

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/diplomnaya-rabota/13966>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

СОДЕРЖАНИЕ

стр.

ВВЕДЕНИЕ 3

1 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ММЦ ПРЕСТИЖ» 7

1.1 Общеэкономическая характеристика организации 7

1.2 Мотивация медицинского персонала 10

2 ЛУЧШИЕ МОТИВАЦИОННЫЕ МЕТОДИКИ В МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ 16

2.1 Опыт российских и зарубежных лечебных учреждений 16

2.2 Анализ систем мотивации у конкурентов 34

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ 37

3.1 Анализ мотивационных факторов и потребностей персонала..37

3.2 Формирование системы мотивации сотрудников 39

3.3 Анализ результативности предлагаемых изменений 40

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 42

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 45

ПРИЛОЖЕНИЕ.....49

услуги, что снижает объективность оценки отдельного сотрудника. Распределение стоимости в таких случаях несколько произвольно, поэтому и прибыль не будет истинным отражением работы.

За хорошую работу. В случае оценки качества работы, различные составляющие факторы должны быть отделены друг от друга, оценены и сравнены. Каждому фактору может назначить оценку по предварительному согласованию с менеджментом компании.

Совокупный рейтинг рабочих факторов формирует структуру заработной платы сотрудника. Однако, должен быть так называемый "базовый показатель или уровень", "минимальная заработная плата", которые зависят от условий работы и географического положения. В некоторых случаях и в некоторых странах это показатели установлены законом.

Можно говорить о следующих факторах:

- производственные условия;
- физические особенности;
- умственные характеристики;
- степень ответственности;
- образование и опыт.

Если это менеджеры, то они должны обладать:

- ответственностью;
- опытом;
- умением строить отношения с людьми.

Оценить умственные, профессиональные, физические особенности сотрудника помогут психологические тесты. Такие психологические методики на внимание очень эффективны и опираются на прочный базис научно-обоснованных теорий внимания.

Например, аналог теста Йоселиани служит для оценки переключаемости интеллектуального внимания.

Тест Струпа — для оценки интенсивности и избирательности внимания. С помощью него возможна также тренировка интенсивности и избирательности внимания.

Тесты IQ структуры интеллекта Амтхауэра необходимы для диагностики структуры интеллекта и определения коэффициента интеллекта (IQ).

Психологический тест Гилфорда позволяет исследовать социальный интеллект, необходимый для профессий типа "человек-человек", прогнозировать успешность деятельности работника.

За заслуги. Оценка заслуг сотрудника используется как индикатор работы. Каждый служащий оценивается обычно как превосходный, хороший, средний или бедный по следующим способностям:

- коммуникабельность;
- человеческие взаимоотношения, включая лидерство и мотивацию;
- знания;
- суждения;
- умственные способности.

Для оценки мотивации персонала применяется несколько известных теорий мотивации. Эти теории могут быть разделены на две группы. Первую группу можно назвать «факторными теориями». В этих теориях исследуются всевозможные факторы, которые приводят к мотивации персонала. Вторая группа, это так называемые «процессные теории». Процессные теории пытаются объяснить, каким образом мотивация персонала связана с поведением.

Теории из первой и второй групп применяются для оценки мотивации персонала, но для разных этапов внедрения СМК и для целей разного уровня. Оценка мотивации строится на основе положений этих теорий. К наиболее известным и часто применяемым факторным теориям можно отнести:

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Согласно теории Маслоу, потребности человека выстраиваются в виде иерархии (принцип иерархии) и обычно отображаются в виде пирамиды. На самом нижнем уровне пирамиды находятся первичные потребности человека. За счет выполнения ряда последовательных шагов по удовлетворению потребностей человека (принцип прогресса), повышается его мотивация и возникает потребность в достижении нового уровня (принцип дефицита). Всего Маслоу выделяет пять уровней потребностей человека: физиологические потребности, потребности в защищенности, социальные потребности, потребности признания и потребности развития. Мотивация человека осуществляется за счет работы указанных трех принципов.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга. В основе этой теории лежит разделение потребностей человека на две большие группы: факторы «гигиены» и факторы «мотивации». Эти группы факторов отображают соотношение удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудником своей работой. Факторы гигиены никогда не могут привести к удовлетворенности человека. Они позволяют только снизить уровень его неудовлетворенности работой. К таким факторам относятся: политика компании, заработная плата, статус, условия труда и пр. Факторы мотивации всегда приводят к удовлетворенности человека. Они практически никогда не могут вызвать неудовлетворенность работой. К таким факторам относятся: признание, содержание работы, самореализация, личные достижения, личный рост и пр. Согласно теории Герцберга, мотивация персонала может быть обеспечена за счет воздействия на факторы гигиены и факторы мотивации. Необходимо снижать уровень неудовлетворенности сотрудников за счет факторов гигиены и повышать удовлетворенность за счет факторов мотивации.

