

Секція 4. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1

УДК 614.2

*Н.І. Фетісова, к.е.н., професор, МКА Між-
регіональної Академії управління
персоналом, м. Київ*

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРЕСИВНИХ МЕТОДІВ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

У статті розглянуто одне з важливих питань системи мотивації – оплата праці. Описано систему оплати праці в закладі охорони здоров'я комунальної форми власності, розглянуто методичні основи розробленої системи преміювання медичних працівників.

Ключові слова: мотивація, оплата праці, преміювання.

Актуальність висунутого питання пояснюється тим, що від успішного вирішення питання мотивації залежить ефективність діяльності як організації в цілому, так і окремих її структурних підрозділів.

Це питання є об'єктом уваги іноземних та вітчизняних науковців й практиків: Афоніна А.С., Вилюнаса В.К., Колота А.М., Сироватки А., Скотта Д., Сладкевича В.П., Хекхаузена Х. та ін.

Як на практиці, так і в наукових публікаціях спеціалісти з управління висувають різноманітні пропозиції щодо покращення мотиваційного механізму в тій чи іншій організації. В наш час на ринку медичних послуг здійснюють свою діяльність чимало приватних та комунальних закладів охорони здоров'я. Кожен з них має свою специфічну систему управління мотивацією медперсоналу, і відповідну систему оплати праці, яка в деяких випадках потребує вдосконалення, оскільки її недоліки в кінцевому підсумку викликають незадоволення з боку працівників організації і призводять до зростання плинності кадрів.

У відповідності до визначеної проблеми, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми сформулюємо **цілі статті**: розглянути систему оплати праці в Комунальному підприємстві «Київська міська стоматологічна поліклініка» (КП КМСП); обґрунтувати потребу в доцільності впровадження нових прогресивних методів оплати праці середнього та молодшого медичного персоналу; розглянути методичні основи розробленої системи преміювання медичних працівників.

Як приклад, розглянемо систему оплати праці в Комунальному підприємстві «Київська міська стоматологічна поліклініка» (КП КМСП). З метою зміцнення зацікавленості працівників у зростанні продуктивності праці та підвищення рівня нормування, якості робіт, що виконуються, застосовується

Наказ №308/519 Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України від 05.10.2005 р., зареєстрований в Мін'юсті 17.10.2005 р. за №1209/11489. Для лікарів та зубних техніків застосовується відрядно-преміальна оплата праці. При виконанні 100% фінансового плану в оплаті праці використовується коефіцієнт 1,4 від посадового окладу.

Для медсестер, молодших медсестер та реєстраторів – погодинно-преміальна оплата праці, яка гарантує виплату мінімальної заробітної плати при виконанні місячної погодинної норми праці (обсягу робіт). Середній і молодший медперсонал КП КМСП отримує заробітну плату згідно затверджених посадових окладів і фактично відпрацьованого часу. Розмір премій і доплат встановлюється наказом директора за поданням рапорту завідуючих відділеннями поліклініки.

Працівники закладу охорони здоров'я, які мають однакову кваліфікацію за освітою і займають одну й ту саму посаду або виконують роботу за певною професією, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам тощо можуть досягти різних результатів в роботі. Ці відмінності мають знайти відображення в рівні оплати праці конкретних працівників.

З метою виявлення причин звільнення медичних сестер та санітарок нами було проведено анонімне анкетування, в якому прийняли участь 25 медсестер та 20 санітарок КП КМСП. За визначеними критеріями оцінки (за п'ятибальною системою оцінювання) були отримані наступні відповіді: умови праці – 3,75 бали; режим роботи закладу – 4,0 бали; оплата праці – 2,0 бали; мікроклімат у колективі – 4,5 бали; можливість навчатися без відриву від виробничої діяльності – 5,0.

Тобто, в цілому оцінка щодо умов та організації праці, взаємовідносин в колективі вище за середню. Разом з тим, система оплати праці потребує покращення. А тому, найчастіше є однією із причин звільнення. Рівень оплати не створює позитивної мотивації до продуктивної праці та зацікавленості в результатах діяльності, а тому найбільший рівень плинності кадрів в КП КМСП спостерігається серед медичних сестер та санітарок.

