

О. В. Губар,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом

ВПЛИВ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ ТА ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ДЕРЖАВНОЇ САНІТАРНО-ЕПІДЕМІОЛОГІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Вперше робиться спроба проаналізувати вплив факторів мотивації та демотивації на ефективність роботи персоналу Державної санітарно-епідеміологічної служби України. Запропоновані шляхи підвищення рівня мотивації співробітників та зменшення впливу демотиваційних факторів.

This study aims at elucidating for the first time the influence of motivation and demotivation factors on personnel's operating efficiency in State sanitary-epidemiologic service of Ukraine. The results of this investigation pave new ways to increasing the motivation level of employees and reducing influence of demotivation factors.

Ключові слова: персонал, мотивація, демотивація.

ВСТУП

У сучасних умовах велику державну і соціальну значущість має проблема мотивації персоналу. В умовах економічної кризи вирішальним фактором конкурентноздатності організації є персонал. Тому необхідна орієнтація на висококваліфіковану й ініціативну робочу силу, безперервність процесу збагачення знань і кваліфікації, гнучкість організації праці, делегування відповідальності зверху вниз, партнерські стосунки між учасниками діяльності [1, с. 25]. Система мотивації персоналу значною мірою обумовлює потенційні резерви подолання кризи. Недостатній рівень мотивації призводить до невідповідності персоналу сучасним вимогам, а також ускладнює реалізацію завдань, які стоять перед Державною санітарно-епідеміологічною службою України. Наукою встановлено, що якість праці безпосередньо пов'язана з рівнем мотивації. Тому для забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей Державної санітарно-епідеміологічної служби України, залучення та утримання цінних працівників, покращення результатів їх діяльності, необхідна ефективна система мотивації персоналу, яка стимулювала б працівників на виконання цілей діяльності служби.

Проблеми мотивації та демотивації персоналу, а також здійснення мотиваційної діяльності на підприємствах та в організаціях різних форм власності розглядали в своїх роботах багато зарубіжних та вітчизняних учених таких як: О. Ветлужских, М.Г. Васильєва, І.А. Грузіна, В.М. Гриньова, В.В. Говоруха, Р. Дафт, П. Друкер, А.В. Двойних, Ю.Г. Даник, М.Н. Дудін, А.А. Здутов, С.В. Іванова, А.М. Колот, А.В. Калина, Н.В. Лясніков, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ф. Мак-Нейр, С.Г. Москвічев, А. Соснін, Н.В. Самоукіна, О.М. Скібіцький, Ф. Тейлор, Н. Том, І. Тимошенко, А. Файоль, Д. Фрімантл, В. Фрідлі, А.В. Хахалін, М.В. Чубаров, Н. Шакіров та інші.

Проте, в науковій літературі питання мотивації та демотивації персоналу Державної санітарно-епідеміологічної служби України висвітлені неповно, тому потрібне їх комплексне дослідження та узагальнення.

Невирішеними залишаються проблеми визначення важелів впливу на персонал, розробки та впровадження ефективних систем мотивації.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Впровадження ефективних систем мотивації персоналу санітарно-епідеміологічної служби України є од-

нією з найгостріших проблем в управлінні персоналом служби за сучасних умов і потребує більш детального вивчення. Тому необхідне більш детальне дослідження вищезазваної проблеми, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи закладів та установ Державної санітарно-епідеміологічної служби України.

Основною передумовою розвитку Державної санітарно-епідеміологічної служби є забезпечення персоналом, від рівня мотивації якого залежить ефективне функціонування служби.

Метою статті є дослідження впливу факторів мотивації та демотивації на персонал в Державній санітарно-епідеміологічній службі України та визначення підходів до вирішення проблем мотивації медичного персоналу і забезпечення санітарно-епідеміологічної служби України персоналом з належним рівнем освіти, а також пошук напрямків удосконалення форм та методів мотивації та стимулювання праці персоналу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Економічною наукою доведено і підтверджено практикою, що за сучасних умов господарювання прогрес забезпечує людина і її мотивація [1, с. 6].

