

EVALUATION AND IMPROVEMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM AND STIMULATION OF MEDICAL PERSONNEL**Amirov D.***Doctoral student of Business Administration,
Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan)***ОЦЕНКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА****Амиров Д.***Докторант DBA**Алматы Менеджмент Университет,
г. Алматы, Республика Казахстан*<https://doi.org/10.5281/zenodo.17942546>**Abstract**

This article discusses the problems of evaluating the effectiveness and improving the system of motivation and stimulation of medical personnel using the example of the Central City Hospital.

Аннотация

В данной статье рассматриваются проблемы оценки эффективности и совершенствования системы мотивации и стимулирования медицинского персонала на примере Центральной городской больницы.

Keywords: medicine, medical staff motivation, motive, staff, development of a staff incentive system, incentive, stimulation, personnel management.

Ключевые слова: медицина, медицинский персонал мотивация, мотив, персонал, разработка системы стимулирования персонала, стимул, стимулирование, управление персоналом.

В современных условиях обеспеченность высококвалифицированным, хорошо замотивированным персоналом является важнейшим условием для обеспечения успешного функционирования любой организации, в том числе и организации здравоохранения. Обеспечить эти качества невозможно только с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплат и наказаний.

Мотивация и стимулирование медицинских работников является актуальной проблемой современного здравоохранения, что связано с тенденцией к оттоку кадров из государственного сектора в коммерческую медицину.

В тоже время, исследования, дающих комплексную характеристику системы мотивации медицинского персонала недостаточно. Это свидетельствует в пользу тщательного анализа и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала, разработки индивидуальных рычагов повышения профессиональной эффективности деятельности каждого работника, а соответственно, и организации в целом.

Актуальность исследования вопросов стимулирования медицинского персонала объясняется:

- 1) высокой социальной значимостью отрасли здравоохранения для развития общества и жизнедеятельности и благополучия отдельных граждан, подтверждающейся в связи со сложившейся эпидемиологической ситуацией в нашей стране и в мире;
- 2) недостаточной степенью изученности проблем стимулирования медицинского персонала среди отечественных и зарубежных авторов;
- 3) проблемой обеспечения медицинским персоналом больниц, особенно в сельской местности;

- 4) признанием влияния эффективной системы стимулирования персонала на его продуктивность и эффективность деятельности организации.

Целью настоящего исследования является оценка эффективности действующей в КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Предметом исследования являются организационные, экономические и социально-трудовые отношения, оказывающие влияние на трудовую деятельность медицинских работников. Объект исследования - особенности, процедуры и факторы, учитываемые при разработке и внедрении системы стимулирования медицинского персонала КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» и направления её совершенствования.

Гипотеза научного исследования - воздействуя на определенные стимулы и мотивы, можно обеспечить большую заинтересованность персонала больницы к эффективному труду, обеспечить решение текущих кадровых проблем (нехватку и отток квалифицированных кадров).

В настоящее время в научной и практической литературе отсутствует единый подход к пониманию природы мотивации и стимулирования, не до конца разработан терминологический аппарат, применяемый для обозначения процесса и инструментов формирования мотивов и стимулов, не предложено единой шкалы для оценки эффективности действующей системы стимулирования.

Стимулирование персонала представляет собой процесс внешнего побуждения сотрудников к определенным действиям и поведению, установленным в соответствии с целями управления персоналом [1].

В отечественном здравоохранении традиционно существует дефицит медицинских кадров (в особенности в сельских территориях), на что обращается внимание многих ученых и практиков в работах и докладах. Одной из главных причин низкой укомплектованности штата и нехватки медицинских кадров является недостаточно высокий уровень оплаты труда в системе здравоохранения в сравнении с рядом других отраслей экономики. При этом даже ее повышение не всегда позволяет мотивировать медицинский персонал к увеличению производительности труда, по причине уже имеющейся перегрузки работой.

В рамках данного исследования изучалась система мотивации и стимулирования персонала в КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» и направления её совершенствования. Целью предприятия является оказание квалифицированной и специализированной медицинской помощи населению с использованием диагностических и лечебных технологий в условиях амбулаторной помощи, круглосуточного стационара, дневных стационаров [2].