Теория Х и Y Д. Макгрегора. Согласно этой теории сотрудники делятся на два типа Х и Y. Сотрудники Х типа не мотивированы к работе, они не любят работать и стремятся избежать ее всеми возможными способами. Эти сотрудники могут быть мотивированы только деньгами и состоянием безопасности. Сотрудники Y типа, наоборот, заинтересованы в своей работе и им нравится работать. Они подходят творчески к своей работе, инициативны и получают удовольствие от работы. Указанные типы Х и Y не являются врожденными состояниями человека. Сотрудник может переходить из Х типа в Y тип. Мотивация персонала, согласно этой теории, должна строиться на основе оценки типов сотрудников и применения к ним соответствующих мер стимулирования.

ERG теория К. Альдерфера. Эта теория является развитием теории Маслоу. Согласно этой теории, потребности человека объединяются в три категории: потребности существования (физиологические потребности и потребности в защищенности), потребности привязанности (социальные потребности и потребность признания), потребность роста (потребности развития). В отличие от теории Маслоу, удовлетворение этих потребностей может происходить не только последовательно (от нижнего уровня к верхнему), но и минуя один из уровней. Это обусловлено тем, что для разных людей потребности имеют разную значимость (человек может быть голодным, но счастливым). Кроме того, возможен регресс в удовлетворенности человека. По этой теории, мотивация персонала строится с учетом того, что сотрудники стремятся удовлетворить одновременно несколько потребностей, а система мотивации персонала должна снижать возможность регресса удовлетворенности сотрудников.

Из группы процессных теорий часто применяют следующие:

Теория ожиданий В. Врума. В основе этой теории лежит положение, что большинство людей совершают какие-либо действия на основе ожидаемого результата от совершаемого действия. Люди предполагают,

что если они выполняют некоторый порядок действий, то получают результат, который удовлетворит их желание. Согласно этой теории, мотивация персонала строится на трех ключевых переменных: валентность, соответствие действительности, ожидания. Валентность представляет собой эмоциональное отношение человека к полученным результатам. Соответствие действительности – это восприятие сотрудником, действительно ли он получит то, что хотел. Ожидания представляют собой уверенность человека в способности достигнуть желаемого результата. Сила мотивации персонала определяется произведением этих трех составляющих.

Теория справедливости Дж. С. Адамса. Эта теория мотивации была разработана в 1963 году. В ее основе лежит положение, что сотрудники ожидают справедливого баланса между их усилиями, которые они прикладывают на работе и вознаграждением за усилия. Если сотрудники считают, что усилия, которые они прикладывают, больше, чем получаемые вознаграждения, то они будут демотивированы работой. В качестве усилий рассматриваются: затраты времени, лояльность, трудолюбие, целеустремленность и пр. В качестве вознаграждения рассматриваются: заработная плата, выгоды, репутация, ответственность, обеспеченность интересной работой и пр. Согласно этой теории, мотивация персонала будет тем выше, чем большее количество персонала считает условия работы справедливыми.

Теория целей Э. Локка. В основе этой теории лежит положение, что цели играют важную роль в поведении людей. Люди пытаются достичь определенных целей, чтобы удовлетворить свои желания и потребности. Мотивация персонала должна строиться таким образом, чтобы цели организации и цели персонала были согласованными. Люди, имеющие конкретные количественные цели, как правило, работают лучше и производительнее, чем люди без поставленной цели или имеющие смутное представление о своих целях. Мотивация персонала будет тем выше, чем более близки цели организации и цели отдельно взятых сотрудников.

