

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Швыдкий Олег Викторович

Директор, к. мед. н.,

Государственное профессиональное образовательное учреждение

«Донецкий медицинский колледж», г. Донецк

«УМЕЮЩИЙ УПРАВЛЯТЬ ДРУГИМИ СИЛЕН,
НО УМЕЮЩИЙ ВЛАДЕТЬ СОБОЙ СИЛЬНЕЕ»
(ЛАО ЦЗЫ, V ВЕК ДО Н.Э.)

Люди, не искушенные в теории управления, менеджменте и экономике, при общении, часто употребляют термины «заинтересованность», «материальная заинтересованность», «выгода». Кто-то меняет работу из-за неудовлетворенности зарплатой, другой, в том же учреждении, – работает с удовольствием и не мечтает о перемене места; некоторые – хотели бы чего-то иного и «выгодного», но не знают, чего точно и, еще больше не знают, что умеют делать. Жизнь идёт, и в ней происходят перемещения. И движущей силой к изменениям часто проявляется желание, заинтересованность к улучшению жизненных материальных условий.

- ✘ История управления многообразна и накапливалась с незапамятных времен.
- ✘ Россия всегда была и остается уникальной страной, и её история это подтверждает. При крепостном строе понятия «оплачиваемый труд» почти не существовало. Ведь большинство населения просто работали на своих господ.
- ✘ В 1861 году император Александр II подписал манифест «О всемилостивейшем даровании крепостным людям прав состояния свободных сельских обывателей» и «Положение о крестьянах, выходящих из крепостной зависимости». На основании этих документов крепостным крестьянам были присвоены гражданские права - свобода вступления в брак, самостоятельное заключение договоров и ведение судебных дел, приобретение недвижимого имущества на своё имя, личную свободу и право распоряжения своим имуществом. Эффективность их труда стала главной мотивацией.
- ✘ Мотивация, как осознанный труд, стала после прихода советской власти: лозунги «Пятилетку за три года!», «Сколько поработал – столько заработал» и прочие - население работало за идею. В СССР преобладала нематериальная мотивация.
- ✘ Однако в организациях на постсоветском пространстве происходит только становление мотивационной системы, учитывающей все особенности национального менталитета, происходит наработка опыта и разработка способов нематериальной мотивации, внедрение их в мотивационную систему.

-
- ✘ Мотивация является важной частью трудового процесса. В зависимости от предприятия, региона и даже целой страны мотивация может существенно различаться.
 - ✘ Это зависит от культуры, менталитета, условий труда и других факторов.
 - ✘ **Мотивация** - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ:

- ✘ *Потребность* - её испытывает человек, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо;
- ✘ *Мотив* - это то, что побуждает человека действовать определённым образом;
- ✘ *Стимулы* - рычаги воздействия на человека, всегда должны носить характер вознаграждения;
- ✘ *Вознаграждение* - это всё то, что человек считает ценным для себя.

Медицина - область, которая постоянно и молниеносно трансформируется. Медицинское сообщество, хоть и стремится к консолидации, пока ещё не достигло её в необходимом объёме. Эта совокупность факторов привела к сложившемуся дефициту отвечающих потребностям времени управленческих компетенций у организаторов здравоохранения.

- ✘ Мотивация в управлении медицинской организации представляет собой комплекс мер по стимулированию деятельности индивида или коллектива, направленный на достижение в процессе управления поставленных перед организацией целей. При всей простоте и ясности этого определения теория и практика мотивации непросты, так как истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум времени, физических и духовных сил, делать ее качественно, сложны и многообразны.



ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

- ✘ Для повышения результативности работы предприятия он предлагает воспользоваться методами внешними (предполагают создание комфортных условий труда) и внутренними (для появления у работника удовлетворения от работы в организации).