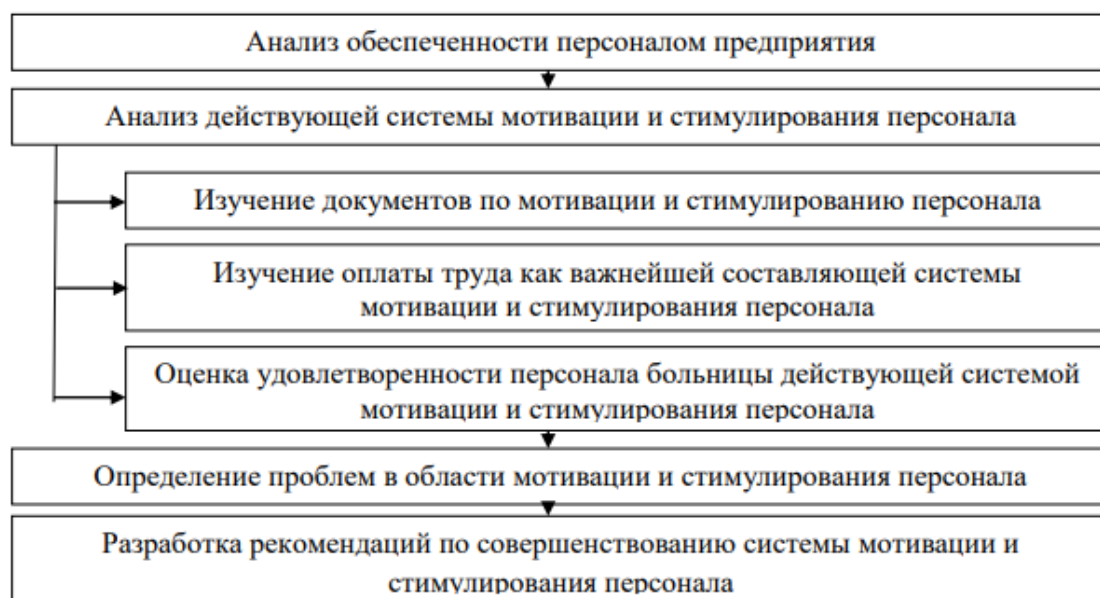


Рисунок 1 – Процесс исследования системы мотивации и стимулирования персонала в КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница»

Примечание: составлено автором

В целях оценки системы мотивации персонала КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» необходимо рассмотреть элементы действующей системы и оценить ее эффективность, выделив имеющиеся преимущества и недостатки.

Исследование системы мотивации и стимулирования в КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» проводилось по схеме, представленной на рисунке 1.

Исходными данными для анализа являются отчетные данные из отчетов по труду и кадрам, штатные расписания. Проведенный анализ обеспеченности КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» трудовыми ресурсами показал, что для больницы характерны следующие проблемы в данной области:

1. проблема привлечения молодых специалистов;
2. высокая текучесть кадров;
3. проблемы низкой укомплектованности штата.

Важным этапом исследования является изучение документов, регламентирующих вопросы мотивации и стимулирования персонала в больнице. В рамках исследования были изучены следующие документы:

1. Положение об оплате и стимулировании труда работников КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» [3];

2. Положение об экспертном медико-экономическом совете КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» [4];

3. Коллективный договор на 2019- 2023 гг. [5];

4. Положение «О порядках, размерах и условиях осуществления стимулирующих выплат работникам КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» за выполнение обязанностей по повышению качества оказания круглосуточной медицинской помощи [6];

5. распорядительные документы:

- приказы о награждении грамотами, благодарственными письмами, поощрении к юбилейным датам;
- протоколы медико-экономического совета о результатах премирования по итогам работы за месяц, о выделении премии сотрудникам за участие в конкурсах, спортивных мероприятиях;
- приказы о взысканиях за выявленные нарушения.

Документы дают официальную информацию обо всех элементах системы мотивации. Из документов были получены сведения о действующей

системе материального и нематериального стимулирования персонала, проанализировано количество поощрений и взысканий персонала за период 2015-2019 гг.

Следует отметить, что в действующее положение в 2020 году были внесены соответствующие изменения, касающиеся формирования заработной платы персонала, работающего в условиях высокого риска заражения COVID-19, что существенно повлияло на размер выплат медицинским работникам.

Вместе с тем, проблема распределения установленных доплат за работу в условиях высокого риска заражения остается нерешенной.

В соответствии с подпунктом 37 статьи 7 Кодекса Республики Казахстан от 7 июля 2020 года «О здоровье народа и системе здравоохранения» [7]

была разработана и утверждена Типовая система оплаты труда работников государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в области здравоохранения.

Касательно размера оплаты труда в КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» можно констатировать, что ежегодно происходит прирост размера среднемесячной заработной платы (таблица 1).

Так, за пять лет среднемесячная заработная плата сотрудников в КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» выросла на 38502 тенге, что составляет 51,12% в сравнении с 2015 годом. Это объясняется тем вниманием, которое руководство больницы, системы здравоохранения, страны и региона признало актуальность реформирования системы оплаты труда в здравоохранении.

