкие социальные выплаты (организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг);
  + страхование жизни за счет средств организации;
  + программы выплат по временной нетрудоспособности (как правило, за счет средств организации);
  + медицинское страхование (как самих работников, так и членов их семей);
  + отчисления в Пенсионный фонд[[7]](#footnote-7).

Психологическая мотивация - базируется на глубоком познании законов поведения человека, основанных на структуре его личности, скрытой от непосредственного наблюдения. Наиболее распространено стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания труда:

* + вручение грамот, значков, вымпелов;
  + размещение фотографии на Доске почета.

Организационная мотивация — базируется на отношениях власти и подчинения и регулирует поведение работника на основе изменения его чувства удовлетворенности работой. Она включает в себя:

* + преобразование структуры коллектива, рационализацию и согласование этой структуры;
  + включение творческих элементов в процесс организации и сам характер труда.

Г.К. Уайт выделяет основные подходы к повышению мотивации труда[[8]](#footnote-8):

1) проектирование внешней трудовой мотивации:

* + по заданиям — требования должны быть значимыми, понятными, обеспечивать обратную связь с руководителем;
  + по организации труда — организация должна способствовать достижению цели, обеспечивать соответствующую поддержку и контакты, создавать возможности обучения и получения необходимой информации;
  + по характеристике рабочей обстановки — справедливая оплата, корректное поведение персонала, эстетическая привлекательность обстановки;

2) проектирование внутренней мотивации работника предполагает:

* + ответственность самого работника;
  + свободу его действий;
  + участие работника в планировании;

3) концепция «эквивалентного обмена» — для монотонных производств монотонный труд «компенсируется»:

* + разнообразием способов выполнения;
  + темпом выполнения задания (определяемым самим работником);
  + местом (условиями) работы;
  + концепция «оптимальности» при формировании мотивов труда, учитывающая, что:
  + у каждого человека существует индивидуальный «порог» выносливости, развития, настойчивости;
  + оплата должна соответствовать ожиданиям работников: ожидания должны исследоваться, специально формироваться[[9]](#footnote-9).

### 1.3. Влияние социальных коммуникаций на формирование мотивации медицинского персонала

Деятельность госпиталя тесно взаимосвязана с получением, накоплением, хранением, обработкой и использованием разнообразных информационных потоков. При определении ценности полученной информации необходимо руководствоваться такими критериями (свойствами), как полезность, своевременность и достоверность поступивших сведений.

Полезность информации состоит в том, что она создает субъекту выгодные условия для принятия оперативного решения и получения эффективного результата. В свою очередь, полезность информации зависит от своевременного ее доведения до субъекта.

Сотрудники Колыванской ЦРБ получают должностные инструкции от вышестоящей организации или от своего непосредственного начальства, обязательный пункт которых о конфиденциальности и неразглашении получаемой информации. Гражданский Кодекс РФ имеет статью, которая касается именно этого:

1. Информация составляет служебную или коммерческую тайну в случае, когда информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании, и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности. Сведения, которые не могут составлять служебную или коммерческую тайну, определяются законом и иными правовыми актами.
2. Информация, составляющая служебную или коммерческую тайну, защищается способами, предусмотренными настоящим Кодексом и другими законами[[10]](#footnote-10).

Всю поступающую информацию от вышестоящих организаций получает сначала главврач госпиталя, а затем, в зависимости от назначения информация передается заместителям и доводится до остального персонала (в случае необходимости).

Основные нормативные документы, которые приходят от вышестоящей организации:

* + Территориальная программа ОМС.
  + Перечень медицинских услуг, которые оказывают за счет государственной или муниципальной системы здравоохранения.
  + Перечень дорогостоящих операций и приравненных к ним вмешательств, которые финансируются за счет государственного бюджета.
  + Положение о порядке проведения экспертизы качества медицинской помощи.
  + Медико-экономические и медико-технологические стандарты.

Эффективность функционирования любой организации зависит от того, насколько правильно и эффективно работают системы коммуникации. Надежность передачи информации определяется надежностью соединения элементов в коммуникационной системе.

Информационное обеспечение – одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности любого управленческого решения и эффективности системы управления. В динамике информационное обеспечение как процесс входит в понятие «коммуникация».

Существует несколько определений термина «коммуникация», но в данной работе мы будем придерживаться следующего: коммуникация – это связь, в ходе которой осуществляется обмен информацией между системами в живой и неживой природе[[11]](#footnote-11).

Коммуникация представляет собой два взаимосвязанных аспекта: информационный и аспект взаимодействия, поэтому ее можно рассматривать только в этом единстве.

Основные цели коммуникаций:

* + обеспечение эффективности обмена информацией между объектом и субъектом управления;
  + совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
  + создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами для координации их задач и действий;
  + регулирование и рационализация информационных потоков[[12]](#footnote-12).

В зависимости от способа обмена информацией различают:

* + межличностные, или организационные, коммуникации на основе устного общения;
  + коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Коммуникационные (информационные) потоки – неотъемлемая часть любой функционирующей организации. Классификация коммуникативных потоков может быть осуществлена по ряду оснований (таблица 1)[[13]](#footnote-13).

Таблица 1.

Классификация коммуникативных потоков в организации

|  |  |
| --- | --- |
| Основания классификации | Типы коммуникационных потоков |
| По отношению к системе управления | Внутренние |
| Внешние |
| PR |
| Маркетинговые |
| По направлению | Вертикальные |
| Горизонтальные |
| По содержанию передаваемой информации | Директивные (регламентирующие) |
| Аналитические |
| Оценочные |
| Отчетные |
| Согласования |
| По механизму трансляции | Формальные |
| Неформальные |

Как можно увидеть из таблицы, коммуникационных потоков очень много. В данном случае нас интересуют только формальные коммуникации, поэтому остановимся на них более подробно.

Формальные коммуникации определяются правилами, должностными инструкциями организации, осуществляются по формальным каналам. Основа формальных коммуникаций – регламенты, именно они фиксируют правила и нормы формальных коммуникаций.

Формальные коммуникации можно сгруппировать по нескольким направлениям:

* + входящая – исходящая;
  + постоянная – переменная;
  + внутренняя – внешняя.

В информационном обеспечении формальных регламентаций можно выделить две функции: первичные и вторичные, которые в свою очередь подразделяются:

первичные функции:

* + организация массивов информации;
  + организация потоков информации;
  + организация процессов и средств сбора, хранения, обработки и транспортировки информации.

Существуют и определенные требования к качеству информации, это:

* + комплексность информационной системы;
  + своевременность и достоверность;
  + достаточность и надежность;
  + адресность и правовая корректность;
  + многократность использования и возможность кодирования;
  + высокая скорость отбора, обработки, передачи и актуальность.

Качество информации оказывает большое влияние на коммуникативные процессы, циркулирующие в организации. Сегодня информация рассматривается как глобальный процесс, связанный с кардинальными изменениями структуры и характера экономического и социального развития, решающим образом меняющих характер труда и условия жизни человека[[14]](#footnote-14).

Формальное регламентирование процесса управления обеспечивает:

* + четкое определение взаимоотношений, прав и ответственности органов управления в различных сферах деятельности;
  + установление обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных работников аппарата управления;
  + формирование на нормативно-правовой основе контура систем управления;
  + упорядочение приемов и методов решения отдельных управленческих задач;
  + установление количественных характеристик управленческих процессов на различных уровнях;
  + определение условий экономического стимулирования организаций и отдельных работников.

Формальное регламентирование как неотъемлемая часть коммуникации позволяет упорядочить и сбалансировать (урегулировать) работу, как всей организации, так и отдельных ее компонентов.

Для улучшения коммуникаций в ЛПУ в первую очередь стоит обратить внимание на разногласия, возникающие между различными подразделениями. Улучшение межличностных отношений может привести к формированию более четкой структуры коммуникационных потоков.

В данном случае не последнюю роль играют формальные регламенты. Четкое уяснение каждым работником своей сферы деятельности ведет к структурированию работы. Необходимость в регламенте возникает для урегулирования вопросов разделения трудовых обязательств среди работников ЛПУ.

Формальное регламентирование призвано очертить круг обязанностей каждого работника, но в ЛПУ довольно часто возникают так называемые «пограничные» вопросы, которые тормозят работу персонала из-за неумения справляться с такими ситуациями. На рисунке 2 показаны регламенты заместителей и «пограничные» ситуации.

Рисунок 2. Регламенты и пограничные вопросы

Решение «пограничных» вопросов является одной из основных проблем в ЛПУ, так как именно неумение заместителей и другого персонала справляться с их решением сильно сказывается на коммуникационных потоках.

Схема информационных потоков имеет своей целью оценку рациональности его организации и разработку рекомендаций по его совершенствованию. Именно схема коммуникационных потоков устанавливает рациональные связи между всеми составляющими, участвующими в пути циркулирования потока[[15]](#footnote-15).

Поэтому на данном отрезке времени перед руководством ЛПУ стоит определенная задача: установить методы формирования, обработки и передачи информационных потоков так, чтобы они не только не мешали, но и способствовали улучшению работы организации при помощи четкого разделения и понимания действий персонала в различных коммуникативных ситуациях. Необходимо рассматривать руководителя как неотъемлемую часть системы, в которой он работает. В свою очередь, именно поведение руководителя влияет на поведение персонала в целом.

Кроме анализа информационных ресурсов и технических факторов, в ходе принятия решений важную роль играют чисто человеческие факторы. Эти факторы выражают не только требования целесообразности осуществления или достижения альтернативы, но и требования человеческой этики и морали. Для принятия правильного решения требуется не только техническая компетентность в оценке информационных ресурсов, но и учет чисто человеческих факторов.