У сучасних економічних умовах створення ефективного механізму управління персоналом Державної санітарно-епідеміологічної служби є важливою віхою на шляху до реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, а також важливим компонентом стратегії реформування Державної санітарно-епідеміологічної служби. Це стосується системного характеру оптимізації функціонування санітарно-епідеміологічної служби, взаємопов'язаного комплексу заходів починаючи з комплексної діагностики, аж до удосконалення організаційної структури управління персоналом на основі сучасних підходів до управління.

Головною передумовою розвитку Державної санітарно-епідеміологічної служби є рівень забезпечення кваліфікованим персоналом, оскільки саме ефективне функціонування її закладів залежить від наявності висококваліфікованого медичного персоналу. У сучасних умовах потрібні не лише талановиті управлінці, які мають професійний досвід та здатні ризикувати, а й відданий персонал, здатний ефективно працювати в нових економічних умовах та реалізовувати стратегії розвитку. Адже недостатня кількість талановитих та відданих працівників обмежує можливості розвитку служби. Як зазначає Ф. Мак-Нейр, стратегія, що реалізована на 80% але із 100% відданістю, завжди краще стратегії, реалізованої на 100% але з 80% відданістю [2, с. 37].

Внаслідок того, що праця спеціалістів закладів санітарно-епідеміологічної служби через низьку заробітну плату втратила престижність, постійно зменшується кількість персоналу з медичною освітою. З року в рік збільшується кількість лікарів пенсійного віку. На сьогодні лише 81,8% фахівців, які працюють на посадах лікарів — випускники медичних вузів, інші є випускниками переважно біологічних факультетів вищих навчальних закладів. Загальна кількість штатних посад медичних працівників за період 1997—2006 років зросла, середній абсолютний приріст склав 64,7%; за цей же період кількість зайнятих посад і фізичних осіб на зайнятих посадах зменшилась. Професія лікаря перестала бути престижною.

Відсутні мотиваційні механізми, які сприяли б підвищенню престижу лікарської професії. Заробітна плата втратила свою мотиваційну функцію. Найважливішою умовою досягнення значного кадрового потенціалу організації є зацікавленість усіх категорій працівників у високій якості роботи. Мотивований персонал виконує свою роботу ефективніше і продуктивніше. Адекватні відносини між мотивацією співробітників і цілями служби полягають у тому, що потреби і бажання співробітників повинні сприяти досягненню задач і цілей служби, тому їх необхідно задовольняти. Необхідне розуміння місця мотивації в межах діяльності співробітника.

За визначенням Мак-Клелланда [3], проявом мотивації є постійна концентрація уваги на певній меті. На думку І.Н. Коваленко, якщо людина часто думає про те, щоб виконати роботу найкраще і навіть тоді, коли нема безпосередніх стимулів до цього, — вона прагне досягти мети. Можна сказати, що вона мотивована на досягнення [4, с. 170], як зазначає Лютенс, незадоволена фізіологічна або психологічна потреба є причиною внутрішнього напруження, яке спонукає та активізує поведінку, спрямовану на досягнення певної мети або винагороду. Взаємозв'язок та взаємовідношення між "потребами", "спонуканнями" та "винагородою" дають можливість зрозуміти процес мотивації [5]. Крім того, результати виконання роботи визначаються трьома основними факторами: 1) персонал повинен володіти відповідними знаннями та уміннями, які, в свою чергу, визначаються здатностями, розвинутими та посиленними в процесі навчання; 2) наявність необхідного для роботи обладнання; 3) рівень мотивації персоналу. У разі підбору здатних працівників, навчання їх потрібним навичкам та умінням і забезпечення необхідним обладнанням та матеріалами, вирішальним фактором, що визначає кінцеві результати, є рівень мотивації. Співвідношення між кінцевими результатами та мотивацією зазвичай записують у вигляді простої формули: результат роботи = уміння × мотивація. Максимальний результат отримують тоді, коли уміння та мотивація мають максимальне значення. Якщо один із множників малий, малим буде і добуток. Якщо уміння фіксовані, а менеджер хоче покращити роботу організації, він повинен звернути увагу на рівень мотивації [4, с. 172].