Таблица 1

Динамика среднемесячной заработной платы персонала в КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница»

(тенге)

Показатели	Годы					Темп прироста 2019 в % к	
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2018
Среднемесячная заработная плата	75316	85479	88163	90326	113818	51,12	26,01
Врачи	116932	150188	180327	210125	241809		
Средний медперсонал	84219	92463	106415	131765	155239	106,79	15,08
Младший персонал	36796	38162	48320	58164	67416	84,33	17,82
Прочий персонал	32147	35149	46135	55318	64629	83,22	15,91
Примечание: [8]							

По данным рисунка 2 видно, что происходит ежегодный прирост затрат. Наибольший прирост зафиксирован в 2020 году, что связано с выделением дополнительных средств на оплату труда медицинского персонала в связи с пандемией коронавируса.

В целях оценки степени удовлетворенности действующей системой мотивации и стимулирова-

ния персонала в КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» был проведен опрос среди сотрудников больницы. Структура респондентов была определена таким образом, чтобы обеспечить соответствие действующей структуре персонала и создать необходимую степень точности и репрезентативности. Всего было опрошено 260 человек разного возраста и пола.

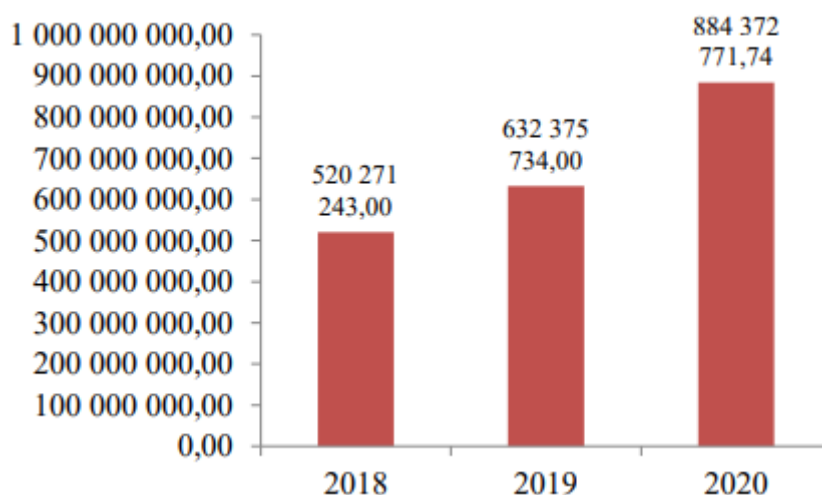


Рисунок 2 – Динамика фонда оплаты труда в КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» за 2018-2020гг.

Примечание: [8]

В ходе анкетирования оценивалась важность и удовлетворенность персонала системой мотивации

труда. Результаты оценки представлены на рисунке 3 и 4.



Рисунок 3 – Оценка важности материальных и нематериальных стимулов к работе, в % Примечание: составлено автором

По данным рисунка 3 и 4 видно, что руководство КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» использует как материальные, так и нематериальные стимулы.

Среди материальных стимулов можно выделить:

1. система премирования;
2. доплаты и надбавки к заработной плате;
3. возможность повышения должностного оклада при соответствующих достижениях.

По данным рисунка 3 видно, что степень важности материальных стимулов и мотивов признают все опрошенные. В то время как в отношении нематериальных стимулов их важность оценили лишь 73,46%. Следует подчеркнуть, что важность нема-

териальных стимулов низкая в основном для респондентов из числа молодежи, что во многом может объясняться непониманием сути и содержания этих мотивов и стимулов в силу незрелости и преувеличения материальных стимулов.

В практике мотивации и стимулирования сотрудников КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» активно используются нематериальные стимулы, среди которых наиболее распространены:

1. грамоты;
2. благодарственные письма;
3. обучение персонала;
4. профессиональные конкурсы.

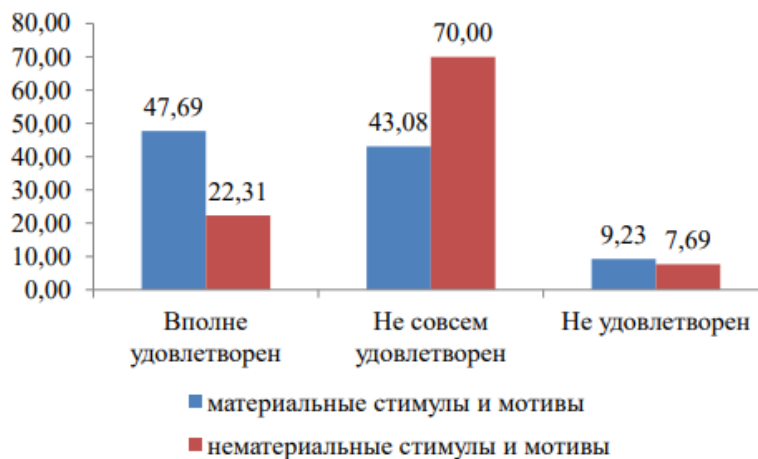


Рисунок 4 – Оценка удовлетворенности материальными и нематериальными стимулами к работе, в % Примечание: составлено автором

По данным рисунка 4 видно, что удовлетворенность нематериальными стимулами меньше, чем материальными.