Не стоит забывать, что между персоналом ЛПУ существуют определенные служебные связи, как один из элементов формальных коммуникаций. Эти связи можно разделить на три основных вида:

* + организационно – предметные;
  + организационно – функциональные;
  + организационно – административные.

После определенных наблюдений, можно сделать вывод, что эти связи не только не всегда соблюдаются, но иногда и грубо нарушаются. Примером может служить то, что по отношению к вышестоящему начальству почти половина персонала не соблюдает субординацию. Таким образом, нарушается структура коммуникаций. Опять же, в данном случае можно говорить о том, что руководство ЛПУ обязано следить за этими нарушениями и пресекать их, так как это сказывается не только на циркуляции информационных потоков, но, в итоге, и на качестве самой работы.

Хорошо отлаженный документооборот говорит о том, что все-таки формальные коммуникации развиты неплохо, но и здесь есть свои недостатки. Оперативная информация не всегда вовремя доходит до адресата, что связано с нарушениями в коммуникационных потоках.

Для решения возникающих задач необходима регуляция коммуникационных потоков, которая имеет несколько способов:

* + сбор оперативной информации (для ЛПУ имеет самое большое значение, так как именно в этой сфере достаточно много недостатков);
  + построение системы взаимодействий для решения текущих задач (недоработка решения «пограничных вопросов);
  + регуляция коммуникативных потоков;
  + борьба с искажениями передаваемой информации, преодоление коммуникационных барьеров (основная проблема, возникающая в данной сфере – барьеры между различными подразделениями, связанные с несовпадением сфер компетенции);
  + регуляция горизонтальных формальных коммуникаций.

Рассмотренная проблема позволяет говорить, что в формальных коммуникациях ЛПУ существуют свои недостатки, но их не так много, как может показаться на первый взгляд.

Основная задача, которая стоит перед руководством, при помощи формальных регламентов или при помощи других формальных введений организовать бесперебойную циркуляцию коммуникационных потоков внутри организации для улучшения качества, как самих коммуникаций, так и работы госпиталя в целом. Решение этой задачи может облегчить работу и руководства, и персонала.

Индивидуальные особенности мотивации каждого работника оказывают влияние на трудовую мотивацию как формальных, так и неформальных групп. Каждый входящий в ту или иную группу работник сознательно или интуитивно, в конечном счете, ищет свою выгоду. Если группа оправдывает ожидания человека, то объединяющие ее силы возрастают. Если работник считает, что он может получить в одиночку то же, что и в группе, то его чувство принадлежности к группе и трудовая отдача ослабевают. Если личные мотивы, которые работник испытывал при вступлении в группу, остались неудовлетворенными, то первоначальная мотивация может обернуться негативной стороной.

Определение структуры мотивации группы в практике управления персоналом можно осуществить на основе выявления специфики трудовой деятельности группы, нацеленности на совместную работу, сложившихся нравственных норм, расхождений во взглядах, которые способны повредить целям группы, и т. д. Для укрепления групповой мотивации рекомендуется использовать следующие подходы:

* + помочь группе (формальной или неформальной) испытать общий трудовой успех;
  + создать условия для укрепления доверия группы к руководителю (лидеру) и членов группы друг к другу;
  + активно привлекать членов группы к общегрупповым мероприятиям с целью культивирования позитивного чувства принадлежности к группе;
  + всемерно поддерживать веру в реальность решения стоящих перед группой трудовых задач[[16]](#footnote-16).

Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремление приносить своим трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

Следствием падения значимости мотивов труда «для других» становится депрофессионализация работников. Забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личностного смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей.

Мотивы труда формируются, если:

* + в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
  + для получений этих благ необходимы трудовые усилия работника;
  + трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Мотивирование — процесс воспитания в индивидууме внутренних побуждений к достижению поставленных перед ним целей. В менеджменте используется также термин «мотивация», имеющий более широкое значение - это и мотивирование (как процесс воздействия) и совокупность сформировавшихся мотивов.

Мотивирование отличается от стимулирования тем, что при стимулировании упор делается на вознаграждении, а при мотивировании — на создании внутреннего убеждения.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации[[17]](#footnote-17).

С понятием мотивации тесно связано понятие потребностей. Потребность — объективное состояние нужды в чем-либо, нужды чего-либо.

Потребности в первом приближении бывают низшие и высшие. На основании возникших потребностей, под влиянием личностных особенностей социального окружения сложившиеся ситуации формируются в те или иные мотивы, эти мотивы вызывают соответствующую активность.

Побуждение, или ощущение недостатка в чем-либо, является проявлением потребности через формирование интереса, который рассматривается как осознанная потребность. Мотив как побудительная причина, повод к деятельности непосредственно связывается с поведением человека для достижения цели. Таким образом, причинами, которые определяют участие человека в работе, являются не только его желание, возможности и квалификация, но и мотивация (побуждение). Побудить к деятельности можно, обогатив идеями, мобилизовав волю, знания, определив величину вознаграждения и связав его с результатами деятельности, а также выяснив систему его ценностей для человека, удовлетворяя потребность власти в зависимости от способности человека влиять на других людей. В процессе мотивации участвуют также и убеждения, взгляды человека, на которого она направлена[[18]](#footnote-18).

## 2. Методика анализа мотивационной структуры управления медицинским персоналом

### 

### 2.1. Основные подходы к оценке деятельности медицинского персонала

Здоровье населения является самым ценным достижением общества, поэтому сохранение и укрепление его - общегосударственная задача, в выполнении которой должны принимать участие все без исключения. Не последняя роль в выполнении этой задачи отведена нашему многочисленному, трудолюбивому и основному звену здравоохранения - средним медицинским работникам. Численность средних медицинских работников в России - около 1,5 млн., в том числе медицинских сестер около 900 тыс., фельдшеров - более 239 тыс., акушерок - 95 тыс. и др.

Сознавая, что долгие годы снижалась престижность медицинской сестры, ее социальный статус, в России в настоящее время проводится активная целенаправленная работа по возрождению сестринской профессии, ее значимости.

Анализ сестринского дела показал отставание его в России по сравнению с развитыми странами. Причины этого положения многообразны: традиционно сложившееся в нашей стране представление о сестре, как помощнице врача, выполняющей только вспомогательные медицинские функции; пренебрежение зарубежным опытом, недооценка научных принципов и доходов к управлению и организации работы сестринских кадров, их профессиональной подготовке.

Сестринское дело не представляло особого социального института, а оставалась второстепенной частью здравоохранения, технической деятельностью, лишенной самостоятельности. Возможно, этому способствовала и сама система подготовки специалистов как по продолжительности от одного до двух лет, так и по методическому обеспечению. Радикальные социально-политические и экономические преобразования в России на рубеже XX и XXI веков выдвинули целый ряд сложнейших организационно-правовых и экономических проблем по реформированию системы здравоохранения.

Изменения условий функционирования государственных структур, острота экономической ситуации в стране, происходящий переход к рыночным отношениям, формирующаяся многоукладность медицинской практики выдвигают новые подходы организации и методического обеспечения подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов отрасли, их практическое использование.

Огромная ответственность, обрушивающийся поток информации из-за рубежа, жесткие рекомендации иностранных партнеров с указанием «как делать» и «только так», честность, консерватизм по отношению к «второстепенной проблеме» не давали права на ошибку в определении стратегической линии в решении вопроса о путях развития отечественного профессионального образования.

В процессе бурных обсуждений рождалась новая система подготовки кадров, основанная на достижениях российской медицинской науки, практики и образования.

Классические теории в области управления персоналом, включающие принцип единоначалия основаны на следующих положениях:

* + труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения; вознаграждение для них имеет гораздо большую значимость, чем процесс работы;
  + сотрудников, которые хотят или могут делать работу, требующую инициативы, творчества, самостоятельности, самоконтроля, весьма немного;
  + главная задача руководителя – это строгий контроль и наблюдение за подчиненными; он также должен разделять задачи на простые, легко усваиваемые операции и следить за их выполнением сотрудниками.

В данном случае стоит обратить внимание именно на то, что руководитель сам решает, кто и какую работу будет выполнять. Поэтому вопросы, связанные с той или иной работой, которую определяет руководитель без участия кадровых служб, можно считать проведением принципов единоначалия.

Основные проблемы, связанные с этим можно разделить на две группы:

* + недопонимание трудящихся в связи с отсутствием информации;
  + недопонимание руководителя[[19]](#footnote-19).

Современный менеджмент вбирает в себя достижения различных подходов, продолжает пополняться новыми знаниями. В 80-е годы в центре внимания оказались проблемы культуры организации. Значение организационной культуры как сильного инструмента управления возросло. Исследования доказали, что главный потенциал прогрессивных изменений заложен в самом человеке, в его сознании и культуре. А культурные стереотипы поведения человека в организации оказывают непосредственное воздействие на конечные результаты производственной деятельности.

В 90-е годы на первое место вышли разработки по лидерству. Ряд вопросов ставит перед теорией и практикой управления международный менеджмент, в связи с чем рассматриваются вопросы определения общих (универсальных) и специфических форм и методов управления, приспособления к национальной местной среде и ряд других.

Основные моменты современной системы взглядов на менеджмент в отличие от классической модели управления следующие:

* + организация — это открытая система;
  + успех зависит от того, насколько удачно фирма «вписывается» во внешнюю среду и приспосабливается к ее изменениям;
  + организации должно быть присуще постоянное обновление, приспособление к внешним факторам;
  + ставка делается на человека самореализующегося. Отсюда необходимость внимания к таким факторам, как организационная культура, различные формы демократизации управления;
  + признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации;
  + ориентация на новую социальную группу — когнитариат, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной силы.

Новая система взглядов на управление известна как «тихая управленческая революция», ибо она не разрушает сложившиеся системы и методы менеджмента, а, дополняя их, постепенно приспосабливает к новым условиям[[20]](#footnote-20).

