

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно–Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, Зам. главного врача по экономике

\_\_\_\_\_ М.Ю.Горяева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Баев

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка принципов экономического стимулирования деятельности  
медицинского персонала на примере МБУЗ ГКП №5

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.08.2018.205.ВКР

Консультант,

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель работы, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ М.С.Кувшинов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Консультант,

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Автор

студент группы ВШЭУз – 354

\_\_\_\_\_ А.К.Куликова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Консультант,

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ И.А. Мостовщикова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## АННОТАЦИЯ

Куликова А.К. Разработка принципов экономического стимулирования деятельности медицинского персонала на примере МБУЗ ГКП №5 – Челябинск – ЮурГУ, ВШЭУз –354, 115 с., 26 табл., 14 рис., библиогр. список – 56 наим., 5 приложений.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью совершенствования системы мотивации сотрудников в условиях современной политической и экономической обстановки.

В первой главе были рассмотрены аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности, которые включают в себя следующие разделы: Сущность, содержание и принципы мотивации и стимулирования персонала, анализ основных теорий мотивации в управлении персоналом, методы и технологии управления персоналом в медицинской организации.

Во второй главе был проведен анализ и оценка системы мотивации персонала на примере медицинского учреждения МБУЗ ГКП №5. В рамках второй главы был проведен анализ финансовой деятельности МБУЗ ГКП №5, также проведен анализ структуры и численности персонала МБУЗ ГКП №5 и оценка действующей системы мотивации и стимулирования МБУЗ ГКП №5.

В третьей главе проведена разработка методических и практических рекомендаций по повышению эффективности действующей системы мотивации персонала в МБУЗ ГКП №5. Также была проведена коммерческая оценка эффективности предложенных мероприятий.

## ANNOTATION

Kulikova A.K. Elaboration of the principles of economic stimulation of medical personnel by example MBHCI CCP №5 Chelyabinsk: SUSU, HSEMe – 354, 115 p., 26 tabl., 14 pic., bibliogr. list – 56 text., 5 atach.

Graduation qualification work was carried out with the aim of improving the motivation system for employees in the current political and economic environment.

In the first chapter, aspects of motivation and stimulation of labor activity were considered, which include the following sections: Essence, content and principles of staff motivation and stimulation, analysis of the basic theories of motivation in personnel management, methods and technologies of personnel management in a medical organization.

In the second chapter, an analysis and assessment of the staff motivation system was made using the example of the medical institution of the MBHCI CCP №5. Within the framework of the second chapter, the financial performance of the MBHCI CCP №5 was analyzed, the structure and number of the staff of the MBHCI CCP №5 was also analyzed and the current system of motivation and incentives for MBHCI CCP №5 was evaluated.

In the third chapter, the development of methodical and practical recommendations for improving the effectiveness of the current system of staff motivation in the MBHCI CCP №5 was carried out. A commercial evaluation of the effectiveness of the proposed activities was also conducted.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	12
1.1 Сущность, содержание и принципы мотивации и стимулирования персонала .....	12
1.2 Анализ основных теорий мотивации в управлении персоналом.....	24
1.3 Методы и технологии управления персоналом в медицинских организациях .....	31
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ МБУЗ ГКП №5	40
2.1 Характеристика МБУЗ ГКП №5.....	40
2.2 Анализ финансовой деятельности МБУЗ ГКП №5.....	46
2.3 Анализ структуры и численности персонала МБУЗ ГКП №5.....	53
2.4. Оценка действующей системы мотивации и стимулирования МБУЗ ГКП №5 .....	62
3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МБУЗ ГКП №5	70
3.1 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в учреждении.....	70
3.2. Коммерческая оценка эффективности предложенных мероприятий....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	95
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бланк опросника персонала.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бланк опросника о значимости мотивационных факторов для персонала .....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Общий проект новой системы премирования в МБУЗ ГКП №5.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Отчет по среднемесячной начисленной заработной плате работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. План финансово-хозяйственной деятельности на 2017 год.....	114

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В нынешних социально–экономических условиях главным достоянием медицинских учреждений является не столько наличие финансовых ресурсов и возможность финансового обеспечения своей деятельности и не материально–техническое обеспечение их деятельности, сколько сотрудники. Персонал – это ценный ресурс, капитал, в который необходимо вкладывать инвестиции для получения необходимого результата.

На сегодняшний момент многие медицинские учреждения все чаще и чаще сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров, что приводит к осознанию высшим руководством в сфере здравоохранения необходимости изучения и применения новых подходов, современных тенденций в сфере мотивации персонала. Если раньше, предпочтение отдавали материальным методам мотивации персонала, руководствуясь мыслью, что любой сотрудник медицинского учреждения устраивается на работу с целью заработать определенную сумму денежных средств, которые необходимы ему и его семье, то в современном мире ведущими потребностями для высококвалифицированных специалистов являются отнюдь не базовые потребности (такие, как потребность в деньгах), а потребности в саморазвитии и самореализации. Вследствие этого материальные методы мотивации теряют свою первостепенную значимость.

К экономическим методам мотивации медицинских работников относятся эффективная система оплаты труда и создание условий для взвешенного и обоснованного применения такого экономического инструмента как премии. В современном многопрофильном медицинском учреждении обычно существует значительное количество должностей и задействованы работники различных специальностей, при этом оплата труда этих работников осуществляется по тарифной системе и, наряду с крайне низким ее уровнем, большей частью не позволяет в достаточной мере использовать экономические методы мотивации. Лучшей из этой точки зрения может быть ситуация в медицинских заведениях

частной формы собственности, где руководство может поднять или снизить заработную плату сотрудникам, более широко использовать инструменты материальной мотивации, однако и мнение руководства относительно эффективности работы сотрудников и их соответствующей мотивации не всегда объективно. В медицинских учреждениях государственной и коммунальной формы собственности, возможности руководства в финансовых вопросах очень ограничены.

Нематериальных же способов мотивации медицинского персонала на данный момент существует множество. Самые распространенные способы – создание благоприятного психологического климата в коллективе, возможность карьерного роста и повышения профессиональных навыков, применения социально–психологических методов мотивации.

В условиях восстановления экономики нашей страны после кризисных явлений 2014–2015 года особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм мотивации персонала, позволяющих повысить социально–экономическую эффективность деятельности.

Совершенствование системы мотивации сотрудников направлено на повышение результативности профессиональной деятельности сотрудников определяет актуальность темы исследования. С целью привлечения на работу компетентных и мотивированных специалистов целесообразно расширить источники и методы системы мотивации сотрудников.

Внедрение новой системы мотивации сотрудников позволит повысить эффективность деятельности специалистов, их ротации, профессионального развития сотрудников в зависимости от сложности осуществляемой деятельности.

Среди зарубежных ученых, исследовавших вопросы мотивации персонала, необходимо выделить А.Маслоу, К.Альдерфера, Д.Мак–Клелланда, С. Адамса, Л. Портера – Э. Лоулера и др.

В отечественной науке вопросы управления мотивацией и стимулирования на предприятиях исследовали следующие учёные: А.П. Егоршин, В.П. Пугачев,

С.М. Алиева, М.В. Лизавенко, Л.А. Дедов, Ю.Н. Эйсснер, Н.С. Киреева, Ю. Кошелева, Б.Г. Мазманова, Ю.Э. Никифорова, О.М. Фадеева.

Целью работы является совершенствование системы мотивации сотрудников в условиях современной политической и экономической обстановки.

Для достижения поставленной цели важно решить следующие задачи:

- описать сущность, содержание и принципы мотивации и стимулирования персонала;
- изучить виды и формы мотивации и стимулирования;
- проанализировать основные теории мотивации в управлении персоналом;
- представить организационно-экономическую характеристику МБУЗ ГКП №5;
- провести анализ эффективности использования персонала;
- оценить действующую систему мотивации сотрудников;
- выявить проблемы системы мотивации и стимулирования сотрудников в условиях современной политической и экономической обстановки (на примере МБУЗ ГКП №5);
- определить меры совершенствования системы мотивации сотрудников;
- оценить результат предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является муниципальное бюджетное учреждение здравоохранения городская клиническая поликлиника №5.

Предметом исследования являются процессы и методы формирования и управления системой мотивации сотрудников медицинского учреждения в условиях современной политической и экономической обстановки.

Теоретическая и эмпирическая база магистерской диссертации. Теоретической и методологической основой работы явились труды отечественных, зарубежных авторов, а также специалистов по управлению персоналом, посвященные проблемам мотивации и стимулирования персонала.

В исследовании использовались следующие методы: описание, анализ, синтез, моделирование, типология, классификация, измерение. Для сбора эмпирических

данных использовались социологические методы сбора информации: анкетный опрос и анализ документов.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список литературы.

В первой главе содержится описание понятия и сущности мотивации, ее классификация и методы оценки.

Во второй главе оценивается деятельность медицинского учреждения и проводится оценка мотивации сотрудников.

В третьей главе разработаны проектные рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников МБУЗ ГКП №5.

В ходе написания работы были использованы различные статьи, статистические данные, данные сайта, учебные пособия.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных мероприятий в деятельности учреждения с целью повышения качества системы мотивации и стимулирования.



# 1 АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Сущность, содержание и принципы мотивации и стимулирования персонала

В наше время ключевым аспектом получения результативности и прибыли организации является эффективная работа персонала. Практически во всей литературе по менеджменту особое внимание уделяют информации о методах мотивации.

Со временем уникальность каждого работника возросла, что повлекло за собой изменение систем стимулирования, потому что изменились потребности работника. Стоит понимать, что успешность любой организации зависит от эффективной работы каждой ее составляющей, а именно, от каждого сотрудника в отдельности [1].

Главная задача менеджера по персоналу состоит в том, чтобы выявить лучшие качества сотрудника, использовать его возможности и умение по максимуму. Выполнить эту задачу можно будет только в том случае, если сотрудник будет достаточно мотивирован для работы на благо учреждения.

На тему мотивации и стимулирования персонала проведено огромное количество исследований, издано много различной литературы, как российскими, так и зарубежными учеными. В процессе изучения большого количества разнообразных терминов мотивации можно выделить следующую формулировку: «Мотивация является ключом к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него» [4].

Стимулирование побуждает людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием «мотивация» употребляется термин стимулирование. Стимулирование труда – первоначально это внешнее побуждение, компонент рабочей ситуации, который влияет на человека при активной трудовой деятельности, материальная мотивация кадров. Также это нематериальная

нагрузка, позволяющая работнику зарекомендовать себя как индивида и как работника одновременно.

Мотивация персонала может быть организована в учреждении различными методами: разъяснением, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. Указанные и другие отдельные способы мотивации называются мотиваторами [10].

На сегодняшний день могут быть использованы формы мотивации по результатам и мотивация по статусу. Мотивация по результату используется в том случае, если можно отдельно определить результат деятельности одного работника или группы сотрудников. Мотивация по статусу базируется на комплексной оценке деятельности сотрудника, учитывающей ряд параметров, таких как квалификация, качество труда и др.

В основе поведения человека лежат мотивы, личные цели и устремления, которые характеризуют направленность трудовой деятельности сотрудника.

Поведение человека может изменяться в зависимости от каких-либо внутренних факторов или же воздействий со стороны внешней среды. Внутренние побуждения человека зависят от его устремлений, мотивов, целей, в то время как внешние складываются под влиянием окружающих, в частности, общества, учреждения, коллектива [22]. Для множества людей мотив достижения каких-либо целей, в первую очередь, зависит от их потребностей. Потребности можно назвать главным источником активной деятельности людей, так как это определенные нужды человека, необходимые для нормального существования и обеспечения жизнеспособности.

При возможном опросе различных руководителей о сущности мотивации можно получить в их ответах следующее. Наверняка, это будут такие понятия, как: «потребности», «желания», «мотивы», «стремления», «цели», «задачи» или «стимулы». Все данные понятия в любом случае присутствуют в следующем определении понятия мотивация.

Мотивация представляет собой влечение или потребность, которая побуждает людей действовать с четкой целью. Потребность выступает в качестве внутреннего аспекта мотивации, а цель – ее внешнего аспекта [14].

Мотивация является внутренним состоянием человека, которое неразрывным образом связано с потребностями, выступает в качестве активатора действий человека и приводит его к заданной цели [18].

На рисунке 1 представлена модель мотивированного поведения человека.



Рисунок 1– Модель мотивированного поведения [17]

Мотивация является состоянием личности, которым устанавливается степень ее активности и направленности человеческих действий в данной ситуации. Мотив может быть представлен, как повод, причина, объективная необходимость в побуждении что-либо выполнить.

В данном случае речь идет про мотивацию как про процесс, который идет в самом человеке и является направлением его поведения в определенное русло, побуждением человека, чтобы определенно вести себя в некоторой ситуации [39]. Понимая сущность мотивации как процесса, индивидуумы могут понять и собственные действия, а вместе с тем поведение людей, которые окружают их, в самых различных ситуациях. Понимание механизма мотивации является необходимым для решения большого количества вопросов в практической деятельности. Если все знания о проводимых исследованиях, которые

связываются с человеческими потребностями, не будут применены в практической деятельности, то интерес к такому роду исчезнет. В первую очередь данного рода проблемы должны выступать в качестве интереса менеджеров, ведь им достаточно важным является знать все мотивы человеческого поведения и групп людей для того, чтобы активным образом применять знания в ведении работы каждый день для роста уровня эффективности труда всего трудового коллектива. Мотивация может быть характеризована двумя важнейшими составляющими, которые называют деятельность и направленность [28].

Любая деятельность человека всегда обусловлена его реальными потребностями. Люди стремятся или чего-то достигнуть, или чего-то миновать. Мотивированная деятельность характеризуется обусловленными внутренними побуждениями действий индивидуумов, которые направляются на достижение своих собственных целей, а также на реализацию своих интересов [29]. В данной деятельности работник самостоятельно определяет форму и меру своих действий под влиянием внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация труда представляет собой стремление работника удовлетворить собственные потребности (приобретать определенные блага) с помощью своей трудовой деятельности. В состав мотива труда включают следующие элементы:

- потребности, удовлетворения которых хочет рабочий;
- блага, которые являются способными удовлетворить данного рода потребность;
- трудовые действие, являющиеся необходимыми для получения, данного рода благ;
- цена (то есть затраты материального и морального характера, которые неразрывным образом связаны с осуществлением данного трудового действия [45]).

Мотивы труда могут появляться тогда, когда в распоряжении общества (или же самого субъекта управления) имеется необходимый набор благ, который соответствует социально обусловленным потребностям человека. С целью

приобретения данного рода благ, необходимыми являются трудовые усилия работника. Именно трудовая деятельность предоставляет возможность работнику приобрести данного рода блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем прочие виды деятельности.

Мотив труда появляется только тогда, когда труд (или работа) является если не единственной, то, во всяком случае, важной предпосылкой получения блага [48].

Мотивы труда весьма различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить при помощи трудовой деятельности. Вместе с тем по благам, которые являются необходимыми человеку для удовлетворения собственных нужд; по уровню цены, которую работник способен заплатить за получение необходимых благ. Однако во всех данных случаях удовлетворение потребностей обязательно связано с его трудовой деятельностью.

Можно выделить группы мотивов труда, которые представляют в совокупности единую систему [54]. К примеру, характерны мотивы содержательности труда; общественной полезности труда; статусные мотивы, которые связаны с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности человека; мотивы приобретения материальных благ; вместе с тем мотивы, которые ориентированы на определенную интенсивность выполняемой работы.

Чем больше различных потребностей удовлетворяет человек при помощи собственного труда, тем меньшую цену в сравнении с иного рода видами деятельности ему нужно будет за это платить, тем же существеннее роль труда в жизни человека и тем, естественно, выше активность его труда. По данной причине в качестве стимулов могут служить любые блага, которые удовлетворяют главнейшие потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Благо является стимулом труда, только если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда», по своей сути, тождественны. В первом случае речь идет о работнике, который

стремится приобрести благо с помощью трудовой деятельности (мотив); в другом – об элементе управления, который обладает совокупностью благ, нужных работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) [50].

В любой из существующих на сегодняшний день систем мотивации главным фактором является правильное установление соотношения между результатами труда и вознаграждениями. Кроме классических систем вознаграждения, постепенно стали появляться западные системы мотивации, такие как:

- участие в прибылях,
- система бонусов,
- участие в акционерном капитале,
- программы медицинского обслуживания,
- обучение и т.д. [2]

Во многих крупных учреждениях применяется одновременно несколько способов мотивации.

Рассмотрим наиболее распространенные методы мотивации персонала в современных организациях [8].

Материальная мотивация. Вне зависимости от пола, расы, религии, практически все люди в первую очередь работают за деньги. Меняется только название. Это может быть заработной платой, прибылью, вознаграждением, но при этом суть вопроса не меняется. Это связано с тем, что именно за деньги любой человек может купить еду, одежду, дом и т.д. При этом в зависимости от количества денег, деньги либо дают свободу, либо ее ограничивают [13].

Именно по этому, материальная мотивация всегда является главной, ведущей, что подтверждено многочисленными опросами, исследованиями. Именно поэтому, для того, чтобы в организацию привлечь высококвалифицированных сотрудников, в первую очередь необходимо предложить соответствующий уровень доходов, а уже потом все остальные виды мотивации.

При этом важной особенностью является то, что если материальная мотивация не будет развита, нематериальная мотивация не будет работать. А также со временем одной материальной мотивации становится недостаточно.

Рост и развитие. С 80–х годов 19 века постепенно люди стали проявлять свои желания и стремления к достижению большего, интерес к решению сложных задач, и другие потребности, которые раскрывают теорию Маслоу. То есть современному человеку недостаточно просто вкусно поесть и поспать. Современному человеку необходимо постоянное развитие. Именно данные факторы определяют тот момент, что на втором месте по значимости мотивов выступает возможность профессионального роста и саморазвития [3].

На сегодняшний день широчайшее развитие получила такая форма обучения персонала, как тренинги. На сегодняшний день на рынке существуют и широко востребованные тренинги, например тренинги по продажам, по обслуживанию клиентов, по ораторскому искусству, по лидерству, по переговорам [15].

Также, достаточно востребованным способом развития персонала являются различные тематические семинары. Они могут содержать материалы по различным вопросам, например, по особенностям ведения учета, организации рекламной кампании, современным методам управления персоналом, по основным изменениям в вопросах налогообложения и на другие темы.

Карьерный рост [6]. На сегодняшний день, многие сотрудники отдают предпочтение работы в таких организациях, где имеется возможность карьерного роста.

Растущий, развивающийся и целеустремленный сотрудник всегда стремится к большей ответственности, к более важным и сложным проектам, к решению все более сложных задач и изобретению все более эффективных решений.

Признание [16]. Любому человеку важно ощущать свою значимость. Этот момент касается и трудовых отношений. Если работник не будет ощущать признания, его труд будет низко производительным, он не будет видеть и

понимать целей. Признание для работников может демонстрироваться в различных формах:

- грамоты;
- заметки в газете;
- публичная благодарность;
- доска почета и др.

Контроль [19]. Не осуществляя контроля, работодатели рискуют многим – от небольших финансовых потерь или текучки кадров, до полного краха. Рассматривая различные факторы мотивации персонала, работодатели должны отводить контролю равную долю своего внимания по отношению к вышеперечисленным методам.

Общение и обратная связь [26]. Наличие обратной связи является очень важным фактором для постоянного совершенствования сотрудников. Получение обратной связи выступает сильным мотивом для раскрытия своего потенциала. Основными принципами обратной связи является то, что она должна быть краткой, точной, своевременной, конкретной и понятной. Обратная связь должна быть сформулирована так, чтобы сотрудник ясно понимал, куда ему двигаться дальше, какие стороны совершенствовать, какие новые навыки приобретать и что изменять в своей работе.

Независимо от того, на какой работе работают сотрудники, они хотят испытывать чувства достижения, ответственности, удовольствия и признания. Важными принципами мотивации являются [24]:

1. Важным мотивационным фактором является внимание к работнику и его семье.
2. Мотивационным стимулом является здоровая внутренняя конкуренция.
3. Мотивы к труду с определенной степенью условности делятся на духовные и биологические.
4. Неожиданные бонусы являются большим мотивационным стимулом, чем планируемые.



5. Поощрение не только за достижение глобальных целей, но и промежуточных.

6. Похвала дает больший эффект чем неконструктивная критика.

7. Премирование, поощрение должно быть реальным и лучше незамедлительным.

К духовным мотивам относятся [27]:

1. Стадность (потребность быть в коллективе);
2. Мотив самостоятельности;
3. Мотив надежности (стабильности);
4. Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.);
5. Мотив справедливости;
6. Мотив состязательности.

Далее будут рассмотрены основные виды мотивации.

Внешняя мотивация (экстринсивная) является мотивацией, которая не связывается с содержанием определенного рода деятельности, но при этом обусловлена обстоятельствами, которые являются внешними по отношению к данному субъекту.

Вторая – внутренняя – мотивация (иначе – интринсивная) является мотивацией, которую связывают не с внешними обстоятельствами, а непосредственно с самим содержанием трудовой деятельности [21].

Мотивация положительная и отрицательная. Мотивацию, базой которой являются положительные стимулы, называют мотивацией положительной. Мотивация, базой которой являются отрицательные стимулы, именуется мотивацией отрицательной.

Устойчивая и неустойчивая мотивация. Устойчивая – это мотивация, которая базируется на нуждах человека в связи с тем, что она не требует подкрепления дополнительного характера.

Обычно еще различают два важнейших типа мотивации: «от» и «к», их иначе именуют «метод кнута и пряника». Вместе с тем различают [4]:

1. Мотивации индивидуальные, которые направлены на поддержание гомеостаза:

- голод;
- жажда;
- избегание боли;
- стремление к температурному оптимуму и т.д.

2. Групповые:

- забота о потомстве;
- поиск места в групповой иерархии;
- поддержание присущей данному виду структуры сообщества и т.п.

3. Познавательные:

- поведение исследовательского характера;
- деятельность игрового плана.

Стимулирование труда в качестве процесса предполагает создание такого рода условий, в рамках которых трудовая деятельность активного и эффективного характера, предоставляет определенные, результаты, которые заранее зафиксированы, превращаются в необходимое условие удовлетворения главнейших потребностей работника социально обусловленного плана, а также образования у него мотивов труда [46].

Вся система мотивов и стимулов труда должна иметь определенного рода собственную базу, в качестве которой принимают нормативный уровень деятельности трудового характера. Вступление персонала в систему отношений трудового характера предполагает то, что за соответствующий уровень вознаграждения он должен исполнять определенного рода обязанности. Однако в данной ситуации для проведения оптимального стимулирования места еще нет. Характерной является сфера контролируемой деятельности, где в действие приведены мотивы, которые связаны со страхом наказания за неисполнение возможных предъявляемых требований. Среди тех наказаний, которые связаны с потерей благ материального характера, может быть выплата частичного характера

обусловленного вознаграждения, а вместе с тем разрыв существующих трудовых отношений [47].

