

*Мартынова Елена Николаевна
студентка 1 курса магистратуры, факультет управления и права
Поволжский государственный технологический университет,
Россия, г. Йошкар-Ола
e-mail: noehl-vehjs@yandex.ru*

*Научный руководитель: Прядёхина В.Г., доцент
Поволжский государственный технологический университет,
Россия, г. Йошкар-Ола*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Аннотация: В статье анализируются научные подходы к формированию мотивации в системе управления персоналом, акцентируются процессуальные, содержательные, социальные концепции. Отражаются основы разработки и недостатки системы стимулирующей поддержки мотивации труда, выбора методов мотивации и стимулирования персонала.

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, здравоохранение, материальное и нематериальное стимулирование, компенсация затрат, баланс труда и оплаты.

*Martynova Elena Nikolaevna
1st year master student, faculty of Management and Law
Volga State University of Technology,
Russia, Yoshkar-Ola*

*Scientific adviser: Priadehina V.G., associate professor
Volga State University of Technology,
Russia, Yoshkar-Ola*

IMPROVEMENT OF HEALTH CARE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: The article analyzes the scientific approaches to the formation of motivation in the personnel management system. The focus is on procedural, substantive and social concepts. It reflects the basics of development and the shortcomings of the system of incentive support for labor motivation, the choice of methods of motivation and staff incentives.

Key words: motivation, personnel management, healthcare, material and non-material incentives, cost compensation, balance of labor and pay.

Для каждого государства ключевыми элементами национальной

устойчивости, социально-культурного и экономического развития являются показатели здоровья, продолжительности, качества и уровня жизни граждан. Отрасль здравоохранения как система оказания медицинской помощи, профилактики заболеваний и продления жизни напрямую влияет на население, трудовые ресурсы, на состояние экономики и формирование национального дохода [1]. В этой связи особенно важными и актуальными являются проблемы стимулирования и мотивации персонала в здравоохранении, которые рассматриваются и решаются в составе функций управления медицинской организацией, в управленческой политике при взаимодействии руководителей и персонала, специалистов, врачей и клиентов.

Мотивация в основе своей является системой методов, управленческим процессом и условиями поиска рычага, инструмента, мотива или интереса, которые побуждают к активному поведению, эффективным и продуктивным действиям и достижению цели [2]. В системе здравоохранения важна мотивация не только врачей и среднего медицинского персонала, но и административно-управленческого персонала, на основе оценки поведения человека, интересов, потребностей, желаний, потенциалов, факторов принятия решений и действий. Множество теорий мотивации (традиционно-классических, процессуальных и содержательных, гигиенических, социальных, теории ожидания, справедливости, инициативы, обоснованного поведения) свидетельствует о сложности проблемы, продолжающихся изысканиях, поиске общих и специальных (персонализированных) подходов.

Опираясь на разработки ученых, управленцы решают стратегические и оперативно-тактические задачи по активизации мотивации на основе сочетания реальных условий финансирования и направлений развития сферы здравоохранения [3]. Менеджменту в лечебно-профилактических учреждениях важно оценивать персональные реакции на условия, влияющие на поведение и лояльность ценных кадров (врачей, медсестер). В современных медицинских организациях обычно используют следующие стимулы, влияющие на мотивацию к труду (таблица 1).

Таблица 1 — Специфика системы мотивирования и стимулирования труда [4]

Основы системы материального стимулирования	Основы разработки системы стимулирующих выплат	Недостатки системы стимулирования труда медицинских работников
1. Положение об установлении оплаты труда, утвержденное Постановлением Правительства РФ от 05.09.2008. № 583	1.Трудовая дисциплина и трудовые обязанности сотрудников, соответствие Кодексу профессиональной этики	1.Несбалансированность и необоснованность оклада, являющегося основным компонентом системы оплаты труда
2 Примерные положения об оплате труда работников федеральных и автономных учреждений, утвержденные Минздравом РФ	2.Инновационная активность (использование разработок и участие в научных исследованиях)	2.Отсутствие или слабая связь компенсационных выплат, которые являются пока частью зарплаты, с выполнением функций по работе в сверхурочное время
3.Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений, утверждаемых ежегодно трехсторонней комиссией по соц-трудовым вопросам	3.Повышение квалификации и постоянная профессиональная переподготовка	3.Стимулирующие выплаты слабо связаны с эффективностью работы, отличаются субъективностью и непрозрачностью
4.Мнения и рекомендации выборных органов первичной профсоюзной организации	4.Использование эффективных технологий при оказании услуг	4.Существенная разница в уровне оплаты труда административно-управленческого персонала, врачей, медсестер, нянечек и других работников
	5.Удовлетворенность клиентов качеством, набором, сочетанием и ассортиментом медицинских услуг	5. Отсутствие оценки интенсивности и качества медицинской помощи и услуг

Существуют различные стимулы, которые формируют систему мотивации в медицинской организации. В теории менеджмента выделяют две ключевые группы – экономические и неэкономические, материальные и социально-гигиенические [4, 5]. Как мы уже подчеркивали, управление мотивацией персонала сопряжено с индивидуальным подходом к сотрудникам и различным

группам работников по принципам дифференцированности, доступности, комплексности, сочетаемости моральных и материальных стимулов. Для медицинских работников процесс труда сопровождается высоким уровнем ответственности и стресса, в связи с чем индивидуальные особенности отношений между пациентом и врачом зависят от социально-психологической ситуации, от типа личности и психофизиологических особенностей участников [6]. Поэтому среда и отношения должны способствовать мотивации, причем и эффективная мотивация соответствующим образом должны сказываться на взаимосвязях и отношениях в медицинском учреждении. Основные направления материального, нематериального, информационно-правового и социально-психологического мотивирования приведены в таблице 2.