Одной из глобальных проблем современного развития экономики России, а также большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. Подходы к этой проблеме разнообразны. Несомненно, огромное внимание уделяется структуризации методов и систем кадрового отбора, размещению, комплектации, оптимизации, обучению и выдвижению кадровой составляющей организации. При становлении рыночной экономики в отечественной практике должны учитываться все перечисленные аспекты.

Одной из важнейших задач службы управления персоналом является анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений. Нельзя недооценивать значимость данной проблематики, ведь от качества работы отдельных групп и зависит, в конечном итоге, эффективность организации.

Определение понятий категорий «показатель» и «критерий» имеет важное значение для оценки функционирования как профессиональных групп, так и службы персонала в целом. По мнению Л. И. Абалкина[[21]](#footnote-21), в процессе трудовой деятельности человек получает определенный результат, который может быть выражен как количественно, так и качественно. Под критерием эффективности понимается главный отличительный признак экономического явления, который наиболее полно выражает его сущность, состояния и свойства, присущие данному явлению. Показатели — это величины, отражающие размеры и количественные соотношения признаков экономических явлений. Критерий находится в единстве с показателями, так как через показатели обнаруживается, существует и действует.

Для эффективности управления персоналом, а также для выявления оценки деятельности В.С.Липатов[[22]](#footnote-22) предлагает установление следующих критериев. Первые — относящиеся к объекту управления, общий и частный критерии. Вторые — относящиеся к эффективности работы персонала.

Назначение проводимого исследования состоит в том, чтобы на основе полученных фактов:

* + определить мероприятия по совершенствованию работы профессиональных групп, внедрение которых позволит улучшить систему коммуникаций в группе;
  + разработать рекомендации по содержанию труда членов профессиональных групп;
  + изменить требования к профессиональному квалификационному уровню состава профессиональной группы;
  + выявить основные факторы, влияющие на успешное функционирование профессиональных групп;
  + разработать оптимальную систему группового подбора, учитывая всевозможные факторы внешнего и внутреннего воздействия на профессиональную группу.

Для разработки организационных мероприятий важно проанализировать содержание труда сотрудников профессиональной группы. При этом необходимо учесть, что работа в группе от каждого члена требует умственного труда[[23]](#footnote-23).

Различия между членами группы выражаются в уровне образования, способе поступления на службу, построении карьеры и местом, которое сотрудник занимает в служебной иерархии.

На этапе формирования методики приходится согласовывать противоречивые требования, предъявляемые к плану с различных направлений. Поэтому необходимо учитывать воздействие на профессиональную группу многочисленных экономических, мотивационных, психологических и социальных факторов.

Процессы, протекающие в профессиональных группах, отражают динамику организационной системы. Поэтому они должны быть управляемыми. Коммуникация как организационный процесс является ключевым процессом. Построение и оптимизация коммуникационных сетей позволяет организовать их наиболее эффективным образом в соответствии со сложившейся ситуацией. Учет психологического и социального факторов в управлении персоналом является одним из важнейших моментов функционирования организации. Психология — это наука, занимающаяся человеческими проблемами и специфическими особенностями управления. Объектами изучения здесь выступают взаимоотношения людей между собой в коллективе. Основными психологическими проблемами Э. А. Уткин[[24]](#footnote-24) определяет структурно-функциональный анализ управленческой деятельности; психологический анализ построения и использования рабочих мест, социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов, взаимодействия в них людей, факторов формирования благоприятного морально-психологического климата; исследование психологии руководства и лидерства, личности и деятельности, отношений между руководителем и подчиненными, психологических аспектов подбора и расстановки кадров, психологических аспектов управления персоналом, факторов, влияющих на процессы принятия и реализации решений.

### 2.2. Методики оценки мотивации медицинского персонала

Теории человеческих отношений стали применяться с начала 1930-х гг. Они основаны на следующих положениях:

* + индивиды стремятся быть полезными и значимыми, испытывая желание быть причастными к общему делу и признанными как личности;
  + реализация этих потребностей не менее важна для них, чем высокий уровень заработной платы;
  + главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным; руководитель должен информировать подчиненных и учитывать их предложения по улучшению работы организации; подчиненным предоставляется определенная самостоятельность, предполагающая самоконтроль над исполнением текущей работы.

По мере своего развития теории управления персоналом становятся все более гуманными. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук предполагает:

* + Использование приемов управления межличностными отношениями.
  + Применение наук о человеческом поведении[[25]](#footnote-25).

Использование психологии труда в школе человеческих отношений позволяет разрабатывать теорию мотивации исходя их того, что на первом месте в данной школе стоит индивид и именно его потребности учитываются в первую очередь.

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

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенный результат трудовой деятельности.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования». Такая «усеченность» понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

В. И. Столяров[[26]](#footnote-26) предлагал в качестве методов оценки деятельности: сравнение, использование шкалы, пробное описание, нормативы на выполнение работы, способности, характер, приспособляемость. Широко освещены различные методы индивидуальной оценки, предложенные Дж.Иванцевичем: метод внутреннего выбора, описательный метод, управление по целям, по решающей ситуации, анкеты, шкала рейтингов, поведенческих установок, шкала наблюдения за поведением, метод классификаций, сравнение по парам, заданного распределения[[27]](#footnote-27). Наиболее предпочтительным методом оценки указывается анкетирование, которое охарактеризовано надежностью в получении оценки текущей деятельности профессиональных групп и их мотивации.

Независимо от типа группы, организации в которой она сформирована и функционирует, а также того, кто конкретно входит в группу, можно указать на некоторые общие моменты и факторы, характеризующие настроение группы, ее структуру и процесс функционирования, ее окружение.

О. С. Виханский и А. И. Наумов[[28]](#footnote-28) утверждают, что жизнь группы, ее функционирование находятся под влиянием трех факторов: характеристики членов групп; структурных характеристик группы; ситуационных характеристик.

Они считают, что все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы, и наблюдаются трансформации в ее окружении.

К характеристикам членов группы, оказывающим влияние на ее функционирование, можно отнести личностные характеристики человека, его способности, образование и жизненный опыт.

### 2.3. Методики оценки эффективности социальных коммуникаций

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой организации. В таких условиях обладание информацией означает обладание реальной властью. Информационные процессы являются не самоцелью, они призваны, в конечном итоге, управлять материальными потоками, взаимодействием материальных и информационных потоков.

Эффективность функционирования любой организации зависит от того, насколько правильно и эффективно работают системы коммуникации. Надежность передачи информации определяется надежностью соединения элементов в коммуникационной системе[[29]](#footnote-29).

Информационное обеспечение – одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности любого управленческого решения и эффективности системы управления. В динамике информационное обеспечение как процесс входит в понятие «коммуникация».

Качество информации оказывает большое влияние на коммуникативные процессы, циркулирующие в организации. Сегодня информация рассматривается как глобальный процесс, связанный с кардинальными изменениями структуры и характера экономического и социального развития, решающим образом меняющих характер труда и условия жизни человека[[30]](#footnote-30).

Необходимость общей теории коммуникаций вызвана большим количеством коммуникационных процессов, которыми насыщена жизнь каждого человека в отдельности, и организации в целом.

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Процесс обмена информацией в организациях условно можно разделить на две категории: планируемая, или формальная, передача информации и непланируемая, или неформальная, передача информации. В каждой организации существует некая официальная структура, с помощью которой сведения предаются по назначению.

Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Система коммуникаций предприятия должна обеспечивать активное воздействие на внутреннюю среду. Информационная система предприятия в рамках своей основной деятельности по сбору информации, поступающей из внешней среды, должна особенно внимательно обрабатывать и систематизировать те сигналы, которые инициируются воздействием предприятия на внешнюю среду.

Многие социометрические методы позволяют наблюдать отношения между людьми. Источники прошлых, настоящих или будущих конфликтов проявляются в среде, в которой их можно диагностировать и обсуждать, предсказывать и предупреждать, в результате чего их влияние минимизируется. Если конфликты в межчеловеческих отношениях удается предотвратить, то это значит, что эти отношения имеют хорошие перспективы.

Несомненно, в социометрическом эксперименте важен фактор спонтанности методов действия и тренинга, так как в них проявляются развитие инициативы и позитивные последствия активности человека в обществе.

Задачи, решаемые социометрическими исследованиями, разнообразны, в том числе:

* + обучение, развитие конкретных навыков;
  + творческое развитие личности;
  + тренинг спонтанности и других навыков общения;
  + средства диагностики;
  + тренинг креативности;
  + групповой подбор кадров, отбор и прогнозирование адаптации кандидатов, ситуативное нормирование качества отбора, введение новых членов и т. д.

Существуют отдельные принципы групповой «терапии», которые едины для социометрии, по отношению к кому бы эти принципы не применялись, — одному человеку или группе. Социометрия позволяет не только провести границы между ситуациями и сферами, но и позволяет наладить взаимно приемлемую дистанцию между людьми и группами, что в деловой организации реализуется как разграничение компетенции, сфер влияния между подразделениями и работниками.

Проводя социометрическое исследование необходимо учитывать контакт с группой и оставаться независимым в своих оценках. Важно учитывать, что у каждого члена группы есть понятие человеческого «я» и профессионального «я», которые тесно переплетаются между собой[[31]](#footnote-31).

При разработке методов сбора социологических данных происходит перевод теоретического уровня исследуемой проблемы на уровень эмпирического описания и анализа. Это обеспечивает основу для проверки рабочих гипотез и получения нового теоретического знания.

Осуществление социологического исследования требует гибкого сочетания научно-теоретической, методической и организационной деятельности.