Стимулирование труда будет эффективным только в том случае, когда органы управления будут способны добиться и поддержать тот уровень качества работы, за который они платят [44]. Целью стимулирования является не то, чтобы просто так побудить индивида работать, а именно заставить его делать эту работу лучше того, что было установлено трудовыми отношениями.

Формирование мотивов происходит еще до начала профессиональной трудовой деятельности при помощи усвоения человеком набора ценностей и норм морали и этики труда, а вместе с тем благодаря его личному участию в трудовой деятельности в пределах его семьи и системы образования. В данный период закладывается базис отношения к труду как к большой ценности, образуется система ценностей самого труда и качества труда данного человека (трудовая активность, трудолюбие, ответственность, соблюдение дисциплины и т.д.), идет приобретение начальных трудовых навыков.

С целью увеличения уровня трудовой мотивации весомое значение имеет характер усвоенных индивидуумом норм и ценностей труда, которые дают смысл всей трудовой деятельности в дальнейшем, определяют его образ жизни. Участие детей в производительном труде, к примеру, само по себе на мотивацию не влияет.

К объективным (внешним) факторам относят, в первую очередь, социально-экономическая обстановка в государстве, экономическое состояние региона и отрасли, где трудится работник. Помимо этого, объективными будут также условия труда на предприятии и в подразделении, которые определяются содержательностью труда, его безопасностью, уровнем учреждения и оплаты труда, санитарно-гигиеническим состоянием производственной среды, морально-психологическим климатом в коллективе, социально-демографической структурой персонала и др. [37]

Субъективные (внутренние) факторы являются личностными характеристиками самого работника по полу, возрасту, воспитанию, уровню образования, семейному положению, стажу работы, профессии, личному опыту, культуре, ценностным ориентациям.

Объективными показателями деятельности являются: степень выполнения производственных заданий, качество сделанной работы, состояние дисциплины труда работника, степень его инициативности, наличие творческого поиска путей улучшения деятельности и т.д. [32]

Субъективными показателями являются степень удовлетворенности человека своим трудом, уровень работоспособности и настроение человека и др.

Таким образом, поведение трудового характера определяется мотивацией трудовой деятельности, формирование которой, в свою очередь, происходит под воздействием всех потребностей, интересов, разных ценностей и идеалов, ориентаций ценностного характера, мотивов и установок. Потребности выступают в качестве глубинных источников возникновения интересов. Интересами формируются идеалы, ценности и мотивы. Вместе с тем, на интересы и ценности оказывает воздействие непосредственного характера трудовая ситуация в организации, которая определяется совокупностью плановых и оценочных показателей, решений административного характера и всей системы стимулов.

Между ориентациями ценностного характера и мотивами есть связь обратного характера, т.е. они взаимным образом оказывают воздействие друг на друга. Мотивами, установками и ценностными ориентациями формируется трудовое поведение.

## 1.2. Анализ основных теорий мотивации в управлении персоналом

Существует много теорий мотивации и различных подходов к их классификации. С точки зрения классификации Х.Шольца их можно классифицировать в зависимости от предмета анализа:

- теории, в основе которых лежит 1. специфическая картина работника – человека;
- внутриличностные теории;
- процессуальные теории.

Отечественные исследователи, существующие теории содержания и процесса мотивации классифицируют на содержательные и процессуальные. В опубликованных исследованиях довольно обстоятельно разобраны содержание этих теорий, даны рекомендации по их практическому применению. Кратко остановимся на сущности содержательных и процессуальных теорий мотивации, с целью использования их положений при анализе действующей системы трудовой мотивации на предприятии и разработке предложений по ее совершенствованию.

Содержательные теории мотивации – это комплекс научных теорий, акцентирующих свое внимание на факторах, определяющих основу мотивации. В данных теориях ученые производят группировку потребностей и их структуризацию по иерархическому принципу.

Рассмотрим краткое содержание основных теорий.

Теория потребностей А.Маслоу. В 40–е годы автор теории внес предложение разграничить потребности на 5 базовых уровней [28]:

1. Физиологические потребности, это потребности, которые являются основой для выживания. Это потребности в питании, удовлетворении жажды, крыше над головой, отдыхе.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем – включают в себя потребности в защите от внешних опасностей, как физических, так и моральных,

и наличие уверенности в том, что физиологические потребности в будущем будут удовлетворены.

3. Социальные потребности включают в себя группу потребностей, которая включает в себя потребности причастности к кому или чему–либо, потребность в социальном взаимодействии, привязанности.

4. Потребности в уважении это группа потребностей, которая включает необходимость уважения, признания достижений, как самим собой, так и обществом.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности [8].

Основной идеей данной теории является то, что потребности никогда не могут быть удовлетворены все и сразу. Чаще всего, потребности частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух и более уровнях потребностей.

Базис данной концепции в том, что в первую очередь мотиваторами выступают потребности более низких уровней. То есть если не удовлетворены базовые потребности, то только достижение их удовлетворения может выступать мотиватором, а например наличие возможности самовыражения мотиватором в данном случае не станет. Наличие такой возможности станет мотиватором только после того, как потребности предыдущих 4–х уровней будут удовлетворены (рисунок 2).



Рисунок 2 – Иерархия потребностей (пирамида Маслоу) [31]

Теория существования, связи и роста К.Альдерфера. К.Альдерфер в своей теории выразил мысль, что все потребности необходимо сгруппировать. При этом автор выделил три основные группы: потребности существования, потребности связи, потребности роста.

Теория приобретенных способностей Д.Мак–Клелланда. С развитием общества, ростом благосостояния существенная роль в теории мотивации Дэвид МакКлелланда стала уделяться потребностям более высоких уровней. Согласно утверждениям представителей теории состав потребностей самого высокого уровня основывается на трех факторах: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. Управление потребностями данного уровня можно путем подготовки и перевода сотрудника вверх по карьерной лестнице, направление на повышение квалификации и т.д.

Теория мотивации на основе группы потребностей в причастности по Мак–Клелланду имеет много общего с теорией Маслоу. Сотрудники аналогично заинтересованы в общении, дружеских отношениях, проявления участия и заботе о других. Соответственно сотрудники с развитой потребностью причастности

будут замотивированы работать на такой работе, на которой будет иметься возможность расширения круга общения и т.д.

В целом, теорий Мак–Клелланда имеет право на существование, но ее существенным недостатком является то, что базовые потребности, которые при этом имеют большое значение [17].

Процессуальные теории мотивации – это теории, в основу которых легло поведение людей с учетом особенностей их воспитания и познания окружающего мира. Данные теории основываются на осуществлении выбора поведения, способного привести к запланированным целям. Данные теории за основу берут то, что индивиды оценивают различные виды поведения через полученные трудовые результаты, которые можно измерить. Рассмотрим краткое содержание основных теорий.

Основой теории ожидания являются исследования Курта Левина и его школы. Данная теория основывается на трех главных элементах: ожидание, инструментальность и валентность. В рамках теории мотивация является процессом, который дает направление и вызывает желание целенаправленного поведения. При этом из различных ресурсов, способствующих достижению цели, всегда человек будет выбирать наиболее привлекательный. Привлекательность и определяет валентность.

Развивая теорию ожидания, Виктор Х.Врумм представил мотивацию как совокупность трех основных элементов:

- ожидается, что приложенные усилия дадут запланированный результат;
- ожидается, что запланированный результат позволит получить ожидаемые бонусы и вознаграждения;
- ожидаемая ценность вознаграждения.

Если значение указанных факторов (одного или нескольких) будет на низком уровне, мотивация будет низкой и наоборот. При воплощении данной теории ожидания в жизни необходимо до начала работы объяснить персоналу, что имеется жесткая зависимость между результатами труда и оплатой труда [3].



Д.Аткинсон (модель выбора риска) вводит дополнительный элемент в теорию мотивации, а именно достижение успеха. Модель Д.Аткинсона предназначена для предсказания выбора альтернативного действия. Данная модель больше ориентируется на описание и предсказание мотивационного процесса. Но при этом у представителей данной теории интерес вызывает только произведение указанных переменных в определенный момент или в определенной ситуации, при этом они не учитывают, какая валентность больше: валентность заработной платы или валентность продвижения по службе.

Теория справедливости С. Адамс. В соответствии с данной теорией уровень эффективности мотивации определяется сотрудником не по ряду факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Таким образом, данная теория основывается на том, что проводится субъективная оценка и сопоставление работником полученного бонуса, вознаграждения с потраченными ресурсами, усилиями, с вознаграждениями сотрудником полученного вознаграждения с затраченными усилиями, с вознаграждениями других работников выполняющих похожую работу (рисунок 3).



Рисунок 3 – Алгоритм теории справедливости [52]

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера. Эта теория основывается на постулатах теории ожиданий и теории справедливости. Основной смысл теории в том, что вводятся соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Представители данной теории предложили три основных элемента, которые влияют на размер вознаграждения:

- использованные ресурсы (усилия),
- личностные качества и способности работника;
- осознание своей роли в процессе труда (рисунок 4).



Рисунок 4 – Модель Портера–Лоулера [43]

В представленной модели представлена система вознаграждения по итогам трудового процесса самого работника, то есть о той системе распределения по труду, которая сложилась внутри фирмы (общества).

Итак, изученные теоретические аспекты управления мотивацией показывают, что процесс осуществления мотивации достаточно сложен и многогранен, на него влияет множество различных факторов. Понимание природы мотивов, мотивации поможет эффективно стимулировать работника к плодотворной трудовой деятельности.

Таким образом, подводя итоги, можно сказать, что мотивация трудовой деятельности является очень важным фактором в повышении деятельности предприятия. При этом мотивация должна носить как материальный, так и

моральный характер. Комплексный подход позволяет сделать систему мотивации на предприятии максимально эффективной, что безусловно положительно сказывается на эффективности деятельности, росте производительности труда.

### 1.3. Методы и технологии управления персоналом в медицинских организациях

Одной из важных составляющих управления персоналом на предприятиях является кадровая политика. Ее цель – обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда [38].

Управление персоналом можно представить как систему мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях управления персоналом [32].

Управление персоналом Нематов Ж.А., Исмаилова Т.С. называют кадровой политикой, которая включает подготовку и реализацию мер по поддержанию качества и количества сотрудников «в строю» [30].

Таким образом, система управления персоналом должна отвечать следующим основным требованиям:

- сохранять или повышать производительность труда персонала;
- быть гибкой;
- быть экономичной;
- умело и юридически безупречно проводить организационно–штатные мероприятия [34].

В системе управления для обеспечения эффективности управления персоналом Пугачев В.П. предлагает следующие стратегические меры:

- привлечения новых сотрудников и специалистов;
- переквалификацию сотрудников в связи с использованием новых программ и технологий;

- разработку системы гарантий (социальных, правовых и т.д.);
- реорганизацию системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия [40].

На начальной стадии управления персоналом в любой ситуации важно не бросать все силы на оперативные мероприятия и не пытаться сразу же разрешить все основные проблемы. Гораздо важнее сконцентрировать свои усилия на достижении управляемости системой. Только в таком случае предпринимаемые действия могут быть и достаточно хорошо проработаны, и качественно реализованы [49].

Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях, – это поддержка антикризисных мер путем эффективного в учреждении взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия.

Управление персоналом должно решить такие задачи [7]:

- установление соотношения количества работников с разными профессионально–квалификационными и социально–демографическими свойствами для достижения наибольшего соответствия между структурами работ, рабочих мест и кадрами;

- обеспечение рационального уровня загруженности сотрудников для наиболее полного использования их кадрового потенциала и увеличения успешности их работы;

- оптимизацию существующей структуры кадров с разным функциональным содержанием работы.

Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально–трудовых отношений разработала еще в первую волну экономического кризиса Рекомендации по взаимодействию социальных партнеров в учреждении в условиях экономического кризиса [11]. Среди мер, направленных на сохранение кадрового потенциала и рабочих мест (см. рисунок 5).

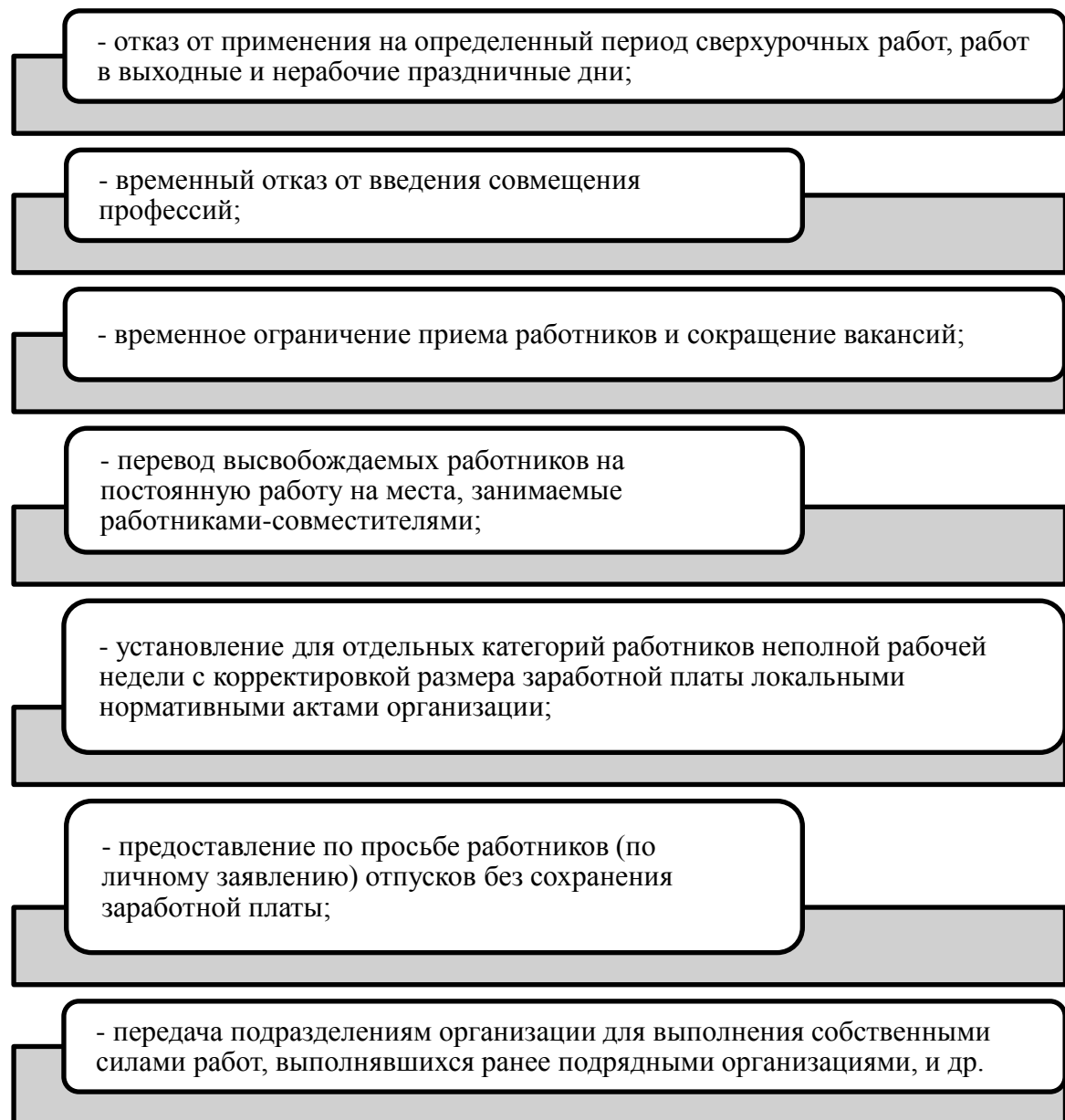


Рисунок 5 – Меры, направленные на сохранение кадрового потенциала и рабочих мест [12]

В программу могут быть также включены мероприятия, предусматривающие осуществление опережающего профессионального обучения работников, находящихся под риском увольнения, установление режима неполного рабочего времени для самостоятельного поиска работы и др.

Руководство медицинского учреждения, проводящее активную кадровую политику, не только прогнозирует развитие различных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна

разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды [20].

Задача совершенствования качественных параметров персонала зачастую неразрешима без притока новых квалифицированных работников, особенно в жизненно важные и приоритетные для медицинского учреждения области деятельности.

Однако принципы подбора кадров в медицинском учреждении несколько видоизменяются. Часть руководителей должна быть заменена кандидатами «извне», это связано с необходимостью основательной ломки имеющихся стереотипов деятельности того или иного подразделения, не соответствующих целям медицинского учреждения, борьбой с семейственностью.

Первое, что чаще всего применяется в отношении сокращения расходов на персонал – это сокращение социального пакета. В условиях, когда большинство медицинских организаций борется за выживание, такая мера оправданна. Она позволяет многим медицинским организациям существенно сократить расходы, «не трогать» заработные платы и не сокращать персонал [25].

Однако, мотивацию персонала, которую можно рассматривать как составляющую социального пакета, нужно наоборот усилить через другие методы управления мотивацией, например, нематериальной мотивацией и применением других форм стимулирования. Рассмотрим мотивационные инструменты, предлагаемые В. П. Галенко (см. рисунок 6).

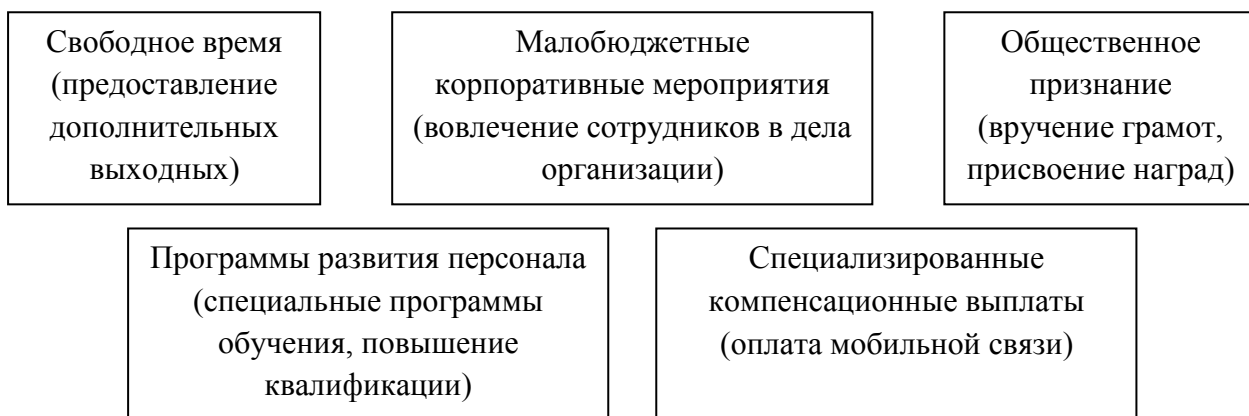


Рисунок 6 – Мотивационные инструменты, используемые в медицинской учреждении [23]

Стоит отметить, что для того чтобы минимизировать финансовые затраты на обучение В.Р. Веснин предлагает использовать малобюджетные формы обучения, среди которых можно выделить:

- наставничество;
- обучение опытных специалистов в медицинском учреждении;
- планерка как форма развития;
- командировка как метод обучения;
- инструктаж персонала;
- ротация сотрудников и другие [36].

В рамках управления при выработке кадровой программы используются выработанные практикой различные подходы к решению проблемы трудоустроенности – приведению фактической численности к потребности в ней. Наиболее часто используются следующие методы:

- численная адаптация;
- функциональная адаптация;
- лизинг персонала;
- дистанционная стратегия.

Численная адаптация связана с ориентацией на использование внешних источников удовлетворения потребности в рабочей силе: набор со стороны (с внешнего рынка труда) и увольнение излишнего персонала (возврат работников



на внешний рынок труда). Таким образом, численная адаптация – это управление входом рабочей силы на внутренний (внутрифирменный, внутрикорпоративный) рынок и выходом из него, создание условий, облегчающих осуществление этих процессов.

Функциональная адаптация связана с воздействием на нанятую рабочую силу с целью регулирования спроса и предложения на внутреннем рынке труда, что достигается управлением внутрифирменным движением (перемещением) медицинских работников.

Лизинг персонала состоит в передаче медицинской организацией появившейся излишней численности собственных работников другим медицинским организациям на договорной основе и на определенный срок, либо, наоборот, в привлечении рабочей силы на этих же условиях с других организаций. [33].

Реализация каждого из подходов требует соответствующей корректировки кадровой политики. Так, численная адаптация потребует введения менее ущербных в социальном отношении мер, способствующих быстрому высвобождению персонала (например, введение дополнительных льгот по стимулированию добровольного увольнения персонала, введение дополнительных льгот по социальной защите уволенных и др.), так и направленных на привлечение рабочей силы.

Ориентация медицинского учреждения на реализацию подхода, связанного с функциональной адаптацией, потребует проведения мероприятий, направленных на развитие профессиональной гибкости собственной рабочей силы. Соответствующие меры должны быть предприняты и в отношении персонала, охваченного лизингом в дополнение к тому, что сам по себе лизинг персонала обеспечивает работникам сохранение своей занятости, заработка, стажа работы по месту своего найма, и др. [41]

Перечисленные методы могут быть реализованы в «чистом» виде, либо в определенной комбинации, например, когда каждый из них реализуется применительно лишь к определенной категории, либо группе работников.

Обобщив опыт зарубежных и отечественных ученых, чьи научные труды были написаны в области управления персоналом авторы делают вывод, что управление персоналом в период кризиса включает в себя решение следующих вопросов и проблем, которые можно охарактеризовать как методы и технологии [35]:

- уменьшение иерархических уровней и упрощение организационной структуры;
- формирование специальной команды руководителей, способных выработать антикризисные решения;
- снижение социального и психологического напряжения в коллективе;
- создание гибкой системы мотивации персонала;
- сохранение наиболее ценных кадров предприятия, образующих профессиональное ядро;
- реструктуризация кадрового потенциала, в связи с внедрением инновационных проектов;
- обеспечение социальной защиты высвобождаемых работников.

И, наконец, последним методом управления персоналом является вовлечение сотрудников в деятельность учреждения. Стоит отметить, что данный метод позволяет увеличить лояльность сотрудников к деятельности организации, улучшить микроклимат в коллективе и уменьшить уровень недоверия к руководству [35].

Кроме того, с помощью данного метода могут быть выявлены творческие люди, способные в короткие сроки вывести компанию из состояния кризиса и поднять ее на совершенно новый конкурентный уровень.

В качестве перспектив предполагается неэффективные модели, которые до сегодняшнего дня ещё как-то могли выживать благодаря общему росту экономики и насыщению её деньгами, потребуют срочного пересмотра подходов к управлению персоналом, опираясь на оценку внутренней эффективности

## Выводы по разделу один

Главная задача руководителя состоит в том, чтобы выявить лучшие качества сотрудника, использовать его возможности и умение по максимуму. Выполнить эту задачу можно будет только в том случае, если сотрудник будет достаточно мотивирован для работы на благо учреждения.

