

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ МЕДИЦИНСКОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА****PERFECTION OF THE MEDICAL  
ORGANIZATION MANAGEMENT  
SYSTEM BASED ON PERSONNEL  
MOTIVATION**

*На современном этапе развития экономики человеческие ресурсы являются наиболее важным фактором успеха любого бизнеса. Предприятия, настроенные на серьезную конкурентную состязательность, уделяют особое внимание вопросам управления персоналом. В связи с этим, исследования системы управления персоналом на предприятии актуальны и имеют высокую практическую значимость.*

*Целью исследования, представленного в данной статье, является разработка мероприятий по совершенствованию методов управления государственной медицинской организации на основе мотивации персонала.*

*Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов с целью совершенствования системы управления персоналом в учреждениях здравоохранения.*

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, государственные медицинские организации.

*On the modern stage of economic development, human resources are the most important factors in the success of any business. Enterprises, customized to a serious competitive struggle, pay special attention to the issues of personnel managing. In this regard, the research of the personnel management system at enterprise is actual and has a high practical value.*

*The purpose of research presented in this article is the development of measures to perfection the methods of management in the state medical organization based on personnel motivation.*

*The practical significance of the study is the possibility of using the results obtained to perfection the management system of personnel in health care institutions.*

**Keywords:** motivation, personnel, state medical organizations.

**Введение**

Проблема совершенствования механизма управления персоналом не является для нас новой. Ее актуальность не уменьшается, а, наоборот, стремительно набирает обороты. Этим вопросом занималось очень много исследователей и ученых. Постепенное развитие экономики способствует появлению новых крупных организаций, благодаря чему управление персоналом превращается в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков.

Для российской системы здравоохранения характерны три ключевых направления развития:

<sup>1</sup> Доктор экономических наук, профессор, декан факультета экономики, управления и финансов АНО ВО «Российский новый университет».

© Регент Т.М., 2017.

<sup>2</sup> Кандидат медицинских наук, магистрант АНО ВО «Российский новый университет».

© Серебряков С.В., 2017.

1) повышение эффективности использования врачебных ресурсов;

2) поиск оптимального уровня специализации врачебной деятельности;

3) изменения в разделении труда между отдельными профессионально-квалификационными группами работников отрасли.

Для достижения этих направлений необходима развитая и дифференцированная система мотивации медицинского персонала, которая должна стимулировать работников на пути описанных выше изменений.

Существуют два основных механизма мотивации персонала: материальный и нематериальный. Механизмы мотивации медицинских работников выстроены на двух больших группах стимулов: внешние (оплата труда, премии) и внутренние (личные убеждения, моральные установки, верность клятве).

Эффективность материального стимулирования мотивации понятна и доказана. Однако нужно отметить, что надбавки, доплаты, премии в России пока не имеют полной эффективности в здравоохранении, как хотелось бы, из-за того что выдаются они руководителями, которые не желают расставаться с бюджетными средствами, так как испытывают их дефицит.

Если организация ограничена в средствах, то она может использовать нематериальные методы управления персоналом, такие, как письменное признание заслуг сотрудников, назначение их на новую должность, предложение представлять компанию на каком-либо официальном мероприятии и др. Нельзя недооценивать эффективности этих способов по сравнению с экономическими методами стимулирования. Так, социологи доказали, что уважение сотрудника в коллективе и признание его заслуг руководством является очень сильным стимулом для достижения новых высот в данной организации.

Предметом исследования в данной статье являются социальные, организационные и экономические элементы системы управления мотивацией персонала в государственном бюджетном учреждении здравоохранения, занимающиеся проблемами наркологии (далее – центр наркологии).

Объектом исследования выступает персонал центра наркологии.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты формирования системы управления персоналом;
- проведен анализ системы управления персоналом в центре наркологии;
- выявлены существующие проблемы в управлении персоналом в центре наркологии;
- разработаны мероприятия по совершенствованию методов управления центра наркологии на основе мотивации персонала.

Методы исследования: изучение теоретических источников и практики, анализ документации, мониторинг, сравнение, беседа, анкетирование, методы обработки количественных данных и результатов, пофакторная модель оценки персонала, экспертная оценка.

Научная новизна исследования состоит в рассмотрении слабо изученных аспектов управ-

ления мотивацией медицинского персонала в современной России, в частности в государственных организациях.

