

Основные направления совершенствования технологий стимулирования и мотивации кадрового потенциала лечебно-профилактических учреждений

© 2010 А.А. Кравец

Самарский государственный экономический университет

E-mail: aa-kravets@yandex.ru

В статье представлено авторское видение возможностей практического совершенствования таких технологий управления кадровым потенциалом, как мотивация и стимулирование эффективной трудовой деятельности.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, потребность, стимул, мотивационная структура, мотивация привлечения, удержания, побуждения к эффективному труду.

Мотивация базируется на индивидуальных потребностях; стремление индивида удовлетворить свои потребности влечет готовность к демонстрации необходимого поведения. Работодатель заинтересован в компетентных сотрудниках, идентифицирующих себя с целями организации, работающих продуктивно и охотно, эффективно используя умения, навыки и знания. Технология мотивации формирует определенную мотивационную структуру кадрового потенциала, развивая и усиливая желательные для субъекта мотивирования мотивы и ослабляя те, которые мешают эффективному управлению. Руководители, освоившие такую технологию мотивации, гораздо успешнее и результативнее управляют сотрудниками. Эффективность всей системы управления кадровым потенциалом во многом зависит от того, насколько успешно реализовывается технология мотивации в организации.

Стимулы являются инструментами воздействия, вызывающими определенные мотивы. В качестве стимулов могут выступать предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, реакция на многие стимулы может быть неосознанной. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования, которое представляет собой внешнее направленное системное воздействие на работников для формирования и закрепления требуемого трудового поведения. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования, поскольку это одно из средств, с помощью которого может осуществляться технология мотивации. Уровень развития отношений в организации определяет частоту применения стимулирования, чем выше уровень отношений, тем реже оно применяется, поскольку члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах орга-

низации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Проблема эффективной мотивации сотрудников лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ) имеет особенное значение, поскольку, во-первых, финансовые ресурсы ЛПУ ограничены, а во-вторых, средний возраст медицинского персонала превышает 45 лет. Мотивация к работе в середине служебной карьеры существенно снижается, и этот факт требует пристального внимания и особых подходов. Большая часть опрошенных сотрудников ЛПУ г.о. Самара (70%) довольны работой, и лишь 3% в целом недовольны, а если бы пришлось вновь выбирать специальность, то 79% опрошенных врачей и среднего медперсонала не поменяли бы ее.

В практике повседневной деятельности предлагаем выделить три основных вида мотивации: привлечение, удержание, побуждение к эффективному труду. В качестве мотивов привлечения выступают премии, льготы, компенсации, статус организации, должность, полномочия и ответственность, возможность карьерного продвижения, наличие инфраструктуры (столовой, транспорта, средств связи, спецодежды), местоположение, состояние рабочих мест, личные и деловые качества руководителя, корпоративная культура, соблюдение трудовых норм, законопослушность и пр. У каждой категории работников свои приоритеты, для руководителей значимы статус, должность, карьера, для рядовых сотрудников – материальное вознаграждение.

Мотивация удержания основывается на комплексе коллективных мер и индивидуальных условий для некоторых сотрудников. Использование индивидуальных программ удержания свидетельствует об отсутствии системы, позволяющей своевременно реагировать на повышение профессионального уровня. В процессе трудо-

вой деятельности компетентность работника повышается: он приобретает дополнительные знания, опыт, осваивает новые технологии, способствуя тем самым и развитию организации - это закон роста компетентности. Если руководитель игнорирует этот процесс, то сотрудник подыскивает новое место работы, позволяющее ему реализовать свои возросшие умения. Удерживающая мотивация может сформироваться и у работника, обнаружившего привлекательные для него моменты: комфортные условия работы, доброжелательный коллектив и пр. Составляющие мотивации удержания - это:

- программы развития квалификации и карьеры, дополнительного обучения и развития за счет организации или в рабочее время, внутренняя биржа труда, внутреннее совместительство;
- формирование кадрового резерва;
- предоставление социального пакета и льгот с учетом выслуги, квалификации и трудовых достижений;
- поддержание здоровья работников и создание безопасных условий труда;
- развитие корпоративной культуры;
- возможность выбора рабочего места (индивидуальный кабинет, отделение, территориально комфортное) и рабочего времени (гибкий график, смещение смен, взаимозаменяемость);
- использование Доски почета, благодарственных писем, публичной похвалы;
- приглашение сотрудника в качестве лектора - высокая оценка профессиональных достижений;
- улучшение рабочего места - эргономики, технической оснащенности, предоставление служебного автомобиля, телефона;
- поощрение творческого отношения к труду;
- договоры с дошкольными образовательными учреждениями, школами и вузами об обучении детей сотрудников;
- договоры с банками о включении в категорию корпоративных клиентов.

