

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

БРЕУСОВ АЛЕКСЕЙ ВАСИЛЬЕВИЧ, докт. мед. наук, профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и гигиены медицинского факультета ФГБОУ ВПО «Российский университет дружбы народов» Минобрнауки России, Россия, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6, тел. 8(495)434-52-77, e-mail: ab69@yandex.ru

ЧИРКОВ ВИТАЛИЙ АНАТОЛЬЕВИЧ, канд. мед. наук, зам. главного врача Городской клинической психиатрической больницы № 15 Департамента здравоохранения г. Москвы, Россия, 115522, Москва, ул. Москворечье, 7, тел. 8(916)833-36-30, e-mail: a123b@bk.ru

ЗИНОВЬЕВ ПАВЕЛ ВЛАДИМИРОВИЧ, аспирант кафедры менеджмента в здравоохранении ГБОУ ВПО «Казанский государственный медицинский университет» Минздрава России, Россия, 420012, Казань, ул. Бутлерова, 49, тел. 8(905)315-08-00, e-mail: pavel.zinovyev@gmail.com

Реферат. Цель исследования — определить наиболее эффективные методы мотивации персонала, применяемые руководителями медицинских организаций, и разработать практические рекомендации по снижению влияния демотивирующих персонал факторов. **Материал и методы.** 409 руководителей медицинских организаций, работающих в 30 лечебно-профилактических учреждениях г. Москвы, из которых 18 — амбулаторные медицинские центры и 12 — городские клинические больницы, приняли участие в исследовании. Опрос персонала проводился с помощью специально разработанной авторской анкеты. Результаты были обработаны в соответствии с существующими методиками по организации проведения социологических опросов. **Результаты и их обсуждение.** В целом приемлемы как материальные, так и нематериальные методы мотивации. Наиболее эффективные материальные методы мотивации: 1) дифференцированные выплаты персоналу по результатам работы (83,6% опрошенных); 2) использование единой системы вознаграждений для всех лечебно-профилактических учреждений территории (52,4%). Наиболее эффективные нематериальные методы мотивации: 1) создание условий для интересной, самостоятельной и творческой работы (24,2%); 2) возможность карьерного роста (21,6%); 3) предоставление доступа к информации, помогающей сотрудникам принимать верные решения и демонстрирующей уважение и доверие менеджеров (16,3%). **Выводы.** Применение указанных выше материальных и нематериальных методов стимулирования работников помогает избежать развития процесса демотивации и неудовлетворенности трудом.

Ключевые слова: медицинская организация, персонал, мотивация, демотивация, управление.

Для ссылки: Бреусов, А.В. Практические аспекты управления процессом мотивации персонала медицинской организации / А.В. Бреусов, В.А. Чирков, П.В. Зиновьев // Вестник современной клинической медицины. — 2016. — Т. 9, вып. 2. — С.117—119.

PRACTICAL ASPECTS OF THE MEDICAL ORGANIZATION PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT

BREUSOV ALEXEY V., D. Med. Sci., professor of the Department of public health, health service and hygiene of the Medical Faculty of the Russian Peoples' Friendship University, Russia, 117198, Moscow, Mclukho-Maclay str., 6, tel. 8(495)434-52-77, e-mail: ab69@yandex.ru

CHIRKOV VITALIY A., C. Med. Sci., deputy Head physician of the City Clinical Psychiatric Hospital № 15 of Moscow Health Department, Russia, 115522, Moscow, Moscovorechje, str., 7, tel. 8(916)833-36-30, e-mail: a123b@bk.ru

ZINOVIEV PAVEL V., graduate student of the Department of health management of Kazan State Medical University, Russia, 420012, Kazan, Butlerov str., 49, tel. 8(905)315-08-00, e-mail: pavel.zinovyev@gmail.com

Abstract. Aim: 1) to determine the most effective personnel motivation methods used by the medical organizations leaders; 2) to develop practical recommendations reducing the impact of the personnel demotivation factors. **Material and methods.** 409 chiefs from 30 medical organizations of Moscow (18 — outpatient medical centers, 12 — City Clinical Hospital) took part in a conducted sociological survey. Specifically designed questionnaire was used to poll the respondents. Results were processed in accordance with existing procedures for the organization of sociological surveys.

Results and discussion. Overall, both tangible and intangible methods of employees' incentives are acceptable. The most effective tangible methods are: 1) differentiated payments to staff as a result of work (83,6% of respondents); 2) unified remuneration system for all medical organizations of the region (52,4%). Intangible: 1) conditions for an interesting, self and creative work (24,2%); 2) career growth (21,6%); 3) access for the employees to the information needed to make right decisions (16,3%) etc. **Conclusions.** Applying of the aforementioned tangible and intangible methods of employees' incentives helps to avoid development of demotivation process and labor dissatisfaction.

Key words: medical organization, staff, personnel, motivation, demotivation, management.

For reference: Breusov AV, Chirkov VA, Zinoviev PV. Practical aspects of the medical organization personnel motivation management. The Bulletin of Contemporary Clinical Medicine. 2016; 9 (2): 117—119.

