

ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

© 2012 Ю.А. Афонин, Р.Р. Сагдеев*

Ключевые слова: мотивация, медицинский персонал, учреждения здравоохранения, заработная плата, производительность труда, показатели эффективности, трудового участия.

Рассматриваются и анализируются проблемы, связанные с мотивацией медицинского персонала, а также экономические и неэкономические методы, способствующие повышению мотивации к труду работников сферы здравоохранения, обосновываются методы оценки труда медицинского персонала.

В настоящее время в России в социальной сфере имеет место системный кризис, возникший на основании реформирования социально-экономических и политических отношений.

Что касается здравоохранения, то реформирование его структуры направлено на достижение эффективности медицинской помощи, т.е. уровня, адекватного потребностям пациента, а также качества медицинской помощи.

Данный уровень может быть достигнут при проведении комплексной реформы здравоохранения, направленной на обеспечение конституционных гарантий граждан, структурных и организационных преобразований в лечебно-профилактических учреждениях, изменений их структуры. Плачевным является тот факт, что текущая система здравоохранения разрушается, а мероприятия по ее реформированию даже не разрабатываются. Сегодня медицина носит преимущественно "платный" характер, следовательно, услуги здравоохранения становятся недоступными для подавляющего большинства населения нашей страны. Перед пациентами возникает дилемма - обратиться за качественной медицинской помощью, но в частные структуры здравоохранения, или прибегнуть к услугам муниципальных учреждений среднего качества. Однако может ли пациент, получая платные услуги, быть уверен в их качестве? Возможно, он платит только за красивый интерьер, хорошее отношение, а также за дополнительные, но сомнительно нужные в диагностике и лечении заболевания услуги. Существующая система здравоохранения при-

обретает дух предпринимательства, утрачивая свое изначальное предназначение.

В силу таких обстоятельств вся социальная и нравственная ответственность будет зависеть непосредственно от медицинских работников, государственная система оплаты труда которых не соответствует ни уровню квалификационных требований, ни интенсивности, ни социальной значимости труда. Все это приводит к оттоку из здравоохранения огромного количества специалистов, а следовательно, государство несет соответствующие материальные потери.

В интересах правительства не допустить распада государственной системы здравоохранения. Снижения уровня текучести медицинских кадров в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения можно достигнуть через использование всех факторов мотивации профессиональной деятельности, направленной на повышение производительности труда, рациональное использование производственных ресурсов.

У врача, работающего в частной медицинской организации, мотивов к труду куда больше, чем у его "муниципального" коллеги. Это объясняется в первую очередь достойным уровнем заработной платы, которую могут позволить своему сотруднику частные клиники. Прибегать к ретроспективным методам стимулирования врачей, среднего и младшего медицинского персонала на современном этапе развития рыночных отношений в сфере здравоохранения для руководителей медицинских учреждений является неактуальным, а в большинстве случаев нежелательным. Каждый врач осознает несоответствие

* Афонин Юрий Алексеевич, доктор экономических наук, профессор; Сагдеев Рустам Рашитович, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: vestnik@sseu.ru.

своей заработной платы и объема вложенных сил.

Медицинский персонал является самым ценным внутренним ресурсом лечебно-профилактического учреждения, который обеспечивает результативность его деятельности. Сохранить должный уровень медицинских кадров в государственных и муниципальных медицинских учреждениях представляется возможным лишь через систему мотивации персонала, которая в этой сфере имеет низкий уровень развития. В большинстве случаев главной мотивационной идеей у медицинских работников является осознание ими социальной значимости труда. Работать “за идею” является малопривлекательным и крайне неактуальным для российских врачей и всего медперсонала в целом. Делать добрые дела, работать во благо национальному здоровью, спасать миллионы жизней, не получая при этом достойной награды, в настоящее время не является мотивом для качественной работы врачей.

В то же время желание иметь гарантированную заработную плату, обеспечивающую достойный уровень жизни, не подкрепляется стремлением к высокой эффективности и качеству выполняемого труда.

Необходимо отметить, что эффективная система мотивации должна учитывать трудовое поведение врачей, определяемое взаимодействием внешних и внутренних побудительных сил, а также заинтересованностью медицинского работника в высокооплачиваемом труде, обеспечением прямой зависимости доходов от результатов труда, предоставлением при этом сотрудникам лечебно-профилактического учреждения широкого спектра социальных гарантий.

Стоит также отметить, что “мотивация – механизм выбора” какой-то формы поведения. Этот механизм в случае необходимости отвечает на внешние раздражители, но чаще он выбирает возможность, которая в данный момент лучше всего соответствует физиологическому состоянию, эмоции, воспоминанию или пришедшей на ум мысли; выбор может также определяться присутствием какого-то человека или объекта в непосредственной близости... Все наши поступки мотивируются внутренне в соответствии с нашими врожденными особенностями... нас больше при-

влекает деятельность, которая развивает у нас чувство компетентности... лучших результатов часто добиваются те, кто осознает, что сам организовал свою работу и сам следит за тем, чтобы она хорошо была выполнена”¹.