Мотивация персонала – одна из сложных функций HR–службы. Нужно не только знать, как улучшить работу сотрудников, но и уметь подсчитывать, во сколько такое стимулирование обойдется организации.

Мотивация персонала может быть организована в учреждении различными методами: разъяснением, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. Указанные и другие отдельные способы мотивации называются мотиваторами.

Мотивы труда могут появляться тогда, когда в распоряжении общества (или же самого субъекта управления) имеется необходимый набор благ, который соответствует социально обусловленным потребностям человека. С целью приобретения данного рода благ, необходимыми являются трудовые усилия работника. Именно трудовая деятельность предоставляет возможность работнику приобрести данного рода блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем прочие виды деятельности.

Мотив труда появляется только тогда, когда труд (или работа) являются если не единственной, то, во всяком случае, важной предпосылкой получения блага.

Таким образом, поведение трудового характера определяется мотивацией трудовой деятельности, формирование которой, в свою очередь, происходит под воздействием всех потребностей, интересов, разных ценностей и идеалов, ориентаций ценностного характера, мотивов и установок. Потребности выступают в качестве глубинных источников возникновения интересов. Интересами формируются идеалы, ценности и мотивы. Вместе с тем, на интересы и ценности оказывает воздействие непосредственного характера трудовая

ситуация в организации, которая определяется совокупностью плановых и оценочных показателей, решений административного характера и всей системы стимулов.

Для того, чтобы усовершенствовать систему мотивации сотрудников необходимо провести анализ состояния МБУЗ ГКП № 5, для обоснования принимаемых впоследствии решений.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ МБУЗ ГКП №5

### 2.1 Характеристика МБУЗ ГКП №5

Муниципальное бюджетное учреждение здравоохранения городская клиническая поликлиника №5, именуемое в дальнейшем «Бюджетное учреждение», создано на основании постановления Главы города Челябинска от 10.03. 1993г. №313.

Полное наименование бюджетного учреждения: Муниципальное бюджетное учреждение здравоохранения городская клиническая поликлиника №5.

Сокращенное наименование Бюджетного учреждения: МБУЗ ГКП №5.

Полное и сокращенное названия являются равнозначными.

Бюджетное учреждение является некоммерческой организацией.

Учредителем Бюджетного учреждения от имени муниципального образования «город Челябинск» является Администрация города Челябинска в лице Управления здравоохранения Администрации г. Челябинска, далее именуемое «Учредитель».

Место нахождения Учредителя: 454091, г. Челябинск, ул. Свободы, 145.

Бюджетное учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета в финансовом органе муниципального образования «город Челябинск», круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, а также зарегистрированную в установленном порядке эмблему [51].

Бюджетное учреждение от своего имени приобретает имущественные и неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Бюджетное учреждение отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленных за ним Собственником или

приобретенных Бюджетным учреждением за счет средств, выделенных ему Учредителем на приобретение этого имущества, а также недвижимого имущества.

Бюджетное учреждение приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

Полномочия собственника муниципального имущества, закрепленного за Бюджетным учреждением на праве оперативного управления, от имени муниципального образования «город Челябинск» осуществляет Администрация города Челябинска в лице Комитета по управлению имуществом и земельным отношениям города Челябинска, именуемого далее «Собственник».

Место нахождения Собственника: 454113, г. Челябинск, ул. Тимирязева, д. 36.

Собственник имущества Бюджетного учреждения не несет ответственность по обязательствам Бюджетного учреждения.

Место нахождения бюджетного учреждения: Россия, Челябинская область, г. Челябинск, Курчатовский район, пр. Комсомольский, д. 36–а.

Адрес (местоположение): 454138 Россия, Челябинская область, г. Челябинск, Курчатовский район, пр. Комсомольский, д. 36–а; нежилое здание (поликлиника) [51].

Учреждение имеет структурные подразделения:

– отделение врачей общей практики: 454021, Россия, Челябинская область, г. Челябинск, пр. Комсомольский, д. 130; нежилое помещение №1 (поликлиника);

– женская консультация: 454138 Россия, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Красного Урала, д. 3; нежилое помещение №1 (женская консультация);

– поликлиника пос. Шагол: 454015, Челябинская область, Курчатовский район, г. Челябинск, пос. Городок 11; нежилое здание (поликлиника №2);

– офис врача общей практики: 454036, Россия, Челябинская обл., г. Челябинск, ул. Рабоче–Крестьянская, д. 12–б; нежилое здание.

В своей деятельности Бюджетное учреждение руководствуется действующим законодательством, муниципальными правовыми актами города Челябинска и уполномоченных должностных лиц Администрации города Челябинска,

принятыми в пределах их компетенции, установленными муниципальными правовыми актами Администрации города Челябинска, Уставом.

Бюджетное учреждение создано для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления города Челябинска в сфере охраны здоровья граждан путем оказания медицинско–диагностической, профилактической и реабилитационной помощи населению [51].

Для достижения целей Бюджетное учреждение осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды основной деятельности:

- первичная (доврачебная) медико–санитарная помощь;
- диагностические исследования;
- амбулаторно–поликлиническая медицинская помощь взрослому населению в поликлинике, в женской консультации, на дому;
- общая врачебная практика, семейная медицина;
- стационарная медицинская помощь населению в дневном стационаре поликлиники, в дневном стационаре женской консультации, в стационаре на дому поликлиники;
- традиционная медицинская деятельность по профилю;
- экспертная медицинская деятельность;
- обязательная медицинская деятельность;
- вспомогательная медицинская деятельность;
- деятельность, связанная с оборотом наркотических средств и психотропных веществ, внесенных в Список II в соответствии с ФЗ от 08.01.1998 «О наркотических средствах и психотропных веществах».

Бюджетное учреждение вправе осуществлять следующие виды деятельности, не относящиеся к его основной [51]:

– планирование своей деятельности и определение перспектив развития по согласованию с Учредителем, а также исходя из заключенных договоров, спроса потребителей на работы и услуги в сфере охраны здоровья граждан;

– содействие образовательной деятельности по программам послевузовского профессионального образования (аспирантура, докторантура, клиническая ординатура, интернатура) и иным образовательным программам в соответствии с законодательством Российской Федерации;

– организация издания и распространение печатной продукции, в том числе научно–методических материалов, монографий, сборников научных работ, содержащих результаты научной и научно–технической деятельности Бюджетного учреждения;

– участие в российских и международных съездах, конференциях, симпозиумах, семинарах;

– изучение структуры заболеваемости контингента, производственного и бытового травматизма, инвалидности и смертности;

– оказание сервисных услуг;

– торгово–закупочная деятельность;

– арендная деятельность;

– оказание медицинских услуг по договорам с организациями.

Ежегодно Бюджетное учреждение обязано опубликовывать отчеты о своей деятельности и об использовании закрепленного за ним имущества в порядке, установленном действующим законодательством.

Целями деятельности МБУЗ ГКП №5 являются удовлетворение потребностей населения в качественной высококвалифицированной медицинской помощи, обеспечение постоянного развития и использование современных медицинских технологий.





Рисунок 7 – Основные задачи МБУЗ ГКП №5

Предметом деятельности МБУЗ ГКП №5 является многопрофильная медицинская помощь, включающая в себя оказание медицинско–диагностической, профилактической, реабилитационной помощи населению.

Миссия МБУЗ ГКП №5: быть безоговорочным лидером в лечении больных со злокачественными новообразованиями действуя в интересах больного на основе принципов онкологической адекватности, безопасности, функциональности, предоставляя высочайший уровень диагностики, инновационные технологии и методики лечения, индивидуальный подход.

Структура МБУЗ ГКП №5 представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели учреждения. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Организационная структура МБУЗ ГКП №5 представлена на рисунке 8.

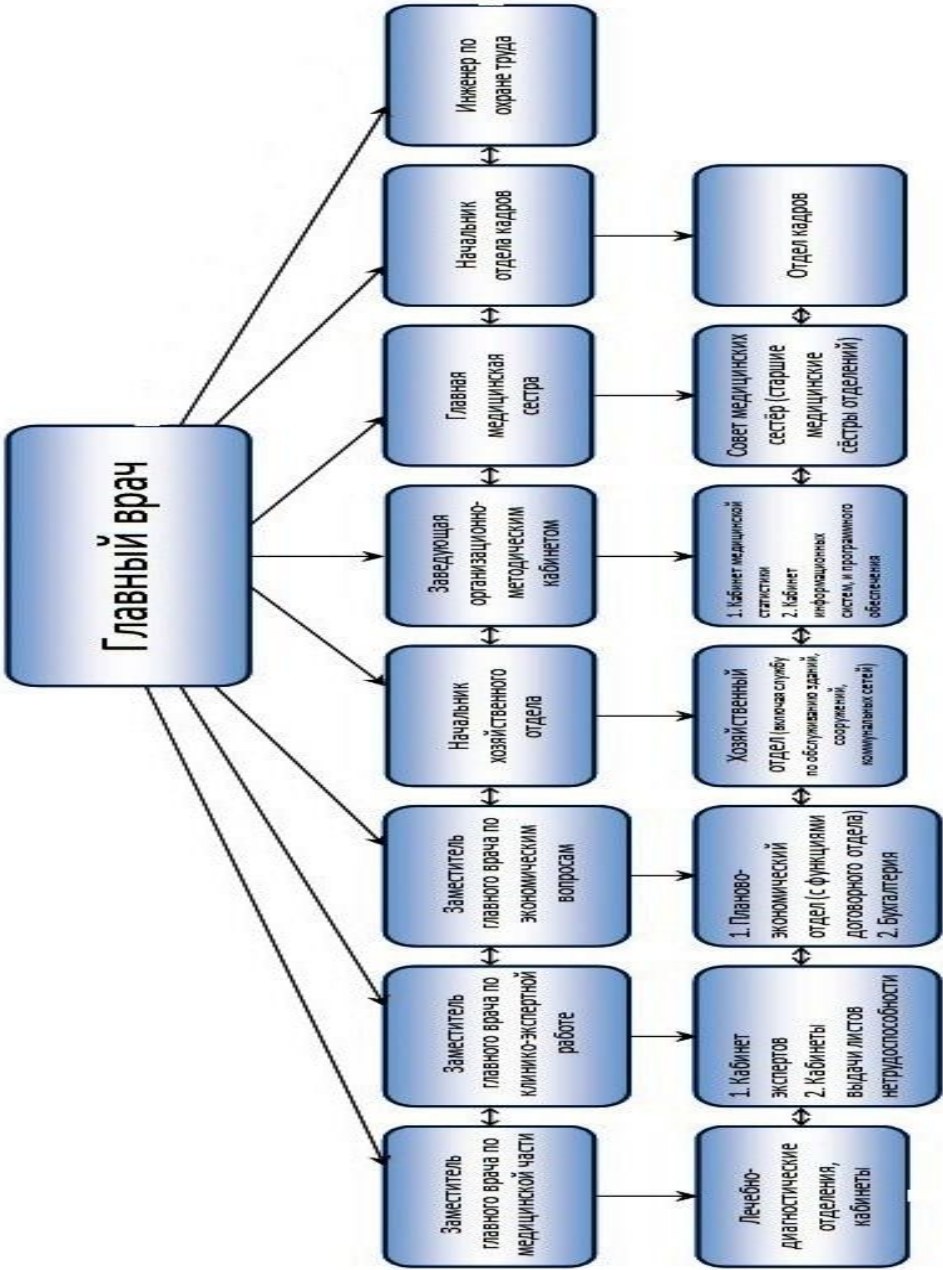


Рисунок 8 – Организационная структура управления МБУЗ ГКП №5

Структура учреждения тесно связана с характерным для нее специфическим разделением труда и требованиями построения системы контроля в МБУЗ ГКП №5.

МБУЗ ГКП №5 имеет организацию труда, но не просто случайное распределение работы между всем персоналом, а специализированное разделение труда. Оно означает закрепление конкретной работы за тем человеком, который лучше всех сможет ее выполнить, то есть за специалистом.

Экономическую службу представляют экономисты, менеджеры, бухгалтера, и другие. Целью экономической работы является, достижение эффективности хозяйствования, рентабельная работа.

В обязанности заместителя главного врача по экономике входят немного другие задачи, нежели специалиста. На самом деле, определение обязанностей описываемой должности довольно сложное. Можно сказать, что в его обязанности входит принятие управленческих решений в соответствии с методиками учета доходов и расходов, действующего законодательства и требований управленцев уже высшего звена. В общем на плечи заместителя ложится принятие локальных управленческих решений.

## 2.2. Анализ финансовой деятельности МБУЗ ГКП №5

Экономический анализ как функция управления – это оценка результатов действия как других функций управления, способствующая переводу деятельности учреждения на более высокий уровень развития.

Значимость экономического анализа деятельности в управлении обусловили формирование самостоятельной отрасли экономической науки – анализа хозяйственной деятельности. Он представляет собой систему знаний о содержании работы организаций методах, задачах в формах учреждения, процедурах рассмотрения конкретных ситуаций в целях оценки результатов

деятельности, выявления факторов их изменения, изыскания резервов дальнейшего повышения результативности проводимых мероприятий [42].

Основой для проведения финансового анализа МБУЗ ГКП №5 стали такие документы медицинского учреждения как, бухгалтерский баланс.

Таблица 1 – Анализ актива баланса МБУЗ ГКП №5 за 2015–2016 гг.,

В рублях

Наименование	2015 г.	2016 г.	Отклонение +/-	Темп роста, %
I. Нефинансовые активы				
Основные средства (балансовая стоимость), всего*	121174619,8	129627208,2	8452588,34	106,97
недвижимое имущество учреждения	52442687	52442687	0	100
особо ценное движимое имущество учреждения	51207685,27	56764525,94	5556840,67	110,85
иное движимое имущество учреждения	17524247,55	20419995,22	2895747,67	116,52
Амортизация основных средств, в том числе:	70058423	78649098,31	8590675,31	112,26
Амортизация недвижимого имущества учреждения	16728531,37	17308826,55	580295,18	103,46
Амортизация особо ценного движимого имущества учреждения	43818252,9	48767648,81	4949395,91	111,29
Амортизация иного движимого имущества учреждения	9511638,73	12572622,95	3060984,22	132,18
Основные средства (остаточная стоимость, из них:	51116196,82	50978109,85	-138086,97	99,73
недвижимое имущество учреждения (остаточная стоимость)	35714155,63	35133860,45	-580295,18	98,37
особо ценное движимое имущество учреждения (остаточная стоимость)	7389432,37	7996877,13	607444,76	108,22
иное движимое имущество учреждения (остаточная стоимость)	8012608,82	7847372,27	-165236,55	97,94
Нематериальные активы (балансовая стоимость), всего	–	–		
Амортизация нематериальных активов*	–	–		

Непроизведенные активы (балансовая стоимость)	23671378,06	23671378,06	0	100
Материальные запасы	11236853,44	9071654,15	-2165199,29	80,73
Нефинансовые активы в пути	2853531,45	2264268,48	-589262,97	79,35
иное движимое имущество учреждения в пути	2853531,45	2264268,48	-589262,97	79,35
Итого по разделу I	88877959,77	85985410,54	-2892549,23	96,74
II. Финансовые активы			0	
Денежные средства учреждения	52531149,65	51920717,17	-610432,48	98,84
Расчеты по доходам	760896,5	5742107,68	4981211,18	754,65
Расчеты по выданным авансам	–	11669,1	11669,1	100
Расчеты по кредитам, займам (ссудам)	–	–		
Расчеты с подотчетными лицами	28,5	–	-28,5	–
Расчеты по ущербу и иным доходам	134412,2	182675,45	48263,25	135,91
Прочие расчеты с дебиторами	-66339556,06	-66364905,64	-25349,58	100,04
Амортизация особо ценного движимого, недвижимого имущества	60546784,27	66076475,36	5529691,09	109,13
Остаточная стоимость ОЦИ	-66339556,06	-66366705,64	-27149,58	100,04
Вложения в финансовые активы	–	–		
Расчеты по платежам в бюджеты	581585,91	611996,93	30411,02	105,23
Итого по разделу II	-12331483,3	-7895739,31	4435743,99	64,03
БАЛАНС	76546476,47	78089671,23	1543194,76	102,02

Согласно данных таблицы актив баланса МБУЗ ГКП №5 в 2016 г. увеличился по сравнению с 2015 г. на 1543194,76 руб. и составил 78089671,23 руб.

Основные средства (балансовая стоимость) учреждения в 2015 г. составляли 121174619,8 руб., а в 2016 г. заметное увеличение показателя до 129627208,2 руб.

Амортизация основных средств также изменилась в 2016 г. по сравнению с 2015 г. В 2015 г. амортизация основных средств составляла 70058423 руб., а в 2016 г. увеличение на 8590675,31 руб.

Однако заметно снижение основных средств (остаточная стоимость) в 2016 г. на 138086,97 руб.

Непроизведенные активы в 2015 г. и в 2016 г. не изменились и составляют 23671378,06 руб.

В 2016 г. заметно снижение материальных запасов на 2165199,29 руб. и нефинансовых активов в пути на 589262,97 руб. Также снизились денежные средства учреждения на 610432,48 руб. и в 2016 г. они составили 51920717,17 руб., прочие расчеты с дебиторами снизились на 25349,58 руб. и остаточная стоимость ОЦИ снизилась на 27159,58 руб.

Далее рассмотрим пассив баланса МБУЗ ГКП №5 за 2015–2016 гг., который указан в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ пассива баланса МБУЗ ГКП №5 за 2015–2016 гг., руб.

В рублях

Наименование	2015 г.	2016	Отклонение +/-	Темп роста, %
III. Обязательства				
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам				
Расчеты по принятым обязательствам	6858166,87	6901398,78	43231,91	100,630371
Расчеты по платежам в бюджеты, из них:	3484390,41	6475202,69	2990812,28	185,834592
расчеты по налогу на доходы физических лиц	914144	1489298	575154	162,917221
расчеты по страховым взносам на обязательное социальное страхование	30378,04	79705,67	49327,63	262,379238
расчеты по налогу на прибыль организаций	18729	–	–18729	
расчеты по налогу на добавленную стоимость	11821,27	11355,19	–466,08	96,0572764
расчеты по иным платежам в бюджет	410521	346656	–63865	84,4429396
расчеты по страховым взносам на медицинское и пенсионное страхование	2098797,1	4548187,83	2449390,73	216,704503
Прочие расчеты с кредиторами	2159827,75	2010458,84	–149368,91	93,0842212
Расчеты с подотчетными лицами	–	–		

Расчеты по доходам	–	230100	230100	
Расчеты по ущербу и иным доходам	–	–		
Итого по разделу	12502385,03	15617160,31	3114775,28	124,91
IV. Финансовый результат				
Финансовый результат экономического субъекта)	64044091,44	62472510,92	–1571580,52	97,546096
финансовый результат прошлых отчетных периодов	–2755286,19	–19080279,9	–16324993,71	692,497207
Финансовый результат по начисленной амортизации по ОЦИ	60546784,27	66076475,36	5529691,09	109,132923
доходы будущих периодов	–	–		
расходы будущих периодов	–	–		
резервы предстоящих расходов	6252593,36	15476315,46	9223722,1	247,518343
БАЛАНС	76546476,47	78089671,23	1543194,76	102,016023

Анализ данных таблицы показал, что обязательства учреждения в 2016 г. составляли 15617160,31 руб. и если сравнивать с показателем 2015 г. – 12502385,03 руб., то увеличение на 3114775,28 руб.

Финансовый результат учреждения в 2016 г. снизился до 62472510,92 руб. и снизился данный результат на 1571580,52 руб. по сравнению с 2015 г.

Анализируя динамику доходов и расходов МБУЗ ГКП №5 можно сказать, что в конечном итоге за исследуемый период её можно назвать негативной. За исследуемый период значения большинства показателей рентабельности либо снизились, либо остались на прежнем уровне, что следует скорее рассматривать как негативную тенденцию. Анализ типа финансовой устойчивости учреждения в динамике, показывает улучшение финансовой устойчивости. В целом поликлиника имеет все необходимые материально–технические и финансовые ресурсы, необходимое для ее дальнейшего существования и развития.

SWOT–анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды учреждения и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Сильные (S) и слабые (W)

стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа; возможности (О) и угрозы (Т) являются факторами внешней среды.

В практике МБУЗ ГКП №5 SWOT–анализ является своего рода стандартизированным «общим языком» организации. Для презентации своих выводов и для обмена информацией SWOT–анализ используют специалисты планово–экономического отдела. Также SWOT–анализ традиционно используется для обоснования изменений тарифной политики. Кроме того, SWOT–анализ используется в МБУЗ ГКП №5 для обоснования новых направлений деятельности и самостоятельных проектов, особенно связанных с капитальными вложениями и тех, которые не утверждены Генеральным директором организации в рамках годового бизнес–плана. Такие проекты требуют специального согласования, под них готовятся как отдельные финансовые модели, так и описательная часть, в которую и входит SWOT–анализ.

МБУЗ ГКП №5 использует SWOT–анализ в двух случаях:

- это формирование стратегического плана развития организации на период, который может варьироваться от квартала до года;
- случай обусловлен текущей ситуацией на рынке – вырабатываются меры по усилению своих позиций на рынке услуг.

SWOT–анализ деятельности МБУЗ ГКП №5 отражён в таблице 3.



Таблица 3 – SWOT–анализ деятельности МБУЗ ГКП №5

Сильные стороны	Слабые стороны
Большая клиентская база	Отсутствие эффективной рекламы
Наличие необходимых финансов	Отсутствие маркетингового отдела
Команда высококвалифицированных специалистов	Нехватка специалистов узкой специализации
Постоянные семинары по повышению квалификации специалистов	Слаборазвитая аттестация
Хорошее месторасположение	
Новейшая медицинская аппаратура	
Экспертиза временной нетрудоспособности	
Возможность записаться через интернет	
Возможности	Угрозы
Открытие отделения гериатрии	Сокращение финансирования учреждения
Расширение линии услуг	Снижение уровня жизни потребителей
Обслуживание по страховой программе	Нечестная «интернет–война» с участием конкурентов
Проведение медицинской водительской комиссии	Появление на рынке сильного конкурента
	Повышение стоимости медицинского расходного материала

Самым скорейшим улучшением работы МБУЗ ГКП №5 является, безусловно, открытие отделения гериатрии и благодаря этому расширение линии услуг. (Гериатрия изучает основные принципы профилактики, диагностики, а также лечения заболеваний у пациентов старшей возрастной группы). Обслуживание по страховой программе и проведение медицинской водительской комиссии, безусловно, увеличит клиентскую базу, которая и без этого очень и очень значительная.

