**Проблемы системы мотивации персонала медицинского учреждения**

**Problems of motivation system of medical institution personnel**

**Автор:** Каминская Дарья Дмитриевна - Российская Федерация, г. Сочи,   
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение Высшего профессионального образования «Кубанский государственный университет», магистрант

**Author**: Kaminskaya Daria Dmitrievna - Russian Federation, Sochi, Federal state budgetary educational institution of Higher professional education "Kuban state University", master's degree student

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные проблемы системы мотивации персонала медицинского учреждения. Приведены примеры материальной и моральной (не материальной) системы мотивации персонала. Предложены рекомендации по совершенствованию систем мотивации персонала.

**Abstract.** The article deals with the main problems of the system of motivation of medical institution personnel. Examples of material and moral (non-material) system of personnel motivation are given. Recommendations on improvement of personnel motivation systems are considered.

**Ключевые слова:** моральное стимулирование, мотивационная программа, проблемы системы мотивации, мотивация, система мотивации, стимул, стимулирование, экономическая эффективность, эффективность.

**Keywords**: moral stimulation, motivational program, problems of motivation system, motivation, motivation system, incentive, stimulation, economic efficiency, efficiency.

В настоящее время нет никаких сомнений, что успех деятельности любой компании зависит во многом от ее персонала: от квалификации, исполнительской дисциплины, точности и качества выполнения поставленных задач. А для того, чтобы побудить работников к достижению стоящих перед учреждением целей, служит система мотивации персонала.

Действенная система мотивации персонала придает импульс экономическому развитию организаций различных сфер деятельности, является важным условием повышения эффективности управления. В условиях быстро меняющейся внешней среды успешная рыночная адаптация предприятия прямо зависит от этого фактора. Поэтому проблема мотивации находится сейчас в центре внимания управленцев всех уровней.

В теории и практике управления персоналом нет стандартной методологии оценки эффективности системы мотивации. Оценочная процедура в компаниях чаще всего вовсе не проводится. Это одна из распространенных управленческих ошибок. В менеджменте действует правило: нельзя управлять тем, что не измеряется. Оценка эффективности мотивационных программ позволяет своевременно внедрять и корректировать методы стимулирования, обоснованно планировать бюджет компании на управление человеческими ресурсами.

Построение системы мотивации в организации дает возможность, с одной стороны, решить экономическую проблему, так как эффективная система мотивации позволяет повысить экономические показатели деятельности организации и двигаться в направлении ее стратегических целей, а с другой стороны, позволяет решить психологическую проблему, поскольку при ее построении должен учитываться такой показатель, как удовлетворенность трудовой деятельностью.

Система мотивации персонала включает в себя:

- систему прямой материальной мотивации (система оплаты труда);

- систему косвенной материальной мотивации (система бенефитов);

- систему нематериальной мотивации.

Система мотивации персонала в современной интерпретации -   
это совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников.

Сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

В конечном итоге грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость компании - через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала. Однако многие компании сталкиваются с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации.

Недостаточное понимание значения мотивация персонала заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места, как такового. Тем не менее, имея одно и тоже положение и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой - спустя рукава.

Поэтому, кроме наличия работы и заработной платы, необходимо организовать специальную, отдельную систему мероприятий, нацеленных именно на стимулирование сотрудников к повышению производительности своего труда.

Преобладание «карательной» системы мотивации труда, приводит к уходу из компании активных и креативных сотрудников, а ведомые и неуверенные в своей востребованности на рынке труда люди остаются.

«Карательная» система мотивации, направлена на повышение эффективности работы персонала, преломляясь через призму психологических механизмов работников, в результате этого достигается совершенно противоположный результат: снижается его производительность.

Не учитываются ожидания сотрудников. Это проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект.

Рассмотрим схему мотивационных поощрений и ошибок их реализации относительно работников медицинского учреждения.

Надбавки стимулирующего характера устанавливаются обычно приказом главного врача на срок не более одного года и суммарно не могут превышать 100% тарифной ставки.

В медицинских учреждениях также применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно премиальная разновидность.

Основная ставка заработной платы зависит от положения работника в иерархической структуре учреждения. В ней можно выделить следующие основные уровни:

- Врачи

- Средний медицинский персонал

- Младший медицинский персонал

Обычно повышение заработной платы происходит в соответствии с продвижением работника вверх по служебной лестнице. Но, рассматривая лечебное учреждение стоит учитывать, что в данном случае повышение по служебной лестнице возможно только в рамках определенной категории, то есть работник среднего или младшего медицинского персонала никак не сможет быть допущен к врачебной практике в роли врача, даже проработав много лет в Поликлинике, в силу того, что не имеет высшего медицинского образования.