Способы социального измерения формировались и совершенствовались с переходом от одного уровня социального исследования к другому. Поэтому каждый из них носит односторонний характер и в конкретном социологическом исследовании применяется в комплексе с другими.

Следя за массовыми процессами, необходимо находиться на определенном расстоянии от изучаемого объекта, фиксируя элементы и основные черты «открытого поведения». Для понятия сути событий в той или иной группе или организации исследователь должен длительное время участвовать в их деятельности[[32]](#footnote-32). Именно длительность проведения данного исследования является его основным недостатком.

Неформальные отношения в организациях здравоохранения так же как и в других организациях можно изучить при помощи социометрических методов, так как различные исследования дают почти все необходимые характеристики индивидов.

Качество информации оказывает большое влияние на коммуникативные процессы, циркулирующие в организации. Сегодня информация рассматривается как глобальный процесс, связанный с кардинальными изменениями структуры и характера экономического и социального развития, решающим образом меняющих характер труда и условия жизни человека[[33]](#footnote-33).

Коммуникация представляет собой два взаимосвязанных аспекта: информационный и аспект взаимодействия, поэтому ее можно рассматривать только в этом единстве.

Основные цели коммуникаций в организации:

* + обеспечение эффективности обмена информацией между объектом и субъектом управления;
  + совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
  + создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами для координации их задач и действий;
  + регулирование и рационализация информационных потоков[[34]](#footnote-34).

В период перехода к информационному обществу необходимо подготовить человека к быстрому восприятию и обработке больших объемов информации, овладению им современными средствами, методами и технологией работы. Кроме того, новые условия работы порождают зависимость информированности одного человека от информации, приобретенной другими людьми. Поэтому уже недостаточно уметь самостоятельно осваивать и накапливать информацию, а надо научиться такой технологии работы с информацией, когда подготавливаются и принимаются решения на основе коллективного знания. Это говорит о том, что человек должен иметь определенный уровень культуры по обращению с информацией. Для отражения этого факта был введен термин информационная культура.

Информационная культура - умение целенаправленно работать с информацией и использовать для ее получения, обработки и передачи компьютерную информационную технологию, современные технические средства и методы.

Информационная культура - это:

* + новый тип общения, дающий возможность свободного выхода личности в информационное бытие;
  + свобода выхода и доступ к информационному бытию на всех уровнях от глобального до локального, поскольку внутринациональный, внутригосударственный тип информационного бытия так же несостоятелен, как и национальная наука;
  + новый тип мышления, формирующийся в результате освобождения человека от рутинной информационно-интеллектуальной работы, среди черт, определяющих его, уже сегодня ярко проявляется ориентация последнего на саморазвитие и самообучение[[35]](#footnote-35).

Информационная культура вбирает в себя знания из тех наук, которые способствуют ее развитию и приспособлению к конкретному виду деятельности. Неотъемлемой частью информационной культуры являются знание новой информационной технологии и умение ее применять как для автоматизации рутинных операций, так и в неординарных ситуациях, требующих нетрадиционного творческого подхода.

На этапе психологической оценки кадрового состава группы характерно использование комплексных психологических инструментов для определения акцентуации характера индивидов, психологического потенциала, уровня конфликтности и т. п.

Роль общения в формировании личности и основных структурных компонентов подчеркивается и известными психологами Б. Г. Ананьевым, Б.Ф.Ломовым. Так, Б. Ф. Ломов отмечает, что именно процессу общения принадлежит особенно важная роль в обмене идеями, интересами, передаче черт характера, формировании установок и позиций личности[[36]](#footnote-36). Необходимо уделять большее внимание личности как отражению общественных отношений. Это позволяет разрабатывать методы и формы коллективной коммуникации, изучать социально-психологическую природу трудового коллектива, его структуру, социально-психологические процессы, сопровождающие развитие трудовой группы в коллектив

## 3. Исследование мотивационной структуры управления на примере Колыванской ЦРБ

### 

### 3.1. Характеристика основных медико-экономических показателей деятельности поликлинического отделения ЦРБ

Здравоохранение нашей страны прошло сложный исторический путь развития, позволивший в 20-60 годы решить задачи социально-гигиенического благополучия в стране в условиях преимущественно инфекционной патологии. В течение нескольких десятилетий развитие здравоохранения шло экстенсивным путем, что было в значительной степени оправдано. Однако в 70-80 годы в связи с начинающимся эпидемиологическим переходом, новыми условиями социально-экономического развития страны необходимо было перевести здравоохранение на новый режим функционирования, но в силу целого ряда причин это не было сделано. Более того, в последнее десятилетие усилились те негативные тенденции, которые были связаны с остаточным принципом финансирования, господством административно-командных методов управления, уравнительным затратным характером всего народного хозяйства.

Можно утверждать, что в 80-е годы в нашей стране сложился своеобразный кризис здравоохранения. Принятое в 1989 году «Положение о новом хозяйственном механизме в здравоохранении» было направлено на преодоление всех этих негативных моментов[[37]](#footnote-37). Уровень профессиональной подготовки медицинских работников, наличие лекарственных препаратов, низкий уровень материально-технической базы здравоохранения стали наиболее острой проблемой наблюдаемого у нас в стране кризиса здравоохранения. Господствовавший долгие годы в этих сферах государственный монополизм, незначительная сумма средства, выделяемая из государственного бюджета, преобладание экстенсивных методов развития являются основными причинами возникших затруднений.

Появившиеся в этих условиях первые медицинские кооперативы, малые предприятия во многом имели успех благодаря доступу к современному оборудованию, дефицитным лекарствам, привлечению наиболее квалифицированных специалистов. Это привело к еще большей дифференциации качества медицинского обслуживания, усилило социальную напряженность в обществе. Поэтому государство было вынуждено пойти на усиление государственного контроля в производстве лекарств и медицинской техники.

Перемены, происходящие в стране, не могли не коснуться и здравоохранения. В условиях перехода к рынку сохранить здравоохранение как некий чисто государственный островок со стопроцентным государственным финансированием предоставляемых услуг не представлялось возможным. Решение проблемы поддержания здравоохранения на должном уровне состояло в его комбинированном финансировании, так как в сохранении и поддержании здоровья заинтересованы и государство, и предприятия, независимо от форм собственности, и сами граждане[[38]](#footnote-38).

Форма хозяйствования в здравоохранении отражала в условиях командно-административной системы ее основополагающие черты, что приводило к следующим последствиям: это, прежде всего хроническая нехватка финансовых средства, неэффективное использование имеющихся ресурсов, недостаточные материальные стимулы, отсутствие возможности здравоохранению влиять на демографические, экологические, социально-экономические факторы, определяющие условия жизни людей и состояние их здоровья.

Решение всех этих проблем представляется возможным в условиях новых экономических отношениях. 90 - е годы явились переломным моментом в сфере здравоохранения. Именно в это время происходит развитие рынка медицинских услуг.

В таблице 2 представлено финансирование Искитимской Центральной районной больницы за 12 месяцев 2005 года

Таблица 1

Финансирование ИЦРБ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Источники финансирования | Сумма (тыс. руб.) | % |
| 1. | Муниципальный бюджет |  | 0,00 |
| 2. | Районный бюджет | 11180,60 | 24,64 |
| 3. | Областной бюджет | 3334,20 | 7,35 |
| 4. | Платные услуги | 1205,50 | 2,66 |
| 5. | Средства ОМС | 29649,1 | 65,35 |
| 6. | Безвозмездная помощь, прочие поступления |  | 0,00 |
|  | Всего: | 45369,4 | 100 |

В таблице 3 представлено исполнение сметы расходов по бюджету за 12 месяцев 2005 года.

Таблица 3

Исполнение сметы расходов по бюджету

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование статей расходов (код статьи) | Сумма (тыс. руб.) | | | | |
|  |  | План | Исполнено (получено финансирования) | % испол нения | Фактические расходы | Кассовые расходы |
|  | Всего: | 13810,1 | 11180,6 | 80,96 | 10100,7 | 11180,6 |
|  | В том числе по статьям: |  |  |  |  |  |
| 1. | Заработная плата (211) | 2211,9 | 2248,4 | 101,65 | 2325,1 | 2248,4 |
| 2. | Начисления на оплату труда (213) | 579,6 | 537,8 | 92,79 | 605,2 | 537,8 |
| 3. | Увеличение стоимости материальных запасов (340 в части медикаменты и перевязочные средства, реактивы) | 110,0 | 136,8 | 124,36 | 113,5 | 136,8 |
| 4. | Увеличение стоимости основных средств (310 в части приобретение мягкого инвентаря) | 27,4 |  | 0,00 |  |  |
| 5. | Увеличение стоимости материальных запасов (340 в части питание) | 506,0 | 506,0 | 100,00 | 567,1 | 506,0 |
| 6. | Увеличение стоимости материальных запасов (340 в части ГСМ) | 1069,2 | 1762,1 | 164,81 | 1632,9 | 1069,2 |
| 7. | Увеличение стоимости материальных запасов (340 в части запчасти, хозяйственные и строительные материалы, канцелярские товары) | 1131,1 | 1168 | 103,26 | 937 | 1860,9 |
| 8. | Прочие выплаты (212 оплата суточных) | 4,4 |  | 0,00 |  |  |
| 9. | Транспортные услуги (222) | 54,5 | 306,9 | 563,12 | 314,5 | 306,9 |
| 10. | Услуги связи (221) | 289,0 | 391,4 | 135,43 | 304,2 | 391,4 |
| 11. | Коммунальные услуги (223) | 2361,1 | 1706,7 | 72,28 | 2299 | 1706,7 |
| 12. | Услуги по содержанию имущества (225 ремонт оборудования) | 46,4 |  | 0.00 |  |  |
| 13. | Услуги по содержанию имущества (225 текущий ремонт зданий) | 780,0 | 32,7 | 4,19 | 73,5 | 32,7 |
| 14. | Прочие расходы (226) | 392,3 | 413,5 | 105,40 | 343,6 | 413,5 |
| 15 | Пособия по социальной помощи населению (262) | 68,0 | 44,0 |  | 73,0 | 44,0 |
| 16 | Прочие выплаты (212 методологическая литература) |  |  |  |  |  |
| 17 | Увеличение стоимости основных средств (310 в части приобретения оборудования, транспортныхсредств) | 3519,5 | 1878,9 | 53,39 | 454,3 | 1878,9 |
| 18 | Прочие услуги (290) | 659,7 | 47,4 | 7,19 | 57,8 | 47,4 |

В таблице 4 приведены данные по стоимости единицы медицинской помощи.