Но не стоит забывать и том, что может появиться сильный конкурент на рынке медицинских услуг, которого пока, как такого в ближайшем районе не предвидится. Конкуренты есть, но они ведут свою деятельность с недавнего времени, но за счёт того, что МБУЗ ГКП №5 работает с 1999 года, Пациенты и без обширной маркетинговой политики идут именно сюда.

Безусловно, неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют могут повлечь за собой повышение стоимости медицинского расходного материала.

### 2.3. Анализ структуры и численности персонала МБУЗ ГКП №5

Для анализа состава и структуры персонала производится анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами (см. табл. 4).

Таблица 4 – Обеспеченность трудовыми ресурсами за 2014–2016 гг.

Показатели	2014 г., чел.	2015 г., чел.	Прирост		2016 г., чел.	Прирост	
			Чел.	%		Чел.	%
Всего	544	572	28	105,15%	600	28	104,90%
В том числе							
Врачи	128	141	13	110,16%	157	16	111,35%
Средний мед. персонал	271	280	9	103,32%	287	7	102,50%
Фармацевты	2	2	0	100,00%	2	0	100,00%
Прочие специалисты	143	149	6	104,20%	154	5	103,36%

Анализ данных таблицы 4 показывает динамику увеличения численности персонала. Если за 2015 г. общая численность персонала увеличилась на 105,15%, то за 2016 г. она увеличилась на 104,90%. В 2016 г. наибольший темп увеличения отмечен среди врачей. Неизменной остается такая должностная категория, как фармацевты. На рисунке 9 представлена динамика численности персонала.

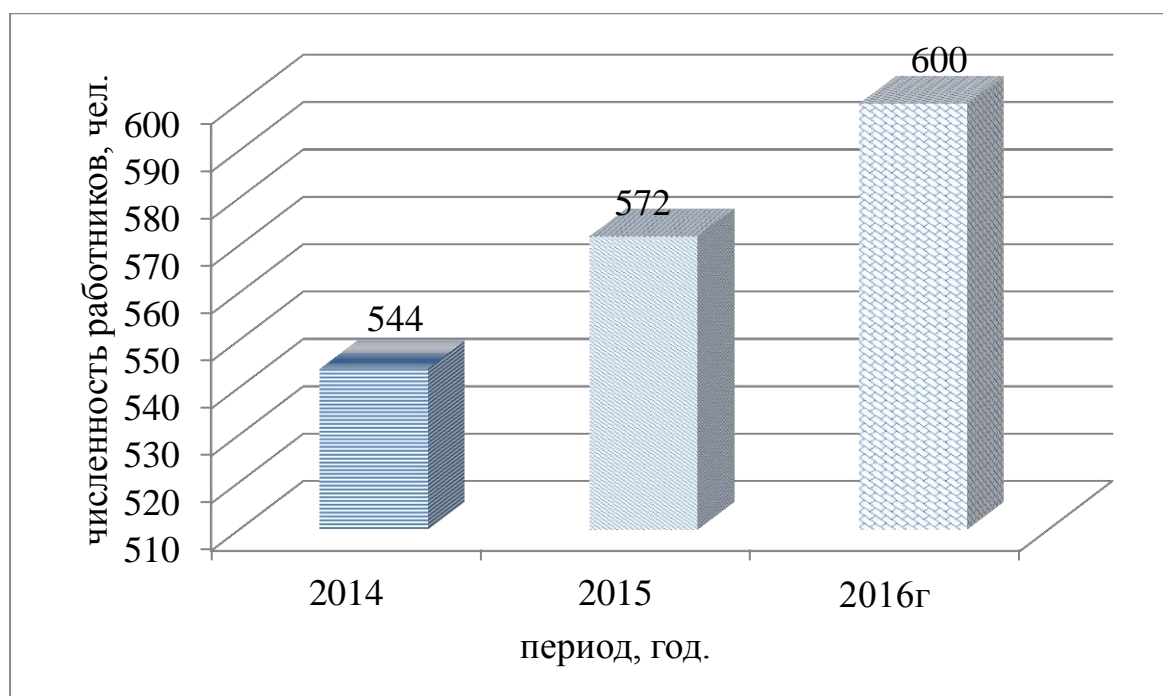


Рисунок 9 – Динамика численности персонала

Во-вторых, для анализа состава и структуры персонала производится анализ изменения структуры трудовых ресурсов учреждения (см. табл. 5).

Таблица 5 – Изменение структуры кадрового состава учреждения

Категория персонала	Структура персонала					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
1. Изменение структуры по должностям						
Всего	544	100,0%	572	100%	600	100,0%
В том числе						
Врачи	128	15,8%	141	15,8%	157	26,17%
Средние мед. работники	271	42,0%	280	41,7%	287	47,83%
фармацевты	2	0,4%	2	0,4%	2	0,33%
Прочие специалисты	143	41,8%	149	42,1%	154	25,67%
2. Изменение структуры по виду занятости						
Всего	544	100,0%	572	100,0%	600	100,0%
В том числе						
Штатные работники	498	91,6%	530	92,3%	572	94,8%
Совместители	46	8,4%	42	7,7%	28	5,2%

Рассмотрим изменение структуры кадрового состава по должностям. Наибольшую долю в структуре персонала занимают средний медицинский персонал и прочие специалисты. В динамике структура кадрового состава по должностям фактически не меняется.

Структура персонала по должностям в 2016 году представлена на рисунке 10.

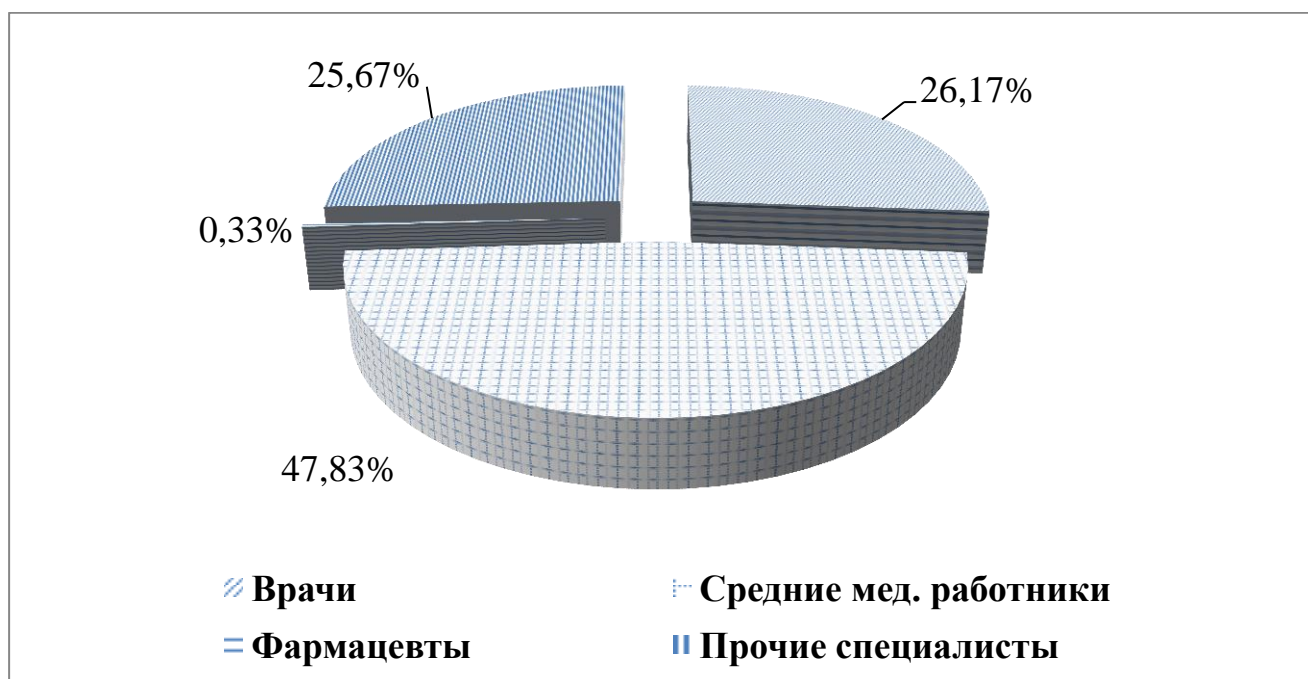


Рисунок 10 – Структура персонала по категориям в 2016 г.

Рассматривая изменение структуры по виду занятости видно, что со временем увеличивается доля штатных сотрудников, а удельный вес совместителей – снижается. Основную долю в структуре по виду занятости занимают штатные работники.

В таблице 6 представлена структура кадрового состава по среднему медицинскому персоналу за 2016 г

Таблица 6 – Структура кадрового состава по среднему медицинскому персоналу

Категория персонала	2016г.	
	Чел.	Уд. вес, %
Всего среднего медицинского персонала	287	100,0%
Из них:		
Медицинская сестра	134	44,9%
Лаборант	10	3,8%
Фельдшер лаборант	4	1,4%
Акушерка	124	47,8%
Медицинский статистик	3	0,95%
Фармацевт	2	0,95%

Из таблицы 6 видно, что наибольшую долю в структуре среднего медицинского персонала составляют акушерки.

Анализ качества трудовых ресурсов.

Наряду с количественным обеспечением учреждения трудовыми ресурсами изучается и качественный состав рабочих, который характеризуется общеобразовательным и профессионально–квалификационным уровнями.

В таблице 7 представлен квалификационный состав врачей и среднего медицинского персонала поликлиники за 2016 г.

Таблица 7 – Квалификационный состав персонала

Категория персонала	2016г.	
	Чел.	Уд. вес, %
<b>1. Квалификационные характеристики врачебного персонала</b>		
Всего врачей	157	100,0%
В том числе		
Имеют квалификационную категорию	83	52,86%
Высшая категория	47	29,93%
1 категория	21	13,37%
2 категория	6	3,82%
Имеют сертификат	89	56,69%
<b>2. Квалификационные характеристики среднего медицинского персонала</b>		
Всего среднего медицинского персонала	287	100,0%
В том числе		
Имеют квалификационную категорию	132	45,99%
Высшая категория	48	16,72%
1 категория	83	28,92%
2 категория	24	8,36%
Имеют сертификат	222	77,35%

Анализ данных таблицы 7 показывает, что только лишь 52,86% врачей имеют квалификационную категорию. Среди них преобладающей является высшая категория. Данную категорию имеют меньше половины работающих врачей (29,93%). Сертификат имеется у 56,69% врачей.

Среди среднего медицинского персонала доля квалифицированных специалистов также низка – всего 45,99%. При этом преобладающей является 1 категория. Эту квалификационную категорию имеют чуть меньше 1/3 занятого среднего медицинского персонала. Доля специалистов имеющих сертификаты составляет 77,35%.

Наиболее существенным этапом в анализе обеспеченности учреждения рабочей силой является изучение ее движения и динамики, поскольку стабильность состава кадров в учреждении является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства в целом.

Для характеристики движения трудовых ресурсов используется следующая система показателей:

1. Абсолютное число принятых и уволенных работников (см. табл. 8).

Таблица 8 – Абсолютное число принятых и уволенных работников

Показатели	2015 г.	2016г.
1 Принято в учреждение	35	39
2 Выбыло из учреждения	41	57
В том числе	0	0
3 На учебу	0	0
4. На пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	2	0
5 По собственному желанию	26	38
6 Ликвидировано рабочих мест	13	19
7 За нарушение трудовой дисциплины	0	0
8 В вооруженные силы	0	0
Среднесписочная численность работающих	558	586

В абсолютных величинах увеличивается как число принятых работников, так и число выбывших работников. Значительно увеличивается число работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию. Также увеличивается количество ликвидированных рабочих мест. Среднесписочная численность работников учреждения снижается.

Среднесписочная численность определена по формуле простой средней арифметической:

$$\text{СЧЧ} = \frac{(\text{Чн} + \text{Чк})}{2} \quad (1)$$

Где Чн – численность работников на начало периода (чел.);

Чк – численность работников на конец периода (чел.).

$$\text{СЧЧ 2015} = (544 + 572)/2 = 588 \text{ чел.}$$

$$\text{СЧЧ 2016} = (572 + 600)/2 = 586 \text{ чел.}$$

2. Оборот кадров – совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за указанные периоды. Интенсивность оборота кадров характеризуется следующими коэффициентами движения:

Коэффициент общего оборота (Коб), который представляет собой отношение суммарного числа принятых и выбывших за отчетный период к среднесписочной численности работников:

$$\text{Коб} = (\text{П} + \text{В})/\text{СЧЧ} \quad (2)$$

Где П – количество принятых работников за период (чел.);

В – количество выбывших работников за период (чел.);

СЧЧ – среднесписочная численность работников за период (чел.)

$$\text{Коб 2015} = (35 + 41)/572 = 0,13$$

$$\text{Коб 2016} = (39 + 57)/600 = 0,16$$

Коэффициент приема работников (Кп):

$$\text{Кп} = \text{П}/\text{СЧЧ} \quad (2.3)$$

$$\text{Кп 2015} = 35/572 = 0,06$$

$$K_{п} 2016 = 39/600 = 0,07$$

Коэффициент выбытия работников ( $K_{в}$ ):

$$K_{в} = В/СЧЧ (2.4)$$

$$K_{в} 2015 = 41/572 = 0,07$$

$$K_{в} 2016 = 57/600 = 0,095$$

Показатели коэффициентов оборота трудовых ресурсов сведены в таблице 9  
Таблица 9 – Коэффициенты оборота трудовых ресурсов

Показатели	2015г.	2016г.
1 Принято в учреждение	35	39
2 Выбыло из учреждения	41	57
3 Численность работающих	572	600
4 Коэффициент общего оборота	0,13	0,16
5 Коэффициент оборота по приему	0,06	0,07
6 Коэффициент оборота по выбытию	0,07	0,095

Как видно, коэффициенты оборота в учреждении увеличиваются. Это говорит о непостоянстве списочного состава работников. При этом коэффициент оборота по выбытию увеличивается большими темпами, чем коэффициент оборота по приему.

### 3. Коэффициенты текучести и восполнения кадров.

Коэффициенты текучести и восполнения кадров рассчитываются по следующим формулам:

коэффициент текучести кадров ( $K_{тек}$ ):

$$K_{тек} = (Ч_{сж} + Ч_{нпр})/СЧЧ (5)$$

Где  $Ч_{сж}$  – численность работников, выбывших за период по собственному желанию (чел.);

$Ч_{нпр}$  – численность работников, уволенных за период по неуважительным причинам (чел.).

$$K_{тек} 2015 = (26 + 0)/572 = 0,045$$



$$\text{Ктек 2016} = (38 + 0)/600 = 0,063$$

Коэффициент восполнения работников (Квосп) характеризует восполнение работников, выбывших по различным основаниям из учреждения, вновь принятыми работниками:

$$\text{Квосп} = \text{П/В} \quad (6)$$

$$\text{Квосп 2015} = 35/41 = 0,85$$

$$\text{Квосп 2016} = 39/57 = 0,68$$

Показатели коэффициентов текучести и восполнения кадров сведены в таблице 10

Таблица 10 – Коэффициенты текучести и восполнения кадров

Показатели	2015г.	2016г.
1 Принято в учреждение	35	39
2 Выбыло из учреждения	41	57
В том числе:	0	0
3 На учебу	0	0
4 В вооруженные силы		0
5 На пенсию и по другим причинам,	2	0
6 По собственному желанию	26	38
7 За нарушение трудовой дисциплины	0	0
8 Ликвидировано рабочих мест	13	19
9 Численность работающих	572	600
10 Коэффициент текучести кадров	0,045	0,063
11 Коэффициент восполнения работников	0,85	0,68

Негативным показателем деятельности учреждения является увеличение коэффициента текучести кадров. Так если в 2015 г. он составлял 0,045, то в 2016 г. он увеличился до 0,063. Руководству необходимо тщательно изучать причины, вызывающие увеличение коэффициента текучести и разрабатывать мероприятия

по его снижению на перспективу, поскольку чрезмерная текучесть кадров способствует снижению эффективности работы учреждения.

Коэффициент восполнения работников снижется, что также является негативным явлением в работе поликлиники. Принятые работники не восполняют количество ушедших работников.

Итак, анализ обеспеченности учреждения трудовыми ресурсами позволил выявить ряд негативных явлений в работе поликлиники.

Во-первых, отмечено увеличение численности персонала, причем в 2016 г., как видно, в основном – врачей, именно той категории специалистов, в услугах которых больше всего нуждаются пациенты. Однако при этом отмечено увеличение штатных сотрудников.

Во-вторых, низок уровень повышения квалификации персонала. Среди врачей 52,86% работников имеют квалификационную категорию, а среди среднего медицинского персонала – 45,99%.

В-третьих, анализ движения кадров показал, что высока степень непостоянства коллектива. Коэффициенты текучести и оборота персонала растут, коэффициент восполнения кадров снижается. Возможно, коэффициент текучести кадров возрастает, так как в других учреждениях чаще выплачивают премии за различные заслуги.

Несмотря на то, что в 2016 г. отмечено увеличение объема выручки при снижении численности персонала, руководству учреждения не следует забывать, что высокая текучесть кадров может оказать сильное влияние на эффективность деятельности учреждения. Постоянная смена персонала создает внутренний неблагоприятный климат в коллективе. Отсутствует совместная заинтересованность на долгосрочный результат. При этом следует обратить внимание на то, что снижается численность высших специалистов учреждения – врачей. Темп прироста выручки от оказания консультационных услуг врачами в 2016 г. является самым низким. Также следует проводить активную работу по повышению уровня квалификации персонала.

Итак, ставя цели увеличения объема платных услуг, руководству необходимо проводить регулярную работу с персоналом. Для планирования дальнейшей работы с персоналом проведен анализ существующей системы управления персоналом в учреждении.

#### 2.4. Оценка действующей системы мотивации и стимулирования МБУЗ ГКП №5

Изучив состав, структуру, динамику персонала МБУЗ ГКП №5, далее выполним анализ системы управления персоналом и системы мотивации. Распределение функций управления персоналом в учреждении представлено в таблице 11.

Таблица 11– Распределение функций управления персоналом МБУЗ ГКП №5

Административно-управленческий персонал	Функции				
	Прогнозирование и планирование персонала	Организация труда (прием, расстановка)	Мотивация и стимулирование персонала	Обучение, развитие персонала	Учет, контроль, оценка персонала
Отдел кадров	✓	✓	✓	✓	✓
Бухгалтерия					✓
Руководители подразделений	✓	✓	✓		✓

Анализ данных таблицы 11 показывает максимальное число функций управления персоналом выполняет отдел кадров, но эти функции во многом дублируются руководителями подразделений.

В таблице 12 приведена оценка эффективности действующей системы управления персоналом. Опрос заполнялся на основании наблюдения, опроса

руководства, изучения документов учреждения. В опросе участвовали руководитель отдела кадров и других отделов.

Таблица 12 – Оценка эффективности системы управления персоналом МБУЗ ГКП №5

Вопрос	Ответ
1. В учреждении создана служба управления персоналом?	Да, имеется отдел кадров
2. Работы по управлению персоналом закреплены за конкретными сотрудниками соответствующими приказами и распоряжениями?	Да, но функциональные обязанности не достаточно подробно доведены до персонала, ввиду чего возникает дублирование обязанностей
3. В учреждении существует организационный документ, регулирующий вопросы управления персоналом?	Да, имеется положение об управлении персоналом, положение об оплате труда
4. Функции системы управления персоналом сотрудниками выполняются в полном объеме	Да, но имеется дублирование обязанностей что снижает эффективность работы

Таким образом, данные теста свидетельствуют о том, что в учреждении МБУЗ ГКП №5 имеется отдел кадров, работы по управлению персоналом соответствующими документами закреплены за определенными сотрудниками, но функциональные обязанности не достаточно подробно доведены до персонала, ввиду чего возникает дублирование обязанностей. На предприятии имеется необходимая организационная документация.

Для комплексной оценки действующей на данный момент на МБУЗ ГКП №5 системы управления персоналом было проведено исследование. Опрос проводился среди персонала всех категорий. Текст опроса приведен в приложении А. В опросе приняли участие 96 человек.

Было установлено, что большая часть сотрудников (70%) обеспокоены системой оплаты труда. 18% сотрудников выделили вопрос о социальных гарантиях и благах; 10% сделали акцент на развитии карьеры и обучения; 2% указали на прочие аспекты. Наглядно динамика представлена на рисунке 11.

Таким образом, в учреждении имеется отдел кадров, он выполняет свои функции, но при этом у персонала имеется обеспокоенность рядом вопросов, в том числе и системой оплаты труда.

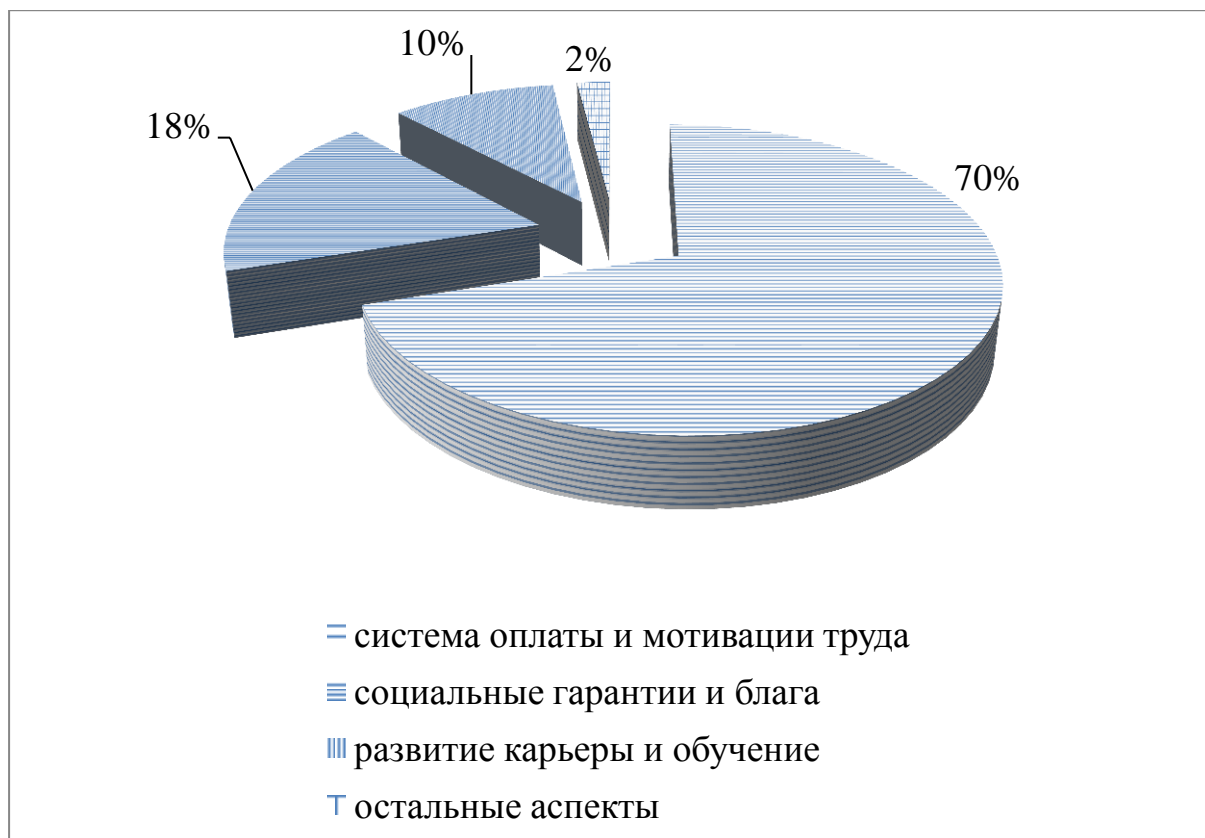


Рисунок 11– Структура ответов сотрудников

В таблице 13 представлен перечень стимулирующих средств в учреждении и их закрепление за конкретным сотрудником согласно положению об оплате труда.