Все предложенные способы демонстрируют признание и поощрение успехов работников, например, "плавающий" режим работы, публикация во внутренних средствах информации, поощрение заслуг работников во время официальных мероприятий, выражение личной благодарности, привлечение высшего руководства к вынесению благодарности, размещение фотографии на Доске почета, благодарственное письмо, в том числе относительно недорогие - годовой абонемент на спортивные соревнования, концерты, в бассейн или спортивный зал. Поощрение существенно уменьшает стрессы, прогулы, текучесть кадров и затраты на исправление ошибок в

работе, подготовку новых сотрудников, повышает лояльность, производительность труда, конкурентоспособность лечебного учреждения.

Мотивация к эффективному труду разрешает возможные противоречия между работником и руководителем, стабилизирует баланс интересов, но вместе с тем и вызывает больше всего конфликтов, поскольку напрямую влияет на восприятие справедливости оценки труда и его оплаты. Результаты проведенных опросов подтверждают, что поощрение за хорошо выполненную работу является лучшим стимулом, но опрошенные ставят самый низкий балл за утверждение "я вижу, что меня ценят на работе".

Оптимальная модель поощрения предполагает соблюдение необходимых условий. Поощрение должно быть конкретным, точно указывать на ценные аспекты действий сотрудников или результаты работы. Поощрение должно мотивировать сотрудника на добровольный выбор модели сотрудничества и заинтересованности в успехе. Признание и поощрение способностей каждого отдельного работника позволяют ему связать этот факт со своими положительными действиями, приобретенными навыками и врожденными способностями. Индивидуальность поощрения позволяет учесть особенности работника и его мотивации в каждый конкретный момент времени. Эффективность поощрения зависит от его своевременности, немедленное поощрение связывает успешные действия с их результатами и тем самым закрепляет их.

Стратегическая мотивация включает традиционные формы побуждения, непосредственно вытекающие из стратегических целей и задач:

- выплаты, связанные со стратегическими результатами деятельности;
- выплаты, связанные с долгосрочными результатами деятельности сотрудника;
- доплаты за выслугу лет;
- нематериальные формы - присвоение звания, признание стратегически значимых результатов, особое положение в системе иерархии, карьерное планирование.

Перспективными направлениями можно считать кадровый резерв и систему ротации - своеобразной внутренней "биржи труда" для тех сотрудников, отдельные компетенции которых не востребованы. За дополнительную плату они могут участвовать в работах, которые нужны время от времени: обучение персонала, наставничество, профилактика и просвещение, работа в качестве переводчика, составление проектов и отчетов, экспертная деятельность и пр.

Разделяя понятия "мотивация" и "стимулирование", мы осознанно подходили к выводу: в

Социально-экономические результаты совершенствования технологии мотивации кадрового потенциала учреждений здравоохранения

