

DOI: 10.58168/STR2026_78-85

УДК 331.101.3

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
СОТРУДНИКОВ БЮДЖЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**
**IMPROVING THE MOTIVATION SYSTEM FOR EMPLOYEES
OF A BUDGETARY ORGANIZATION**

Дмитриенко А.С., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Dmitrienko A. S.**, masters student, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G. F. Morozov, Voronezh, Russia.

Яковлев А.В., к. т. н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Yakovlev A.V.**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G. F. Morozov, Voronezh, Russia.

Бухонова Н.М., к. э. н., доцент, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (Воронежский филиал), Воронеж, Россия. **Bukhonova N. M.** Candidate of Economic Sciences, associate professor, Russian University of Economics, G.V. Plekhanov, Voronezh branch.

Аннотация: в статье рассмотрена реализация программы по модернизации системы мотивации сотрудников бюджетной организации, сосредоточенной на расширении материальной составляющей и улучшении условий труда. Данная программа включает несколько ключевых компонентов, нацеленных на повышение лояльности персонала, снижение текучести кадров и улучшение качества предоставляемых медицинских услуг. Внедрение программы позволит повысить уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников организации, улучшить качество оказываемой медицинской помощи и укрепит конкурентные позиции бюджетной организации на рынке медицинских услуг.

Abstract: This article examines the implementation of a program to modernize the employee incentive system at a publicly funded organization, focusing on expanding financial benefits and improving working conditions. This program includes several key components aimed at increasing employee loyalty, reducing turnover, and improving the quality of medical services. The implementation of the program will increase employee engagement and satisfaction, improve the quality of medical care provided, and strengthen the budgetary organization's competitive position in the medical services market.

Ключевые слова: мотивация, персонал, оплата труда, эффективность, текучесть кадров.

Keywords: motivation, personnel, remuneration, efficiency, staff turnover.

В условиях возрастающей конкуренции на рынке труда, вопрос мотивации персонала выходит на передний план успешного функционирования любой организации, в том числе и учреждений здравоохранения [3]. БУЗ ВО «Новохоперская районная больница», как и многие другие медицинские организации, сталкивается с необходимостью привлечения и удержания квалифицированных кадров. В связи с этим, назрела потребность в модернизации существующей системы мотивации, акцентируя внимание на увеличении материальной составляющей.

Предлагается реализация программы по модернизации системы мотивации сотрудников БУЗ ВО «Новохоперская районная больница», сосредоточенной на расширении материальной составляющей и улучшении условий труда. Эта инициатива будет включать несколько ключевых компонентов.

Первым шагом станет применение переменной оплаты труда в бюджетной организации, ориентированное на мотивацию персонала к выполнению целевых показателей работы. На этом шаге можно включить в систему оплаты труда часть видов деятельности, которые ранее не подлежавших оплате, таких как премирование за помощь в адаптации новых сотрудников [1].

Цель выделения дополнительных средств на оплату труда – мотивирование работников к повышению качества работы, оказания медицинской помощи и т.д., с учетом индивидуального вклада каждого сотрудника. Распределение выделенных средств внутри организации осуществляется на основе критериев оценки деятельности каждого сотрудника, определяющих повышающие, регламентированные в соответствующем Положении, которое утверждено руководителем организации. Эти коэффициенты рассчитываются индивидуально.

Анализ Положения позволяет его квалифицировать как инструмент регламентации потоков финансового стимулирования. Ключевой характеристикой выступает установленное нормативное соотношение распределения фондов стимулирования между двумя категориями персонала врачебным и средним медицинским персоналом - в пропорции **1:1**.

Обоснование данного равенства в распределении, согласно Положению, обосновано высокой интенсивностью функциональной нагрузки и разделением зон ответственности:

Врачебный персонал несет ответственность за стратегический уровень лечебно-диагностического процесса: выбор терапевтической тактики, определение характера инвазивных вмешательств, прогнозирование и управление рисками осложнений, а также документальное сопровождение (ведение медицинской документации). Указанные факторы выступают прямыми показателями размера стимулирующей надбавки.

Средний медицинский персонал (медицинские сестры) обеспечивает технологический уровень оказания помощи — непосредственную реализацию назначенного лечения, исполнение процедурной части.

Таким образом, зафиксированное в Положении распределение (1:1) отражает компенсационный механизм, уравнивающий различные по характеру, но сопоставимые по трудозатратам и значимости для конечного результата компоненты профессиональной деятельности. С научно-

управленческой точки зрения данный подход иллюстрирует переход от субординационной модели стимулирования к модели, признающей равновесный вклад различных категорий персонала в обеспечение качества и непрерывности лечебного процесса.