Таблица 13 – Система стимулирования в МБУЗ ГКП №5

Форма стимулирования	Основное содержание	Ответственный за исполнение
Заработная плата	Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии, надбавки) заработную плату	Заместитель главного врача по экономике, главный бухгалтер, начальник отдела кадров
Премии	Ежеквартальная выплата в размере 10% от месячного оклада.	Заместитель главного врача по экономике, главный бухгалтер, начальник отдела кадров
Доплаты / Бонусы	Разовая выплата из прибыли учреждения (новогоднее вознаграждение, доплата в случае трудной жизненной ситуации и.т.д.)	Заместитель главного врача по экономике, главный бухгалтер, начальник отдела кадров

Проведем анализ существующей системы мотивации в данной учреждении, сравнив ее достоинства и недостатки.

Таблица 14 – Анализ системы стимулирования в МБУЗ ГКП №5

Форма стимулирования	Характеристика	
	Достоинства	Недостатки
1. Заработная плата (номинальная)	Является стабильной, т.к. напрямую зависит от отработанного сотрудниками времени	Невысокий размер окладов (размер окладов устанавливается управлением здравоохранения); стимулирующие выплаты у многих врачей и медицинских сестер зависят от выполнения муниципального задания, вследствие чего, при невыполнении муниципального задания размер стимулирующих выплат ставится меньше.
		Не является эффективной, так как включает только гарантированную зарплату (оклад), и не включает переменную часть, гибко

		учитывающую сложность и ответственность работы
2. Премии	Выплачивается ежеквартально	Не учитываются характер работ, трудовой вклад, уровень ответственности и т.д.
3. Доплаты / Бонусы	Является отличным стимулом	Производятся разово к праздникам

Проанализировав таблицу 14, можно сделать вывод, что элементы системы стимулирования трудовой деятельности в МБУЗ ГКП №5 имеют существенные недостатки. Также, в МБУЗ ГКП №5 слабое внимание уделяется внимание нематериальной мотивации персонала.

Далее среди сотрудников был проведен о значимости мотивационных факторов. Сотрудникам было предложено оценить значимость каждого фактора от 1 до 10, где 1 – не имеет значения, 10 – очень важно. Результаты представлены в таблице 15.

Таблица 15– Значимость мотивационных факторов для персонала МБУЗ ГКП №5

Мотивационные факторы	Уровень значимости от 0 до 10
1. Уровень заработной платы и материальных поощрений	7,6
2. Возможность карьерного роста	5,4
3. Наличие социальной мотивации	7,5
4. Соответствие выполняемой работы личным способностям и ожиданиям	5,5
5. Достижение уважения сотрудников и руководителей	6,1
6. Удовлетворенность от работы	7,3
7. Комфорт на рабочем месте, график работы, отпускная система	7,3
8. Общая престижность деятельности	6,5
9. Возможность профессионального роста и обучения	6,8
10. Уровень конфликтности в коллективе	6,9
11. Использование личной инициативы в работе	7,1
12. Уровень ответственности и полномочий	6,9

Графически систему мотивационных факторов можно представить на рисунке

12.

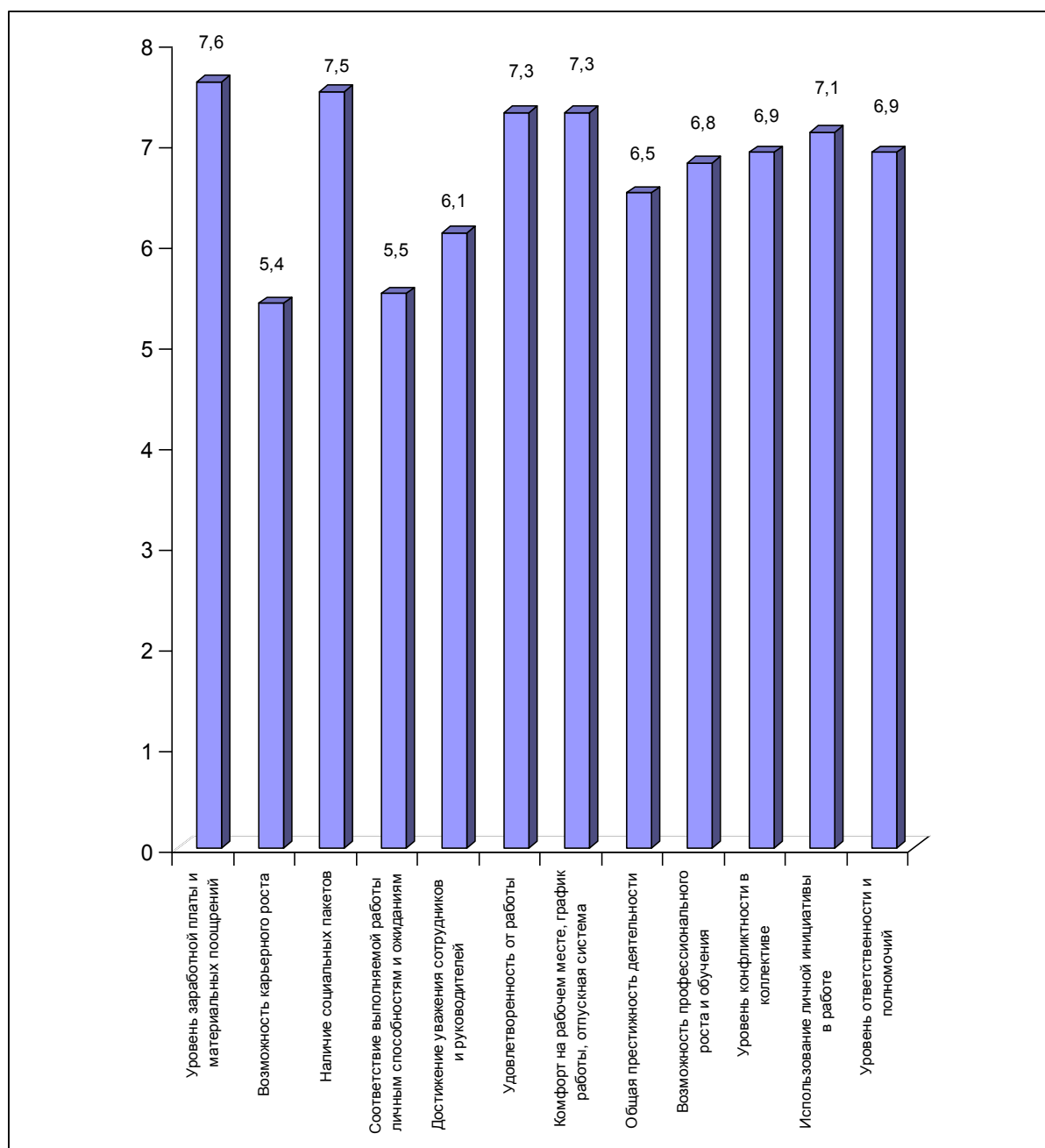


Рисунок 12 – Мотивационный профиль сотрудников МБУЗ ГКП №5

Из таблицы 15 и рисунке 12 видно, что наибольшее значение для сотрудников имеют уровень заработной платы и материальных поощрений (7,6), наличие социальной мотивации (7,5).

Наименее значимыми факторами являются – возможность карьерного роста (5,4), соответствие выполняемой работы личным способностям и ожиданиям (5,5).



## Выводы по разделу два

Таким образом, в рамках данной главы была изучена характеристика МБУЗ ГКП №5. Анализ персонала показал, что численность работников в 2016г имеет тенденцию к росту: в 2014г. численность персонала составляла – 155 человек, 2015г.– 148 человек, а в 2016г. – 170 человек. За три года численность выросла на 9,7%, а за 2 года на 14,9%.

Было определено, что в 2016 году не выполняется план по численности персонала. Невыполнение плана обусловлено снижением потребности в персонале ввиду кризисных явлений в 2015–2016 годах, а также высокими требованиями к персоналу при приеме на работу.

Также было установлено, что текучесть кадров в МБУЗ ГКП №5 за период 2014–2016 гг. сократилась, об этом свидетельствует снижение коэффициента текучести кадров с 0,11 в 2014 году до 0,02 в 2016 году.

На следующем этапе исследования проводился анализ системы управления персоналом и системы мотивации. Анализ системы управления персоналом показал, что максимальное число функций управления персоналом выполняет отдел кадров, но эти функции во многом дублируются руководителями подразделений. Работы по управлению персоналом соответствующими документами закреплены за определенными сотрудниками, но функциональные обязанности не достаточно подробно доведены до персонала, ввиду чего возникает дублирование обязанностей. В учреждении имеется необходимая организационная документация.

Однако было определено, что, несмотря на то, что на предприятии имеется система управления персоналом, у многих сотрудников имеется обеспокоенность рядом вопросов, в том числе и системой оплаты труда.

Анализ системы мотивации показал, что на предприятии сотрудникам выплачивается заработная плата, ежеквартальные премии и доплаты или бонусы. Существенного внимания системе нематериальной мотивации и стимулирования

не уделяется.

По результатам SWOT–анализа персонала были сделаны выводы, что основные усилия предприятия следует направить на:

- разработку системы материальной мотивации;
- разработку проекта по улучшению социально–психологического климата;
- изучение рынка труда и оптимизации расходов на персонал.

## ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МБУЗ ГКП №5

### 3.1 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в учреждении

Современная стратегия управления персоналом в первую очередь, ответственность, как государственных органов власти, так и общества, в том числе профессиональных ассоциаций работников МБУЗ ГКП №5, которые пытаются регулировать персонал, определять и удовлетворять реальные потребности в медицинских кадрах, а также осуществлять поддержку и контроль мероприятий в сфере их подготовки и результативного использования.

Развитие персонала МБУЗ ГКП №5 базируется на следующих принципах: удовлетворение потребности в квалифицированных и опытных работниках с учетом достижений медицинской науки; пропорциональное распределение персонала по отделам учреждения; уровень предоставления медико–санаторных услуг; обеспечение персонала работой, применение современных методов отбора и набора персонала.

Кадровый дефицит, существует в двух измерениях: численном и качественном, который должен быть преодолен, если:

- формирование медицинских кадров осуществлять на государственном уровне с использованием вертикально интегрированного метода;
- в процедуру формирования структуры персонала привлечь следующие взаимосвязанные компоненты, как: планирование потребности, качественная инновационная подготовка, приоритет актуальных для определенных специальностей, система непрерывного повышения квалификации и профессионального роста;

– отбор медицинских работников с учетом демографических показателей, соотношение между необходимым количеством медицинских работников и их категорий и количеством потенциальных потребителей их услуг.

Основные причины недобора персонала в МБУЗ ГКП №5:

- низкая оплата труда;
- снижение престижности профессии;
- изменение профессии;
- естественное движение, профессиональная миграция (внешняя);
- высокий коэффициент «выгорания» в профессии.

Поэтому формирование персонала в целом и в частности по медицинским специальностям необходимо рассматривать как комплексную и многофакторную систему подбора квалифицированных работников за счет внутренних и внешних источников.

Целью этой системы является обеспечение потребности и отдельных ее учреждений в необходимом количестве специалистов в конкретные сроки. Важной проблемой, связанной с привлечением и удержанием медицинского персонала, тенденция к старению. Особенно это касается медицинских сестер.

Учитывая, что женщины в МБУЗ ГКП №5 составляют подавляющее большинство (61,1% среди врачей и 94% среди среднего медицинского персонала), гендерные особенности, связанные с долгосрочным отсутствием медицинского персонала на рабочем месте (беременность, отпуск по уходу за ребенком и т.д.), требуют внимания при прогнозировании и планировании кадрового обеспечения.

Обеспеченность качественным персоналом МБУЗ ГКП №5, превалирует промышленный сектор в экономике региона, высокая концентрация научно–исследовательских заведений. Самая низкая обеспеченность персоналом в областях, где преобладает сельскохозяйственная форма экономики.

Основными причинами низкой укомплектованности МБУЗ ГКП №5 является недостаточная мотивация (низкая оплата труда и несовершенные социально–

бытовые условия) для привлечения кадров. Поэтому формирование последних необходимо рассматривать как комплексную и многофакторную систему подбора квалифицированных работников в МБУЗ ГКП №5 за счет внутренних и внешних источников в необходимом количестве специалистов в конкретные сроки.

Основными задачами формирования специалистов для МБУЗ ГКП №5 являются:

- использование комплексного и многофакторного подхода, который предусматривает разработку согласованной процедуры кадрового планирования;
- определение потребностей в персонале;
- организация эффективного взаимодействия между различными уровнями управления;
- выявление главных кадровых проблем;
- мониторинг процесса управления формированием персонала.

Основой кадровой политики МБУЗ ГКП №5 являются следующие приоритеты: планирование; набор персонала и создание резерва кадров; отбор и оценка кандидатов на каждое рабочее место; определение заработной платы и льгот; профориентация работника на понимание того, что ожидает от него предприятие; обучение; оценка трудовой деятельности и доведения ее до работника; подготовка и переподготовка руководящих кадров, продвижения по службе.

Особенность метода в том, что модель необходимо составлять только для МБУЗ ГКП №5 (см. табл. 16).

Таблица 16 – Модели отбора персонала в МБУЗ ГКП №5

Главные принципы	Основные модели повышения эффективности управления персоналом
1. Модель формирования специалистов	
<p>Удовлетворения потребности в квалифицированных и опытных работниках с учетом достижений медицинской науки</p>	<p>Разработка и реализация специальных образовательных программ (проектов) внедрения инноваций в сфере научной организации труда; мотивация профессионально квалификационного продвижения работников и планирование их трудовой карьеры; организация системы целенаправленного интенсивного поощрения к повышению профессионально–квалификационного и образовательного уровня персонала; установление заработной платы по уровню выше, чем среднеотраслевой, и соответствующая ее организация; планирования;</p>
2. Модель поддержки работников	
<p>Повышение качества жизни работников учреждения</p>	<p>Организация и внедрение системы социальной поддержки персонала; организация и реализация на предприятии программ по охране труда и здоровья работников; формирование и внедрение на предприятии корпоративной культуры, ориентированной на социальную ответственность; содействие мерам по совершенствованию отечественного законодательства (налогового, трудового, социального),</p>
3. Модель поддержки качественного отбора персонала	
<p>Применение современных методов отбора и набора персонала</p>	<p>Определение потребностей в персонале и главных кадровых проблем; обеспечение перехода к формированию работника, является не только активным потребителем новых знаний, но и их генератором; использование комплексного и многофакторного подхода, который предусматривает разработку согласованной процедуры кадрового планирования; организация и построение добросовестных взаимовыгодных партнерских отношений со всеми заинтересованными сторонами (инвестор, партнеры, потребители, поставщики, государство,</p>
4. Модель поддержки качественного оказания медицинских услуг	
<p>Повышение качества предоставления медицинских услуг</p>	<p>Внедрение рациональных организационных и экономических мер в сфере кадровой политики; качественное ведение медицинской документации; соблюдение всех базисных элементов управления учреждением как гаранта качественной медицинской помощи.</p>

Управление персоналом должно входить в обязанности не только руководителя МБУЗ ГКП №5 и его заместителей, но и заведующих отделениями, главной и старших медицинских сестер. Эффективный отбор кадров должен быть одной из форм предварительного контроля качества трудовых ресурсов.

Оценивая кандидата, стоит обращать внимание на здоровье, внешность, манеры, образование, опыт работы, причину поиска нового места работы, интересы, лидерство, чувство ответственности, общительность, влияние работы на личную жизнь. При оценке персонала определяется количество лиц, выполняющих определенный вид деятельности, качество труда, уровень профессиональной подготовки, численность персонала, необходимого для оптимизации управления медицинским процессом.

Зарботная плата устанавливается работнику в соответствии с действующей в МБУЗ ГКП №5 системой оплаты труда (положение об оплате труда персонала).

Тарифные ставки устанавливаются на основе тарифной сетки и тарифных коэффициентов. Тарифная ставка по первому разряду рассматривается и устанавливается с января каждого года. В положении об оплате труда обязательно предусматриваются доплаты, компенсирующие работу во вредных условиях, в ночное время, совмещение профессий, напряженный характер работ, профессиональное мастерство, почетное звание, ученую степень и тому подобное.

В управлении персоналом важным моментом является разработка мероприятий по повышению заинтересованности персонала своей работой. Негативная оценка условий труда и отсутствие адекватного материального стимулирования подходят под определение «стрессовых» и могут приводить к развитию синдрома «эмоционального выгорания». Поэтому деятельность по управлению и повышению эффективности персонала должен придерживаться определенных принципов и базироваться на определенных моделях отбора персонального состава работников МБУЗ ГКП №5.

Все проблемы персонала, которые могут возникать в будущем, должны быть предусмотрены в целевом планировании его потребностей, планировании

мероприятий, которые должны проводиться для создания, развития, сохранения, применения персонала, его оплаты, а также для увольнения. Следует соблюдать нормы, по которым расходы на кадровое планирование не должны превышать положительных результатов (эффектов, расходов) от их внедрения. Если период перспективного кадрового планирования количественных потребностей меньше, чем период подготовки (в зависимости от специфики труда), то обеспечить своевременную подготовку необходимого количества работников невозможно.

В качестве источника формирования персонала МБУЗ ГКП №5, особое значение имеет переквалификация кадров. Общую потребность в кадрах следует определять с помощью одного из трех методов, взаимодополняющих друг друга: штатно–номенклатурный метод заключается в сравнении штатной численности работников учреждения со штатной численностью другой учреждения, предоставляет тот же объем услуг в той же сфере деятельности, но с меньшей численностью штатного состава; расчетно–балансовый метод, основанный на реализации принципов равенства между ресурсной и распределительной частями трудовых балансов; аналитически–исследовательский метод, заключающийся в изучении и анализе работ, выполняемых или во время проведения наблюдений, либо при точном измерении объема информации.

Применяют также статистические методы и методы моделирования. Для краткосрочного планирования является метод экстраполяции, то есть пропорциональное переноса сегодняшней ситуации в будущее, но при этом он не учитывает влияние внешней и внутренней среды, имеет определенный уровень ошибок. Воспроизвести различные сценарии повышения эффективности управления персоналом МБУЗ ГКП №5 возможно с помощью метода моделирования, основанные на построении модели деятельности организации, преимуществом, которого является возможность предусмотреть потребности в персонале на каждом отдельном этапе стратегического плана.

Мотивация базируется на индивидуальных потребностях, а стремление индивида удовлетворять свои потребности влечет за собой готовность к



демонстрации требуемого поведения. Работодатель заинтересован в компетентных сотрудниках, которые идентифицируют себя с целями организации, работают продуктивно и охотно, эффективно используя умения, навыки и знания.

Проблема эффективной мотивации сотрудников лечебно–профилактических учреждений имеет особое значение, поскольку, во–первых, финансовые ресурсы этих учреждений ограничены, а во–вторых, средний возраст медицинского персонала превышает 45 лет. Мотивация к труду в середине служебной карьеры существенно снижается, и этот факт требует пристального внимания и особых подходов. Кроме того, не все инструменты, позволяющие высокоэффективно управлять поведением сотрудников коммерческих компаний, оказываются также приемлемым до медицинского персонала. Это имеет ряд объяснений.

Во–первых, сотрудники медицинской сферы далеко не всегда ставят на первое место свой доход и зависимость дохода от эффективности работы. Ментальная составляющая в медицине по–прежнему сильна и часто преобладает над коммерческой.

Еще одной особенностью медицинского персонала является, в большинстве своем, отношение к профессии, как к чему–то большему, чем инструменту для зарабатывания денег. Профессия в медицине – это принадлежность к группе единомышленников, к касте, к весьма консервативной и закрытой структуре. И в этом еще одна замечательная возможность для расстановки акцентов в системе мотивации: поощрение в виде внимания со стороны ключевых представителей медицинской среды.

Наряду с осознанием своей принадлежности к медицинской общине, очень близко находится еще один мотивационный механизм – управление профессиональным ростом и именем профессионала. Большое значение имеет, несмотря на прошедшие смутные годы, наличие кандидатской или докторской степени, возможность ее получения и вследствие этого, повышение статуса сотрудника в коллективе.

Мотивация к профессиональному и личностному росту – также одно из отличий медицинского персонала. Возможность инвестировать в себя, повышать свою квалификацию, а вследствие этого оказывать более профессиональную помощь, увеличивать количество повторных обращений пациентов, укреплять свое имя как специалиста. Поэтому возможность обучения и развития также является интересным примером мотивационного воздействия.

Основные принципиальные положения по созданию и введению стимулирующей системы оплаты труда заключаются в следующем:

1) четкая формулировка основных задач, стоящих перед поликлиникой или подразделением, и выбор приоритетных направлений для стимулирования. В качестве таких направлений могут быть: необходимость сохранения и закрепления кадров, повышения качества медицинской помощи, увеличение общего объема работы или отдельных составляющих, усиление профилактической деятельности и т.д.;

2) анализ сложившейся системы финансирования учреждения здравоохранения, источники поступления средств и соответствия системы оплаты труда, как способа финансирования поликлиники;

3) определение размера фонда материального поощрения, поиски дополнительных источников средств для его увеличения. Распределение финансовых ресурсов для материального поощрения основных подразделений больницы и тех, деятельность которых непосредственно не связана с показателями, по которым производится финансирование учреждения;

4) организация системы контроля для нейтрализации возможных негативных последствий введения той или иной системы оплаты труда;

5) сквозной принцип формирования фонда оплаты труда учреждения в целом до подразделений и конкретных работников;

6) построение системы оплаты труда с учетом занятости каждой службы в зарабатывании средств для учреждения, то есть такой системы, которая обеспечивала бы содействие достижению конечного результата со стороны всего персонала при учете вклада каждого конкретного работника (персонализация труда) в цепи от предоставления услуг до поступления в учреждение средств.