Введение. В условиях рыночной экономики существенно возрастает вклад каждого сотрудника в конечный результат деятельности всей медицинской организации (МО). Готовность и желание сотрудников выполнять свою работу —

важнейшие факторы повышения эффективности функционирования любой фирмы. Поэтому одной из главных задач для менеджеров здравоохранения является поиск эффективных методов и способов управления персоналом, способствующих акти-

визации человеческого потенциала и повышению мотивации труда.

Под мотивацией мы понимаем процесс, механизм, действия со стороны управленческого аппарата, побуждающие отдельного человека или коллектив в целом к деятельности для достижения конкретных целей и результатов. В теории управления мотивация рассматривается как процесс формирования у сотрудников мотивов к труду для достижения целей организации [1].

Для отдельного работника мотивация — это совокупность движущих им сил (мотивов), которые побуждают его к эффективному, результативному, творческому труду, способствуют всестороннему раскрытию его потенциала. Мотивы, потребности и ценности каждого человека индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-либо социальной группы или для всех сотрудников в организации, поэтому руководителю важно уметь определять и учитывать индивидуальные мотивы и потребности для дальнейшего развития организации. Мотивы имеют тенденцию меняться с ростом карьеры, иногда под влиянием внешних факторов и в связи с развитием и изменением личности. Поэтому одной из основных задач главного врача и его заместителей является постоянный анализ факторов, которые повышают эффективность работы человека, его удовлетворенность трудом и снижают воздействие негативных (демотивирующих) факторов.

Большинство руководителей в сфере здравоохранения считают сегодня самым мощным мотивирующим фактором для своих сотрудников материальный стимул — деньги. Мы полагаем, что сотрудник, который в качестве основной причины выбора места работы называет зарплату, легко управляем лишь в том случае, если учреждение платит ему максимальную зарплату, т.е. ту, которая его устраивает. Чтобы быть уверенным в таком работнике, нужно регулярно выплачивать ему премии, предлагать различного рода бонусы, проводить регулярное повышение зарплаты, обучение и стажировки за счет лечебно-профилактического учреждения (ЛПУ), дополнительные выплаты за различные виды деятельности, т.е. акцентировать внимание на процессе зарабатывания денег.

Практический опыт управления показывает, что сотрудник, у которого интерес к материальной мотивации недостаточно силен, который больше заинтересован в творческом характере профессиональной деятельности, в саморазвитии, раскрытии своего потенциала, перестает работать эффективно при потере интереса к работе, чему способствует ряд демотивирующих факторов, которые мы подробно рассмотрим в данной статье.

В случае, когда большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие сотрудником ее справедливости или несправедливости в соотношении с результатами его труда, у работника возникает повышенное внимание к справедливости или несправедливости оплаты

труда. Такой сотрудник должен понимать причинно-следственные связи между результатами своего труда и его оплатой.

Цель исследования — оценка и анализ существующих и используемых руководителями медицинских организаций в практической деятельности методов мотивации персонала для определения наиболее эффективных из них и разработка практических рекомендаций по снижению влияния демотивирующих персонал факторов.

Материал и методы. Для достижения цели исследования, выявления и оценки степени влияния основных мотивирующих (демотивирующих) факторов на отношение сотрудников к работе нами был проведен социологический опрос 409 руководителей медицинских организаций, работающих в 30 лечебно-профилактических учреждениях г. Москвы, из которых 18 — амбулаторные медицинские центры и 12 — городские клинические больницы. Опрос персонала проводился с помощью специально разработанной авторской анкеты. Респонденты работали в должности главных врачей ЛПУ — 24 (5,9%) человека, заместителей главных врачей (заведующих филиалами) — 118 (28,8%) человек, заведующих отделениями — 267 (65,3%) респондентов. Большая часть опрошенных (52%) работали в занимаемой должности более 10 лет, 27% — от 5 до 10 лет и 21% — менее 5 лет. Результаты анкетирования были обработаны в соответствии с существующими методиками по организации проведения социологических опросов.

Результаты и их обсуждение. Проанализировав данные имеющихся источников литературы по данному вопросу [2, 3], результаты проведенного социологического опроса, мы пришли к выводу, что сегодня наиболее перспективными можно считать следующие подходы к материальному стимулированию сотрудников:

- осуществление дифференцированных выплат персоналу ЛПУ по результатам работы каждого — 83,6% опрошенных;

- использование единой системы вознаграждений для всех лечебно-профилактических учреждений территории — 52,4% опрошенных.