ТЕОРИЯ ТЕЙЛОРА

- ✘ Автор советует использовать для стимулирования подчиненных их инстинкты и желания удовлетворить физиологические потребности. Он предлагает использовать такие методы:
- ✘ - оплату в зависимости от выработки или времени работы;
- ✘ - давление;
- ✘ - установление минимальных норм выработки;
- ✘ - четкие правила выполнения функциональных обязанностей.

ТЕОРИЯ МАККЛЕЛАНДА

- ✘ Выдвигает теорию о видах желаний человека:
- ✘ - власть;
- ✘ - успешность;
- ✘ - принадлежность к определенной касте.
- ✘ Основная часть служащих рада быть в рядах определенной фирмы и дорожить своим статусом. Лидеры стараются приобрести власть, а одиночки работают на личный результат. Если условно разделить сотрудников по трем категориям, легко найти подход к каждому.

ТЕОРИЯ МАСЛОУ

- ✘ Он предлагает рассматривать работу как возможность персонала удовлетворить свои потребности. Все потребности рассматриваются в виде иерархии (пирамиды), разделяются:
- ✘ - физиологические нужды (еда, вода; все, что нужно для выживания);
- ✘ - безопасность (чувство защищенности необходимо для поддержки определенного уровня жизни);
- ✘ - любовь (желание нравиться коллегам);
- ✘ - признание (человек хочет иметь определенный статус в коллективе и обществе в целом);
- ✘ - самосовершенствование.

Формирование мотивации в коллективах базируется на следующих базовых теориях:

- ✘ - классическая теория;
- ✘ - теория человеческих отношений;
- ✘ - теория человеческих ресурсов

КЛАССИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

- ✘ Труд большинству работников не приносит удовлетворения. То, что они делают, менее важно для них, чем то, сколько они зарабатывают. При этом главная функция руководителя - разложить задачи на простые и повторяющиеся операции, обеспечить строгий контроль над работой подчиненных.

ТЕОРИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

- ✘ Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть максимально интегрированными в трудовую деятельность и признанными. Это является для них более важным, нежели деньги. В такой ситуации руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и личного контроля в процессе трудовой деятельности. Вовлечение подчиненных в процесс выработки управленческих решений позволяет руководителю удовлетворить профессиональные амбиции коллег и чувство собственной значимости.

ТЕОРИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

- ✘ Труд большинству работников приносит удовлетворение. Большинство из них способны к самостоятельности, творчеству, ответственности, личному контролю, а также к возможности реализовать себя на более высокой ступеньке должностной лестницы. В таких случаях главная задача руководителя - более эффективное использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый сотрудник может максимально проявить свои возможности. Руководитель должен способствовать максимальному вовлечению своих подчиненных в решение важнейших проблем организации, системы здравоохранения в целом, постоянно расширяя их самостоятельность и самоконтроль. Эффективность деятельности человека зависит от многих факторов, среди которых основную роль играют четкое понимание цели своей работы и система материальных и моральных стимулов. Если руководитель не знает потребностей своих подчиненных, то его попытка обеспечить мотивацию деятельности потерпит неудачу

ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- ✘ Рост производительности труда в Японии опережает рост уровня жизни и заработной платы. Однако японский опыт применим только в обществе с сильно развитым чувством гражданской ответственностью и самосознанием, где общие интересы стоят выше индивидуальных потребностей и ярко выражена готовность пойти на личные жертвы ради всеобщего блага. Японец должен, во-первых, служить императору (стране), во-вторых – своему работодателю, в третьих – своей семье. Это краткая формулировка базового принципа мотивации японцев, который сохранился со времен феодализма и служит основой для корпоративных систем мотивации в современной Японии.

ФРАНЦУЗСКАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Во Франции мотивация персонала базируется на стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльном налогообложении. В отличие от японцев, французы неодобрительно относятся к сверхурочной работе. Даже стандартная рабочая неделя во Франции на пять часов короче, чем в большинстве стран Европейского союза – всего 35 часов. Дополнительные «бонусы» от работодателя для французов – не преимущество, а норма. А лучшим нематериальным стимулом для работников Пятой республики является гибкий график или удаленная работа, которая избавляет от необходимости присутствовать в офисе.

АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- ✘ Американская модель построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащении наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации - массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния.
- ✘ Сейчас одной из самых распространенных в США форм оплаты труда, как для основных, так и для вспомогательных рабочих является оплата труда, сочетающая элементы сдельной и повременной систем. В этом случае дневной заработок работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. При невыполнении работником дневной нормы в натуральном выражении работу продолжают до выполнения нормы. Данная система оплаты труда не предусматривает выплату премии, так как, по утверждению американских экономистов, эти суммы уже заложены в высокой тарифной ставке рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой рассматриваемой системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату.

БРИТАНСКАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- ✘ Модель мотивации труда в Великобритании предусматривает две системы оплаты труда: денежную и акционерную. Обе схемы подразумевают зависимость зарплаты сотрудников от общей прибыли предприятия. Существует еще схема с «колеблющейся» заработной платой, которая колеблется пропорционально доходам компании. Коллективные договоры, заключенные между британскими работниками и нанимателями, содержат норму, которая обязывает выплачивать сотрудникам долю прибыли компании.
- ✘ Внедрение модели мотивации, основанной на участии в прибыли, помогло на 13 % увеличить количество рабочих мест в Великобритании. При этом доход работников - от части прибыли.

НЕМЕЦКАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- ✘ Схема мотивации сотрудников в Германии построена на мировоззренческом убеждении, что сотрудник – это свободная личность с собственными интересами, которая несет персональную ответственность перед обществом. Понятие экономической свободы для немцев включает учет общественных интересов и определение места личности в рыночной системе. Современная немецкая экономическая модель основана на идее, что далеко не каждый немец способен «вписаться» и выжить в условиях свободного рынка. Поэтому государство создает социальное рыночное хозяйство, его цель – создать равные условия жизни для всех жителей страны. Исследователи считают немецкую модель стимулирования труда и наличия государственных социальных гарантий отличным примером гармоничного, оптимального способа воплотить экономические теории.

Мотивирование играет большую роль в управлении медицинской организацией, так как работа людей во многом определяет качество медицинских услуг. Но медицинский персонал - это не единый монолит, а совершенно разные работники (врачи, медсестры, санитарки). Они ведут себя неодинаково (различные способности, разное отношение к своей работе и к организации, многообразные потребности), поэтому мотивы их деятельности могут существенно отличаться. При этом одни люди иначе, чем другие, воспринимают действительность, окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что мотивация человека - исключительно сложный момент.

ПРИМЕНЯЕМЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА ИМЕЮТ РЯД ОСОБЕННОСТЕЙ:

- ✘ 1. В практической деятельности многих организаций здравоохранения используется преимущественно мотивационная модель «кнута и пряника», где менеджеры высшего уровня управления используют в основном традиционные системы денежной мотивации (сдельную и повременную оплату труда, а также премиальные системы).
- ✘ 2. Они способствуют не только уравнительности в оплате труда и премировании, но и сохраняют тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего персонала, так как размер должностного оклада медперсонала одной квалификационной категории оплачивается одинаково, независимо от трудового вклада каждого работника. Таким же методом осуществляется и премирование, но выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв ее от достигнутых результатов искажает сущность вознаграждения, превращая его в механическую добавку к основной заработной плате.

- ✘ 3. Оценка трудового вклада персонала в оказание медицинской услуги часто проводится необъективно, формально, приводя к равнодушию и незаинтересованности в результатах труда (индивидуальных и коллективных), снижая социальную и творческую активность.
- ✘ 4. Действующие мотивационные модели затрудняют возможности медицинского персонала в области развития неспециализированной карьеры и выше своей должности им обычно подниматься просто некуда, а совмещение должностей часто ограничивается тем, что врач совмещает до 1/2 ставки врача в своем же отделении, а медсестра – 1/2-1/3 ставки медсестры или санитарки.
- ✘ 5. Социальное стимулирование трудовой деятельности осуществляется преимущественно без учета результатов индивидуального труда, - социальными благами коллективного труда пользуются как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности.
- ✘ 6. Наблюдается диспаритет между стимулами: материальными, социально-материальными, социальной карьеры и моральными