Рисунок 13 – Основные принципиальные положения по созданию и введению стимулирующей системы оплаты труда в МБУЗ ГКП №5

Организация системы материального стимулирования требует большой подготовительной работы, разработки методики ее проведения или адаптации существующих методик к конкретным организационно–техническим условиям деятельности больницы.

Некоторые общие положения методических подходов к разработке методики организации материального стимулирования можно сформулировать следующим образом.

1) Системные функции подразделения определяют выбор показателей для оценки результатов индивидуальной трудовой деятельности сотрудников. Целью функционирования основных структурных подразделений поликлиники является адекватная лечебно-профилактическая деятельность, направленная на сохранение и укрепление состояния здоровья пациентов, внедрение ресурсосберегающих технологий. В отделениях поставки в первую очередь должна стимулироваться оптимальная ресурсосберегающая деятельность, в подразделениях управления – экономическая эффективность деятельности и показатели выполнения контрольных функций, соответствия численности персонала объемам работ.

2) Этапность проведения работ заключается в том, что материальному стимулированию подлежит в первую очередь работа сотрудников, направленная исключительно на достижение целей и задач подразделения и поликлиники в целом. Другой персонал привлекается в данную систему по принципу взаимной ответственности.

3) Положительное материальное подкрепление должно быть адекватным по величине стимулирующих доплат, чтобы вызвать реальную заинтересованность сотрудников в достижении лучших результатов своей работы и отвечать индивидуальным затратам труда.

4) Необходимо учитывать социально-психологические факторы, обеспечивая активное вовлечение сотрудников в разработку и внедрение методики материального стимулирования, соблюдать поэтапность введения, начиная с клинических подразделений поликлиники. Оценка результатов индивидуальной деятельности должна проводиться на основании документированных данных.

5) Методика должна быть жесткой и универсальной, что обеспечивает ее использование в различных модификациях, адаптацию к конкретным условиям и задачам.

Рисунок 14 – Общие положения методические подходы к разработке методики организации материального стимулирования в МБУЗ ГКП №5

Проект новой системы премирования приведен в таблице 17.

Таблица 17 – Проект новой системы премирования МБУЗ ГКП №5

Категория работников	Премия			
	за эффективную работу отделения, %	За освоение новых видов электронного документооборота, %	повышение квалификации, %	Максимальный объем премии, %
Руководители структурных подразделений	2	5	5	12
Врачи–специалисты		5	5	10
Медицинские сестры		5	5	10

В случае перевыполнения плана по муниципальному заданию по итогам года сотрудникам следует, назначить «13 заработную плату».

Таким образом, данная система мотивации будет высоко эффективной, так как будет способствовать росту производительности труда и эффективности использования персонала. Данная система премирования будет способствовать тому, чтобы работники стремились к получению более высоких прибылей, так как будет начисляться премия с объема перевыполнения плана.

В таблице В.1 (приложение В) представим совокупные объемы премирования для сотрудников с учетом всех бонусов (по максимальным границам).

Таким образом, данная система мотивации многогранна и учитывает различные аспекты. Данная система премирования позволит устранить выявленные недостатки.

Проведем анализ рисков для проекта новой системы премирования.

В новой системе премирования ежемесячные выплаты составляют 13%, что в год составляет 156%. Предположим, что премию за повышение квалификации выплачивать перестанем. Тогда выплачиваемый фонд оплаты труда снизится на 5%, что может повлечь за собой снижение среднемесячной заработной платы работников. В соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», в 2017 году

установлены следующие индикативные показатели по заработной плате медицинских работников: Врачи: 45 551,28 руб., средний медицинский персонал: 24 630,8 руб., младший медицинский персонал: 14 926,89 руб. Таким образом, средняя заработная плата по врачам, медицинским сестрам и младшему медицинскому персоналу не может быть ниже этого уровня. В целях контроля за исполнением Указа Президента РФ ежемесячно в управление здравоохранения администрации города Челябинска предоставляется отчет по среднемесячной заработной плате работников учреждения здравоохранения. Невыполнение Указа Президента РФ может повлечь за собой негативные последствия для руководства, но также может быть причиной для выделения дополнительных субсидий учреждению на выплату заработной платы в соответствии с законодательством.

Возьмем данные для расчета из отчета по среднемесячной заработной плате врачей и руководителей структурных подразделений за декабрь 2016 года (приложение Г). Предположим, что среднесписочная численность работников не изменится в декабре 2017 года, а также фонд оплаты труда увеличится только на величину инфляции (5,4%) , и будет составлять:

$$6773,4 \text{ тыс. руб} * 1,054 = 7139,16 \text{ тыс. руб}$$

По предлагаемому новому проекту премирования в декабре 2017 года фактически начисленный фонд оплаты труда по врачам руководителям структурных подразделений (колонка 7 строка 1)

Будет больше на 130% , так как будет выплачиваться «тринадцатая зарплата». Таким образом, ФОТ будет составлять:

$$7139,16 \text{ тыс. руб} * 1,3 = 9280,9 \text{ тыс. руб}$$

Если сократить размер «тринадцатой зарплаты» на 30% , то фактически начисленный фонд оплаты труда будет составлять уже не 9 280,9 тыс. руб., а 7 139,16 тыс. руб.

Образуется экономия в размере 2 141,8 тыс. руб. Таким образом, на выплаты в соответствии с Указом Президента снижение ежегодной выплаты в размере

«тринадцатой зарплаты» не повлияет, но зато создаст значительную экономию в фонде оплаты труда.

Предполагаемый ФОТ в январе 2017 года представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Фактически начисленный фонд оплаты труда (без начислений, в тыс. руб.) в месяц в 2017 году.

Категория персонала	Фактически начисленный фонд оплаты труда (без начислений, в тыс.руб.) в декабре 2016 года.	размер инфляции, %	Фактически начисленный фонд оплаты труда в месяц (без начислений, в тыс.руб.) в 2017 году.
Врачи	5 608,55	5,40	5 911,41
Средний медицинский персонал	5 402,50	5,40	5 694,24
Руководители структурных подразделений	1 164,85	5,40	1 227,75
АУП	843,50	5,40	889,05
Прочий	4 103,70	5,40	4 325,30
Итого	17 123,10		18 047,75

Предполагаемая структура и численность персонала в 2017 году представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Предполагаемая численность персонала в 2017 году

Категория персонала	Численность персонала в 2016 году	Увеличение численности персонала, %	Предполагаемая численность персонала в 2017 году
Всего	600	10	660
В том числе			
Врачи	157	10	173
Средние мед. работники	287	10	316
фармацевты	2	10	2
Прочие специалисты	154	10	169

### 3.2. Коммерческая оценка эффективности предложенных мероприятий

Осуществим ориентировочную оценку затрат предложенных рекомендаций (таблице 20)

Таблица 20 – Мероприятия и затраты на совершенствование системы мотивации в МБУЗ ГКП №5 на 1 месяц

Мероприятия	Стоимость (тыс.руб.)
Премия за личный вклад	441
Премия за выполнение плана	214,3
Премия за освоение новых видов электронного документооборота	641,7
Обучение персонала и повышение квалификации	641,7
Премия за эффективную работу отделения	24,6
Внедрение инноваций	2 455
Всего	4 418,2

Премия за личный вклад дается только медицинским сестрам, чтобы посчитать ежемесячный размер выплат нужно умножить численность медицинских сестер на размер выплаты. Предположим, что численность увеличится на 10%, тогда медицинских сестер в 2017 году будет:

$$134 * 1,1 = 147 \text{ чел.}$$

Ежемесячный размер выплат премий за личный вклад будет составлять:  
147 чел.\* 3000 руб. = 441 000 руб.

Предполагаемый ежемесячный размер выплат по другим премиям в 2017 году представлен в таблицах ниже



Таблица 21 – Размер премии за выполнение плана в месяц

Категория персонала	Фактически начисленный фонд оплаты труда в месяц (без начислений, в тыс.руб.) в 2017 году.	Размер премии за выполнение плана, %	Размер премии за выполнение плана в мес, тыс. руб.
Врачи	5 911,41	1	59,11
Средний медицинский персонал	5 694,24	1	56,94
Руководители структурных подразделений	1 227,75	8	98,22
Итого			214,28

Таблица 22 – Размер премии за эффективную работу отделения

Категория персонала	Фактически начисленный фонд оплаты труда в месяц (без начислений, в тыс.руб.) в 2017 году.	Размер премии за эффективную работу отделения, %	Размер премии за эффективную работу отделения в мес., тыс. руб.
Врачи	5 911,41	0	0
Средний медицинский персонал	5 694,24	0	0
Руководители структурных подразделений	1 227,75	2	24,6
Итого			24,56

Таблица 23 – Размер премии за эффективную работу отделения в месяц

Категория персонала	Фактически начисленный фонд оплаты труда в месяц (без начислений, в тыс.руб.) в 2017 году.	Размер премии за освоение новых видов электронного документооборота, %	Размер премии за освоение новых видов электронного документооборота в мес., тыс. руб.
Врачи	5 911,41	5	295,57
Средний медицинский персонал	5 694,24	5	284,71
Руководители структурных подразделений	1 227,75	5	61,39
Итого			641,67

Таблица 24 – Размер премии за повышение квалификации в месяц

Категория персонала	Фактически начисленный фонд оплаты труда в месяц (без начислений, в тыс.руб.) в 2017 году.	Размер премии за повышение квалификации, %	Размер премии за повышение квалификации в мес., тыс. руб.
Врачи	5 911,41	5	295,57
Средний медицинский персонал	5 694,24	5	284,71
Руководители структурных подразделений	1 227,75	5	61,39
Итого			641,67

Таблица 25– Размер премии за внедрение инноваций в месяц

Категория персонала	Предполагаемая численность персонала в 2017 году, чел	Размер премии за внедрение инноваций, руб.	Размер премии за внедрение инноваций в мес., тыс. руб.
Врачи	146,00	5000	730,00
Средний медицинский персонал	318,00	5000	1 590,00
Руководители структурных подразделений	27,00	5000	135,00
Итого			2 455,00

Таким образом, размер ежемесячных премиальных выплат составляет 1963,2 тыс. руб., общая сумма ежемесячных премиальных выплат за год будет составлять 23 558,4 тыс. руб.

Источниками финансирования муниципальных бюджетных учреждений являются: средства территориального фонда обязательного медицинского страхования, средства областного бюджета, доходы от предпринимательской и иной деятельности.

Выплаты персоналу в год не должны превышать сумму по плану финансово-хозяйственной деятельности учреждения (приложение Д).

Сумма выплат персоналу в плане финансово-хозяйственной деятельности на 2017 год составляет 175 791,3 тыс. руб., также в 2017 году будут выделены субсидии на иные цели, не связанные с финансовым обеспечением выполнения муниципального задания в размере 85 000 000 руб.,

Направление расходования целевой субсидии: повышение финансовой эффективности системы здравоохранения города Челябинска, в том числе совершенствование системы оплаты труда, путем предоставления субсидий медицинским организациям города Челябинска на иные цели на финансовое

обеспечение совершенствования оказания медицинской помощи населению города Челябинска.

Смета расходов целевой субсидии представлена в таблице 27.

Таблица 26 – Смета расходов целевой субсидии

КОСГУ	Наименование статей	Сумма, рублей
211	Заработная плата	65 244 089,7
213	Начисления на заработную плату	19 755 910,3
Итого:		85 000 000,00

Фактически начисленный фонд оплаты труда в месяц составляет 18047,75 тыс. руб., соответственно в год ФОТ будет составлять:

$$18047,75 * 12 = 216 573 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом дополнительных премиальных выплат общий фонд оплаты труда в год будет составлять:

$$216 573 \text{ тыс. руб.} + 23 558,4 \text{ тыс. руб.} = 240 131,4 \text{ тыс. руб.}$$

Общая сумма на выплату заработной платы в 2017 году составляет:

$$175 791,3 \text{ тыс. руб.} + 85 000 \text{ тыс. руб.} = 260 791,3 \text{ тыс. руб.}$$

Из полученных расчетов видно, что имеется достаточное количество средств на дополнительную ежемесячную выплату премиальных, но данных средств не хватает на выплату ежегодных премий. Таким образом, ежегодные премии можно выплачивать, если поступления от доходов в конце года будут превышать планируемые поступления от доходов на начало года.

Определим социально – экономическую эффективность проекта по следующим факторам:

- единовременные и текущие затраты;
- ЧДД (чистый дисконтный доход);
- индекс доходности;
- срок окупаемости;

- внутренняя норма доходности;
- социальная эффективность проекта.

1. Единовременные и текущие затраты на осуществление проекта составят 4 418,2 тыс. руб., время осуществления проекта примем за один год, так как планирование карьеры, а также формирование кадрового резерва нецелесообразно растягивать на более длительное время, создавая напряжение в коллективе и повышая неудовлетворенность сотрудников.

Возьмем норму дисконта 22%, учитывая, что инфляция 2016г. составила 5,4%, то такая норма дисконта позволит обеспечить противoinфляционную защиту и учесть фактор неопределенности. Так как все проекты, связанные с персоналом, дают косвенный экономический эффект, то доходы от реализации нашего проекта будут невысокими.

Таким образом, значение коэффициента дисконтирования  $\alpha_t$ , исходя из времени, и норме дисконта  $E$  равном 22% будет равным 0,820 (шаг расчета равен 1 – один год).

2. Чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный экономический эффект, определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода) или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами, для его определения используем модифицированную формулу:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=t_H}^{t_K} (P_t - K'_t) * \alpha_t - K_{\text{вл}} \quad (1)$$

где  $K'_t$  – затраты на  $t$ -м шаге при условии, что в них не входят капиталовложения, руб.;

$K_{\text{вл}}$  – сумма дисконтированных капиталовложений, тыс. руб.:

$$, \quad K_{\text{вл}} = \sum_{t=t_H}^{t_K} K'_{\text{вл}} * \alpha_t \quad (2)$$

где  $K'_{\text{вл}}$  – капиталовложения в расчетном году, тыс. руб.

$$K_{\text{вл}} = 4\,418,2 \times 0,82 = 3\,622,9 \text{ тыс. руб.}$$

$t_H$  – начальный шаг (начальный год расчетного периода);  
 $t_k$  – конечный шаг (конечный год расчетного периода);  
 $\alpha_t$  – коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения  
разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году) он равен  
0,820.

$P_t$  – экономические результаты, достигаемые в расчетном году, руб.  
Прибыль от оказания услуг (выполнения работ) на платной основе и от  
приносящей доход деятельности за 2016 год составила 18100 тыс. руб., и  
возможный рост прибыли будет 1,5%, именно за счет внедрения предложенных  
мероприятий нематериального стимулирования. Данная цифра выбрана условно,  
так как в первую очередь подобные проекты дают социальный эффект, и только  
косвенно экономический. Таким образом, экономический результат будет равен  
сумме 18 371,5 тыс. руб.

Отсюда вычислим

$$\text{ЧДД} = (18371,5 - 4418,2) * 0,82 - 3\ 622,9 = 7\ 818,8 \text{ тыс. руб.}$$

В результате наших расчетов ЧДД положителен, проект является  
экономически целесообразным и может рассматриваться вопрос о его принятии.

3. Теперь рассчитаем индекс доходности (ИД), который представляет собой  
отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений и  
рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ИД} = \left(\frac{1}{K_{\text{вл}}}\right) * \sum_{t=t_H}^{t_k} (P_t - K'_t) * \alpha_t, \quad (3)$$

$$\text{ИД} = (1/3622,9) * (18371,5 - 4418,2) * 0,82 = 3,16$$

Индекс доходности является 3,16. Капиталовложения в обучение и развитие  
персонала, а также в расширение социального аспекта в данном случае обеспечат  
ежегодную сумму приведенного дохода.

4. Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта  
(Евн), при которой величина приведенных экономических эффектов равна  
капиталовложениям. Евн является решением уравнения:

$$\sum_{t=t_H}^{t_k} \frac{(P_t - K'_t)}{(1 + E_{ВН})} t = \sum_{t=t_H}^{t_k} \frac{K'_{ВЛ}}{(1 + E_{ВН})} t \quad (4)$$

$$\text{ВНД} = 4418,2 / (1 + 3622,9) * 1 = 1,22$$

Следовательно, реализация проекта вполне оправдана.

ВНД проекта равна 1,22 и сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В нашем случае ВНД не предъявляет требований за счет того, что инвестором является сама поликлиника, и кроме экономических факторов данный проект включает имиджевую и социальную составляющие. Величина приведенных экономических эффектов больше капиталовложений вне зависимости от того, какова ставка нормы дисконта. Следовательно, реализация проекта вполне оправдана.

5. Срок окупаемости (Ток) – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из условия:

Ток = min t, при котором

$$\sum_{t=t_H}^{t_k} (P_t - K'_t) * \alpha_t = K_{ВЛ} \quad (5)$$

Ток = (18371,5 – 4418,2) \* 0,82 = 11 441,7 больше чем сумма дисконтированных капиталовложений, которая составляет 3622,9 млн. руб.

Рентабельность инвестиций (РН), учитывающая интересы участников или специфику проекта, определяемая как

$$P_H = \sum_{t=t_H}^{t_k} (P_t - K'_t) * \alpha_t / K_{ВЛ} \quad (6)$$

$$P_H = (18371,5 - 4418,2) * 0,82 / 3622,9 = 3,16$$

В нашем случае рентабельность инвестиций и индекс доходности равны.

## Выводы по разделу три

Таким образом, в рамках раздела три был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в учреждении, а также была проведена коммерческая оценка эффективности предложенных мероприятий.

Исходя из произведенных выше расчетов проект можно признать рентабельным и рекомендовать к внедрению.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в МБУЗ ГКП №5.

В заключении хотелось бы отметить, что все предложенные расчеты приблизительны, т.к. мероприятия, связанные с персоналом, в основном дают косвенный экономический эффект, выражающийся, как правило, в повышении удовлетворенности трудом, росте уровня лояльности, создании комфортного психологического климата в коллективе и вследствие этого, повышения производительности труда.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решение проблем мотивации в значительной мере было формальным и основывалось только на сознании работников. Такое отношение привело к снижению уровня инициативы и равнодушия работающих. Главными мотивирующими факторами и сейчас остаются уровень заработной платы и возможность карьерного роста. Среди нематериальных стимулов для работников на первое место выходит социальный пакет с обязательным медицинский страховкой, участие в тренингах, компенсация за питание, оплата транспортных расходов и мобильной связи. Современным менеджерам необходимо искать методы поощрения персонала к деятельности не только ради доходов, но и для удовольствия, самоактуализации и реализации собственного трудового и творческого потенциалов. Самореализация работника наступает тогда, когда цели четко сформированы и произведенная тактика по их достижению. Большое значение при этом играют профессиональные и квалификационные качества человека (успеваемость, работоспособность, интеллектуальная составляющая, опыт и стаж работы), а также самовосприятие, самооценка и постоянная работа над собой.

Не существует простой теории, которая могла бы дать полное объяснение индивидуальных потребностей человека. Поведение определяется направленностью личностью, его способностями, типом характера, темпераментом. Поэтому особого внимания заслуживают вопросы, исследование которых позволяет понять, каким образом происходит процесс мотивации, на каких принципах строятся отношения между сотрудниками, как формируется микроклимат в коллективе и почему возникают конфликты. Интерес к работе во многом определяется не только ее содержанием, но и организацией труда, методами управления и степенью влияния работника на производство (инициатива, самостоятельность, участие в принятии решений). В современных условиях, когда деятельность работников носит умственный характер, когда от

них ожидают больше самостоятельности, инициативы и ответственности за свои действия и результаты, руководству, рассматривая вопрос мотивации, необходимо фокусироваться на стратегической целесообразности и экономической эффективности мероприятий.

Мотивация как внутренний механизм побуждения к деятельности, является результатом сложного комплекса динамических потребностей, который объединяет в себе физиологические, психологические и интеллектуальные процессы и определяет направление использования потенциала работника. Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив», как форма проявления потребности, тот предмет, ради которого осуществляется деятельность. Мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он включает в себя потребности, ожидания, стимулы и оценки. Мотивы отличаются по своей силе и значимости для человека. Как правило, для каждого вида деятельности или поведения можно выделить наиболее сильный и значимый мотив. Для одного человека главным в работе будет заработок, для другого – карьера, еще для кого-то – приятная атмосфера и возможность общения в коллективе.

Таким образом, работа медика в нынешних условиях все больше мотивируется за счет внутренних факторов. По сути, происходит эксплуатация таких личностных свойств медиков, как ответственность, чувство долга, верность врачебной клятве, любовь к своей работе, внешняя же стимуляция со стороны государства недостаточна. Если у старшего поколения работников здравоохранения эта внутренняя мотивация сформирована и достаточно устойчива, то для молодого поколения нужна внешняя поддержка решимости заниматься трудной профессией медика, и эта поддержка должна сопровождаться справедливой материальной оценкой его труда.

Исходя из произведенных расчетов в главе 3 предложенные мероприятия можно признать рентабельным и рекомендовать к внедрению.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в МБУЗ ГКП №5.

Одним из важнейших факторов, влияющих на лояльность сотрудников, есть взаимопонимание в коллективе. Для развития лояльности необходимо доверять и уважать своих сотрудников. Весь персонал должен иметь возможность проявлять инициативу и получать за это вознаграждение. Важное значение имеет информационное обеспечение сотрудников. Они должны быть в курсе жизни учреждения, причем узнавать основные новости из уст руководителя. Особенно это касается не очень «радужных новостей», как реформирование лечебного учреждения, уменьшение рабочих мест, задержка с оплатой труда. В противном случае, неоднократно измененная информация дойдет до них в форме слухов, и может породить еще большее недовольство и недоверие. Используемая широкая структура должностей в медицинском учреждении (сестра-хозяйка, старшая медицинская сестра, главная медицинская сестра, заведующие отделениями, заместители главного врача по различным направлениям, должность главного врача), должна обеспечивать постоянную возможность карьерного роста, за счет карьерного продвижения, которое, в свою очередь, покажет высокий мотивирующий эффект.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеева Н.М. Key performance indicators или система ключевых показателей эффективности как способ мотивации персонала // Молодой ученый. 2015. № 11–3 (91). С. 1–4.
2. Аквазба Е.О., Медведев П.С. Система мотивации труда в современной образовательной организации: проблемы и перспективы // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 4. С. 167.
3. Алиева С.М., Лизавенко М.В. Система мотивации персонала организации в современных условиях // В сборнике: Экономическое развитие России: тенденции, перспективы сборник статей по материалам I Международной научно–практической студенческой конференции: в 4 томах. Кафедра экономики предприятия НГПУ им.К.Минина. Нижний Новгород, 2015. С. 70–73.
4. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг управления / В книге: Современные научные исследования: исторический опыт и инновации сборник материалов Международной научно–практической конференции. ответственный редактор И.А.Харитонов. г. Краснодар,, 2015. С. 41–43.
5. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 4–1. С. 167–172.
6. Белякова А.П. Эффективная система мотивации – важный фактор по повышению экономических показателей предприятия // Научно–методический электронный журнал Концепт. 2015. № 8. С. 121–125.
7. Вильдиманова А.В., Никитина Е.Ю. Система стимулирования и мотивации труда работников железнодорожной пассажирской организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 32. С. 93–96.