Поэтому, следует рассматривать повышение заработной платы для каждой категории работников отдельно, зависимо от их должности, наличия высшего медицинского образования и как следствие возможности продвижения по карьерной лестнице.

Наряду со всем вышеописанным руководство практически всех медицинских учреждений оказывает крайне мало внимания заработным платам работникам младшего и среднего медицинского персонала, которые жалуются именно на отсутствие премий, доплат и т.д., учитывая, что основной оклад у них довольно мал.

Анализ обработанных автором данных показывает, что в данный момент руководство медицинских учреждений уделяет не мало внимания заработным платам врачей, пытаясь увеличивать их, однако совсем забывает о повышениях зарплат для среднего и младшего медицинского персонала, в следствии чего возникает напряженная и конфликтная обстановка в коллективе, а вновь прибывшие на работу кадры обычно долго не задерживаются. Объясняя это именно напряженной обстановкой в коллективе и малыми зарплатами, без возможности подработки.

Для повышения мотивации труда работников в медицинских учреждениях пытаются использовать также систему морального стимулирование. Однако, данная система требует не малых доработок.

На данный момент в учреждениях здравоохранения в большинстве своем отсутствуют такие формы морального стимулирования как:

- Трудовое стимулирование – предоставление возможности продвижения по службе, направление сотрудников в другие учреждения в командировки, повышение роли сотрудников в участии управлением учреждения.

- Предоставление хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможности дополнительного образования, повышения квалификации.

- Предоставление путевок в дома отдыха сотрудникам и членам их семей.

- Воспитание в сотрудниках чувства гордости своим учреждением, стремление трудиться на его блага путем разработки и внедрения специальных программ.

- Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе.

- Формирование и развитие организационной культуры.

Из вышеописанного следует вывод, что мотивационный механизм учреждений здравоохранения нуждается в доработках, как относительно отдельных категорий работников, так и в целом.

Соответственно общий вывод заключается в том, что система мотивации в медицинских учреждениях нуждается в совершенствовании, однако для каждой категории работников необходимо разработать разные системы повышения мотивации.

Поэтому, для достижения наилучших результатов работы организаций необходимо найти мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности и создать ему такие условия, что бы он мог и хотел выполнять поставленные перед ним задачи.

Так, для младшего и среднего медицинского персонала необходимо повышать материальную систему поощрения, а для врачей проработать систему морального стимулирования.

Принимая во внимание специфику рассматриваемых учреждений, подход к проведению мероприятий, направленных на улучшение системы мотивации персонала должен быть сделан строго с учетом категории работников. Обобщение может быть сделано лишь в части повышения организационной культуры, так как в данном случае разделение коллектива в принципе невозможно.

Основное внимание руководству следует обратить на справедливое вознаграждение сотрудников согласно их вкладу в коллективный процесс труда, уделяя особое внимание категориям младшего и среднего медицинского персонала.

Наибольшую ценность для работников младшего и среднего медицинского персонала имеют материальное стимулирование - повышение оклада, а также условия труда.

Для работников же старшего медицинского персонала необходимо провести ряд мероприятий по разработке именно моральных стимулирований, которые принесут не просто удовлетворенность для врачей, но и дадут значительный положительный эффект в части экономического и социального подъема для организации.

Создать при разработке и внедрении мотивационных программ идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Для этого необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и завершающей оценки системы.

**Список используемой литературы:**

1. Мотивация трудовой деятельности В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. Учебное пособие. М.: ООО «Вершина», 2013. – 224 с.
2. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д; Издательский центр «Март», 2014. – 224 с.
3. Управление персоналом. №22 ноябрь 2014.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, 3-е изд. М.: Гардарика, 2015г.
5. Ансофор И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2015 г.

**List of references:**

1. Motivation, V. A., Shakhova, S. A. Shapiro. Textbook. M.: LLC "Vershina", 2013. - 224 p.

2. Mishurova I. V., Kutelev p. V. personnel motivation Management: Educational and practical guide. - Moscow: ICC "March"; Rostov n/A; publishing center" March", 2014. - 224 p.

3. Personnel management. №22 November 2014.

4. Vikhansky O. S., Naumov A. I. Management, 3rd ed. M.: Gardarika, 2015.

5. Insofar I. Strategic management. M.: Economics, 2015