РАЗДЕЛ VIII. МЕНЕДЖМЕНТ

Белевич Н.А.¹, Ткачёва Г.А.²

Особенности мотивации и стимулирования труда работников здравоохранения

¹Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации

²Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение здравоохранения
«Городская больница № 28
(Россия, Санкт-Петербург)

doi: 10.18411/sr-10-10-2017-16

idsp: 000001:sr-10-10-2017-16

На сегодняшний день проблема повышения трудовой мотивации сотрудников медицинских учреждений является очень важной функцией управления здравоохранением. Главной целью процесса трудовой мотивации в здравоохранении является получение максимального эффекта от использования имеющихся ресурсов, позволяющих увеличить общую результативность деятельности организации.

Современная модель мотивации труда в здравоохранении во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда. Однако с возникновением рыночных отношений в стране повлияло на изменения в системе человеческих ценностей: большинство медработников уверены в том, что для безбедной жизни важны должность (особый статус), связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики.

Особая специфика труда медицинского работника связана, в первую очередь, с большим объемом информации, высокой степенью ответственности, выраженным психоэмоциональным напряжением и соответственно этому требуется эквивалентное денежное вознаграждение.

Заработная плата является важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, а также одним из инструментов воздействия на эффективность труда работника в медицинских организациях.

Оплата труда работников учреждений здравоохранения, которые находятся на бюджетном финансировании, выстраивается на единых принципах и состоит из тарифных ставок (окладов), а также выплат компенсационного и стимулирующего характера, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

Тарифная ставка (оклад) – это фиксированный размер оплаты труда сотрудника за выполнение нормы труда определенной сложности за единицу рабочего времени. То есть, она учитывает уровень профессионального мастерства, а также квалификацию работника, сложность выполняемых работ. Несмотря на свою прозрачность, тарифная ставка не в состоянии отразить степень напряженности труда каждого конкретного работника, выполнение работ в особых условиях и ряд других факторов. Оплата труда работников здравоохранения должна побуждать персонал к повышению качества оказываемых услуг, а также рациональному использованию имеющихся ресурсов, то есть иметь стимулирующий оттенок. Однако, учитывая сложившийся уровень оплаты труда, о котором мы упомянули ранее, пока что говорить об этом рано.

На сегодняшний момент стоит острая необходимость в разработке таких механизмов, позволяющих связать в единое качество выполнения работ с заинтересованностью ее исполнителей.

Для того, чтобы более детально изучить, что в большей степени мотивирует сотрудников здравоохранения на выполнение работы в бюджетной сфере здравоохранения было проведено исследование на базе ГБУЗ "Городская поликлиника №91 г. Санкт-Петербурга, целью которого было изучить мотивирующие и

демотивирующие факторы сотрудников. Для достижения поставленной цели были использованы следующие методы исследования: анкетирование, социологический опрос, тестирование по методике Герчикова (определение ведущего типа мотивации). В исследовании приняли участие 30 человек. Изначально проблема мотивации сотрудников представлялась банально недостаточным финансированием, т.е. низкой заработной платой, но т.к. увеличить финансирование в бюджетной сфере задача достаточно сложная, то была сделана попытка обратиться к методам нематериального стимулирования, но для того, чтобы эти действия имели положительный результат и было проведено данное исследование.

В результате было выявлено, что основной костяк коллектива составляют женщины в возрасте от 30 до 50 лет -70%; до 30 лет - 20% и старше 50 лет - 10 %. Средний стаж работы в учреждении составил около 20 лет. Это свидетельствует о серьезном подходе сотрудников к своей профессии, о достаточной "зрелости" коллектива, о качестве профессионального отбора (что в свою очередь может быть обусловлено достаточно сложным процессом обучения ещё в вузе).

Тестирование по методике Герчикова показало, что в коллективе преобладают сотрудники с профессиональным типом мотивации (50%). Инструментальный тип мотивации присущ 40 % сотрудников и всего 10% составили сотрудники с люмпенизированным типом мотивации.

Исходя из полученных результатов, можно сделать некую характеристику персонала:

1. Профессиональный тип мотивации: сотрудников такого типа мотивации больше интересует содержание работы, они часто не соглашались на менее интересную работу, сколько бы за нее не платили. Кроме того, руководитель должен стараться дать определенную свободу действий в решении оперативных задач. Также такой сотрудник нуждается в профессиональном признании со стороны руководства, а также его коллег.

2. Инструментальный тип мотивации: сотрудников такого типа мотивации больше интересует оплата труда, а не его содержание. С позиции руководителя важно организовать открытость, обоснованность цены за труд.