По мнению ряда экспертов, создание высокоэффективных и мотивированных команд, в том числе и в лечебно-профилактических учреждениях, позволит повысить производительность труда, улучшить качество оказания услуг, условия труда и жизни персонала, сократить текучесть рабочей силы и количество прогулов, снизить уровень конфликтности, стимулировать новаторство, обрести большую гибкость, добиться снижения издержек в пределах 30-70%.

“Существует ряд факторов, под влиянием которых некоторые группы становятся более творческими и эффективными. Во-первых, эффективные команды работают в условиях полной свободы, независимы и наделены полномочиями. Члены команды отвечают за результаты своих решений. Во-вторых, основой эффективной команды является свободный поток информации. Обмениваясь знаниями и стимулируя творчество, члены команды обогащают друг друга. В-третьих, эффективность группы зависит от синергизма. Вместо того чтобы тратить энергию на соперничество, члены одной команды полностью уходят в поставленную перед ними проблему. В-четвертых, в хороших командах цель не оправдывает средства. Творческие группы отличаются моральными устоями и профессионализмом, в них одинаково высоко ценятся как хорошая работа, так и применяемые методы работы. В-пятых, коммуникации, принятие решений и разрешение конфликтов строятся на консенсусе, а не на голосовании. Участники хороших групп делят между собой все: хорошее и плохое, взлеты и падения, успехи и поражения, славу и наказание. Такая атмосфера помогает избавиться от страха пойти на риск и потерпеть неудачи”².

Согласно Постановлению Минтруда Российской Федерации от 27 августа 1997 г. № 43 “О согласовании разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик по должностям работников здравоохранения Российской Федерации” в медицинских учреждениях используются следующие категории должностей:

1. Руководители.

2. Специалисты.

2.1. Специалисты с высшим медицинским образованием.

2.2. Специалисты с высшим профессиональным образованием.

2.3. Специалисты со средним медицинским образованием (средний медицинский персонал).

3. Младший медицинский персонал.

4. Прочий персонал лечебно-трудовых мастерских при учреждениях здравоохранения.

Совершенно очевидно, что демотивированный персонал из любой вышеперечисленной категории может нанести ощутимый удар по репутации медицинского центра. Дело в том, что медицинские услуги по своей сущности нематериальны, но их суть передается потребителям через разные составляющие лечебного процесса.

В науке существует двухфакторная теория мотивации. Согласно этой теории существуют факторы, которые удерживают человека на работе: отношения в коллективе между сотрудниками и отношения с начальством, условия труда, т.е. хороший ремонт, мебель и т.д., а также факторы, которые мотивируют к работе, - это достижения работника, человек ценит то, что создает сам, возможность выполнять ответственную работу в пределах своих возможностей, уважение и признание его заслуг в коллективе, карьерный рост. Однако основополагающим звеном в системе мотивации сотрудников медицинской организации является величина заработной платы.

Заработная плата, в соответствии с основным законом рыночной экономики, формируется под воздействием спроса и предложения на рынке труда, которая выполняет четыре основные функции:

- ◆ воспроизводственную;
- ◆ стимулирующую (мотивационную);
- ◆ социальную (способствующую реализации социальной справедливости);

◆ учетно-производственную, характеризующую меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Изучая опыт отечественных и зарубежных исследователей в области мотивации

персонала, можно сделать вывод о том, что эффективность использования человеческих ресурсов на предприятии зависит не столько от величины заработной платы, сколько от структуры компенсации труда. Правильное управление компенсаций труда способствует эффективному управлению персоналом по целям и результатам, влияет на текучесть персонала, повышает уровень его профессиональной компетенции, мотивирует на решение индивидуальных и корпоративных задач.

Предлагается разработать премиальное положение, которое содержит следующие компоненты:

- ◆ показатели и условия премирования;
- ◆ размеры премий;
- ◆ круг премируемых работников;
- ◆ периодичность премирования;
- ◆ источник выплаты премий.

Показатели премирования должны зависеть от трудовых усилий персонала медицинской организации. В медицинских организациях показателем трудового усилия сотрудника является коэффициент трудового участия (КТУ). Число показателей варьирует от 2 до 3.