Предложено для мотивации медицинского персонала использовать адаптированный подход комплексной мотивации (сочетание материальных и нематериальных стимулов).

### **Организационно-экономическая характеристика учреждения**

Целью создания и деятельности центра наркологии является оказание бесплатных услуг медицинского характера за счет средств соответствующего бюджета, страховых взносов, других поступлений в рамках Территориальной программы обязательного медицинского страхования, а также оказание дополнительных медицинских услуг на платной основе сверх предусмотренных стандартов лечения для более полного удовлетворения общественных потребностей в сфере медицинских услуг.

Контроль за качеством и эффективностью оказания платных медицинских и немедицинских услуг осуществляют заместители главного врача, заведующие отделениями, заведующие поликлиниками с подчинением главному врачу.

Организационная структура центра наркологии – линейно-функциональная, отвечающая целям и задачам функционирования организации.

### **Проблемы управления персоналом в учреждении**

С целью оценки удовлетворенности сотрудников центра наркологии методами управления была разработана анкета.

В разработанной анкете сотрудникам предлагалось вначале оценить степень важности для них каждого из указанных факторов в баллах от 0 («совсем неважно») до 10 («критически важно»). Затем полученные балльные оценки использовались для вычисления корректирующих коэффициентов, отражающих относительную важность или «долю» каждого фактора в общей удовлетворенности работника. Эти коэффициенты рассчитываются путем нормирования исходных оценок важности факторов и представляют собой набор чисел от 0 до 1, дающих в сумме 1. Далее удовлетворенность работника по каждому фактору в отдельности оценивается по следующей шкале (табл. 1).

Таблица 1

### **Оценка удовлетворенности сотрудников центра наркологии системой управления персоналом**

Совершенно не удовлетворен		Не удовлетворен		Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен		Удовлетворен		Совершенно удовлетворен	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Чтобы учесть отношение сотрудника к каждому из этих факторов, полученные оценки удовлетворенности (от 1 до 10) умножаются на корректирующие коэффициенты и затем складываются. В результате получаем индекс удовлетворенности работника.

Описанная методика позволяет получить два типа результатов:

1) индексы удовлетворенности работников по категориям персонала и/или подразделениям организации;

2) факторные оценки удовлетворенности работников по категориям персонала и/или подразделениям организации.

Поскольку опрос сотрудников выполняется анонимно, перечисленные выше коэффициенты вычисляются для определенных профессиональных групп и/или подразделений организации. На рис. 1 приведены результаты оценки удовлетворенности персонала центра наркологии методами управления.

Из диаграммы видно, что средняя удовлетворенность сотрудников по всем категориям

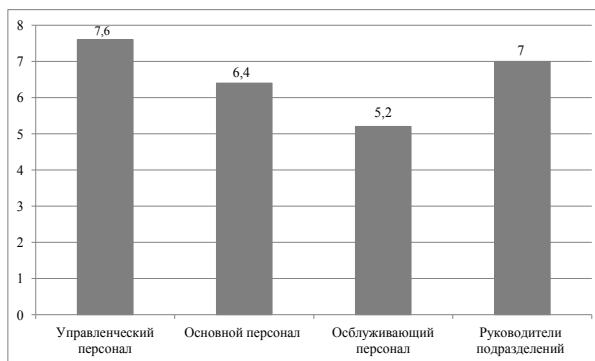


Рис. 1. Индексы удовлетворенности методами управления персоналом

персонала находится в интервале от 6 до 7 баллов, что не влияет существенно на производительность и качество труда, но, тем не менее, согласно введенной шкале индексы удовлетворенности всё-таки немного ниже нормы. Практически это выражалось в пассивности и равнодушии, преобладающих у большинства сотрудников.

Таблица 2

**Факторные оценки удовлетворенности**

№ п/п	Характеристики работы	Категории персонала			
		Управленческий персонал	Руководители подразделений	Основной персонал	Обслуживающий персонал
1	2	3	4	5	6
1.	Возможность профессионального и личного роста	7,6	7,0	6,4	5,2
2.	Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	7,3	7,0	6,7	5,8
3.	Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать	5,6	6,1	6,0	5,6
4.	Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)	7,0	6,4	6,3	5,6
5.	Личная ответственность за результаты работы	6,8	7,3	7,2	7,2
6.	Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	7,3	7,4	7,5	7,4
7.	Занимаемая должность, ваш статус в организации	7,8	7,1	6,9	5,8
8.	Возможность продвижения по службе, карьерный рост	8,1	6,6	6,2	5,4
9.	Атмосфера здоровой состязательности в коллективе	6,5	5,6	6,7	6,2
10.	Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки)	6,6	5,6	6,2	5,6