Таблица 4

Стоимость единицы медицинской помощи (руб.) (к/день, посещение - по ОМС, вызов - по бюджету)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименова-ние единицы помощи | Стоимость единицы помощи (руб.) | | | | | | |
| Стационар | | | | Поликлиника | | |
| Всего (руб.) | По статьям: | | | Всего (руб.) | По статьям | |
| медикаменты | питание | мягк. инвентарь | медикаменты | мягк. инвентарь |
| 1. | Койко-день | 102,32 | 64,02 | 31,82 | 6,48 |  |  |  |
| 2. | Посещение |  |  |  |  | 15,57 | 15,39 | 0,18 |
| 3. | Вызов |  |  |  |  | 0,42 | 0,42 |  |

В таблице 5 приведены данные по сумме средств обязательного медицинского страхования, полученных за 12 месяцев 2005 года.

Таблица 5

Средства обязательного медицинского страхования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование статей расходов | Сумма (тыс. руб.) |
|  | Всего | 29649,2 |
|  | Из них направлено на: |  |
| 1. | Заработную плату с начислениями | 21872,0 |
| 2. | Приобретение медикаментов | 5420,3 |
| 3. | Мягкий инвентарь | 203,4 |
| 4. | Продукты питания | 1342,3 |
| 5. | Приобретение оборудования, средств оргтехники |  |
| 6. | Ремонт оборудования | 811,20 |

В таблице 6 представлена средняя заработная плата персонала за 2004-2005 гг.

Таблица 6

Средняя заработная плата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | за 12 месяцев 2004 г. | за 12 месяцев 2005 г. |
| Врач | 6638,83 | 8185,3 |
| М/сестра | 3755,52 | 4611,24 |
| Младший персонал | 1461,68 | 2297,1 |

Из представленной таблицы мы можем увидеть, что заработная плата медицинского персонала в 2005 году выросла по сравнению с 2004 годом.

В таблице 7 показаны медицинские услуги за 12 месяцев 2005 года.

Таблица 7

Платные медицинские услуги

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателей | Сумма (тыс. руб.) |
| Всего: | 1205,5 |
| В том числе: |  |
| Оплачено населением | 100,2 |
| Договоры по добровольному медицинскому страхованию | 940,3 |
| Договоры с предприятиями и организациями | 165,0 |

Формирование спроса и предложения на медицинские услуг, а также ценообразование находятся в определенной зависимости от многих факторов. При этом охрана здоровья населения зависит не только от эффективного функционирования рынка медицинских услуг, но и от целого ряда других рынков, тесно связанных между собой. Если рассматривать только функционирование медицинских учреждений, то они, прежде всего, выступают на двух основных рынках: рынке ресурсов и рынке медицинских услуг.

Рынок ресурсов включает в себя рынок трудовых ресурсов и рынок материальных ресурсов. Этот рынок снабжает медицинские учреждения медицинским оборудованием, лекарственными препаратами, инструментами. Действуя на этом рынке, медицинские учреждения покупают необходимые ресурсы и совершают платежи, которые выступают в виде заработной платы и доходов владельцев ресурсов. На рынке ресурсов медицинские учреждения выступают в роли покупателей, на рынке медицинских услуг - продавцами.

В условиях широкого использования медицинского страхования рынок услуг может быть представлен следующими видами: страховым рынком, рынком медицинских услуг по системе страхования и свободным рынком медицинских услуг. Что же касается рынка ресурсов, то он также может быть определенным образом классифицирован. Это рынок медицинского оборудования, рынок лекарственных препаратов, рынок труда.

Рынок медицинских услуг и рынок ресурсов связаны между собой самым тесным образом. С одной стороны, спрос на рынке ресурсов является производным от спроса на медицинские услуги, а с другой стороны, уровень цен и в целом конъюнктура на рынке ресурсов определяют потенциальные возможности и границы развития медицинских учреждений. Поэтому не случайно уровень профессиональной подготовки медицинских работников, наличие лекарственных препаратов, низкий уровень материально-технической базы здравоохранения стали наиболее острой проблемой наблюдаемого у нас в стране кризиса здравоохранения. Господствовавший долгие годы в этих сферах государственный монополизм, незначительная сумма средства, выделяемая из государственного бюджета, преобладание экстенсивных методов развития являются основными причинами возникших затруднений

Появившиеся в этих условиях первые медицинские кооперативы, малые предприятия во многом имели успех благодаря доступу к современному оборудованию, дефицитным лекарствам, привлечению наиболее квалифицированных специалистов. Это привело к еще большей дифференциации качества медицинского обслуживания, усилило социальную напряженность в обществе. Поэтому государство было вынуждено пойти на усиление государственного контроля в производстве лекарств и медицинской техники. В частности, это выразилось в реорганизации Министерства здравоохранения России, которое превратилось в Министерство здравоохранения и медицинской промышленности Российской Федерации, а также в издании летом 1994 года постановления Правительства Российской Федерации «О государственной поддержке развития медицинской промышленности и улучшении обеспечения населения и учреждений здравоохранения лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения».

В любом случае большинство этих проблем могут быть успешно решены только с расширением финансовой базы всей системы охраны здоровья в стране. Развитие рыночных отношений сегодня делает эту возможность реальной. Наряду с традиционным источником финансовых средства, каким является государственный бюджет, возникают новые. Как определено в законе «О медицинском страховании граждан в Российской Федерации», ими могут быть средства государственных и общественных организаций, предприятий, доходы от ценных бумаг, кредиты банков и других кредиторов.

Для того чтобы эти перечисленные источники реально функционировали, необходимы условия, делающие финансовые инвестиции в охрану здоровья населения достаточно привлекательным направлением. С этой целью, на наш взгляд, необходимо дифференцировать инструменты финансового рынка и обеспечить им соответствующую государственную поддержку. И хотя основную роль в этих процессах будут играть государственные и частные страховые организации, все же медицинские учреждения и соответствующие органы управления здравоохранением могут привлекать к себе дополнительные свободные денежные средства. Это может достигаться различными путями:

1. Выпуск собственных долговых обязательств;
2. Участие в капитале и прибыли медицинского учреждения, путем выпуска акций;
3. Получение займов в коммерческом банке.

В настоящее время, когда идет процесс формирования многоукладности в здравоохранении и существует острая нехватка финансовых средств, создание лизинговых фирм, на наш взгляд, могло бы заметно улучшить материально-техническую базу медицинских учреждений. На первом этапе это могут быть государственные лизинговые фирмы, которые могли бы выполнять своеобразную роль распределителя скудных объемов современного медицинского оборудования, добиваясь, чтобы оно попало в хорошие руки. К тому же, как показывает мировой опыт, применять лизинг предпочтительно там, где имеется особенно сложное и редко оборудование, которое обслуживается лизингодателями лучше, чем это может сделать использующее его медицинского учреждение.

В экономической литературе встречаются предложения об использовании в сфере услуг такой специфической формы, как фэкторинг. Фэкторинг - это обычно осуществляемая на договорной основе покупка требований по товарным поставкам фэкторинг-фирмой. В результате подобной операции предприниматель, продающий требования, в течение 2-3 дней получает от 70-90% суммы требований в виде аванса. Остающиеся 10-30% являются для фэкторинг-фирмы своего рода гарантийной суммой. Фэкторинг-фирма взимает с предпринимателя определенные проценты за немедленное предоставление эквивалента долговых требований, премию за риск и возмещение административно-управленческих расходов. Фэкторинг эффективен, прежде всего, на производственных предприятиях и оптовых фирмах, соответственно производящих и сбывающих потребительские товары. Однако нам представляется возможным в условиях обязательного медицинского страхования, когда многие предприятия не осуществляют вовремя платежи в территориальные фонды обязательного медицинского страхования, а многие из них находятся на грани банкротства, долговые обязательства предприятий фондам и страховым организациям могли бы быть проданы фэкторинг-фирмам. Это обеспечило бы большую равномерность в финансировании медицинских учреждений.

### 

### 3.2. Модель управления мотивацией медицинского персонала в организации

Существуют три группы принципов управления карьерой: общие, особенные и единичные.

К общим принципам управления карьерой следует относить четыре фундаментальных принципа управления:

* + принцип единства экономики и политики при приоритете политики;
  + принцип единства централизма и самостоятельности;
  + принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений;
  + принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга[[39]](#footnote-39).

Единичные принципы определяют требования, присущие только управлению карьерой. Среди них - принципы маркетинга рабочей силы, риска карьерного развития, инструментарного обеспечения управления карьерой, конкурентного преимущества, конкурентоспособности рабочей силы.

Методы управления карьерой - это совокупность действий и способов достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность по повышению ценности человеческого капитала в организации.

Управление развитием персонала как элемент системы рыночных отношений в организации создает условия для приспособления структуры совокупного работника к структуре производства и к структуре рыночного спроса в товарах и услугах, координирует деятельность субъектов управления по повышению конкурентоспособности персонала.