Способ влияния на результаты деятельности	Инструмент	Результаты
Укрепление трудовой дисциплины	Комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и их контроль, система взысканий за нарушение трудовой дисциплины	Сокращение невыходов на работу по неважным причинам, опозданий на работу, случаев использования рабочего времени в личных целях
Устранение потерь рабочего времени	Анализ рабочих мест и рабочих процессов на каждом рабочем месте, грамотная организация рабочих мест	Повышение производительности труда
Минимизация текучести	Создание благоприятного психологического климата, осуществление на практике здоровых человеческих отношений	Сокращение затрат, связанных с адаптацией, вводом в должность, обучением, созданием атмосферы, способствующей удовлетворенности работой
Поддержка на конкурентоспособном уровне заработной платы работников	Анализ рынка труда, заработной платы, социальных программ конкурентов, разработка соответствующих программ и предложений для руководства, их внедрение и контроль	Минимизация текучести, формирование корпоративного духа и пакета социальных программ, повышение оценки корпорации со стороны работников, появление стимулов к большей самоотдаче на работе, повышение производительности труда, улучшение качества обслуживания
Организация обучения и переобучения персонала и аттестаций	Проведение регулярных оценок работы сотрудников, анализ учебных программ, условий обучения, договоры об обучении, создание условий для обучения, планирование и контроль	Лояльность, повышение производительности труда, уровня обслуживания клиентов, сокращение числа ошибок
Поддержание здоровья работников, создание безопасных условий труда	Регулярная диспансеризация работников, проведение профилактических медицинских мероприятий, специальные программы поддержки здоровья	Сокращение количества отпусков по временной нетрудоспособности, уровня заболеваемости, повышение трудоспособности, сплочение коллектива, лояльность организации
Прием на работу достойных специалистов	Анализ работы сотрудников, аттестации, разработка должностных инструкций, положений о подразделениях и т.д., анализ кандидатов на работу	Повышение производительности труда на рабочих местах, уровня обслуживания пациентов, сокращение количества ошибок и жалоб, создание благоприятного психологического климата
Поддержка и поощрение творческого отношения к труду	Изучение идей работников, их внедрение, специальные программы "профессионального мастерства"	Повышение производительности труда, уровня обслуживания пациентов, повышение собственной значимости и ценности для организации

условиях ограниченных финансовых ресурсов только квалифицированный менеджмент, способный превратить набор имеющихся внешних стимулов во внутренние потребности, позволит получить ощутимые результаты. Важнейшим видом материального поощрения являются денежные выплаты, потребность в увеличении заработной платы очевидна, поскольку оплата труда в ЛПУ ниже, чем в среднем по региону. Нематериальная мотивация, например, рабочим временем и местом, включением в кадровый резерв, возможностью обучения и развития, участием в конкурсах "Лучший по профессии", в принятии решений; социальные коммуникации, самореализация должна обеспечиваться руководителем.

Кроме того, следует изменить адресацию привилегий, премирования и поощрения: необходимо поощрять в основном низовых работников, от которых зависит качество работы в точках соприкосновения ЛПУ с пациентами.

Исходным пунктом формирования заработной платы является гарантированная постоянная зарплата. Переменная - премиальная оплата предполагает дополнительную премию за сверхнормативный объем работы, совмещение, стаж и пр. Премиальная оплата зависит от объективно измеримых результатов. В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации система оплаты труда работников здравоохранения, включая выплаты стимулирующего характера, уста-

навливаются коллективными трудовыми договорами, соглашениями и локальными нормативными актами (ст. 60.2, 144, 151). К использованию предлагаются следующие виды премий:

- премия за количественный результат, которая будет учитывать объем привлеченных средств их Фонда обязательного медицинского страхования (“подушевой” принцип) и средств за дополнительные медицинские услуги;

- премия за качество;
- премия за экономию расходных материалов, энергии и т.п.;
- премия за повышение степени эксплуатации оборудования, в первую очередь, диагностического;
- комбинированные премии, которые основываются на двух-трех или нескольких базовых величинах (за расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполненных работ, квалификационную категорию).

Условием успешности стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точ-

ное информирование о ситуации, складывающейся в ЛПУ, перспективах, намечаемых действиях, успешность их реализации. Усилия руководителей по развитию технологий оплаты, стимулирования и мотивации обеспечат следующие социально-экономические результаты, которые, в свою очередь, будут определять результаты деятельности учреждения здравоохранения (см. таблицу).

Предложенные изменения в технологиях оплаты, стимулирования и мотивации будут способствовать реализации основных принципов Концепции развития здравоохранения Российской Федерации, созданию высокоэффективного и мотивированного кадрового потенциала, формированию единой организационной культуры, развитию всей системы управления кадровым потенциалом.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М., 2005.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. □ 197-ФЗ. URL: <http://www.rg.ru/2001/12/31/trud-dok.html>.

Поступила в редакцию 03.09.2010 г.