Основними причинами демотивації співробітників можуть бути: постійні стресові навантаження, рівень роботи нижчий або вищий, ніж кваліфікація співробітника, низька або занадто висока ступінь делегування повноважень, відсутність можливості професійного розвитку та зростання, незадоволення своїм статусом, недостатні визнання та похвала, невідповідність очікуванням, незадоволення чимось протягом тривалого часу, стосунки в колективі, незадоволення своїм становищем у порівнянні з становищем інших співробітників, особистість керівника або стиль керівництва, ставлення керівника до співробітника, гігієнічні фактори, а також гроші як матеріальний мотиватор [6, с. 231]. Крім того значимими явищами, пов'язаними з процесами демотивації, є відчуття безпорадності, безглуздості своєї роботи, втрата можливості просування по службі. Як зазначає В.В. Говоруха, найімовірнішим, найменш захищеним та вразливим об'єктом деструктивних впливів є персонал, який за своїми обов'язками виконує функції плануван-

ня, організації, управління, мотивації та контролю [7].

Прийнятий співробітник відчуває бажання працювати, намагається зробити роботу якісно, але йому не вистачає досвіду, тому продуктивність досягається не відразу. Кваліфікований персонал міг би працювати більш продуктивно, якби в нього було більш досконале обладнання. Базова модель мотивації говорить, що існують стимули, які приводять до зміни поведінки, а це в свою чергу до бажаного результату. Як зазначає О.М. Скібіцький, джерела більшості проблем в організаціях можуть бути в остаточному підсумку виявлені в людях [8, с. 344]. Якщо організація має кваліфікованих співробітників і керівників із добре мотивованими цілями, вона здатна "впливати" різними альтернативними стратегіями. В іншому випадку варто домагатися поліпшення роботи. На думку А.М. Колота, основними чинниками, які в тій чи іншій мірі впливають на мотиваційні настанови персоналу, можуть бути вік, родинний стан, стать, трудовий стаж, загальна і професійна культура, які необхідно розглядати як внутрішні чинники трудової активності. На практиці вони завжди доповнюються чинниками зовнішнього характеру — станом зовнішнього і внутрішнього ринків праці, умовами і безпекою праці, рівнем соціального забезпечення, морально-психологічним кліматом у трудовому колективі, соціально-демографічною структурою трудового колективу, об'єктивністю оцінки персоналу тощо [1, с. 15].

Для вивчення стимулювання персоналу як одного із засобів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності персоналу до кращого виконання своїх функцій у вирішенні завдань діяльності Державної санітарно-епідеміологічної служби України, нами були проаналізовані зовнішні чинники, які впливають на мотиваційні настанови персоналу, зокрема такі як: рівень соціального забезпечення, умови і безпека праці, об'єктивність оцінки персоналу. З цією метою нами був проведений аналіз наказів із особового складу по одній з обласних СЕС. Проведені дослідження засвідчили, що в санітарно-епідеміологічній службі області в останні роки матеріальна допомога та премії надавались в основному головним державним санітарним лікарям міст та районів області. Так, в основному матеріальна допомога (у зв'язку із тяжким матеріальним станом сім'ї та на оздоровлення), а також премії надавались головним державним санітарним лікарям міст та районів області, лікарям, середнім медичним працівникам та іншому персоналу. У загальній кількості відзначених осіб головні державні санітарні лікарі становили — 75%, лікарі — 12,5%, середній медичний персонал — 8,3%, інший персонал — 4,2%. Також у самій обласній санітарно-епідеміологічній станції преміями у розмірах посадового окладу відзначалася сумлінна праця заступника головного державного санітарного лікаря області, економіста, інспектора по кадрах, прибиральника території, завідуючого господарством, заступника головного бухгалтера, інженера, лікарів та середніх медичних працівників. У загальній кількості відзначених осіб лікарі становили -18,7%, середній медичний персонал — 37,5%, інший персонал — 43,8%. У зв'язку зі скрутним станом сім'ї матеріальну допомогу отримували лікарі, середні медичні працівники та обслуговуючий персонал. У загальній кількості осіб, які отримали матеріальну допомогу лікарі становили —

33,3%, середній медичний персонал — 50,0%, інший персонал — 16,7%, при цьому кількість осіб, які отримали матеріальну допомогу у зв'язку зі смертю рідних становила 83,3%. Процес розвитку санітарно-епідеміологічної служби області за останні 10 років супроводжувався погіршенням лабораторної бази, розширенням кадрових ресурсів служби, збільшенням рівнів управління, чисельності управлінського персоналу та збільшенням кількості структурних підрозділів. Погіршились умови роботи персоналу та безпека праці.