Особенные принципы управления карьерой характеризуют требования, присущие управлению социально-экономическими системами вообще. Это - принципы системности, комплексности, прогрессивности, перспективности, нормативности, целостности, процессности, функциональности, экономичности, измеримости, администрирования, равного партнерства, оптимальности и т.д.

В системе методов необходимо различать методы науки управления карьерой, под которыми следует понимать совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления карьерой и методы непосредственного управления карьерой[[40]](#footnote-40).

Методы науки управления карьерой объединяются в две группы: первая - общенаучные методы познания, которые применяются практически во всех теоретических исследованиях. К данной группе относятся метод материалистической диалектики, научная абстракция, логический и исторический методы отображения действительности в мышлении, анализ и синтез, индукция и дедукция и т.д.

Вторую группу методов науки управления карьерой образуют специальные методы познания - особенные и единичные. Специальные методы науки управления карьерой объединяют:

* + методы сбора первичной информации и методы первичной обработки конкретных данных об управлении;
  + методы изучения, оценки и обобщения полученной информации с целью выработки и принятия управленческого решения;
  + методы стратегического анализа и прогноза.

Методы непосредственного управления карьерой опираются на познание законов общественного развития, интересов субъектов рынка труда, на правовые нормы, регламентирующие основные принципы поведения этих субъектов в сфере использования возрастающего человеческого капитала. Среди этих методов различают методы прямого и методы гибкого воздействия.

Рассмотрим те методы управления карьерой, которые используются руководством Колыванской ЦРБ.

Рассмотрение карьеры как процесса, обусловленного воздействием на него людей и событий, ведется в рамках двух принципиально отличных подходов. Первый - личностный, ставящий во главу угла личные склонности, предпочтения и способности индивида, и второй подход, акцентирующий процессы общения и социализации, как факторы формирования специалиста.

В рамках личностного подхода основное внимание уделяется изучению того, как в результате различных поощрений, мотивации и контактов с другими людьми формируется решение избрать карьеру, в какой мере это решение отражает те виды деятельности, которые приносили удовлетворение в раннем возрасте, и каковы ожидания, связанные с этим выбором. При втором подходе весьма важен социальный статус данной профессии, ожидаемые социальные вознаграждения и поощрения, ждущие индивида на этом пути. В процессе социализации первоначальные цели и ожидания подвергаются постоянной корректировке в свете нового опыта, знаний и изменяющихся условий.

В Колыванской ЦРБ работает стабильный высокопрофессиональный коллектив, члены которого постоянно совершенствуют свое профессиональное мастерство. Руководство создает благоприятные условия для карьерного роста персонала. В-первую очередь, это естественно обязательное прохождение курсов повышения квалификации, посещение семинаров и других мероприятий, способствующих профессиональному и личностному росту.

К некоторым видам профессиональной деятельности общество проявляет повышенные моральные требования. В основном это такие профессиональные сферы, в которых сам процесс труда требует согласованности действий всех его участников. Уделяется особое внимание моральным качествам работников той сферы, которые связаны с правом распоряжаться жизнью людей, здесь речь идет не только об уровне моральности, но и в первую очередь о должном исполнении своих профессиональных обязанностей.

Трудовая деятельность людей этих профессий, более чем каких-либо других, не поддается предварительной регламентации, не умещается в рамках служебных инструкций. Особенности труда этих профессиональных групп усложняют моральные отношения, и к ним прибавляется новый элемент: взаимодействие с людьми - объектами деятельности. Здесь нравственная ответственность приобретает решающее значение. Общество рассматривает нравственные качества работника как один из ведущих элементов его профессиональной пригодности. Общеморальные нормы должны быть конкретизированы в трудовой деятельности человека с учетом специфики его профессии. Таким образом, профессиональная мораль должна рассматриваться в единстве с общепринятой системой морали. Нарушение трудовой этики сопровождается разрушением общих моральных установок, и наоборот. Безответственное отношение работника к профессиональным обязанностям представляет опасность для окружающих, наносит вред обществу, может привести, в конечном счете, и к деградации самой личности. В современном обществе личностные качества индивида начинаются с его деловой характеристики, отношения к труду, уровня профессиональной пригодности. Все это определяет исключительную актуальность вопросов, составляющих содержание профессиональной этики. Подлинный профессионализм опирается на такие моральные нормы как долг, честность, требовательность к себе и своим коллегам, ответственность за результаты своего труда. Каждому роду человеческой деятельности (научной, педагогической, художественной и т.д.) соответствуют определенные виды профессиональной этики.

Профессиональные виды этики - это те специфические особенности профессиональной деятельности, которые направлены непосредственно на человека в тех или иных условиях его жизни и деятельности в обществе. Изучение видов профессиональной этики показывает многообразие, разносторонность моральных отношений. Для каждой профессии какое-то особое значение приобретают те или иные профессиональные моральные нормы.

Психологический анализ трудовой деятельности является обязательным первоначальным этапом работ в области психологии труда. Он играет роль фундамента, на котором строится любое конкретное исследование. В зависимости от поставленной задачи, угол зрения, под которым анализируется профессия, может изменяться. Но психологическое изучение профессий может иметь и более самостоятельный теоретический аспект.

Многообразие видов трудовой деятельности выдвигало и выдвигает перед психологией труда проблему психологической классификации профессий, выявления общих характеристик психологических черт различных видов труда, нахождение того, что объединяет и, наоборот, разъединяет профессии с психологической точки зрения[[41]](#footnote-41).

Психологическое изучение конкретных видов трудовой деятельности называется профессиографированием, или профессиографией (описание профессии), а результат изучения - профессиограммой.

Профессиограмма включает целую совокупность характеристик:

* + о данном виде труда;
  + технико-экономические характеристики;
  + социальные,
  + социально-психологические,
  + санитарно-гигиенические характеристики условий труда.

Выделенные в профессиограмме характеристики еще советские психотехники назвали профессионально важным признаком и рассматривали их как совокупность психотехники, называли профессионально важными признаками и рассматривали их как совокупность психических процессов и особенностей личности, которые актуализируются данным видом труда и влияют на его результат.

Использование профессиограмм руководителями среднего звена Колыванской ЦРБ является необходимым условием для управления карьерой персонала.

Служебно-профессиональное продвижение — это процесс поступательного перемещения сотрудника по различным должностям и уровням управления, способствующий полноценной реализации потенциала личности и повышению эффективности работы.

Рассматривая развитие сотрудника с самого начала его трудовой деятельности в Колыванской ЦРБ, можно выделить следующие основные этапы вертикального служебно-профессионального продвижения работников:

* + прохождение практики на предприятии в качестве студента старших курсов;
  + работа в качестве молодого специалиста, принятого в организацию;
  + назначение на должность руководителя нижнего звена управления;
  + назначение на должность руководителя среднего звена управления;
  + назначение на должность руководителя высшего звена управления.

Рассмотрим каждый этап продвижения более подробно. Можно выделить следующие особенности прохождения студенческой практики в Колыванской ЦРБ:

* + во время прохождения практики специалисты по управлению персоналом и руководители соответствующих подразделений проводят отбор наиболее способных и талантливых студентов;
  + отобранные кандидаты проходят обучение и практическую подготовку к работе в конкретном подразделении организации;
  + студенты, успешно прошедшие процесс стажировки, зачисляются в штат постоянных сотрудников организации.

Работа в качестве молодого специалиста в Колыванской ЦРБ также имеет свои особенности:

* + в течение 1 года - 2 лет молодой специалист подробно знакомится с деятельностью организации;
  + иногда руководством предусмотрена возможность стажировки молодого специалиста в различных отделах организации с целью выявления той сферы, где его талант и возможности раскроются в полной мере;
  + на основе данных о результатах работы молодого специалиста принимается решение о его повышении (в случае наличия соответствующей вакансии) или зачислении его в резерв выдвижения на руководящие должности.

Работа в качестве руководителя нижнего звена характеризуется следующими особенностями:

* + в течение первых 2-3 лет работы на этом этапе проводится целенаправленная подготовка к дальнейшему продвижению: сотрудников посылают на курсы повышения квалификации, они заменяют отсутствующих руководителей, самостоятельно выполняют часть их функций;
  + после указанной подготовки проводятся тестирования и другие процедуры отбора;
  + в случае успешного прохождения отбора имеет место продвижение сотрудника на должность руководителя среднего звена или зачисление его в резерв на замещение соответствующей должности.

Работа руководителя среднего звена в Колыванской ЦРБ имеет следующие особенности:

* + для каждого руководителя разрабатывается индивидуальный план работы на данном этапе и подготовки к дальнейшему продвижению;
  + каждый руководитель среднего звена работает под началом руководителя высшего звена;
  + ежегодно проводятся тестирования руководителей среднего звена с целью выявления профессиональных знаний, навыков и умений, достаточных для того, чтобы самостоятельно управлять организацией и решать задачи стратегической важности;
  + по результатам работы и проведенных тестирований выносится решение о дальнейшем продвижении сотрудника.

Для этапа работы в качестве руководителя высшего звена характерны следующие особенности:

* + решение о назначении на пост руководителя высшего звена и о соответствии занимаемой должности принимается, как правило, специальной комиссией, состоящей из представителей высшего руководства, а также из учредителей организации (в случае, если организация коммерческая);
  + знания, навыки руководителя высшего звена меньше подвергаются формальным проверкам (как в случаях с практикантами и руководителями низших звеньев), но о компетенции руководителя высшего звена судят по результатам работы всей организации.

Рассмотрев каждый из этапов продвижения по карьерной лестнице, можно сказать, что управление карьерой в Колыванской ЦРБ является одним из обязательных методов мотивации персонала.