8. Гаркуша В.Н., Гугуева А.В. Управление мотивацией персонала в системе сбалансированных показателей предприятия // Друкеровский вестник. 2015. № 2. С. 109–114.
9. Годовая отчетность (баланс государственного (муниципального) учреждения) МБУЗ ГКП №5.
10. Дедов Л.А., Эйссер Ю.Н. О российской и западной системах мотивации труда // Журнал экономической теории. 2015. № 3. С. 212–218.
11. Долженко Р.А. Корпоративная социальная политика в системе трудовой мотивации персонала (на материалах коммерческого банка) // Мотивация и оплата труда. 2015. № 1. С. 28–37.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом – 4-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2011.
13. Ершова Н.А., Павлов С.Н. Ценовая мотивация персонала в системе децентрализованного менеджмента // Полиграфист. В помощь руководителю и главному бухгалтеру. 2015. № 3 (69). С. 35–40.
14. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно–активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. – 2012. – Вып.2. – С.78–106.
15. Иванова М.В. Влияние особенностей инновационной организации на систему мотивации персонала // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. № 43. С. 60–66.
16. Изменение в системе оплаты труда как фактор управления мотивацией трудового поведения работников образовательных учреждений / Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. // Вопросы управления. 2015. № 3 (15). С. 96–104.
17. Исаева К.В. Построение системы мотивации персонала на основе системы сбалансированных показателей (опыт отечественных компаний) // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 5–6. С. 37–43.
18. Киреева Н.С. Система мотивации персонала как регулятор проблемы межфункционального взаимодействия в подразделениях маркетинга и логистики

// Человеческий капитал и профессиональное образование. 2015. № 3 (15). С. 26–32.

19. Кобец Ю.В. Разработка систем мотивации персонала предприятия ОАО «ГАЗПРОМ» // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2015. № 20. С. 93–95.

20. Кондря Т.И., Глызина А.А. Мотивация труда педагогов в системе дошкольного образования современной России: социологический аспект // В сборнике: В мире научных открытий Материалы XV Международной научно–практической конференции. Центр научной мысли. Москва, 2015. С. 102–105.

21. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. – №16. – С.12–34.

22. Крупица В.В. Теоретико–методологические основы менеджмента персонала организации: Монография. – Н.Новгород, 2013.

23. Крылов Э. И., Власова В. М., Журавкова И. В. Анализ эффективности использования персонала предприятия и расходов на оплату труда./ Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова – М.: Финансы и статистика, 2016. – 272 с.

24. Левинзон В.С. О системах мотивации научно–преподавательского персонала в ВУЗе // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 5–1. С. 56–58.

25. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда: учеб. Пособие / Мазманова Б.Г. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 368 с.

26. Могура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал–технологии. – М.: ЗАО «Бизнес–школа», 2011.

27. Моденов А.К. Система и методы мотивации // В сборнике: Инновационные технологии в сервисе Сборник материалов IV Международной научно–практической конференции. Под ред. А. Е. Карлика. Санкт–Петербург, 2015. С. 262–264.

28. Моисеев А.А. Особенности мотивации профессиональной деятельности сотрудников в системе «человек–человек»: сущность и структура // В сборнике:

Психологические науки: теория и практика Материалы III Международной научной конференции. Москва, 2015. С. 3–6.

29. Мотивация и оплата труда в системе здравоохранения (окончание) / Борисов К.Н., Субочева А.О., Засиева О.З. // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. № 21. С. 122–125.

30. Нематов Ж.А., Исмаилова Т.С. Влияние корпоративной культуры на систему мотивации организации // Потенциал современной науки. 2015. № 6 (14). С. 50–52.

31. Никифорова Е.А. Система мотивации, как один из ключевых факторов успешной деятельности организации // Инновационная наука. 2015. Т. 1. № 4–1. С. 88–90.

32. Никифорова Ю.Э., Фадеева О.М. Адаптация зарубежного опыта систем мотивации трудовой деятельности к российской действительности // В сборнике: Научный взгляд Труды международной научно–практической конференции. Москва, 2015. С. 403–408.

33. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. – №2. – С.82–90.

34. Оплата труда: типичные нарушения, сложные вопросы: [практ. пособие] / под общей редакцией С.Ю. Рахманова. – 2–е изд. перераб. – М.: Омега–Л, 2012. – 255 с.

35. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. Под ред. Генкина Б.Н. – М.: Высшая школа, 2013.

36. Павленко О.В. Критерии оценки и формирование современных систем мотивации труда в условиях рыночной экономики // В сборнике: Экономика, управление, финансы Материалы IV Международной научной конференции. Пермь, 2015. С. 143–146.

37. Павленко О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3–2 (56–2). С. 524–527.

38. Патрахина Т.Н., Романчук К.П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. 2015. № 7. С. 461–464.
39. Пирогов Н.Л., Рязанов А.А. Развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий вагоноремонтного комплекса открытого акционерного общества «Российские железные дороги» // Мир экономики и права. 2015. № 1. С. 30–35.
40. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник. – М.: АспектПресс, 2012.
41. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж, 2012.
42. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК./ Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2015.–с.658.
43. Саркисян, Г.А. Оплата и организация труда: правовые и экономические вопросы: пособие. / Г.А. Саркисян, Л.В. Щур–Труханович. – М.: Изд–во «Финпресс», 2015. – 160 с.
44. Свиридова Н.В., Шавнина Е.В. Система профориентационной работы как инструмент мотивации к осознанному выбору профессиональной карьеры // Научный альманах. 2015. № 9 (11). С. 596–599.
45. Сидоренко Е. Мотивационный менеджмент. //Топ–менеджер, №22, 2011.– 22 с.
46. Система мотивации и стимулирования трудовой активности персонала в условиях реструктуризации предприятий нефтегазовых отраслей / Калинин Д.Д., Нарожняя К.Г., Терещенко Ю.С. // ФЭН–наука. 2015. № 1 (40). С. 17–18.
47. Система нематериальной мотивации персонала: 5 основных правил создания / Ноздрин Е.Е., Казакова А.Д., Свириденко А.Д., Якуненкова В.В., Рожкова О.В., Добрынин А.С., Малышев Н.Д., Юрцев С.А., Бранд И.Д., Мамонтов Н.С. // Молодой ученый. 2015. № 15. С. 403–405.
48. Татарников Е.А. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Изд–во РИОР, 2015.



49. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Мотивационный менеджмент – М.: Дело, 2011. – 127 с.
50. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2–е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2012.
51. Устав МБУЗ ГКП №5.
52. Фидельман Г.Н. Менеджмент систем. Мотивация // Стратегический менеджмент. 2015. № 1. С. 10–17.
53. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Б. Мотивация к работе. – М.: Изд-во «Вершина»– 2011.– 238 с.
54. Хомутичкина Л.В. Мотивация как система различных стимулов // Перспективы науки. 2015. № 4 (67). С. 45–48.
55. Организационно–методические принципы внедрения систем материального стимулирования медицинского персонала [Электронный ресурс].– Режим доступа: [https:// http://pandia.ru/text/77/182/54957.php](https://http://pandia.ru/text/77/182/54957.php)
56. Анализ состояния внешней и внутренней среды организации [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://mylektsii.ru/12-50312.html>

Выберите наиболее подходящий для вас ответ, обведя его в кружок.

1. Вызывает ли у Вас беспокойство действующая система оплаты труда

Да

Нет

2. Важно ли для Вас наличие социального пакета с обязательной медицинской страховкой?

Да

Нет

3. Важна ли для Вас возможность продвижения по карьерной лестнице?

Да

Нет

4. Интересно ли Вам посещение различных семинаров, для повышения уровня квалификации?

Да

Нет

5. Повлияло бы наличие бесплатного питания, оплата транспортных расходов и мобильной связи на Ваш выбор организации при поиске работы?

Да

Нет

6. Важно ли для Вас, при выборе места работы, наличие комфортного рабочего места и дружного коллектива?

Да

Нет

Рисунок А.1 – Бланк опросника персонала

Оцените, пожалуйста по 10 бальной шкале значимость для Вас каждого фактора, где 0 не имеет значения, а 10 – очень важно.

Мотивационные факторы	Уровень значимости от 0 до 10
1. Уровень заработной платы и материальных поощрений	
2. Возможность карьерного роста	
3. Наличие социального стимулирования	
4. Соответствие выполняемой работы личным способностям и ожиданиям	
5. Достижение уважения сотрудников и руководителей	
6. Удовлетворенность от работы	
7. Комфорт на рабочем месте, график работы, отпускная система	
8. Общая престижность деятельности	
9. Возможность профессионального роста и обучения	
10. Уровень конфликтности в коллективе	
11. Использование личной инициативы в работе	
12. Уровень ответственности и полномочий	

Рисунок Б.1- Бланк опросника о значимости мотивационных факторов для персонала

Таблица В.1 – Общий проект новой системы премирования в МБУЗ ГКП №5

Категория работников	Ежемесячно						Ежегодно		
	За личный вклад, руб.	За выполнение плана, %	за эффективную работу отделения, %	За освоение новых видов электронного документооборота, %	повышение квалификации, %	Максимальный объем премии	За внедрение инноваций, руб.	«13 з/п», %	Максимальный объем годовой премии
Руководители структурных подразделений		1	2	5	5	13%	5000	130	130% + 5000
Специалисты–врачи		1		5	5	11%	5000	130	130% + 5000
Медицинские сестры	3000	8		5	5	18% + 3000	5000	130	130% + 5000

Приложение Г

№ строки	Категория работников	Штатная численность		Среднесписочная численность за отчетный период (чел)		Фактически начисленный фонд оплаты труда за отчетный месяц (без начислений, в тыс.руб.)									
		ув-но по штатному расписанию	фактически занятые ставки	по основному месту работу	внешние совместители	всего	в том числе:		в том числе из него					компенсационные выплаты	
							по основному месту работы	по внешним совместителям	всего	по основному месту работы	основной оклад		всего	по основному месту работы	по внешним совместителям
		в т.ч.: персональный повышающий коэффициент к окладу	по внешним совместителям	всего	по основному месту работы	по внешним совместителям									
1	2	3	4	5	6	7=10+13+16	8=11+14+17	9=12+15+18	10=11+12	11	11.1	12	13=14+15	14	15
1	<b>Врачи (кроме зубных), включая врачей-руководителей структурных подразделений - всего</b>	<b>225,00</b>	<b>145,75</b>	<b>121,00</b>	<b>10,00</b>	<b>6 773,40</b>	<b>6 482,20</b>	<b>291,20</b>	<b>844,70</b>	<b>805,70</b>	<b>0,00</b>	<b>39,00</b>	<b>2 073,80</b>	<b>2 005,40</b>	<b>68,40</b>
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	2,25	1,50	1,50	0,00	63,60	63,60	0,00	13,70	13,70	0,00	0,00	17,00	17,00	0,00
1.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	2,25	1,50	1,50	0,00	85,30	85,30	0,00	16,90	16,90	0,00	0,00	23,80	23,80	0,00
	за счет средств ОМС	189,75	141,25	117,50	9,50	6 307,20	6 035,30	271,90	810,40	774,60	0,00	35,80	1 974,20	1 907,30	66,90
1.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	189,75	141,25	117,50	9,50	6 585,30	6 309,50	275,80	810,40	774,60	0,00	35,80	2 020,90	1 954,00	66,90
	платные услуги, всего	33,00	3,00	2,00	0,50	402,60	383,30	19,30	20,60	17,40	0,00	3,20	82,60	81,10	1,50
	в том числе направлено на:														
1.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	21,70	21,70	0,00	3,20	3,20	0,00	0,00	6,80	6,80	0,00
1.4)	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	278,10	274,20	3,90	0,00	0,00	0,00	0,00	46,70	46,70	0,00
1.5)	платные услуги	33,00	3,00	2,00	0,50	102,80	87,40	15,40	17,40	14,20	0,00	3,20	29,10	27,60	1,50
1.6)	Врачи скорой помощи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	<b>Работники, имеющие высшее фармацевтическое или иное высшее образование, предоставляющие медицинские услуги (обеспечивающие предоставление медицинских услуг)</b>	<b>6,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,00</b>	<b>0,00</b>	<b>126,50</b>	<b>126,50</b>	<b>0,00</b>	<b>19,00</b>	<b>19,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>23,20</b>	<b>23,20</b>	<b>0,00</b>
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	5,50	4,00	3,00	0,00	120,70	120,70	0,00	19,00	19,00	0,00	0,00	23,00	23,00	0,00
2.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	5,50	4,00	3,00	0,00	126,50	126,50	0,00	19,00	19,00	0,00	0,00	23,20	23,20	0,00
	платные услуги, всего	0,50	0,00	0,00	0,00	5,80	5,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,20	0,00
	в том числе направлено на:														
2.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4)	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	5,80	5,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,20	0,00
2.5)	платные услуги	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Рисунок Г.1- отчет по среднемесячной начисленной заработной платы работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.

Продолжение приложения Г

3	<b>Врачи (кроме зубных) и работники, имеющие высшее фармацевтическое или иное высшее образование, предоставляющие медицинские услуги (обеспечивающие предоставление медицинских услуг) (сумма строк 1,2)</b>	<b>231,00</b>	<b>149,75</b>	<b>124,00</b>	<b>10,00</b>	<b>6 899,90</b>	<b>6 608,70</b>	<b>291,20</b>	<b>863,70</b>	<b>824,70</b>	<b>0,00</b>	<b>39,00</b>	<b>2 097,00</b>	<b>2 028,60</b>	<b>68,40</b>
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	2,25	1,50	1,50	0,00	63,60	63,60	0,00	13,70	13,70	0,00	0,00	17,00	17,00	0,00
3.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	2,25	1,50	1,50	0,00	85,30	85,30	0,00	16,90	16,90	0,00	0,00	23,80	23,80	0,00
	за счет средств ОМС	195,25	145,25	120,50	9,50	6 427,90	6 156,00	271,90	829,40	793,60	0,00	35,80	1 997,20	1 930,30	66,90
3.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	195,25	145,25	120,50	9,50	6 711,80	6 436,00	275,80	829,40	793,60	0,00	35,80	2 044,10	1 977,20	66,90
	платные услуги, всего	33,50	3,00	2,00	0,50	408,40	389,10	19,30	20,60	17,40	0,00	3,20	82,80	81,30	1,50
	в том числе направлено на:														
3.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	21,70	21,70	0,00	3,20	3,20	0,00	0,00	6,80	6,80	0,00
3.4)	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	283,90	280,00	3,90	0,00	0,00	0,00	0,00	46,90	46,90	0,00
3.5)	платные услуги	33,50	3,00	2,00	0,50	102,80	87,40	15,40	17,40	14,20	0,00	3,20	29,10	27,60	1,50
3.6)	Врачи скорой помощи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>4</b>	<b>Средний медицинский (фармацевтический) персонал - всего</b>	<b>294,50</b>	<b>160,00</b>	<b>149,00</b>	<b>6,00</b>	<b>5 402,50</b>	<b>5 226,20</b>	<b>176,30</b>	<b>778,90</b>	<b>748,70</b>	<b>0,00</b>	<b>30,20</b>	<b>1 592,50</b>	<b>1 564,80</b>	<b>27,70</b>
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	268,50	159,00	148,00	6,00	5 215,60	5 039,30	176,30	775,60	745,40	0,00	30,20	1 564,30	1 536,60	27,70
4.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	268,50	159,00	148,00	6,00	5 379,60	5 203,30	176,30	775,60	745,40	0,00	30,20	1 583,80	1 556,10	27,70
	платные услуги, всего	26,00	1,00	1,00	0,00	186,90	186,90	0,00	3,30	3,30	0,00	0,00	28,20	28,20	0,00
	в том числе направлено на:														
4.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.4)	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	164,00	164,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,50	19,50	0,00
4.5)	платные услуги	26,00	1,00	1,00	0,00	22,90	22,90	0,00	3,30	3,30	0,00	0,00	8,70	8,70	0,00
4.6)	фельдшер скорой помощи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.7)	медсестра скорой помощи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Рисунок Г.2- отчет по среднемесячной начисленной заработной платы работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.

Продолжение приложения Г

<b>5</b>	<b>Младший медицинский (фармацевтический) персонал-всего</b>	<b>41,25</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>0,00</b>	<b>199,20</b>	<b>199,20</b>	<b>0,00</b>	<b>34,00</b>	<b>34,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>65,00</b>	<b>65,00</b>	<b>0,00</b>
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	36,50	13,00	13,00	0,00	196,50	196,50	0,00	34,00	34,00	0,00	0,00	65,00	65,00	0,00
5.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	36,50	13,00	13,00	0,00	199,20	199,20	0,00	34,00	34,00	0,00	0,00	65,00	65,00	0,00
	платные услуги, всего	4,75	0,00	0,00	0,00	2,70	2,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	в том числе направлено на:														
5.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.4)	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	2,70	2,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.5)	платные услуги	4,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>9</b>	<b>АУП-всего</b>	<b>12,00</b>	<b>10,50</b>	<b>10,00</b>	<b>0,00</b>	<b>843,50</b>	<b>843,50</b>	<b>0,00</b>	<b>179,00</b>	<b>179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>251,60</b>	<b>251,60</b>	<b>0,00</b>
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	11,75	10,25	10,00	0,00	788,20	788,20	0,00	179,00	179,00	0,00	0,00	247,40	247,40	0,00
9.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	11,75	10,25	10,00	0,00	843,50	843,50	0,00	179,00	179,00	0,00	0,00	251,60	251,60	0,00
	платные услуги, всего	0,00	0,00	0,00	0,00	55,30	55,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,20	4,20	0,00
	в том числе направлено на:														
9.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9.4)	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	55,30	55,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,20	4,20	0,00
9.5)	платные услуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	из них:														
	<b>главный врач</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>87,30</b>	<b>87,30</b>	<b>0,00</b>	<b>21,80</b>	<b>21,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11,40</b>	<b>11,40</b>	<b>0,00</b>
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	1,00	1,00	1,00	0,00	63,60	63,60	0,00	21,80	21,80	0,00	0,00	7,20	7,20	0,00
	за счет средств ОМС с учетом платных услуг, всего	1,00	1,00	1,00	0,00	87,30	87,30	0,00	21,80	21,80	0,00	0,00	11,40	11,40	0,00
	платные услуги, всего	0,00	0,00	0,00	0,00	23,70	23,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,20	4,20	0,00
	в том числе направлено на:														
	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	23,70	23,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,20	4,20	0,00
	платные услуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Рисунок Г.3- отчет по среднемесячной начисленной заработной платы работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.

Продолжение приложения Г

	<b>заместители главного врача (все)</b>	7,00	5,50	5,00	0,00	408,90	408,90	0,00	125,90	125,90	0,00	0,00	135,60	135,60	0,00
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств бюджета с	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	6,75	5,25	5,00	0,00	408,90	408,90	0,00	125,90	125,90	0,00	0,00	135,60	135,60	0,00
	за счет средств ОМС с учетом	6,75	5,25	5,00	0,00	408,90	408,90	0,00	125,90	125,90	0,00	0,00	135,60	135,60	0,00
	платные услуги, всего	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	в том числе направлено на:														
	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	платные услуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>руководители структурных подразделений (кроме врачей - руководителей структурных подразделений), иные руководители</b>	4,00	4,00	4,00	0,00	347,30	347,30	0,00	31,30	31,30	0,00	0,00	104,60	104,60	0,00
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств бюджета с	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	4,00	4,00	4,00	0,00	315,70	315,70	0,00	31,30	31,30	0,00	0,00	104,60	104,60	0,00
	за счет средств ОМС с учетом	4,00	4,00	4,00	0,00	347,30	347,30	0,00	31,30	31,30	0,00	0,00	104,60	104,60	0,00
	платные услуги, всего	0,00	0,00	0,00	0,00	31,60	31,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	в том числе направлено на:														
	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	31,60	31,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	платные услуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Рисунок Г.4- отчет по среднемесячной начисленной заработной платы работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.



Продолжение приложения Г

<b>10</b>	<b>Прочий персонал - всего</b>	<b>182,00</b>	<b>155,00</b>	<b>152,00</b>	<b>6,00</b>	<b>3 977,20</b>	<b>3 847,80</b>	<b>129,40</b>	<b>592,80</b>	<b>574,70</b>	<b>0,00</b>	<b>18,10</b>	<b>924,40</b>	<b>898,50</b>	<b>25,90</b>
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	170,50	153,00	150,00	6,00	3 877,10	3 747,70	129,40	583,00	564,90	0,00	18,10	902,20	876,30	25,90
10.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	170,50	153,00	150,00	6,00	3 909,70	3 780,30	129,40	583,00	564,90	0,00	18,10	903,30	877,40	25,90
	платные услуги, всего	11,50	2,00	2,00	0,00	100,10	100,10	0,00	9,80	9,80	0,00	0,00	22,20	22,20	0,00
	в том числе направлено на:														
10.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10.4)	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	32,60	32,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,10	1,10	0,00
10.5)	платные услуги	11,50	2,00	2,00	0,00	67,50	67,50	0,00	9,80	9,80	0,00	0,00	21,10	21,10	0,00
<b>11</b>	<b>Всего</b>	<b>760,75</b>	<b>488,25</b>	<b>448,00</b>	<b>22,00</b>	<b>17 322,30</b>	<b>16 725,40</b>	<b>596,90</b>	<b>2 448,40</b>	<b>2 361,10</b>	<b>0,00</b>	<b>87,30</b>	<b>4 930,50</b>	<b>4 808,50</b>	<b>122,00</b>
	в том числе:														
	за счет средств бюджета	2,50	1,75	1,50	0,00	63,60	63,60	0,00	13,70	13,70	0,00	0,00	17,00	17,00	0,00
	за счет средств ОМС	682,50	480,50	441,50	21,50	16 505,30	15 927,70	577,60	2 401,00	2 316,90	0,00	84,10	4 776,10	4 655,60	120,50
	платные услуги, всего	75,75	6,00	5,00	0,50	753,40	734,10	19,30	33,70	30,50	0,00	3,20	137,40	135,90	1,50
	в том числе направлено на:														
	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	21,70	21,70	0,00	3,20	3,20	0,00	0,00	6,80	6,80	0,00
	ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	538,50	534,60	3,90	0,00	0,00	0,00	0,00	71,70	71,70	0,00
	платные услуги	75,75	6,00	5,00	0,50	193,20	177,80	15,40	30,50	27,30	0,00	3,20	58,90	57,40	1,50

Рисунок Г.5- отчет по среднемесячной начисленной заработной платы работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.