Данные опроса показывают, что уровень удовлетворенности работников материальным и нематериальным стимулированием на предприятии можно считать низким.

В целом проведенный анализ системы мотивации и стимулирования персонала имеют серьезные проблемы, которые представлены в таблице 2.

Для их решения требуется принимать меры направленные на:

- повышение мотивации, улучшение психологического климата в коллективе;

- разработку руководящие указания по процессу;
- разработку матрицы ответственности и системы взаимодействия подразделений в процессе управления персоналом;
- активизацию профориентационной работы среди студентов, поиск и привлечение специалистов из других регионов страны;

- участие совместно с управлением здравоохранения в пропаганде медицинских специальностей и профессий, улучшение материальной базы и условий работы персонала;
- использование возможностей телемедицины, организация конференций, обмен опытом.

Таблица 2 – Проблемы в области мотивации и стимулирования персонала в КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница»

Проблемы	Пути решения
-высокая текучесть кадров	- проводить мероприятия, направленные на повышение мотивации, улучшение психологического климата в коллективе
- несистемность работы в области управления персоналом	- разработать руководящие указания по процессу и обеспечить обучение и ознакомление сотрудников с ними
- слабое закрепление полномочий в области управления персоналом	- разработка матрицы ответственности и системы взаимодействия подразделений в процессе управления персоналом
- дефицит кадров, высокий уровень совместительства	- активизация профориентационной работы среди студентов, поиск и привлечение специалистов из других регионов страны
- низкая престижность работы врача, недостаточная степень мотивации персонала	- участие совместно с управлением здравоохранения в пропаганде медицинских специальностей и профессий, улучшение материальной базы и условий работы персонала
- проблемы в области повышения квалификации	- использование возможностей телемедицины, организация конференций, обмен опытом
Примечание: составлено автором	

Следует активизировать неиспользуемые возможности по мотивации и стимулированию персонала, в том числе и на основе расширения перечня нематериальных стимулов:

- доска почета;
- ритуалы поздравления с днем рождения и праздниками;
- проведение корпоративных мероприятий;
- конкурсы профессионального мастерства;
- подарки к праздникам и памятным датам.

Следует и совершенствовать саму систему материального стимулирования, сделав её максимально понятной и прозрачной для персонала. В этом направлении уже сделаны определенные шаги, в частности внедрены доплаты за работу в условиях высокого риска заражения. В целях информационной поддержки проводимых изменений с работниками необходимо проводить разъяснительную работу с персоналом, а также периодически отслеживать реакцию сотрудников на проводимые или планируемые изменения в системе оплаты и стимулирования труда. Необходимо документально обеспечить требуемые изменения. Важным направлением совершенствования системы мотивации является совершенствование концепции непрерывного обучения (не только на базе учебных центров, но и через самоподготовку), и как следствие рост профессионального уровня специалистов. Кроме того, в рамках совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организа-

ции целесообразно проводить оценку удовлетворенности и лояльности персонала посредством анкетирования всех сотрудников больницы. Полученные данные должны стать основой для исследования, анализа и оценки удовлетворенности персонала условиями труда и отдыха. Реализация данных мероприятий позволит не только решить кадровые проблемы на предприятии, но и создаст условия для повышения качества медицинских услуг, квалифицированного и своевременного принятия решений, роста удовлетворенности со стороны пациента.

Таким образом, внедрение закрепленной и стратегически обоснованной системы мотивации и стимулирования труда персонала позволяет повысить эффективность труда сотрудников каждой конкретной должности, оптимизировать размер фонда оплаты труда, а также сократить нагрузку на лица, принимающие решения, и руководителей верхнего уровня.

Список литературы:

1. Словарь менеджера: Учебное пособие для студентов факультета менеджмента. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2015.- 286 с.
2. Устав КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница». – 2012
3. Положение об оплате и стимулировании труда работников КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница»

4. Положение об экспертном медико-экономическом совете КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница»

5. Коллективный договор на 2019-2022 гг.

6. Положение «О порядках, размерах и условиях осуществления стимулирующих выплат работникам КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» за выполнение обязанностей по повышению качества оказания круглосуточной медицинской помощи.

7. Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года «О здоровье народа и системе здравоохранения»

8. Отчет по труду и кадрам КГП на ПХВ «Центральная городская клиническая больница» за 2015-2019гг.

9. <https://stat.gov.kz/>