-
- ✘ Необходимо отметить, что возможности мотивирования зависят не только от самого работника, но и от организации, в которой он трудится. Едва ли государственная организация здравоохранения сможет предоставить персоналу много материальных благ за счет сметы бюджетного финансирования, ибо на эти цели денежные средства не предусмотрены, а оказание платных услуг может входить в противоречия с положениями по оплате медицинских услуг.

-
- ✘ Составляя комплексную модель мотивирования в медицинской организации, необходимо вначале определить потребности сотрудников (используя содержательные теории мотивации), а затем сопоставить их с процессуальными теориями и возможностями организации. Использование теорий мотивации в комплексе поможет повысить производительность труда сотрудников и заинтересовать их в качественной работе.

- ✘ Согласно теории ожидания, человек рассчитывает на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей. Если по субъективному мнению индивидуума вероятность достижения желаемого результата мала, мотивация к действиям уменьшается.
- ✘ Теория ожидания рассматривает следующие взаимосвязи:
 - ✘ - затраты труда - результаты труда;
 - ✘ - результаты труда - вознаграждение;
 - ✘ - вознаграждение - удовлетворенность вознаграждением, его субъективная ценность для индивидуума.
- ✘ Люди надеются, что их усилия приведут к запланированному результату, достигнутый результат - к вознаграждению, и что вознаграждение будет для них ценным и желанным. В противном случае мотивация работников начинает ослабевать.

ВЫДЕЛЯЮТ 2 ТИПА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ:

- ✘ 1. Внутреннее вознаграждение (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения). Внутреннее вознаграждение дает сама работа.
- ✘ 2. Внешнее вознаграждение (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса, престиж, социальное признание). Внешнее вознаграждение дает организация, в которой трудится человек.

В СООТВЕТСТВИИ С ТЕОРИЕЙ ОЖИДАНИЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУДЕТ ОСЛАБЕВАТЬ, ЕСЛИ ЛЮДИ ЧУВСТВУЮТ ЧТО:

- ✘ - нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами;
- ✘ - отсутствует связь между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением;
- ✘ - достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий этих результатов не достичь;
- ✘ - субъективная ценность предполагаемого вознаграждения не слишком велика и не удовлетворяет актуальные потребности работника.

ОПИСАНИЕ ХАРАКТЕРА ВОЗМОЖНО ПО ЧЕТЫРЕМ ПАРАМЕТРАМ:

- ✘ «Я» (отношение к себе);
- ✘ «ВЫ» (отношение к близким);
- ✘ «ОНИ» (отношение к людям вообще);
- ✘ «ТРУД» (отношение к предметной деятельности).

-
- ✘ Эффективно управлять медицинскими заведениями здравоохранения может только хорошо обученный менеджер – об этом в унисон говорят и руководители этих учреждений, и рядовые врачи, и сторонники медицинской реформы, и ее критики, которые называют одной из главных причин провала «медицинского чуда» именно отсутствие должного менеджмента в разработке и внедрении плана реформ. В государственной системе здравоохранения, где главные хлопоты руководителя как выжить «за три копейки» и выбить из власти по максимуму, не очень ждут менеджеров с их «широким» мышлением.

- ✘ Программа базового курса по менеджменту в медицинской организации должна развивать практические навыки для решения ситуационных задач. Слушатели должны получать готовый набор инструментов для работы:
- ✘ - обобщенные алгоритмы постановки процессов «бережливого производства» и менеджмента качества;
- ✘ - шаблоны таблиц для медико-экономического анализа ресурсов организации в практической деятельности;
- ✘ - инструменты для калькулирования «нозологической» себестоимости лечения и т.д.