Аналіз системи управління персоналом Державної санітарно-епідеміологічної служби України свідчить, що вона подібна до становища описаного в статті В.В. Говорухи, Ю.Г. Данюка "Вплив факторів мотивації та демотивації на ефективність державного управління у сфері національної безпеки і оборони" [7]. Наявні деструктивні ознаки в системі управління персоналом, що може призвести до кризи або створити умови зовнішніх управлінських впливів. А саме: активація корисливих інтересів осіб, що приймають рішення; недостатня компетентність керівництва та його команди, сприяння висуненню на керівні посади некомпетентних амбітних працівників, застосування обману та маніпуляції свідомістю. Як свідчать дані вітчизняних та зарубіжних дослідників, найбільш дієвим способом зниження ефективності управління персоналом є демотивація співробітників. У Державній санітарно-епідеміологічній службі України демотиваційний вплив на персонал досягається незадовільним рівнем соціальної захищеності співробітників, формуванням морального дискомфорту як для всього колективу, так і для окремих його членів, неадекватністю добору персоналу та його розстановки. У колективі постійно підтримується напруженість та нездоровий морально-психологічний клімат, керівники і підлеглі негативно впливають на поведінку і роботу один одного. Це досягається розстановкою на ключові посади людей, які не мають необхідного досвіду і знань роботи у відповідній сфері, які дезорганізують систему через особливості своєї психіки та мотивів поведінки. Створюються умови, щоб провідні, найбільш здібні і підготовлені фахівці не могли ефективно працювати, їх провокують на звільнення. Також використовується вплив на систему шляхом формування про тих співробітників, які працюють, уявлення як про поганих працівників, скандалістів тощо, створення та розповсюдження інформації, яка їх дискредитує. Поширені сценарії у формуванні й розповсюдженні інформації, яка дискредитує співробітника, або формує уявлення, що він становить небезпеку для керівника як потенційний його конкурент або претендент для висунення на вищу посаду. Формується супровідна негативна характеристика, яка іноді є відверто брехливою і містить низку правдоподібних елементів, які складно перевіряються. Керівникам здається, що посилений контроль і недовіра до таких підлеглих забезпечать підвищення ефективності виконання ними своїх обов'язків, покращення якості роботи, але насправді це призводить до протилежного ефекту. Співробітник сприймає такі дії як недовіру та сумнів у його професіоналізмі. Йому не хочеться проявляти ініціативу. Також важливим чинником, який знижує ефективність діяльності персоналу є поділ підлеглих на "своїх" і "чужих". "Своїм" вони довіряють, тому

надають їм більше свободи дії, частіше з ними спілкуються і всіляко демонструють своє схвалення. Довірливі стосунки встановлюються і між самими наближеними. На співробітників з іншої групи дивляться не як на соратників, а у ліпшому разі нейтрально, але найчастіше — як на джерело потенційної небезпеки, тримають на відстані, не допускаючи до необхідної інформації та не встановлюючи особистих контактів. Це призводить до незадоволення підлеглих ситуацією та зниження ефективності їхньої роботи. У результаті, з Державної санітарно-епідеміологічної служби за власним бажанням йдуть найкращі фахівці. Спостерігаються такі процеси як добровільний вихід персоналу, втрачаються найбільш кваліфіковані кадри на всіх рівнях ієрархії, зникає зацікавленість персоналу в результатах праці, втрата рівня кваліфікації, невідповідність освіти фахівців займаним посадам, погіршення морально-психологічної атмосфери, зниження результативності праці, відсутність програм соціального захисту та не ефективні системи мотивації працівників служби. Основними умовами виникнення кризової ситуації в управлінні персоналом Державної санітарно-епідеміологічної служби є дефіцит інформації, незадоволеність ситуацією та демотивація. Тому співробітників, які хочуть і можуть ефективно працювати, необхідно належним чином мотивувати. При формуванні мотиваційної системи важливий комплексний підхід, а саме формування як матеріальної (системи оплати праці), так і моральної складової. Крім того, необхідно враховувати ряд психологічних факторів при взаємодії та мотивації працівників, а також звертати увагу на збалансованість системного та індивідуального підходу.