Если отвлечься от изложения теории мотивации, дающей представление о механизме побудительных мотивов трудового поведения работника, то в конкретной форме отдельные методы воздействия можно свести к следующим группам:

* + методы, главным результатом которых являются материальное вознаграждение и другие материальные стимулы (заработная плата, денежное вознаграждение, премирование, участие в прибылях, продажа акций персоналу, льготы, решение жилищной проблемы и др.);
  + методы, главным результатом которых являются психологическое поощрение или стимулы (удовлетворение работой, общественное признание, большая ответственность, личный контакт с руководством, признание со стороны руководителей высшего звена и т. п.);
  + устранение отрицательных стимулов (неравных возможностей для деловой карьеры, несправедливости, обмана со стороны руководства и т. д.);
  + административные (дисциплинарные) методы (замечание, публичное предупреждение, лишение привилегий, выговор, угроза увольнения и т, п.);
  + косвенное воздействие (например, через обучение, проведение совещаний, организацию конкурсов и т. п.).

Важно подчеркнуть, что при невозможности в нашей стране в современных экономических условиях обеспечить справедливую и достаточно высокую оплату труда большое значение приобретают методы нематериального стимулирования. Опыт показывает, что основными мотивирующими льготами при этом могут являться: в отдельных случаях —

* свободный режим работы;
* доверительное отношение к работнику со стороны руководства, признание его ценности для организации;
* возмещение фирмой незначительных затрат работника на личные нужды — оплата обучения на курсах, бесплатное питание и т. п.; выдача кредита на покупку жилья и др.[[42]](#footnote-42)

Ставки и оклады работников учреждений здравоохранения определяются на основе Единой тарифной сетки[[43]](#footnote-43) (табл.8)

Таблица 8

Тарифные коэффициенты

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Разряды оплаты труда | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Тарифные коэффициенты | 1.0 | 1.11 | 1.23 | 1.36 | 1.51 | 1.67 | 1.84 | 2.02 | 2.22 |
| Оклады (ставки) | 450 | 500 | 555 | 610 | 680 | 750 | 830 | 910 | 1000 |
|  | | | | | | | | | |
| Разряды оплаты труда | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| Тарифные коэффициенты | 2.44 | 2.68 | 2.89 | 3.12 | 3.36 | 3.62 | 3.9 | 4.2 | 4.5 |
| Оклады (ставки)[[44]](#footnote-44) | 1100 | 1205 | 1300 | 1405 | 1510 | 1630 | 1755 | 1890 | 2025 |

Используемые системы заработной платы учреждения здравоохранения определяют с учетом положений ТК РФ[[45]](#footnote-45) согласно нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы оплаты труда работников бюджетной сферы. При этом они в пределах выделенных бюджетных ассигнований самостоятельно определяют виды и размеры надбавок, доплат и других выплат стимулирующего характера, имея в виду, что квалификация работников и сложность выполняемых ими работ учтены в размерах окладов (ставок), определяемых на основе единой тарифной сетки (ЕТС).

Лица, кроме медицинских и фармацевтических работников, не имеющие специальной подготовки или стажа работы, установленных в требованиях к квалификации по разрядам оплаты, но обладающие достаточным практическим опытом и выполняющие качественно и в полном объеме, возложенные на них должностные обязанности, по рекомендации тарификационной комиссии, в порядке исключения, могут быть назначены на соответствующие должности. Им может быть установлен разряд оплаты в пределах предусмотренного диапазона разрядов для данной должности так же, как и лицам, имеющим специальную подготовку и стаж работы.

Такой же порядок тарификации может применяться к лицам из числа младшего медицинского и фармацевтического персонала.

Размер заработной платы работника определяется исходя из должностного оклада по занимаемой должности и других условий оплаты, предусмотренных действующими нормативными актами.

### 3.3. Рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией сотрудников

Заработная плата, в соответствии с основным законом рыночной экономики, формируется под воздействием спроса и предложения на рынке труда. Определяя заработную плату, необходимо иметь в виду два понятия: номинальная заработная плата и реальная заработная плата[[46]](#footnote-46).

Номинальная заработная плата — это сумма денег, полученная работником за час, день, неделю, год.

Реальная заработная плата — это количество товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную заработную плату, т. е. это покупательная способность номинальной заработной платы. Реальная заработная плата зависит от номинальной заработной платы и цен на приобретаемые товары и услуги.

Повышение номинальной заработной платы, например, на 8 % при росте цен на 5 % дает прирост реальной заработной платы на 3 %. Если же цены на товары и услуги возрастают быстрее, чем номинальная заработная плата, то реальная заработная плата может понизиться при росте номинальной заработной платы. Заработная плата выполняет четыре основные функции:

* + воспроизводственную;
  + стимулирующую (мотивационную);
  + социальную (способствующую реализации социальной справедливости);
  + учетно-производственную, характеризующую меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Уровень заработной платы должен определяться, исходя из принципов:

* + непрерывное повышение жизненного уровня трудящихся;
  + рост производительности труда должен опережать рост средней заработной платы. Особенно это должно соблюдаться в сфере материального производства;
  + должно учитываться значение отдельных отраслей и производств в системе народного хозяйства;
  + должны учитываться различная квалификация работников и условия их труда.

Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различие между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются ежемесячно в одинаковом размере в течение установленного периода (например, надбавки за производительность выше нормы), а премии могут быть нерегулярными, и их размер существенно зависит от достигнутых результатов и меняется довольно часто. Надбавки и премии отражают результаты собственных достижений работника.

Структура компенсации труда, как совокупность вознаграждений работнику за исполнение им трудовых обязанностей, включает в себя оклад, надбавки, премии, бонусы и бенефиты.

Оклад – предусмотренное штатным расписанием ежемесячное вознаграждение персоналу за исполнение определенных функций должности.

Надбавки и доплаты – выплаты персоналу за особый характер работ, выполнение работы за пределами нормальной продолжительности, за работу в выходные и праздничные дни, за выполнение работ различной квалификации, за выслугу лет в компании, разъездной характер работ и т.п. Могут носить обязательный (предусмотренный законами) и корпоративный (предусмотренный внутренней политикой компании) характер.

Премии – периодические выплаты, выплачиваемые сотруднику за фактические результаты достижения целей должности.

Практика успешного управления показывает, что эффективность использования человеческих ресурсов на предприятии зависит не столько от величины заработной платы, сколько от структуры компенсации труда. Правильное управление структурой компенсации труда позволяет эффективно управлять персоналом по целям и результатам, влиять на текучесть персонала, повышать уровень его профессиональной компетенции, мотивировать на решение индивидуальных и корпоративных задач.

С целью премирования необходимо разработать премиальное положение, в котором должны быть определены:

* + показатели и условия премирования,
  + размеры премий,
  + круг премируемых работников,
  + периодичность премирования,
  + источник выплаты премий.

Показатели премирования должны зависеть от трудовых усилий работников данного коллектива (качество продукции, сроки поставок и т. д.). Число показателей варьирует от 2 до 3. В круг премируемых по тем или иным показателям должны включаться только те работники, которые могут реально влиять на эти показатели.

Доплаты за совмещение профессий, должностей, расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ устанавливаются предприятием по собственному усмотрению. На эти цели может быть направлена вся экономия фонда заработной платы, образующаяся за счет высвобождения работников.

Для руководителей производственных подразделений и служб, специалистов и служащих не реже одного раза в 3 года должна проводиться аттестация. По ее итогам принимаются решения о повышении или понижении окладов, введении и отмене надбавок и даже об освобождении работников от занимаемой должности.

Трудовой кодекс Российской Федерации предусматривает меры ответственности работника за ненадлежащее исполнение им своих обязанностей и систему мер поощрения за успешное и добросовестное их выполнение, а также порядок применения их к работникам[[47]](#footnote-47). За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения в работе применяются следующие поощрения: объявление благодарности; выдача денежной премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; занесение в Книгу почета, на Доску почета и т. д.

ТК РФ за допущенные проступки предусматривает применение следующих дисциплинарных взысканий: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение по соответствующим основаниям. Для государственных служащих применяется дополнительно и такое взыскание, как предупреждение о неполном служебном соответствии.

Применение мер взыскания, не предусмотренных Трудовым кодексом, не допускается. Взыскания в трудовую книжку не записываются.

За отдельный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. До применения взыскания работодатель должен потребовать у работника объяснения в письменной форме. При отказе дать объяснение составляется соответствующий акт. Отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания (ст. 193 ТК РФ).

Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в Государственную инспекцию труда или орган по рассмотрению трудовых споров.

Если в течение года со дня вынесения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому взысканию, то он считается не имеющим такового.

Основным методом оценки деятельности работника на предприятии, в организации является аттестация. Аттестация — определение степени соответствия уровня квалификации работника требованиям выполняемой им работы (функции).

Основные задачи аттестации:

* + определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
  + выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
  + стимулирование роста профессиональной компетентности работника;
  + определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
  + внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также переводе на более (или менее) квалифицированную работу

Выделим основные подходы к повышению мотивации труда:

1) проектирование внешней трудовой мотивации:

* + по заданиям — требования должны быть значимыми, понятными, обеспечивать обратную связь с руководителем;
  + по организации труда — организация должна способствовать достижению цели, обеспечивать соответствующую поддержку и контакты, создавать возможности обучения и получения необходимой информации;
  + по характеристике рабочей обстановки — справедливая оплата, корректное поведение персонала, эстетическая привлекательность обстановки;

2) проектирование внутренней мотивации работника предполагает:

* ответственность самого работника;
* свободу его действий;
* участие работника в планировании;

3) концепция «эквивалентного обмена» — для монотонных производств монотонный труд «компенсируется»:

* разнообразием способов выполнения;
* темпом выполнения задания (определяемым самим работником);
* местом (условиями) работы;

4) концепция «оптимальности» при формировании мотивов труда, учитывающая, что:

* + у каждого человека существует индивидуальный «порог» выносливости, развития, настойчивости;
  + оплата должна соответствовать ожиданиям работников: ожидания должны исследоваться, специально формироваться.