В. И. СТАРОДУБОВ С СОАВТОРАМИ РАЗРАБОТАЛ КЛАССИФИКАЦИЮ УСЛУГ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ПО ПРИЗНАКАМ.

- ✗ Так, с точки зрения потребителя этих услуг (пациента) ему может оказываться:
- ✗ - простая медицинская услуга (неделимая медицинская услуга); выполняется по формуле «пациент + специалист», т. е. равняется одному элементу профилактики, диагностики и лечения;
- ✗ - сложная медицинская услуга (требует для своей реализации определенного состава персонала, комплексного технического и фармацевтического оснащения, специальных помещений и т. д. и состоит из набора простых медицинских услуг);
- ✗ - комплексная медицинская услуга (включает в себя набор сложных и простых медицинских услуг и заканчивается либо установлением диагноза, либо проведением определенного этапа лечения; выделяют признаки медицинских услуг по функциональному назначению и по условиям их оказания; с точки зрения пациента по функциональному назначению, по условиям оказания медицинских услуг в лечебно-профилактических учреждениях, особенно стационарного типа, больным могут оказываться так называемые сервисные услуги: размещение в отдельной палате со всеми удобствами, телефоном, телевизором; организация индивидуального поста медицинской сестры; диетическое и ресторанное питание и т. д.).

-
- ✘ Важно отметить, что менеджер здравоохранения сегодня - это не только директор, главный врач или заведующий отделением. Старшая и главная медицинские сестры также являются менеджерами здравоохранения, осуществляющими управление на своих уровнях, именно поэтому им необходимы знания по экономике и управлению.

СПОСОБЫ ПОЛУЧЕНИЯ ЗНАНИЙ :

- ✘ Во-первых, можно осуществлять подготовку главных врачей и их заместителей на тематическом усовершенствовании по общественному здоровью и здравоохранению, но выделять большее количество часов на изучение вопросов экономики и управления.
- ✘ Во-вторых, руководители медицинских организаций могут повышать свой образовательный уровень путем получения высшего экономического образования.
- ✘ В-третьих, для медицинских сестер-руководителей необходимо получение высшего образования на факультетах высшего сестринского образования в медицинских вузах.
- ✘ В-четвертых, старшим и главным медицинским сестрам нужно давать комплекс экономических и управленческих знаний на курсах повышения квалификации.

ПОЛУЧЕНИЕ МЕДИЦИНСКИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ ПОДГОТОВКИ ПО ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИЮ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ ОБЕСПЕЧИТ:

- ✘ - повышение уровня обоснованности принятия управленческих решений при руководстве медицинских организаций всех форм собственности;
- ✘ - увеличение конкурентоспособности персонала в современном мире, где работодателю нужны инициативные, разносторонние, целеустремленные, заинтересованные в самореализации профессионалы, обладающие гибкостью и адаптивностью, высокой степенью самоорганизации;
- ✘ - профессиональную мобильность и социальную защищенность специалистов;
- ✘ - увеличение возможности реализации личных образовательных и профессиональных интересов;
- ✘ - высокий уровень качества образования, поскольку человек сам заинтересован в своем образовании.

-
- ✘ Еще один аспект менеджмента, актуальный для внедрения теорий мотивации в практику работы организаций здравоохранения, - создание сплоченного коллектива, своей команды, способной решать задачи различной сложности в меняющихся условиях.
 - ✘ Фактически руководителю организации здравоохранения сегодня необходимо кроме своей основной специальности получить и бизнес-образование. Это обусловлено тем, что услуги здравоохранения имеют некоторые экономические особенности в сравнении с другими видами услуг, которые в определенной степени ограничивают действие рыночных законов.

✘ В заключение важно отметить, что в медицинских организациях Донецкой Народной Республики, вследствие ограниченного государственного финансирования и наличия громадного количества больных с низким доходом, практически отсутствуют мотивационные модели, что приводит к снижению эффективности действующих систем управления. Это связано, в том числе, и с отсутствием мотивационного механизма на уровне государства.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!