Учитывая финансовый оборот компании можно сформировать следующие цели медицинского бизнеса: Стратегия развития медицинской компании, через расширение ассортимента услуг центра и увеличение роста их продажи.

В данном центре особое внимание уделяется следующим показателям:

- увеличение реализации услуг;
- доля медицинского рынка;
- процент прибыли от введения дополнительных услуг;
- процент прибыли от привлечения новых покупателей;

Стратегия устойчивого состояния, через сокращение затрат и повышение производительности труда.

В этом случае анализ проводится по следующим показателям:

- процентное отношение операционных затрат к продажам;
- доход на одного работающего;
- чистая прибыль на одного работающего.

Дословно KPI можно перевести, как «ключевой показатель результата деятельности), где key (ключевой), indicator(показатель) а performance (результативный и эффективный). Это говорит о том, что внедряя систему KPI медицинская компания получает возможность ставить четкие цели, видеть пути их достижения и оценивать затраты необходимые для получения результата. Система позволяет контролировать деловую активность медицинского персонала и всех подразделений. Что в свою очередь приводит к эффективному управлению компанией в целом.

В последнее время на фоне применения показателей эффективности в медицинских центрах на просторах интернета стали появляться «исповеди врачей» о том, как они, из страха потерять работу, вынуждены увеличивать средний чек на пациента. Происходит это следующим образом – пациенту назначают ненужные в его клиническом случае обследования за немалые деньги или ставят диагноз, требующий длительного лечения. Другими словами пациента разводят на средний чек, сумма которого устанавливается руководством центра строго контролируется.

Поэтому в рассматриваемом центре ключевые показатели эффективности разрабатываются и внедряются для последующего управления по целям. Такой метод управления предусматривает предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения. Отсюда следует, что если во главу угла работы медицинской компании поставлен средний чек по пациенту, то результатом такой работы станет все увеличивающееся число обманутых больных и эмоционально выгоревших врачей. Система, основанная на таких показателях эффективности, в конце концов, разрушит сама себя.

В применении к медицинскому бизнесу решающие KPI направлены на расширение услуг, повышение качества обслуживания, оперативность сотрудников и через это увеличение прибыли компании.

Врач, получающий достойную оплату труда, никоим образом не нарушает клятву Гиппократу. В ней, кстати, ни слова нет о том, что врач обязан лечить бесплатно. Собственность и богатство врача – это его знания, профессиональные навыки и способность избавить людей от страданий и он имеет право рассчитывать на достойное вознаграждение за свою работу.

Грамотно разработанная и внедренная в медицинском учреждении система KPI никогда не приведет к ситуации, где врач будет вынужден нарушать клятву Гиппократу, обирая своих пациентов.

С помощью данных показателей KPI можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования персонала.

Задача руководства организовать работу так, чтобы каждый сотрудник был сориентирован на выполнение стратегических показателей компании в целом, а для этого все отделения должны работать согласовано. У каждого работника должна быть заинтересованность в выполнении ежедневных задач, за качественное выполнение которых он получает вознаграждение. Общий план компании отражается в индивидуальных планах сотрудников. Другими словами – цель каждого подчиненного обязана содействовать достижению целей его руководителя.

Система управленческого учета в первую очередь направлена на обеспечение руководителей и менеджеров медицинских компаний важной информацией способствующей повышению эффективности деятельности их сотрудников. Система помогает правильно анализировать и реализовывать управленческие решения, а также планировать дальнейшую деятельность компании.

Внедрение системы KPI позволило оценить такие трудноизмеримые аспекты как:

- эффективность консультации врачей;
- операционная активность хирурга;
- эффективность работы администратора;
- активность оператора Call-центра;
- лояльность клиентов.

Также система KPI позволяет правильно оценить финансовое состояние компании.

Все это, вместе взятое, позволяет безошибочно отследить какие специализации или медицинские услуги приносят больше прибыли, а какие совсем не рентабельны, даже при большом объеме выручки. Грамотное управление медицинским бизнесом дает возможность просчитать те стороны, которые, казалось бы, просчитать и оценить невозможно. Для того, чтобы лучше оценить эффективность медицинского бизнеса рекомендуем применять шесть ключевых нефинансовых показателей:

1. рост удовлетворенности клиентов;
2. рост удовлетворенности сотрудников медицинского учреждения;
3. показатель развития стратегически важных навыков (% соответствия персонала стратегически важным навыкам);
4. сокращение цикла (времени) ключевых бизнес-процессов;
5. показатели качества обслуживания пациентов;
6. показатели, отражающие конкурентные преимущества медицинского учреждения.