Таблица 2 — Группы методов мотивации и стимулирования персонала

Методы мотивации	Мотивация труда	Стимулы	Материальная мотиваций	Направления обеспечения кадрами
1. Методы материальной мотивации (денежные и неденежные методы)	1. Ожидания человеком по поводу соотношения «затраты труда — результат», когда мотивация личности возрастает ввиду прямой взаимосвязи между профессионально - трудовыми затратами и результатом труда	1. Ограничительно-регулятивные и административно-управленческие стимулы (замечания, предупреждения, штрафы, пени, понижение, снижение премии, перенос отпуска на другой период времени, угроза увольнения)	А. Повышение заработной платы (по профессионально-карьерной вертикали, с расширением границ по горизонтали)	1.Определение реальной потребности в кадрах, повышение статуса врача, выстраивание государственной программы и стратегии развития здравоохранения
2. Методы нематериальной мотивации	2.Ожидания в отношении «результаты — вознаграждение» проявляются в уверенности личности в том, что определенный уровень	2. Материальные неденежные стимулы (выгодная ипотека, питание за счет организации, путёвки в места лечения и отдыха, ценные подарки)	Б. Бонусы, премии, надбавки	2.Устранение дисбаланса и дефицита кадров по территориям, регионам, учреждениям, сервисным и клиническим элементами помощи,

	интенсивности труда влияет на возможность получения им вознаграждения			соотношение врачей по специализации, медработников различных категорий
3. Информационно-правовые методы	3. Привлекательности ожидаемого вознаграждения или поощрения по уровню удовлетворения или неудовлетворения человека от полученного им поощрения или вознаграждения	3. Моральные поощрения (благодарность, подчеркивание важности работника, почетная грамота, доска почёта)	В. Индивидуальные вознаграждения за приобретение навыков, нужных специалистам, пациентам и учреждению в конкретный момент	3. Повышение качества подготовки специалистов на основе тщательного отбора, инновационного обучения, глубокой проработки психолого-социальных, профессиональных и этических норм
4. Социально-психологические, этические, культурно-эмоциональные методы	4. Ожидание успеха и справедливости	4. Стимулирование участием в управлении (полное и своевременное информирование сотрудников, участие в выработке управленческих решений)	Г. Гонорары на основе многофакторной оценки качества и результативности труда	4. Разработка критериев стимулирования (базовых, категориальных, компенсационных, стимулирующих, персональных)

Следовательно, мотивация является системой методов, управленческим процессом и условиями поиска рычага, инструмента, мотива или интереса, которые побуждают персонал к активному поведению, эффективным и продуктивным действиям и достижению цели [7, 8]. Система управления мотивацией персонала предстает в виде целостной структуры, ориентированной на реализацию стратегии развития учреждения, включающей регламентированный набор процедур для формирования у работников настроения, желания, эмоционально-психологического состояния, лояльности и преданности, клиентоориентированности и ответственности по реализации сложных, но важных для государства, общества и каждого человека задач по

сохранению, поддержанию здоровья и жизнедеятельности граждан страны.

Список литературы:

1. Булегенов Т.А., Жунусов Е.Т., Брузати Л., Берикулы Д., Семенова Ю.М., Даулетьярова М.А. Меры мотивационного воздействия, применяемые для стимулирования труда медицинских работников. Обзор литературы // Наука и здравоохранение. 2018. Т. 20. № 6. С. 17-30.
2. Глыбина А.А., Евдохина О.С. Методы мотивации и стимулирования труда в системе здравоохранения // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 525-530.
3. Дэвис К.М., Пазухина Е.М. Финансовые, карьерные и профессиональные аспекты мотивации нового поколения врачей в России // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2019. № 1 (47). С. 110-132.
4. Калмыкова Д.А., Солодова Е.П., Новоселова О.В. Современные проблемы материального стимулирования персонала медицинских учреждений // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2018. №2. С. 70-74.
5. Коростелев С.А., Белостоцкий А.В., Песенникова Е.В., Марченко С.Д., Большакова Е.В. Совершенствование мотивации медицинских работников // Дневник Казанской медицинской школы. 2018. № 3 (21). С. 47-51.
6. Улумбекова Г.Э. Здравоохранение России: 2018-2024 гг. Что надо делать? // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. 2018. № 1. С. 9-16.
7. Югай М.Т., Панкевич В.И. Роль неэкономических стимулов в системе мотивации медицинских работников государственных медицинских организаций // ОРГЗДРАВ: Новости. Мнения. Обучение. Вестник ВШОУЗ. 2018. №3 (13). С. 62-78.
8. Галяутдинов Р.Р. Процессуальные теории мотивации: краткий обзор. [Электронный ресурс] // URL: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii> (даты обращения: 19.03.2020 г.).