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

1) стимулирование свободным временем:

* + предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска;
  + приоритетное право выбора времени отпуска;
  + организация гибкого графика работы;
  + сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;

2) программы медицинского обслуживания:

* организация медицинского обслуживания;
* заключение договоров с медицинскими учреждениями;
* выделение средств на эти цели;

3) программы, связанные с воспитанием и обучением детей:

* + выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей сотрудников организации;
  + привилегированные стипендии;

4) оплату транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом:

* + с полным обслуживанием — постоянный автомобиль с водителем;
  + с частичным обслуживанием — автомобиль с водителем для конкретных поездок, возмещение расходов на проезд собственным или общественным транспортом;

5) организацию питания:

* создание места для питания на территории организации;
* выплата субсидий на питание;

6) программы жилищного строительства (выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях);

7) гибкие социальные выплаты (организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг);

8) страхование жизни за счет средств организации:

* страхование жизни работника;
* выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника;

9) программы выплат по временной нетрудоспособности (как правило, за счет средств организации);

10) медицинское страхование (как самих работников, так и членов их семей);

11) отчисления в Пенсионный фонд.

Психологическая мотивация — базируется на глубоком познании законов поведения человека, основанных на структуре его личности, скрытой от непосредственного наблюдения.

Наиболее распространено стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания труда: вручение грамот, памятных подарков; размещение фотографии на Доске почета.

Конкретные состав и структура мотивационного механизма определяются методами мотивации: экономическими, социальными, психологическими и организационными, выбор которых зависит от создавшихся в коллективе условий и желаемых результатов.

Многие методы мотивации сложно отнести только к одному ее виду. Как правило, лучше использовать комплексную мотивацию. Так, например, регулярно применяемые экономические методы (различные вознаграждения, премии) будут способствовать формированию у работника чувства удовлетворенности политикой фирмы по отношению к своим сотрудникам, его отождествлению себя с организацией, а, следовательно, будет иметь место воздействие и на психологическом уровне. Так же применяемые социальные методы отчасти можно отнести к экономическим, так как, например, выделение предприятием средств на питание или на обеспечение собственным транспортом означает сокращение личных расходов работника и способствует росту его материального благосостояния.

## Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Закон «Об информации, информатизации и защите информации» // Российская газета, 2004. - №5. – с.8.
3. Альберт М. Основы менеджмента. – М.: ВЛАДОС, 2000.
4. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация. – М.: МГУ, 1995.
5. Галькович Р.С. Основы менеджмента. – М.: ВЛАДОС, 1998.
6. Гершова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
7. Иванова Е.М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. - М.: Изд-во МГУ, 1997.
8. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
9. Ковалев А.И., Валейко В.В. Маркетинговый анализ. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.
10. Крысько В.Г. Социальная психология. – М.: ВЛАДОС, 2001.
11. Левел Д.А. Эффективность коммуникаций. – М.: Наука, 2000.
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2003.
13. Менеджмент. / Сост. Басаков М.И. – М.: Дашков и К, 2005.
14. Меркулова О.С. Психология труда. – М.: Приор, 2004.
15. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004.
16. Основы менеджмента. / Под ред. Радугина А.А. – М.: Центр, 1997.
17. Основы управления персоналом. / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: СПб.: Питер, 2002.
18. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда нечеловеческого достоинства. - М: Академия, 2001.
19. Современный менеджмент. / Под ред. Комарова А.Г., Муфтиева Г.Г. – СПб.: Питер, 2004.
20. Сотникова С.И. Управление карьерой. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2002.
21. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1997.
22. Управление в организации: Методическое пособие / Е.П.Михалева. – М.: Юрайт, 2005.
23. Управление персоналом организации. / Под ред. Мишина Н.С. – М.: Инфра – М, 2003.
24. Фахрутдинова А.З. Коммуникации в организации: Учебно-методический комплекс для дистанционного обучения. – Новосибирск: СибАГС, 2004.

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1997. – с.115. [↑](#footnote-ref-1)
2. Левел Д.А. Эффективность коммуникаций. – М.: Наука, 2000. – с.166. [↑](#footnote-ref-2)
3. Основы управления персоналом. / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: СПб.: Питер, 2002. - с.- 194. [↑](#footnote-ref-3)
4. Раздорожный А.А. Организационное поведение. – М.: РИОР, 2005. – с.-18-19. [↑](#footnote-ref-4)
5. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – с.-126. [↑](#footnote-ref-5)
6. Меркулова О.С. Психология труда. – М.: Приор, 2004. – с.-27. [↑](#footnote-ref-6)
7. Современный менеджмент. / Под ред. Комарова А.Г., Муфтиева Г.Г. – СПб.: Питер, 2004. – с.-197. [↑](#footnote-ref-7)
8. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда нечеловеческого дос­тоинства. - М: Академия, 2001. – с.- 67. [↑](#footnote-ref-8)
9. Управление персоналом организации. / Под ред. Мишина Н.С. – М.: Инфра – М, 2003. – с.-90. [↑](#footnote-ref-9)
10. Закон «Об информации, информатизации и защите информации» // Российская газета, 2004. - №5. – с.8. [↑](#footnote-ref-10)
11. Крысько В.Г. Социальная психология. – М.: ВЛАДОС, 2001. – с.67. [↑](#footnote-ref-11)
12. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – с.108. [↑](#footnote-ref-12)
13. Фахрутдинова А.З. Коммуникации в организации: Учебно-методический комплекс для дистанционного обучения. – Новосибирск: СибАГС, 2004. – с.73. [↑](#footnote-ref-13)
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. – с.260. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ковалев А.И., Валейко В.В. Маркетинговый анализ. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – с.131. [↑](#footnote-ref-15)
16. Менеджмент. / Сост. Басаков М.И. – М.: Дашков и К, 2005. – с.-41. [↑](#footnote-ref-16)
17. Управление в организации: Методическое пособие / Е.П.Михалева. – М.: Юрайт, 2005. – с.-66. [↑](#footnote-ref-17)
18. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – с.-39. [↑](#footnote-ref-18)
19. Управление персоналом. / Под ред. Валиевой О.В. – М.: Приор, 2005. – с.-9. [↑](#footnote-ref-19)
20. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – с.-75. [↑](#footnote-ref-20)
21. Абалкин Л.И. Конечные результаты. – М.: Экономика, 1992. – с.-23. [↑](#footnote-ref-21)
22. Липатов В.С. Управление персоналом предприятия и организаций. – М.: ТОО Люкс-Арт, 1996. – с.-69. [↑](#footnote-ref-22)
23. Мейтланд Ян Руководство по управлению персоналом. / Под ред. И.И.Елисеевой – М.: Аудит: Юнити, 2004. – с.-80. [↑](#footnote-ref-23)
24. Уткин Э.. Курс менеджмента. – М.: Зерцало, 2000. – с.-38. [↑](#footnote-ref-24)
25. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: ЮРАЙТ, 2004. – с. 31. [↑](#footnote-ref-25)
26. Столяров В.И. Оценка кадров. – Ижевск: РНО НУМ, 1999. – с.-40. [↑](#footnote-ref-26)
27. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2003. – с.-22. [↑](#footnote-ref-27)
28. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1999. – с.-196. [↑](#footnote-ref-28)
29. Управление персоналом предприятия. / Под ред. Крылова А.А., Прушинского Ю.В. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. [↑](#footnote-ref-29)
30. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. – с.260. [↑](#footnote-ref-30)
31. Комаров А.Г., Кудашев А.Р., Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2004. – с.-268. [↑](#footnote-ref-31)
32. Капитонов В.М. Социология XX века. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. – с.-512. [↑](#footnote-ref-32)
33. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. – с.260. [↑](#footnote-ref-33)
34. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – с.108. [↑](#footnote-ref-34)
35. Михайловский В.Н. Формирование научной картины мира и информатизация. – СПб: Питер, 1994. - с.54. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ломов Б.Ф. Личность в системе общественных отношений. // Психологический журнал. – 1991. - №1. [↑](#footnote-ref-36)
37. Румянцев Г.И., Воронцов М.П., Гончарук Е.И., Козлова Т.А., Селюжский Г.В. Общая гигиена. Учебник. – М.: Медицина, 1990. – с. 26.

    [↑](#footnote-ref-37)
38. Власова Н.М. Маркетинг. – Новосибирск: ЭКОР, 2002. – с.7. [↑](#footnote-ref-38)
39. Сотникова С.И. Управление карьерой. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. – с.35-36. [↑](#footnote-ref-39)
40. Профессиональная карьера: планирование и реализация. // Справочник кадровика. - № 12 – 2000. – с. 16-17 [↑](#footnote-ref-40)
41. Иванова Е.М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. - М.: Изд-во МГУ, 1997. – с.-40-41. [↑](#footnote-ref-41)
42. Генкин Б. М. Эффективность труда и качества жизни. – СПб: СПб ГИЭА, 1997. – с.-74. [↑](#footnote-ref-42)
43. Постановление Правительства РФ от 30.03.2000 № 284 «Об утверждении тарифных коэффициентов Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы» [↑](#footnote-ref-43)
44. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 ноября 2001 г. № 775 «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы» [↑](#footnote-ref-44)
45. Трудовой кодекс РФ. – Ст.135. [↑](#footnote-ref-45)
46. Табурчак П.П., Тумин В.М. Экономика предприятия. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – с.108-110. [↑](#footnote-ref-46)
47. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация. – М.: МГУ, 1995. – с.66-68. [↑](#footnote-ref-47)