1	2	3	4	5	6
11.	Льготы, социальный пакет	7,8	6,8	8,2	5,8
12.	Психологический климат, межличностные отношения	7,5	7,2	7,4	6,7
13.	Стиль управления руководителей	6,1	6,6	7,5	5,6
14.	Физические условия труда, оснащенность рабочего места	7,3	6,6	7,3	5,1
15.	Стабильность и надежность рабочего места	7,6	7,2	7,7	6,3
16.	Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	7,3	8,2	8,0	7,2
17.	Самостоятельность и независимость в работе, полномочия	6,6	7,3	7,0	6,0
18.	Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	8,0	7,3	7,8	4,5
19.	Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)	5,8	6,2	6,1	5,5
20.	Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	6,6	6,6	6,1	5,2
21.	Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация	8,0	7,7	7,8	6,6
22.	Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	7,5	6,8	7,1	5,5
23.	Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии	6,6	6,4	7,1	5,7

В табл. 2 серым цветом выделены «зоны неудовлетворенности» персонала. На основании полученных результатов можно делать практические выводы о том, по каким направлениям следует совершенствовать систему стимулирования с учетом фактической удовлетворенности и структуры внутренней мотивации различных категорий работников. В организации существует проблема материальной и нематериальной мотивации.

### Совершенствование методов управления персоналом в центре наркологии

Для обеспечения ценности и объективности оценивания деятельности работников по итогам месяца была разработана пофакторная модель оценки, согласно которой деловые и личностные качества должны оцениваться с использованием набора показателей, имеющих пять степеней, характеризующих различия в выполнении работ (табл. 3).

Таблица 3

#### Пофакторная модель определения поощрительных выплат (на примере оценки деятельности управленческих работников центра наркологии)

Фактор	Вес	Вариант	Балл
Организаторские способности	0,15	Качество выражено слабо	0
		Качество выражено ниже среднего	1
		Средняя выраженность качества	2
		Качество выражено выше среднего	3
		Качество выражено сильно	4

Фактор	Вес	Вариант	Балл
Работоспособность	0,2	Качество выражено слабо	0
		Качество выражено ниже среднего	1
		Средняя выраженность качества	2
		Качество выражено выше среднего	3
		Качество выражено сильно	4
Отношение к коллективу	0,1	Активный антагонист	0
		Пассивный антагонист	1
		Нейтрален	2
		Пассивно контактен	3
		Активно контактен	4
Количественные показатели работы подразделения	0,3	Количественные показатели менее 85%	0
		Количественные показатели от 85% до 95%	1
		Количественные показатели от 95% до 100%	2
		Не имеется замечаний к выполнению количественных показателей	3
		Перевыполнение плана по количественным показателям	4
Отношение к самообразованию	0,25	Не участвует в самообразовании	0
		Участвует в самообразовании время от времени	1
		Активно участвует в самообразовании	2
		Активно участвует в самообразовании и содействуют самообразованию сотрудников подразделений	3
		Активно участвует в самообразовании и распространяет положительный опыт	4

В процессе расчета коэффициента поощрительной выплаты работника производится суммирование произведения веса каждого фактора на его балльную оценку. При этом расчет суммы переменного-премиальной части предлагается производить по следующей формуле:

$$Spri = Spr \times (V \times B/M),$$

где  $Spri$  – сумма поощрительной выплаты;

$Spr$  – максимальная сумма поощрительной выплаты;

$V$  – вес фактора;

$B$  – балльная оценка фактора;

$M$  – максимальный показатель выплаты.

*Пример.*

Балльные оценки факторов управленческого работника будут следующими:

– отношение к самообразованию – 3 балла;

– организаторские способности – 4 балла;

– работоспособность – 3 балла;

– отношение к коллективу – 4 балла;

– количественные показатели работы подразделения – 4 балла.