Таблица 1 – Протокол оценки критериев эффективности и качества деятельности врачей

№	Наименование показателя	Критерии оценки
1	2	3
1	Замечания от руководства больницы и контролирующих вышестоящих органов по ведению и заполнению утвержденной медицинской документации	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 5
2	Замечания от руководства больницы и контролирующих вышестоящих органов на качество обследования, диагностики и лечения пациентов	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 3
3	Обоснованные устные и письменные жалобы от пациентов и их родственников.	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 3
4	Удовлетворенность пациентов лечебно-диагностическим процессом	Нормативное значение - 85% Фактическое значение - 85 Значения критерия - 100 Количество баллов - 5
5	Штрафные санкции за пролеченных больных со стороны медицинских страховых организаций.	Нормативное значение - менее 1,5% Фактическое значение - 0 Значения критерия - 0 Количество баллов - 2
6	Соблюдение стандартов (протоколов) оказания скорой медицинской помощи.	Нормативное значение - 90 Фактическое значение - 100 Значения критерия - 1,11 Количество баллов - 3

Окончание таблицы 1

1	2	3
7	Выполнение государственного (задания) заказа.	Нормативное значение - 99% Фактическое значение - 69,5 Значения критерия - 0,70 Количество баллов - 10
8	Выполнение индивидуального финансового плана по платным услугам.	Нормативное значение - 90% Фактическое значение - 0 Значения критерия - 0 Количество баллов - 10
9	Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, противопожарной безопасности. Соблюдение санитарно-эпидемического режима.	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 2
10	Доля заполненных электронных медицинских карт.	Нормативное значение - 95% Фактическое значение - 95 Значения критерия - 1,0 Количество баллов - 10
11	Выступление с докладом внутри отделения	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 3
12	Культурно-досуговая работа в отделении	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 3
13	Работа по адаптации вновь принятых работников к лечебной деятельности	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 3

Таблица 2 – Протокол оценки критериев эффективности и качества деятельности среднего персонала.

№	Наименование показателя	Критерии оценки
1	2	3
1	Соблюдение медицинской этики и деонтологии.	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 5

Окончание таблицы 2

1	2	3
2	Письменные замечания от руководства больницы и контролирующих вышестоящих органов по ведению и заполнению медицинской документации.	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 5
3	Удовлетворенность пациентов лечебно-диагностическим процессом	Нормативное значение - 85% Фактическое значение - 85 Значения критерия - 1,0 Количество баллов - 5
4	Соблюдение санитарно-эпидемического режима.	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 5
5	Своевременность и полнота выполнения врачебных назначений.	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 5
6	Соблюдение правил получения учета и хранения медикаментов и расходных материалов.	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 5
7	Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, противопожарной безопасности.	Нормативное значение - 0 Фактическое значение - 0 Значения критерия - нет Количество баллов - 5

Предлагается рассчитывать и выплачивать данные стимулирующие выплаты, исходя из повышения дохода от платных услуг.

В результате планируется рост дохода коммерческой деятельности на 0,9%. Для стимулирующих выплат понадобится 0,5% от доходов от коммерческой деятельности. Доход от коммерческой деятельности БУЗ ВО «Новохопёрская районная больница» на конец 2024 г. составляла 284523318,5 рублей.

В 2024 году зарплата сотрудника БУЗ ВО «Новохопёрская районная больница» составила 62391 рубль, из них: 49800 рублей – фиксированный оклад, 12591 рублей – премия.

После введения материальной системы мотивации, премия сотрудника, набравшего максимальное количество баллов увеличится на 4724,4 рублей и заработная плата составит 67115,4 рублей.

Экономическая эффективность от предложенного мероприятия по модернизации системы мотивации персонала БУЗ ВО «Новохопёрская районная больница» составит 853569,96 рублей.

Представляется очевидным, что внедрение метода по материальной мотивации работников БУЗ ВО «Новохопёрская районная больница» приводит к ощутимому экономическому эффекту, что служит подтверждением рациональности предложенных улучшений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балаев, В.А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В.А. Балаев, В.С. Гридчин, Н.А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.

2. Скоробогатова, В.В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / Скоробогатова, В.В., Бакуридзе, Н.С.// Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234–244.

3. Юсупова, Д.Г., Мотивация административного и врачебного персонала в медицинском учреждении: сходства и различия. / Юсупова, Д.Г.// Профилактическая медицина. 2024. – 27(2). – С. 15-21.

REFERENCES

1. Balayev, V.A. Motivatsiya personala. Sovremennyye podkhody v motivatsii personala / V.A. Balayev, V.S. Gridchin, N.A. Chaplygin // Molodoy issledovatel': vyzovy i perspektivy : Sbornik statey po materialam CLX mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Moskva, 06 aprelya 2020

goda. – Moskva: Obshchestvo s ogranichennoy otvetstvennost'yu «Internauka», 2020. – S. 267-271.

2 Skorobogatova, V.V. Motivatsiya i stimulirovaniye personala v trudovoy deyatel'nosti / Skorobogatova, V.V., Bakuridze, N.S.// Vestnik Kerchenskogo gosudarstvennogo morskogo tekhnologicheskogo universiteta. – 2021. – № 1. – S. 234–244.

3 Yusupova, D.G., Motivatsiya administrativnogo i vrachebnogo personala v meditsinskom uchrezhdenii: skhodstva i razlichiya. / Yusupova, D.G.// Profilakticheskaya meditsina. 2024. – 27(2). – S. 15-21.