

# Вопросы

1. Критерии идентификации и формы трудового оппортунизма персонала (ТОП)
2. Условия и причины возникновения ТОП
3. Виды сопротивления персонала и их симптомы
4. Оппортунизм руководителей медицинской организации
5. Методы измерения и оценки уровня ТОП. Опыт казанской больницы
6. Средства преодоления ТОП

# Аксиома

**Каждый структурный элемент капитала организации должен приносить отдачу!**

- Здания и помещения
- Оборудование
- Технологии

Мы постоянно совершенствуем и развиваем эти элементы для максимизации отдачи

- А Человеческий капитал?
- На оборудовании работают люди, они применяют технологии!!!

# Квалифицированный персонал - основа успеха любой организации

- Но не только профессионализм !
- Не менее важно сформировать **эффективные правила взаимодействия** профессионалов!
- Высокий профессионализм требует признания.  
Если его нет – то возникает конфликт
- Принципы эффективности управления  
одинаковы: в мире спорта, в армейской жизни, в  
образовании, медицине и государственной  
службе.
- **“Порядок бьет класс”.**

# Трудовой оппортунизм

– это преднамеренное скрытое нарушение работником принятых на себя обязательств, предусмотренных трудовым контрактом.

- Вместо того, чтобы руководить (и сам себя объяснить), он помешал



«споряжение сотрудников (и сами могут объяснить причины)»,

# Примеры оппортунизма

- Искусственное увеличение продолжительности «листа ожидания» на госпитализацию при наличии свободных коек
- Как заведующий отделением распределяет платных больных
- Как происходит отбор кандидатур и определяются размеры премирования сотрудников
- Как проводится повышение квалификации врачей
- По каким показателям, перед кем и с какой периодичностью отчитываются руководители структурных подразделений
- Назначения врача в электронную форму истории болезни должны вводить врачи, а делают это медсестры

# УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

- **Асимметрия информации**: когда сбор достоверной информации о поведении работников требует больших издержек или вообще невозможен, и «лишь малая часть того, что люди фактически делают на работе поддается детализированному контролю»
- **Отсутствие контроля** – когда работники предоставлены сами себе
- **Неэффективные внутренние неформальные правила организации** – снижается мотивация к работе

# ПОСЛЕДСТВИЯ АСИММЕТРИИ ИНФОРМАЦИИ

**ТРУДОВОЙ ОПОРТУНИЗМ**

моральная угроза  
(«отлынивание»)

сопротивление

небрежность

**РУКОВОДСТВА**

неблагоприятный отбор

# Аудит системы управления персоналом

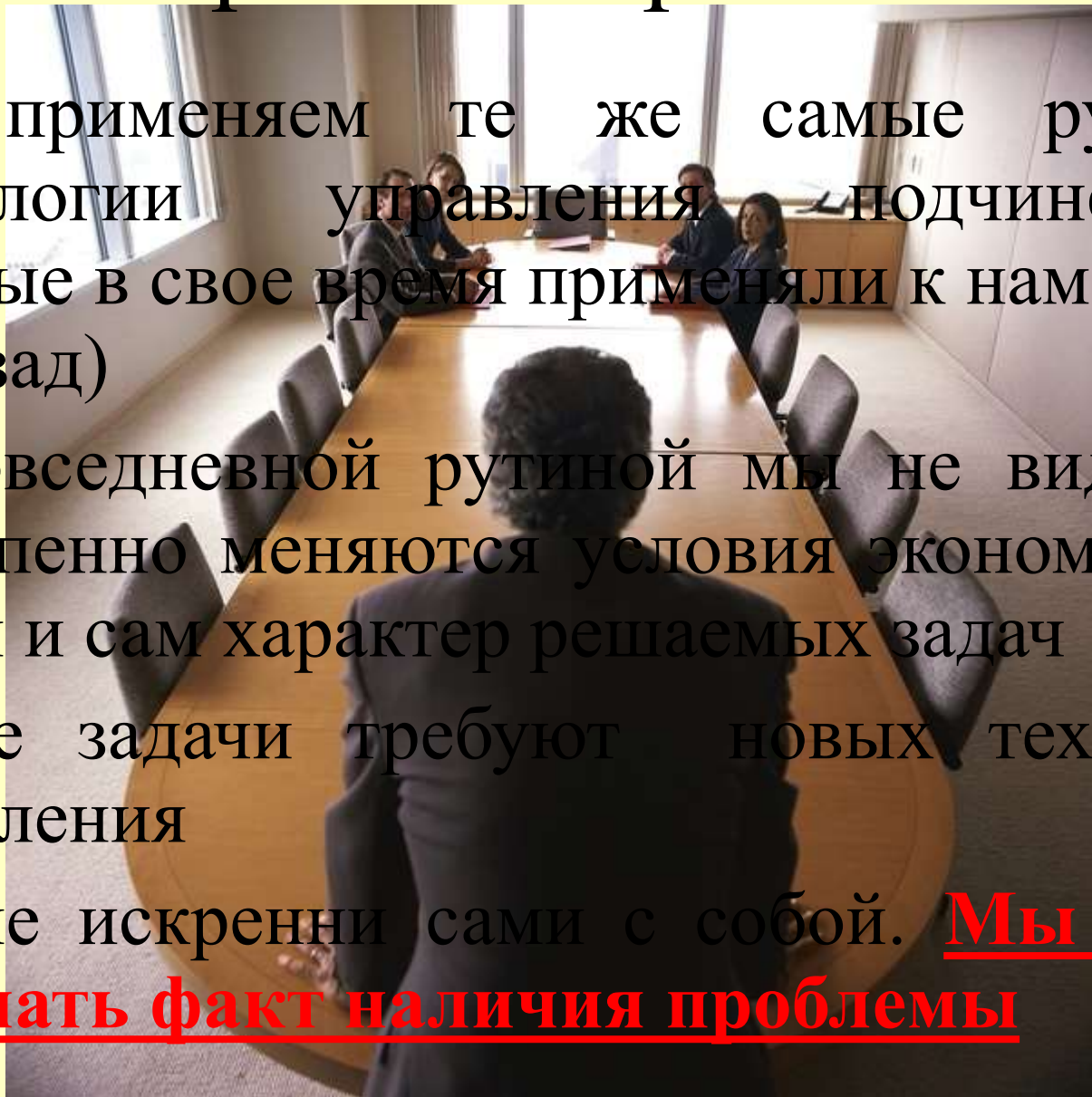
- Мы все стремимся к тому, чтобы наши подчиненные работали лучше, с максимальной отдачей.
- Однако, если это у нас не получается в большинстве случаев мы говорим:
  - «Они не хотят работать!»
  - «Они не хотят развиваться!»
  - «Их ничего не интересует!»
  - «Им ничего не надо!»
- А, может быть, к ним применяются неадекватные методы управления?