Организация управленческого учета начинается с разработки и последующего внедрения системы показателей эффективности продаж медицинских услуг центра в целом, и выполнение этой задачи каждым сотрудником в отдельности: администраторами, операторами Call-центра, заведующими отделений, врачами и др. Вместе с этим разрабатывается система показателей эффективности продаж по отдельным специализациям и услугам. Для оценки работы административно — управленческого и медицинского персонала разрабатывается индивидуальная система показателей эффективности. Кроме этого просчитывается эффективность маркетинга и рекламы.

Бюджетирование и экономический эффект мотивации.

На следующем этапе внедрения управленческого учета проводится бюджетирование, которое включает расчет себестоимости услуг по всем видам деятельности и отдельным специализациям. Ведется контроль исполнения управленческих решений. Метод управленческого учета обеспечивает владельцу медицинского центра или его управляющему возможность систематически получать правдивую информацию о работе каждого сотрудника, отделения или отдела, а также всей компании в целом. Такая информация помогает формировать наиболее эффективные планы для каждого сотрудника с учетом общих планов центра и дает возможность контролировать их выполнение. Система KPI хорошо подходит для

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. - 1996. - № 5. - С. 410.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
3. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала: учебное пособие. - М.: Генезис, 2014. - 248 с.
4. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 440 с.
5. Бебрис А.О. Формирование механизмов развития предпринимательских структур в условиях конкуренции /А.О. Бебрис и др. // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 17. С. 113-118.
6. Гага В.А. (ред.). Экономика и социология труда: социально-трудовые отношения. Учебник - Томск: Изд-во Томского госуниверситета, 2008 - 340 с.
7. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 608 с.
8. Дейнека А.В. Управление персоналом. Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 292 с.
9. Дикунова А. Е. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы мотивации персонала организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - Т. 8. - С. 156-160.
10. Дуракова И.Б. (ред.) Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2009. — 546 с.
11. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2012. - 464 с.
12. Жалагина Т.А. (ред.) Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство 2014. Материалы Международной научно- практической конференции, посвященной 20-летию факультета психологии и социальной работы. — Тверь: Тверской государственный университет, 2014. — 412 с.
13. Зеленова О.И., Севастьянова Н.В. Мотивация персонала в мультинациональной организации. Учеб. пособие. - М.: РУДН, 2008. - 235 с.
14. Ильенкова С.Д. (ред.) Инновационный менеджмент. Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 335 с.
15. Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник/ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. — М.: ИНФРА-М, 2010. - 524 с.
16. Киселева И.А., Трамова А.М. Стратегия инновационного развития туристско-рекреационного комплекса региона. - М.: МЭСИ, 2010. - 171 с.
17. Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А. Психология управления персоналом. Учебник для бакалавров. — М.: Юрайт, 2014. — 477 с.
18. Ключников А.В. Основы менеджмента. Учебно-методическое пособие для студентов заочного отделения специальности «Менеджмент организации». — М.: 2009. — 228 с.
19. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы:учебник. - М.: Питер, 2014. - 512 с.
20. Ксенофонтова Х. З. Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития : монография. - М. : Креативная экономика, 2011.
21. Нечаев В.И. (ред.) Организация консультационной службы в АПК. Учебное пособие / Нечаев В.И., Санду И.С., Демишкевич Г.М., Полутина Т.Н., Земляных Е.И.; Под общ. ред. В.И. Нечаева. — М.: КолосС, 2011. — 206 с.
22. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала: учебное пособие. - М.: Альфа-Пресс, 2012. - 640 с.
23. Отраднава Е.В. (ред.). Реклама и связи с общественностью: проблемы, тенденции, перспективы развития. Часть 1-2. Сборник студенческих публикаций. - Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2011. - 175 с. (Ч.1), 207 с. (Ч.2)
24. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - М.: Академия, 2012. - 338 с.
25. Ребров А. В. Факторы формирования мотивации работников // Социологические исследования. - 2011. - № 3.
26. Романова М.М. Роль и функциональные особенности сферы услуг в современном мире // Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях. V Международная научно-практическая конференция: сборник статей. - Москва: МЭСИ, 2013.
27. Романова М.М. Исследование опыта управления в индустрии гостеприимства // Наука и образование в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 30 сентября 2013 г.: Часть 24, Тамбов, 2013г. - с.108-109.