Виходячи з результатів опитування персоналу поліклініки вважаємо за доцільне впровадити нову сучасну систему мотивації праці середнього та молодшого медичного персоналу. Відповідна система оплати праці надасть можливість певною мірою вирішити питання укомплектованості кадрами. Це в свою чергу позитивно вплине на конкурентноздатність стоматологічної поліклініки. Критеріями для розрахунку коефіцієнтів нової системи преміювання для медичних сестер буде обрано загальний стаж роботи, стаж роботи за теперішнім місцем роботи, кваліфікаційна категорія, дотримання норм трудової дисципліни та санепідрезиму, поєднання високої професійності та культури обслуговування.

Розроблена система коефіцієнтів для преміювання медичних сестер та санітарок наведена в таблиці 1-2.

Таблиця 1.

**Розрахункові коефіцієнти для системи
преміювання медичних сестер**

Критерії	Стаж роботи в КП КМСП, років					
	до 1 року	1-3	3-5	5-10	10-15	15-20
1. Загальний стаж роботи	-	0,01	0,015	0,03	0,045	0,06
2. Стаж роботи в КП КМСП	0,02	0,04	0,06	0,8	0,1	0,12
3. Кваліфікаційні категорії: а) вища б) перша в) друга			0,05	0,07	0,15	0,15
4. Дотримання норм трудової дисципліни та санепідрезиму	так			ні		
	0,03			-		
5. Висока професійність та культура обслуговування	так			ні		
	0,03			-		

Таблиця 2.

**Розрахункові коефіцієнти для системи
преміювання роботи санітарок**

Критерії	Стаж роботи в КП КМСП, років					
	до 1 року	1-3	3-5	5-10	10-15	15-20
1. Загальний стаж роботи	-	0,01	0,015	0,03	0,045	0,06
2. Стаж роботи в КП КМСП	0,015	0,025	0,035	0,045	0,055	0,065
3. Дотримання норм трудової дисципліни та санепідрезиму	так			ні		
	0,02			-		
4. Висока професійність та культура обслуговування	так			ні		
	0,02			-		

Доцільно також запровадити прогресивне преміювання лікарів, використовуючи підвищуючі (I) та знижуючі коефіцієнти (II) їх діяльності:

- I. виконання фінансового плану на 100% – 0,2;
- перевиконання фінансового плану на 5% – 0,25;
- перевиконання фінансового плану на 10% – 0,3;
- освоєння новітніх технологій в наданні стоматологічних послуг – 0,2;
- вища кваліфікаційна категорія лікаря – 0,2;
- перша кваліфікаційна категорія лікаря – 0,1;
- друга кваліфікаційна категорія лікаря – 0,05;
- II. невиконання фінансового плану – 0,1;
- порушення трудової дисципліни – 0,2;
- незабезпечення збереження матеріально-технічної бази – 0,2;
- скарги з боку пацієнтів на неякісне обслуговування – 0,4;
- несвоєчасне заповнення та подання звітної та облікової документації –

0,2.

Дана система мотивації праці дозволяє поставити заробітну плату медичних працівників залежно від їх особистого трудового внеску в результати роботи, відносин до праці, так і від підсумків фінансово-господарської діяльності всієї поліклініки.

Як **висновок** слід зазначити, що перед впровадження розроблених заходів мотивації для будь-якого закладу охорони здоров'я доцільно проводити визначення основних причин незадоволення працівників організації системою оплати праці та визначення імовірної реакції трудового колективу на запропоновані заходи. Такі дії нададуть можливість керівництву організації сформуванню чіткої картини щодо суттєвого або несуттєвого впливу запропонованих заходів на зниження плинності кадрів та підвищення трудової активності працівників підприємства.

Annotation. *In the article one of the important questions of system of motivation – payment of work is considered. The system of payment of work in establishment of public health services of a municipal pattern of ownership is described, the methodical bases of the developed system of awarding of the medical workers are considered.*

Key words: *motivation, payment of work, awarding.*