Для проведення оцінки морально-психологічного клімату в трудовому колективі санітарно-епідеміологічної служби використовувалась класифікація характерних показників, складених за даними І. Ансоффа [9]. Нами був проведений експрес-аналіз деяких характерних ознак та характеру міжгрупових та міжособистісних відносин, необхідних для успішного функціонування організації. За даними проведеного аналізу, наявні такі характерні ознаки кризової ситуації, як відсутність перспективного стратегічного планування; традиційні механічні методи вирішення проблем, ритуальні, формальні методи ділового спілкування, відсутність інновацій, відсутність страхових запасів та ресурсів; зношеність обладнання; методи досліджень, які залишились на рівні 60—70 років; байдужість, незадоволеність з боку керівництва; відсутність далекосяжних цілей, слабе керівництво, нераціональне використання трудових ресурсів (використання фахівців для виконання дворобот, у якості помічника секретаря та ін., що ускладнює виконання ними професійних обов'язків), а також погіршення морального клімату в колективі, настрій безнадійності, самозадоволеність посередніх особистостей, витіснення талановитих фахівців з подачі керівництва та співробітників, підвищення шансів для тих, хто догоджає керівництву.

ВИСНОВКИ

Проведений нами аналіз зовнішніх чинників, які впливають на мотиваційні настанови персоналу, таких як умови і безпека праці, рівень соціального забезпечення, мо-

рально-психологічний клімат у трудовому колективі, об'єктивність оцінки персоналу тощо, свідчить про відсутність ефективних мотиваційних механізмів. У працівників відсутня фундаментальна мотивація до ефективної діяльності, вони не беруть на себе всю повноту відповідальності за прийняття і реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе зі службою. Для фахівців необхідне створення системи стимулів. Їх зацікавленість в якості роботи повинна підкріплюватися відповідною оплатою праці. Необхідно розробити нові мотиваційні механізми, які повинні сприяти постійному підвищенню професійного рівня персоналу та вирішенню стратегічних завдань санітарно-епідеміологічної служби.

Проведений аналіз факторів, що демотивують персонал Державної санітарно-епідеміологічної служби України. Оскільки нині в службі спостерігається відтік найкращих фахівців, необхідно розробити стратегію підвищення ефективності роботи персоналу та зменшення впливу демотиваційних факторів. Зокрема, треба створити можливості для самореалізації співробітників, надавати їм посади, які відповідають їх рівню. Важливим фактором є раціональний підбір кадрів із належною медичною освітою. Також велику увагу слід приділяти постійному підвищенню кваліфікації працівників у межах займаних посад. У якості заміника кар'єрного зростання можливе підвищення статусу, збільшення заробітної плати, розширення повноважень, професійне навчання та розвиток, визнання. Крім того, значну роль відіграє формування позитивної корпоративної культури на основі аналізу ситуації, а також формування команд. Керівництво має приділяти більше уваги підлеглим, аналізуючи їхні індивідуальні особливості й адаптуючи відповідним чином управління.

Література:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч.[для магістрів]/ Колот А.М. — К.: КНЕУ, 2006. — 340 с.
 2. Френк Мак-Нейр. Заставте их работать!/Фрэнк Мак-Нейр, [пер.с англ.]. — М.: Издательство "Добрая книга", 2006. — 240 с.
 3. Mc Clelland D. Human motivation.-Cambridge: Cambridge University Press, 1987. — 663 p.
 4. Коваленко І.М. Наука і мистецтво влади менеджера./І.М. Коваленко, М.П. Коваленко. — Одеса: Фенікс, 2006. — 488 с.
 5. Лютенс Ф. Организационное поведение./ Лютенс Ф. — Москва: Инфра-М, 1999. — 891 с.
 6. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?/ С.В.Иванова. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008—288 с. — (Серия "Бизнес на 100%").
 7. Вплив факторів мотивації та демотивації на ефективність державного управління у сфері національної безпеки і оборони / В.В. Говоруха, Ю.Г. Даник // Державне будівництво-2008. — №2. — Режим доступу до журн.: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/index.html>
 8. Скібіцький О.М. Антикризисный менеджмент: навч.посібник. /О.М. Скібіцький — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.
 9. Чернявский А.Д. Антикризисное управление./ А.Д. Чернявский. — К.: МАУП, 2000. — 280 с.
- Стаття надійшла до редакції 06.08.2009 р.*