“Чтобы использовать переменную часть оплаты труда как реальный стимул для сотрудников, возникает необходимость создания механизма расчета эффективности труда на основе ключевых показателей (KPI). Это та финансовая и нефинансовая система оценки, которая помогает организации выяснить состояние компании, производить контроль деловой активности в реальном времени, помочь в определении и достижении стратегических целей... К основным показателям KPI можно отнести: индексы удовлетворенности клиентов компанией, сокращение затрат, повышение производительности”.

Трудовой кодекс Российской Федерации предусматривает меры ответственности работника за ненадлежащее исполнение им своих обязанностей и систему мер поощрения за успешное и добросовестное их выполнение, а также порядок применения их к работникам. За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

объявление благодарности; выдача денежной премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; занесение в Книгу почета, на Доску почета и т.д.⁴

Основными подходами к повышению мотивации труда являются:

1) распределение внешней трудовой мотивации:

◆ по заданиям - требования должны быть значимыми, понятными, исполнимыми в реальном времени;

◆ по трудовой организации - руководство медицинского учреждения должно обеспечить персонал всеми инструментами, необходимыми для достижения цели, а также поддержку и контакты, регулярно обучать персонал;

◆ по оснащенности рабочего пространства как в материальном, так и духовном плане - честная оплата, этичное поведение персонала, обстановка, благоприятствующая труду;

2) распределение внутренней мотивации медицинского работника:

◆ ответственность самого работника;

◆ свобода его действий;

◆ участие работника в планировании;

◆ поощрение новых идей;

3) компенсация монотонных работ:

◆ за счет разнообразия способов выполнения поставленных задач;

◆ темп выполнения задания определяется самим работником;

4) оптимальное распределение индивидуальных ресурсов человека в процессе выполнения труда:

◆ выполнение задания в силу своих возможностей;

◆ оплата, соответствующая ожиданиям персонала.

Еще одним видом мотивации медицинского персонала является социальная мотивация, которая направлена на улучшение условий труда и отдыха всего трудового коллектива, задачей которой является повышение социальной активности работников. Она включает:

1) стимулирование свободным временем:

◆ поощрение творческой активности;

◆ возможность выбора времени на отпуск;

◆ подходящий график работы;

2) возможность медицинского обслуживания:

◆ выбор медицинского учреждения;

◆ выбор страховой компании;

◆ возможность посещения санаториев, курортов, баз отдыха;

3) программы, направленные на заботу о детстве и материнстве;

4) обеспечение сотрудников медицинской организации транспортом или финансирование проезда (связано с выездами на дом пациента);

5) обеспечение питания:

◆ наличие столовой на территории медицинского учреждения;

◆ оплата питания за счет организации либо выдача талонов на питание;

6) программы жилищного строительства;

7) страхование жизни за счет средств организации:

◆ страхование жизни работника;

◆ страхование членов семьи работника;

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

9) отчисления в Пенсионный фонд - возможность работника самому делать выбор организации, размещающей на своем счете пенсионные накопления.

Конкретные состав и структура мотивационного механизма определяются методами мотивации: экономическими, социальными, психологическими и организационными, выбор которых зависит от создавшихся в коллективе условий и желаемых результатов. Учитывая высокую интенсивность труда медицинского персонала и его работу в высоких стрессовых ситуациях, используют комплексную систему мотивации.

“Очень важно подобрать оптимальную комбинацию мотивации и мотивирующих факторов для каждого сотрудника: так называемая специализированная система индивидуализации мотиваций. Она будет эффективной, если будет учитывать систему ценностей отдельного работника. Этой работой должны заниматься службы управления человеческими ресурсами. Мотивация предполагает высокую степень самостоятельности. Это происходит, когда труд специализирован. Тогда включаются нематериальные факторы мотивации:

- ◆ удовлетворение от процесса творческой деятельности;
- ◆ удовлетворение от признания коллегами;
- ◆ удовлетворение от своих достижений;
- ◆ удовлетворение от воспитания учеников;
- ◆ удовлетворение от постоянной кооперации с коллегами;
- ◆ удовлетворение от общего результата командной работы”⁵.

Экономические методы поощрения медицинских работников будут способствовать формированию чувства удовлетворенности философией учреждения, таким образом, персонал отождествляет себя с организацией, соответственно, образуется баланс между целями медицинского учреждения и медицинского работника.

Из всего изложенного можно сделать вывод о том, что совокупное применение эконо-

номических и социальных факторов мотивации медицинского персонала является наиболее эффективным, так как применение социальных способов повышения мотивации будет способствовать повышению финансовых ожиданий сотрудника.

¹ См.: Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход : учеб. пособие. М., 2009.

² Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Социология менеджмента : учеб. для вузов. М., 2011.

³ Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Современные механизмы управления социальными изменениями : учеб. пособие для вузов. М., 2012.

⁴ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация. М., 1995.

⁵ Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами...

Поступила в редакцию 04.05.2012 г.