3. Люмпенизированный тип мотивации: хоть и данный тип мотивации в этом учреждении имеет небольшой процент, необходимо иметь во внимании, что сотрудник с таким типом мотивации, не имеет определенных предпочтений в выполнении тех или иных работ (ему все равно, что делать). Как правило, такие сотрудники имеют низкую квалификацию труда, не стремясь ее повышать. Они не готовы брать на себя ответственность за решение каких-либо вопросов.

В зависимости от типа мотивации будут различны виды стимулирования и их эффективность. Данное соотношение представлено в таблице 1.

Таблица 1

Стимулирование работников с разными типами мотивации

Тип мотивации	Эффективный вид стимулирования
Инструментальный	Преимущественно денежный
Профессиональный	Организационные мероприятия
Люмпенизированный	Натуральный и негативный

Оплата труда таких работников должна строиться на определенных принципах. Так, для сотрудников с профессиональным типом мотивации характерна повременная оплата труда, которая основывается на точной увязке уровня квалификации работника или определенных особенностях его должности. Для сотрудников с инструментальным типом мотивации характерна больше сдельная оплата труда, которая выплачивается по достигнутым результатам работы. Для сотрудников с преобладающим люмпенизированным типом мотивации больше характерна повременная оплата труда с

зависимостью зарплаты от затрат труда, но, в идеале, от общих показателей работы всего отдела.

Таким образом, зная свой коллектив, то, что реально их движет в работе, руководитель сможет уверенно мотивировать своих сотрудников, иногда, не прибегая к серьезным затратам.

По результатам анкетирования только 4% сотрудников полностью не удовлетворены оплатой труда, 90% считают, что их труд мог бы оплачиваться более высоко, но при этом из остальных ответов на вопросы анкеты становится понятно, что медицинский персонал поликлиники понимает, что повлиять на заработную плату не возможно, так как она устанавливается исходя из среднерыночных показателей оплаты труда в соответствии с должностью и в целом готовы принять это обстоятельство. Основные ценности, играющие важное значение в профессиональной и личной жизни сотрудников оказались преимущественно материальная независимость (46%), самореализация в работе (32%), оказание помощи (22%).

Основными демотивирующими факторами в работе оказалась не заработная плата, как предполагалось изначально. Последующий анализ полученных данных показал, что 60% медицинских работников не удовлетворены организацией труда, 70% отмечают свое недовольство тем, как их информируют об общем положении дел в организации. 80% сотрудников считают, что руководство относится к ним как к инструменту для извлечения прибыли и только 20% чувствуют обратное.

Для того, чтобы оценить как изученные параметры взаимосвязаны и более четко представлять следственно-логические связи между этими параметрами был проведен корреляционный анализ, результаты которого представлены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты корреляционного анализа

Параметр 1	Параметр 2	Коэффициент связи	Уровень значения
Удовлетворенность уровнем з/пл	Эффективная система обмена информацией	1	0
Удовлетворенность уровнем з/пл	Удовлетворенность организацией труда	0,612	0,03
Удовлетворенность уровнем з/пл	Как часто руководитель информирует персонал об положении дел в орг.	0,557	0,04
Справедливость з/пл по отношению к труду	Удовлетворенность организацией труда	0,612	0,029
Справедливость з/пл по отношению к труду	Демократический стиль управления	0,557	0,04
Жизненные цели: материальная независимость	Ущемляете ли вы свои личные интересы ради интересов организации	0,667	0,017
Удовлетворенность организацией труда	Персонал для руководителя - партнеры	0,600	0,032

По результатам корреляционного анализа выявились следующие взаимосвязи:

1. Удовлетворенность заработной платой напрямую связана с удовлетворенностью условиями труда, информированностью персонала о текущем положении дел и стилем управления.
2. Стремление к материальной независимости напрямую связано с готовностью ставить интересы работы выше своих личных.
3. Если руководство видит в персонале партнеров - то как правило сотрудники положительно оценивают условия труда.

Таким образом, нами были выявлены основные проблемы в организации:

1. это неудовлетворенность з/пл;
2. неудовлетворенность отношением руководства к персоналу, как к инструменту;

3. неудовлетворенность условиями организации труда.

Это отражается, прежде всего, тем, что персонал свои личные интересы ставит выше профессиональных и не стремятся к развитию в профессии.

Повлиять на уровень заработной платы не представляется возможным, и как показывает теория и практика - это, как правило, не эффективно.

Но, исходя из данных, полученных методом корреляционного анализа, можно с высокой степенью достоверности говорить о том, что изменив условия организации труда, стиль управления и отношение руководство к персоналу, можно будет достичь общей удовлетворенности по перечисленным факторам и как следствие повысить субъективную удовлетворенность заработной платой., так как эти понятия оказались тесно взаимосвязаны.

Барышникова И.А. Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала организации здравоохранения (на материалах ОБУЗ «Офтальмологическая клиническая больница – офтальмологический центр») // Экономика, предпринимательство и право. — 2014. — Том 4. — № 2. — с. 39-46.