Пусть максимальный размер поощрительной выплаты будет определен как 5 600 руб.

$$Spri = 5\,600 \times ((0,25 \times 3 + 0,15 \times 4 + 0,2 \times 3 + 0,1 \times 4 + 0,3 \times 4) / (0,25 \times 4 + 0,15 \times 4 + 0,2 \times 4 + 0,1 \times 4 + 0,3 \times 4)) = 5\,600 \times (3,55/4) = 5\,600 \times 0,89 = 4\,984 \text{ руб.}$$

В итоге: за месяц поощрительная выплата составит 4 984 руб. Таким образом, каждый управленческий работник мотивирован повы-

шать качественные и количественные показатели своего труда.

При анализе потребностей персонала в видах нематериальной мотивации было выявлено, что коллектив нуждается (табл. 4):

1) в создании в организации Доски почета;

2) в размещении стенной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них;

3) в построении алгоритма обратной связи;

4) в участии сотрудников в принятии решений (еженедельные совещания).

Таблица 4

**Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала центра наркологии**

Мероприятия	Сумма затрат, руб. на 12 месяцев
Введение в штат специалиста по системе нематериальной мотивации	367440
Доска почета	33300
Стенная газета	4900
Итого	405640

Существуют оценки эффекта от реализации описанных выше мер нематериальной мотивации. Во многих научных работах указывается, что нематериальная система мотивации повышает качество труда сотрудника на 20–35%.

### Пример.

Эффект от увеличения производительности труда (ежемесячный) [4]:

$$\text{Эп} = P \times \text{Дм} \times (\text{П2} - \text{П1}) = 200 \times 21 \times ((300 + 20\%) - 300) = 252\,000 \text{ руб.},$$

где  $P$  – количество работников;

$\text{Дм}$  – среднее количество рабочих дней, отработываемых за месяц;

$\text{П}$  – объем продаж платных услуг, в день (услуги, которые напрямую зависят от производительности персонала), руб.

Оценка социально-экономической эффективности мотивации сотрудников методом экспертной оценки.

В состав экспертов были включены 7 человек. В качестве экспертов были привлечены: управленческий, основной и обслуживающий медицинский персонал. В качестве возможных критериев оценки было отобрано 9 показателей.

Таблица 5

### Результаты экспертного ранжирования

№ п/п	Ранжируемые показатели	NN экспертов							Общая сумма
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	Повышение удовлетворенности трудом персонала центра наркологии	4	8	5	4	8	4	8	41
2.	Повышение лояльности персонала к организации	2	2	2	1	1	1	3	12
3.	Снижение текучести кадров	7	6	9	9	5	9	6	51
4.	Улучшение социально-психологического климата в коллективе	6	3	3	6	3	5	2	28
5.	Рост качества услуг	3	7	4	3	6	3	7	33
6.	Улучшение организации труда	1	1	1	2	2	2	1	10
7.	Увеличение численности пациентов	5	4	7	8	4	6	4	38
8.	Увеличение объема оказываемых услуг	8	9	8	7	9	8	5	54
9.	Улучшение объема выполнения функциональных обязанностей	9	5	6	5	7	7	9	48

Как видно из представленных результатов ранжирования, в табл. 5 прогнозируется улучшение как социальных, так и экономических показателей. Наивысшую (первостепенную) оценку получил показатель «улучшение организации труда».

Оценка степени согласованности мнений экспертов путём расчета коэффициента конкордации (согласования) по формуле:

$$W = \frac{X^2}{m(n-1)},$$

$$\text{где } X^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} - 3m(n+1),$$

$m$  – количество экспертов,

$n$  – количество эффектов,

$S$  – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент  $W$  равен 0,69, т.е. согласование мнений экспертов может использоваться на практике: эксперты постановили, что проектные мероприятия необходимы и актуальны для улучшения социальных и экономических показателей деятельности организации.

### Социальный эффект от совершенствования нематериальной мотивации

Эффективная система нематериальной мотивации позволяет снизить показатель текучести кадров, повысить работоспособность персонала и качество работы, дает ощущение значимости каждого члена коллектива для всей организации, что усиливает их лояльность и приверженность к труду в своей организации.

### Литература

1. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. – М.: Инфра-М, 2015. – С. 71.
2. Глинкина О.В., Регент Т.М. Рынок общественного здоровья и принципы его сегментирования // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – Выпуск 4. – 2016. – С. 10.
3. Шейман И.М., Шевский В.И. Кадровая политика в здравоохранении: сравнительный анализ российской и международной практики // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 143.
4. Тайц А.Б., Косенко А.А. Трудовая мотивация врачей поликлиники // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – URL: [www.science-education.ru/118-14073](http://www.science-education.ru/118-14073)