Кроме материального поощрения сегодня существует достаточное количество методов стимулирования персонала, не требующих существенных денежных затрат. Основными разновидностями нематериальной мотивации, которые реально может использовать руководитель любого уровня в здравоохранении, по мнению респондентов, являются:

- создание условий для интересной, самостоятельной и творческой работы — 24,2% респондентов;

- предоставление возможностей для продвижения по карьерной и профессиональной лестнице — 21,6%;

- предоставление доступа к информации, которая в настоящий момент является ценным ресурсом, что помогает сотрудникам принимать верные решения

и демонстрирует уважение и доверие менеджмента организации — 16,3%;

- возможность осуществления обратной связи; сотруднику важно знать, насколько ценит его руководитель. Поэтому руководителю периодически должен интересоваться состоянием дел, проблемами, возникшими у сотрудника при выполнении должностных обязанностей, — 12,2%;

- вовлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений, особенно тех, которые касаются их непосредственно — 10,4%;

- участие в проводимых корпоративных мероприятиях — 6,7%;

- возможность предоставления гибкого графика работы — 5,1%;

- повышение ответственности у сотрудников — 3,5% опрошенных.

К сожалению, бывает и так, что не совсем продуманная мотивация персонала со стороны руководителя обуславливает противоположные результаты: возникает и развивается так называемый процесс демотивации сотрудника [4, 5]. Как показывают результаты проведенного социологического опроса, основными ее причинами являются:

- игнорирование идей и инициативы сотрудников — 69,2 на 100 опрошенных;

- чрезмерное вмешательство в работу сотрудника со стороны непосредственного руководителя — 63,5 на 100 опрошенных респондентов;

- отсутствие изменений в статусе сотрудника — 57,6 на 100 опрошенных;

- незнание сотрудником результатов своей работы («отсутствие обратной связи») — 48,7 на 100 опрошенных;

- игнорирование руководителем каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит, — 34,9 на 100 опрошенных;

- отсутствие признания своих достижений и результатов работы со стороны руководства и коллег — 32,4 на 100 опрошенных;

- неэффективное решение руководителем служебных проблем сотрудника — 27,8 на 100 опрошенных.

Многие руководители МО, основываясь на опыте современного менеджмента, разрабатывают комплексные программы мотивации персонала. Но эти программы чаще всего не учитывают личностные особенности каждого сотрудника, его психологические качества и мотивационную структуру, поэтому являются недостаточно эффективными при их практическом применении, что оказывает существенное влияние на результаты деятельности медицинской организации в целом и качество оказываемой пациентам медицинской помощи.

Выводы. Основываясь на результатах проведенного исследования и на собственном практическом опыте, считаем, что способы улучшения мотивации труда персонала современной медицинской организации можно объединить в 5 относительно самостоятельных направлений:

- 1) материальное стимулирование;

- 2) нематериальное стимулирование;

- 3) совершенствование организации труда;

- 4) вовлечение персонала в процесс управления организацией (структурно-функциональным подразделением) и принятия управленческих решений;

- 5) повышение профессиональных и личностных качеств сотрудников.

Таким образом, в новых социальных и экономических условиях реальную ценность для лечебно-профилактических учреждений представляет комплексная, четко функционирующая система разносторонней мотивации персонала, учитывающая потребности сотрудников и их особенности, способная гибко перестраиваться в связи с переходом на высокие медицинские и организационные технологии и требования рынка.

Прозрачность исследования. Исследование не имело спонсорской поддержки. Авторы несут полную ответственность за предоставление окончательной версии рукописи в печать.

Декларация о финансовых и других взаимоотношениях. Все авторы принимали участие в разработке концепции, дизайна исследования и в написании рукописи. Окончательная версия рукописи была одобрена всеми авторами. Авторы не получали гонорар за исследование.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. — 2010. — № 1. — С.50—52.
2. Осипова, Э.В. Факторы мотивации персонала / Э.В. Осипова // Персонал-Микс. — 2002. — № 6. — С.13—14.
3. Менеджмент в здравоохранении / А.В. Шулаев, М.В. Блохина, О.Н. Уразова [и др.]. — Казань: Медицина, 2011. — 125 с.
4. Андреева, Т.Н. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала / Т.Н. Андреева // Управление персоналом. — 2011. — № 4. — С.21.
5. Мотивация персонала / Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Шмонин [и др.] // Методы менеджмента качества. — 2008. — № 11. — С.14—19.

REFERENCES

1. Alehina OE. Stimulirovanie razvitija rabotnikov organizacii [Development incentives of the organization employees]. Upravlenie personalom [Personnel management]. 2010; 1: 50-52.
2. Osipova JeV. Faktory motivacii personala [Personnel motivation factors]. Personal-Miks [Personnel-mix]. 2002; 6: 13-14.
3. Shulaev AV, Blohina MV, Urazova ON et al. Menedzhment v zdravoohranenii [Health management]. Kazan': Medicina [Kazan: Medicine]. 2011; 125 p.
4. Andreeva TN. Pochemu uhodjat luchshie: problema demotivacii personala [Why the best quit: personnel demotivation problem]. Upravlenie personalom [Personnel management]. 2011; 4: 21.
5. Bogdanov JuN, Zorin JuV, Shmonin DA et al. Motivacija personala [Personnel motivation]. Metody menedzhmenta kachestva [Methods of quality management]. 2008; 11: 14-19.