28. Свирина А. А. Эффективное управление предприятием: сбалансированный подход : монография. – М. : Креативная экономика, 2009.
29. Семенов В.М. (ред.) Экономика предприятия. Учебник. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 416 с.
30. Слепцова А. С. Психодиагностика персонала:учебник. – М.: Феникс, 2012. - 320 с.
31. Стояновская И.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации. Диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук. Специальность: 23.00.02 - Политические институты, процессы и технологии. МГУ им. М.В.Ломоносова. Москва. 2014. — 171 с.
32. Шаталова Н.И., Галкин А.Г. и др. Управление персоналом на производстве. Учебник. — Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. — 557 с.
33. Все о мотивации. URL: <https://megamozg.ru/post/2080/>
34. Для чего нужна мотивация персонала. URL: <http://rosbuh.ru/?page=article&item=874>
35. Зачем и как мотивировать персонал. URL: <http://vkus-uspeha.ru/2012/09/motivaciya-podchinennyx.html>
36. КАК И ЗАЧЕМ МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ?! URL: http://mega-seminar.ru/seminari/stati/stati_galini_smolyakovoj/kak_i_zachem_motivirovat_sotrudnikov/
37. Как мотивировать менеджеров по туризму. URL: <http://profi.travel/articles/138/details>
38. Как мотивировать персонал. URL: <http://www.iaim.ru/vidy-motivacii-personala/>
39. Как мотивировать персонал без увеличения зарплаты. URL: <http://barlette.ru/journal/article/794.html>
40. Как повысить мотивацию сотрудников. URL: <http://zhurnal-razvitie.ru/psihologiya-biznesa/kak-povysit-motivaciyu-sotrudnikov.html>
41. Ключевые элементы системы мотивации в структуре BSC. URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_bsc.shtml
- а. «Мир без границ». URL: <http://mbg31.ru>
42. Мотивация персонала. URL: http://www.aup.ru/books/m17/3_2.htm
43. Мотивация персонала. URL: <http://otpusk-tk.ru/труд/мотивация-персонала/>
44. Мотивация персонала. URL: <http://www.iaim.ru/motivaciya-personala/>
45. Мотивация персонала. URL: http://www.fond27.ru/info/Conduct_of_business/psihologiya_upravlenia_11.1/
46. Мотивация персонала: наиболее эффективные методы и способы стимулирования сотрудников. URL: <http://www.elitarium.ru/motivacija-personala-metody-sistema-sposoby-stimulirovanie-vidy-kriterii/>
47. Мотивация персонала - Как? Что? Зачем? URL: <http://kdpconsulting.ru/kadrovij-management/608-motivaciya-personala-kak-chto-zachem.html>
48. Мотивация для сотрудников туристических фирм. URL: <https://www.antiplagiat.ru/My/Cabinetr>
49. Нематериальная мотивация: простые инструменты руководителя. URL: <http://delovoymir.biz/2016/04/13/nematerialnaya-motivaciya-prostye-instrumenty-rukovoditelya.html>
50. Нематериальная мотивация персонала – система, способы, примеры. URL: <http://www.gd.ru/articles/3289-red-nematerialnaya-motivatsiya-personala>
51. О центре. - <http://prestige-yuryuzan.ru/about.html>
52. ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ. URL: http://www.sociosphera.com/publication/conference/2013/219/problems_motivacii_personala_v_rossijskih_kompaniyah/
53. Система мотивации в работе фармацевта и врача. . URL: <http://rabota.medstrana.com/info/cat1/21.html>
54. Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования в организации. URL: <http://www.managefavor.ru/fems-639-1.html>
55. KPI-мотивация в медицинских учреждениях. . URL: http://sm-cons.ru/medical_kpi

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/13966>