Продолжение приложения Г

Категория работников	Фактически начисленный фонд оплаты труда за отчетный месяц (без начислений, в тыс.руб.)					Среднемесячная заработная плата (руб.) (с нарастающим итогом)			Начисленный фонд заработной платы за аналогичный период предыдущего года (в тыс руб)	Среднесписочная численность за аналогичный период предыдущего года(чел)	Среднемесячная заработная плата за аналогичный период предыдущего года (руб.)
	в том числе из него					в том числе выплаты:					
	стимулирующие выплаты										
	всего	по основному месту работы	по внешним совместителям	в том числе выплаты:		Всего	по основному месту работы	по внешним совместителям			
по программе "Здоровье"				по программе модернизация							
2	16=17+18	17	18	19	20	21=7/(5+6)	22=8/5	23=9/6	24	25	26=24/25
<b>Врачи (кроме зубных), включая врачей-руководителей структурных подразделений - всего</b>	<b>3 854,90</b>	<b>3 671,10</b>	<b>183,80</b>	<b>540,30</b>	<b>550,10</b>	<b>51 705,34</b>	<b>53 571,90</b>	<b>29 120,00</b>	<b>5 367,80</b>	<b>125,00</b>	<b>42 942,40</b>
в том числе:											
за счет средств бюджета	32,90	32,90	0,00	0,00	0,00	42 400,00	42 400,00	0,00	45,70	1,50	30 466,67
за счет средств бюджета с учетом платных услуг	44,60	44,60	0,00	0,00	0,00	56 866,67	56 866,67	0,00	53,40	1,50	35 600,00
за счет средств ОМС	3 522,60	3 353,40	169,20	467,10	550,10	49 662,99	51 364,26	28 621,05	4 971,60	121,50	40 918,52
за счет средств ОМС с учетом платных услуг	3 754,00	3 580,90	173,10	540,30	550,10	51 852,76	53 697,87	29 031,58	5 254,80	121,50	43 249,38
платные услуги, всего	299,40	284,80	14,60	73,20	0,00	161 040,00	191 650,00	38 600,00	350,50	2,00	175 250,00
в том числе направлено на:											
бюджет	11,70	11,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,70	0,00	0,00
ОМС	231,40	227,50	3,90	73,20	0,00	0,00	0,00	0,00	283,20	0,00	0,00
платные услуги	56,30	45,60	10,70	0,00	0,00	41 120,00	43 700,00	30 800,00	59,60	2,00	29 800,00
Врачи скорой помощи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Работники, имеющие высшее фармацевтическое или иное высшее образование, предоставляющие медицинские услуги (обеспечивающие предоставление медицинских услуг)</b>	<b>84,30</b>	<b>84,30</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>42 166,67</b>	<b>42 166,67</b>	<b>0,00</b>	<b>56,70</b>	<b>2,00</b>	<b>28 350,00</b>
в том числе:											
за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
за счет средств ОМС	78,70	78,70	0,00	0,00	0,00	40 233,33	40 233,33	0,00	53,00	2,00	26 500,00
за счет средств ОМС с учетом платных услуг	84,30	84,30	0,00	0,00	0,00	42 166,67	42 166,67	0,00	56,70	2,00	28 350,00
платные услуги, всего	5,60	5,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,70	0,00	0,00
в том числе направлено на:											
бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ОМС	5,60	5,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,70	0,00	0,00
платные услуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Рисунок Г.6- отчет по среднемесячной начисленной заработной плате работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.

Продолжение приложения Г

<b>3</b>	<b>Врачи (кроме зубных) и работники, имеющие высшее фармацевтическое или иное высшее образование, предоставляющие медицинские услуги (обеспечивающие предоставление медицинских услуг) (сумма строк 1,2)</b>	<b>3 939,20</b>	<b>3 755,40</b>	<b>183,80</b>	<b>540,30</b>	<b>550,10</b>	<b>51 491,79</b>	<b>53 295,97</b>	<b>29 120,00</b>	<b>5 424,50</b>	<b>127,00</b>	<b>42 712,60</b>
	в том числе:											
	за счет средств бюджета	32,90	32,90	0,00	0,00	0,00	42 400,00	42 400,00	0,00	45,70	1,50	30 466,67
3.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	44,60	44,60	0,00	0,00	0,00	56 866,67	56 866,67	0,00	53,40	1,50	35 600,00
	за счет средств ОМС	3 601,30	3 432,10	169,20	467,10	550,10	49 445,38	51 087,14	28 621,05	5 024,60	123,50	40 685,02
3.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	3 838,30	3 665,20	173,10	540,30	550,10	51 629,23	53 410,79	29 031,58	5 311,50	123,50	43 008,10
	платные услуги, всего	305,00	290,40	14,60	73,20	0,00	163 360,00	194 550,00	38 600,00	354,20	2,00	177 100,00
	в том числе направлено на:											
3.3)	бюджет	11,70	11,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,70	0,00	0,00
3.4)	ОМС	237,00	233,10	3,90	73,20	0,00	0,00	0,00	0,00	286,90	0,00	0,00
3.5)	платные услуги	56,30	45,60	10,70	0,00	0,00	41 120,00	43 700,00	30 800,00	59,60	2,00	29 800,00
3.6)	Врачи скорой помощи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>4</b>	<b>Средний медицинский (фармацевтический) персонал - всего</b>	<b>3 031,10</b>	<b>2 912,70</b>	<b>118,40</b>	<b>339,10</b>	<b>330,10</b>	<b>34 854,84</b>	<b>35 075,17</b>	<b>29 383,33</b>	<b>5 291,50</b>	<b>203,00</b>	<b>26 066,50</b>
	в том числе:											
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	2 875,70	2 757,30	118,40	274,40	330,10	33 867,53	34 049,32	29 383,33	5 125,60	202,00	25 374,26
4.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	3 020,20	2 901,80	118,40	339,10	330,10	34 932,47	35 157,43	29 383,33	5 265,00	202,00	26 064,36
	платные услуги, всего	155,40	155,40	0,00	64,70	0,00	186 900,00	186 900,00	0,00	165,90	1,00	165 900,00
	в том числе направлено на:											
4.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.4)	ОМС	144,50	144,50	0,00	64,70	0,00	0,00	0,00	0,00	139,40	0,00	0,00
4.5)	платные услуги	10,90	10,90	0,00	0,00	0,00	22 900,00	22 900,00	0,00	26,50	1,00	26 500,00
4.6)	фельдшер скорой помощи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.7)	медсестра скорой помощи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Рисунок Г.7- отчет по среднемесячной начисленной заработной платы работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.

Продолжение приложения Г

<b>5</b>	<b>Младший медицинский (фармацевтический) персонал-всего</b>	<b>100,20</b>	<b>100,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>15 323,08</b>	<b>15 323,08</b>	<b>0,00</b>	<b>307,60</b>	<b>21,00</b>	<b>14 647,62</b>
	в том числе:											
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	97,50	97,50	0,00	0,00	0,00	15 115,38	15 115,38	0,00	304,70	21,00	14 509,52
5.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	100,20	100,20	0,00	0,00	0,00	15 323,08	15 323,08	0,00	307,60	21,00	14 647,62
	платные услуги, всего	2,70	2,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,90	0,00	0,00
	в том числе направлено на:											
5.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.4)	ОМС	2,70	2,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,90	0,00	0,00
5.5)	платные услуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>9</b>	<b>АУП-всего</b>	<b>412,90</b>	<b>412,90</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>84 350,00</b>	<b>84 350,00</b>	<b>0,00</b>	<b>492,90</b>	<b>9,00</b>	<b>54 766,67</b>
	в том числе:											
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	361,80	361,80	0,00	0,00	0,00	78 820,00	78 820,00	0,00	481,30	9,00	53 477,78
9.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	412,90	412,90	0,00	0,00	0,00	84 350,00	84 350,00	0,00	492,90	9,00	54 766,67
	платные услуги, всего	51,10	51,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,60	0,00	0,00
	в том числе направлено на:											
9.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9.4)	ОМС	51,10	51,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,60	0,00	0,00
9.5)	платные услуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	из них:											
	<b>главный врач</b>	<b>54,10</b>	<b>54,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>87 300,00</b>	<b>87 300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>70,30</b>	<b>1,00</b>	<b>70 300,00</b>
	в том числе:											
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	34,60	34,60	0,00	0,00	0,00	63 600,00	63 600,00	0,00	64,80	1,00	64 800,00
	за счет средств ОМС с учетом платных услуг, всего	54,10	54,10	0,00	0,00	0,00	87 300,00	87 300,00	0,00	70,30	1,00	70 300,00
	в том числе направлено на:											
	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ОМС	19,50	19,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,50	0,00	0,00
	платные услуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Рисунок Г.8- отчет по среднемесячной начисленной заработной платы работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.

Продолжение приложения Г

<b>заместители главного врача (все)</b>	147,40	147,40	0,00	0,00	0,00	81 780,00	81 780,00	0,00	266,20	4,00	66 550,00
в том числе:											
за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
за счет средств бюджета с	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
за счет средств ОМС	147,40	147,40	0,00	0,00	0,00	81 780,00	81 780,00	0,00	266,20	4,00	66 550,00
за счет средств ОМС с учетом	147,40	147,40	0,00	0,00	0,00	81 780,00	81 780,00	0,00	266,20	4,00	66 550,00
платные услуги, всего	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
в том числе направлено на:											
бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ОМС	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
платные услуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>руководители структурных подразделений (кроме врачей - руководителей структурных подразделений), иные руководители</b>	211,40	211,40	0,00	0,00	0,00	86 825,00	86 825,00	0,00	156,40	4,00	39 100,00
в том числе:											
за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
за счет средств бюджета с	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
за счет средств ОМС	179,80	179,80	0,00	0,00	0,00	78 925,00	78 925,00	0,00	150,30	4,00	37 575,00
за счет средств ОМС с учетом	211,40	211,40	0,00	0,00	0,00	86 825,00	86 825,00	0,00	156,40	4,00	39 100,00
платные услуги, всего	31,60	31,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,10	0,00	0,00
в том числе направлено на:											
бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ОМС	31,60	31,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,10	0,00	0,00
платные услуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Рисунок Г.9- отчет по среднемесячной начисленной заработной платы работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.

Продолжение приложения Г

<b>10</b>	<b>Прочий персонал - всего</b>	<b>2 460,00</b>	<b>2 374,60</b>	<b>85,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>25 172,15</b>	<b>25 314,47</b>	<b>21 566,67</b>	<b>1 682,90</b>	<b>72,00</b>	<b>23 373,61</b>
	в том числе:											
	за счет средств бюджета	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10.1)	за счет средств бюджета с учетом платных услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за счет средств ОМС	2 391,90	2 306,50	85,40	0,00	0,00	24 853,21	24 984,67	21 566,67	1 613,30	70,00	23 047,14
10.2)	за счет средств ОМС с учетом платных услуг	2 423,40	2 338,00	85,40	0,00	0,00	25 062,18	25 202,00	21 566,67	1 640,90	70,00	23 441,43
	платные услуги, всего	68,10	68,10	0,00	0,00	0,00	50 050,00	50 050,00	0,00	69,60	2,00	34 800,00
	в том числе направлено на:											
10.3)	бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10.4)	ОМС	31,50	31,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	27,60	0,00	0,00
10.5)	платные услуги	36,60	36,60	0,00	0,00	0,00	33 750,00	33 750,00	0,00	42,00	2,00	21 000,00
<b>11</b>	<b>Всего</b>	<b>9 943,40</b>	<b>9 555,80</b>	<b>387,60</b>	<b>879,40</b>	<b>880,20</b>	<b>36 855,96</b>	<b>37 333,48</b>	<b>27 131,82</b>	<b>13 199,40</b>	<b>432,00</b>	<b>30 554,17</b>
	в том числе:											
	за счет средств бюджета	32,90	32,90	0,00	0,00	0,00	42 400,00	42 400,00	0,00	45,70	1,50	30 466,67
	за счет средств ОМС	9 328,20	8 955,20	373,00	741,50	880,20	35 648,60	36 076,33	26 865,12	12 549,50	425,50	29 493,54
	платные услуги, всего	582,30	567,70	14,60	137,90	0,00	136 981,82	146 820,00	38 600,00	604,20	5,00	120 840,00
	в том числе направлено на:											
	бюджет	11,70	11,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,70	0,00	0,00
	ОМС	466,80	462,90	3,90	137,90	0,00	0,00	0,00	0,00	468,40	0,00	0,00
	платные услуги	103,80	93,10	10,70	0,00	0,00	35 127,27	35 560,00	30 800,00	128,10	5,00	25 620,00

Рисунок Г.10- отчет по среднемесячной начисленной заработной платы работников учреждений здравоохранения и медицинских училищ Челябинской области за декабрь 2016 г.

## Приложение Д

<b>СОГЛАСОВАНО</b>		<b>УТВЕРЖДАЮ</b>	
Начальник Управления здравоохранения Администрации города Челябинска		Главный врач Муниципального бюджетного учреждения здравоохранения городская клиническая поликлиника № 5	
(наименование должности лица, согласовывающего документ)		(наименование должности лица, утверждающего документ)	
<b>Н.В. Горлова</b>			
(подпись)	(расшифровка подписи)	(подпись)	(расшифровка подписи)
"        "        20        г.		"        "        20        г.	
<b>План финансово - хозяйственной деятельности на 2017 год</b>			
			КОДЫ
			Форма по КФД
<b>01 января 2017 г.</b>			Дата
			10.01.2017 г.
Наименование муниципального учреждения (подразделения)		Муниципальное бюджетное учреждение здравоохранения городская клиническая поликлиника № 5	по ОКПО
			91334878
ИНН / КПП		7448008929/744801001	
Код по реестру участников бюджетного процесса, а также юридических лиц, не являющихся участниками бюджетного процесса		753Р2963	
Единица измерения:		руб.	по ОКЕИ
Наименование органа, осуществляющего функции и полномочия учредителя		Управление здравоохранения Администрации города Челябинска	
Адрес фактического местонахождения муниципального учреждения (подразделения)		454138 г. Челябинск, Комсомольский проспект 36/а	
<b>Сведения о деятельности муниципального учреждения</b>			
<p><b>1.1. Цели деятельности муниципального учреждения в соответствии с федеральными законами, законами Челябинской области, иными нормативными правовыми актами и уставом учреждения:</b> Бюджетное учреждение создано для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления города Челябинска в сфере охраны здоровья граждан путем оказания лечебно-диагностической, профилактической и реабилитационной помощи населению.</p>			
<p><b>1.2. Виды деятельности муниципального учреждения, относящиеся к его основным видам деятельности в соответствии с уставом учреждения:</b> 1) первичная (доврачебная) медико-санитарная помощь;                  2) диагностические исследования;                  3) амбулаторно-поликлиническая медицинская помощь взрослому населению в поликлинике, в женской консультации, на дому;                  4) общая врачебная практика, семейная медицина;                  5) стационарная медицинская помощь населению в дневном стационаре женской консультации в стационаре на дому поликлиники;                  6) традиционная медицинская деятельность по профилю;                  7) экспертная медицинская деятельность;                  8) обязательная медицинская деятельность;                  9) вспомогательная медицинская деятельность;                  10) деятельность, связанная с оборотом наркотических средств и психотропных веществ, внесенных в Список II в соответствии с ФЗ от 08.01.1998 «О наркотических средствах и психотропных веществах».</p>			
<p><b>1.3. Перечень услуг (работ) относящихся в соответствии с уставом к основным видам деятельности учреждения, предоставление (выполнение) которых для физических и юридических лиц осуществляется, в том числе за плату:</b> Первичная, доврачебная, врачебная и специализированная медико санитарная помощь по акушерскому делу, лабораторной диагностике, медицинской статистике, медицинскому массажу, неотложной медицинской помощи, операционному делу, организации сестринского дела, паразитологии, рентгенологии, сестринскому делу, стоматологии, физиотерапии, функциональной диагностики, эпидемиологии, вакцинации, гигиеническому воспитанию, организации здравоохранения, терапии, оказания медико-санитарно йпомощи в условиях дневного стационара и стационара на дому, дерматологии, инфекционным болезням, кардиологии, клинической фармакологии, лечебной физкультуре, неврологии, онкологии, оториноларингологии, офтальмологии, профпатологии, психиатрии, психиатрии-наркологии, психотерапии, пульмонологии, ревматологии, рентгенологии, рефлексотерапии, травматологии и ортопедии, ультразвуковой диагностике, урологии, эндокринологии, эндоскопии, гастроэнтерологии, пульмонологии, трансфузиологии, общей врачебной практике. Проведение предварительных и периодических медицинских осмотров , медицинских экспертиз и медицинских освидетельствований, мануальная терапия, рефлексотерапия</p>			
<p>1.4. Общая балансовая стоимость недвижимого муниципального имущества на дату составления Плана (в разрезе стоимости имущества, закрепленного собственником имущества за учреждением на праве оперативного управления; приобретенного учреждением за счет выделенных собственником имущества учреждения средств; приобретенного учреждением за счет доходов полученных от иной приносящей доход деятельности): -52 442 687,00 руб.</p>			
<p>1.5. Общая балансовая стоимость движимого муниципального имущества на дату составления Плана, в том числе балансовая стоимость особо ценного движимого имущества: - 56764525,94</p>			

Рисунок Д.1 – План финансово-хозяйственной деятельности на 2017 год

Продолжение приложения Д

Наименование показателя	Код строки	Код бюджетной классификации	Всего	в том числе			
				Субсидия на финансовое обеспечение выполнения	Субсидии, предоставляемые в соответствии с абзацем вторым	Средства обязательного медицинского страхования	Поступления от оказания услуг (выполнения работ) на платной основе и от приносящей доход
1	2	3	4=5+6+7+8	5	6	7	8
Планируемый остаток средств на начало планируемого	500		49 949 712,83	507 282,49	230 100,00	45 195 130,96	4 017 199,38
Поступления от доходов, всего:	100		259 758 334,55	772 170,00	0,00	240 879 680,75	18 106 483,80
в том числе:			0,00				
доходы от собственности	110	120	430 742,40				430 742,40
доходы от оказания услуг, работ, всего	120		259 247 592,15	772 170,00	0,00	240 879 680,75	17 595 741,40
в том числе:			0,00				
1. За счет средств местного бюджета			0,00				
2. За счет средств областного бюджета		130	772 170,00	772 170,00	0,00		
3. За счет средств федерального бюджета			0,00				
4. За счет средств обязательного медицинского		130	240 879 680,75			240 879 680,75	
5. Поступления от оказания услуг (выполнения работ) ,		130	11 043 741,40				11 043 741,40
6. Доходы от оказания медицинских услуг,		130	6 552 000,00				6 552 000,00
доходы от штрафов, пени, иных сумм принудительного	130	140	50 000,00				50 000,00
иные субсидии, предоставленные из бюджета	150		0,00				
Прочие доходы	160		0,00				
доходы от операций с активами, всего	180		30 000,00	0,00	0,00	0,00	30 000,00
в том числе:			0,00				
поступления от реализации материальных запасов		440	30 000,00				30 000,00
доходы от выбытия основных средств			0,00				
другие поступления			0,00				
Выплаты по расходам, всего:	200		287 515 348,65	1 279 452,49	230 100,00	266 092 956,10	19 912 840,06
в том числе на:			0,00				
Выплаты персоналу, всего, в том числе	210		228 895 179,67	1 246 331,41	0,00	218 131 157,83	9 517 690,43
Заработная плата	211	111	175 736,63	942 294,10		167 523 755,99	7 270 577,88
Прочие выплаты	211	112	54,68			15 200,00	39 476,50
Начисления на выплаты по оплате труда	211	119	53 103 875,20	304 037,31		50 592 201,84	2 207 636,05
Уплата налогов, сборов и иных платежей	230		1 607 081,11	7 081,11	0,00	1 600 000,00	0,00
из них:			0,00				
<i>налог на имущество</i>		851	983 000,00	0,00		983 000,00	
<i>земельный налог</i>		852	547 081,11	7 081,11		540 000,00	0,00
<i>транспортный налог</i>			0,00				
<i>прочие виды налогов (в т.ч. плата за загрязнение</i>		853	77 000,00			77 000,00	0,00
Прочие расходы (кроме расходов на закупку товаров,	250		30 000,00	0,00	0,00	0,00	30 000,00
из них:			0,00				
Прочие расходы(Пенсии, пособия, выплаты сектора		321	30 000,00				30 000,00
Госуправления)							
Расходы на закупку товаров, работ, услуг, всего	260		56 983 087,87	26 039,97	230 100,00	46 361 798,27	10 365 149,63
из них:			0,00				
Услуги связи		244	503 110,00			463 110,00	40 000,00
Транспортные услуги		244	1 463 470,00			1 169 630,00	293 840,00
Коммунальные услуги (всего), в том числе		244	5 604 316,14	22 356,14	0,00	5 160 740,00	421 220,00
<i>услуги отопления</i>		244	3 469 806,43	14 846,43		3 228 450,00	226 510,00
<i>горячее и холодное водоснабжение</i>		244	431 570,17	1 800,17		405 320,00	24 450,00
<i>предоставление газа</i>			0,00				
<i>услуги электроэнергии</i>		244	1 702 939,54	5 709,54		1 526 970,00	170 260,00
Арендная плата за пользование имуществом		244	0,00				
Работы, услуги по содержанию имущества всего, в том		244	4 521 177,04	3 683,83	0,00	3 780 613,21	736 880,00
<i>капитальные ремонтные работы зданий</i>			0,00				
<i>текущие ремонтные работы зданий</i>			0,00				
<i>другие расходы по содержанию имущества</i>		244	4 521 177,04	3 683,83		3 780 613,21	736 880,00
Прочие работы, услуги		244	14 042 329,05			12 436 749,05	1 605 580,00
Прочие расходы		244	30 000,00				30 000,00
Увеличение стоимости основных средств		244	8 928 964,12		230 100,00	5 883 910,79	2 814 953,33
Увеличение стоимости материальных запасов, в том		244	21 889 721,52	0,00	0,00	17 467 045,22	4 422 676,30
<i>приобретение медикаментов</i>		244	19 239 821,52			16 146 345,22	3 093 476,30
<i>организация питания</i>			0,00				
<i>ГСМ</i>			0,00				
<i>прочие материальные запасы</i>		244	2 649 900,00			1 320 700,00	1 329 200,00
Поступление финансовых активов, всего	300		0,00				
Выбытие финансовых активов, всего:	400		0,00				
СПРАВОЧНО: Планируемый остаток средств на конец	600		22 192 698,73			19 981 855,61	2 210 843,12

Рисунок Д.2 – Показатели по поступлениям и выплатам муниципального учреждения на 2017 год.