# Причины проблем

- Мы применяем те же самые рутинные технологии управления подчиненными, которые в свое время применяли к нам (лет 15-20 назад)
- За повседневной рутинной мы не видим как постепенно меняются условия экономической среды и сам характер решаемых задач
- Новые задачи требуют новых технологий управления
- Мы не искренни сами с собой. Мы боимся признать факт наличия проблемы
- Вместо ее решения мы загоняем ее в тупик



# Управление людьми – это искусство

- Мы склонны обвинять подчинённых. Но 80% людей работаю так, как ими управляют.
- Каждый руководитель заслуживает своих подчинённых, а у профессионального руководителя плохих сотрудников просто не бывает.
- Если не управляете Вы, то управляют Вами!
- Все активы должны обеспечивать должную отдачу. В том числе (прежде всего) – персонал.

# Дуглас Мак Грегор

- Работа так же естественна, как игра или отдых. Обычный человек по сути своей не испытывает неприязни к работе: в зависимости от УСЛОВИЙ работа может быть источником удовлетворения или наказания.
- Теория X и теория Y.
- Внешний контроль со стороны руководства - это не единственное средство, заставляющее работников лучше работать. Люди способны осуществлять самоуправление и самоконтроль для достижения целей, которые они сами для себя определили.
- Наиболее значительным вознаграждением в этом случае может оказаться удовлетворение от полученного хорошего результата.

# Современные методы управления

**Начальник – собственник своих подчиненных:**

- действий (он отвечает за последствия)
- коммуникаций
- доходов (машина у подчиненного лучше...)
- карьерного роста

Обеспечение беспрекословного подчинения

Никакой самодеятельности

Значение имеет не только уровень должности начальника, но и как он на нее попал...

Личный пример начальника – не требуется

Никакого делегирования. Начальник работает по 12 часов – все держит под контролем

# Истоки современных методов управления

Шан Ян

Книга правителя области Шан

Китай IV в до н.э.

# Глава «Как ослабить народ»

- Когда народ слаб – государство сильное, когда государство сильное – народ слаб. Поэтому цель государства – ослабить народ
- Строгость наказания вне зависимости от тяжести проступка
- Всеобщее доносительство и система круговой поруки
- Посмертное ранжирование

Для внедрения данной системы требуется определенный слой чиновников, готовых на все.

**Это те, кто всем своим благополучием обязаны государю и потому – его верные слуги**

# Как обеспечить верность чиновников

## Отсутствие права частной собственности

- Единственный собственник в государстве — император. Чиновники не имели в собственности ничего, они наделялись землей, домом, слугами... Они были управителями императорской собственности.
- Задача чиновников — служение не общественным интересам, а императору

# Механизм разобщения чиновников

1. Личная зависимость всех чиновников от императора не взирая на его иерархический статус (Назначение на должность, прямое обращение к любому даже мелкому служащему, минуя его начальников)
2. Жесткие меры против неформальных связей чиновников для предотвращения заговоров (запрет: на личную дружбу, членам 1 семьи служить в 1 провинции, приобретение имущества из юрисдикции чиновника)
3. Финансовая зависимость чиновника не от императорского жалования (очень небольшого), а от его умения выжать из императорских подданных максимум доходов, в т.ч. в свою личную пользу



# Механизм разобращения чиновников

4. Это неизбежно превращало чиновника в уязвимого нарушителя законов со всеми вытекающими последствиями — страхом разоблачения, неуверенностью в своем ближайшем будущем, возможностью держать его на крючке, абсолютной зависимостью от императора
5. Отсутствие гарантий от произвольных увольнений, понижений в должности, перемещений; все законы сформированы были так, что их невозможно было не нарушить. Чиновник жил в постоянном страхе разоблачения и беззащитным от императора.

# Механизм разобращения чиновников

6. Отсутствие у чиновников узкой специализации – возможность безболезненной ротации
7. Постоянный избыток кандидатов на должность (сдача экзаменов не означала получение должности. Ожидание могло тянуться неограниченно долго)
8. Ограниченность перспектив служебной карьеры. Чиновник мог оставаться в своей должности весь срок своей службы (составлявшей несколько лет) – нет смысла в создании личных связей для выстраивания перспектив карьеры

- Эта система китайского управления существует уже 2500 лет — это ли не свидетельство ее эффективности?
- Многие методы перекликаются с современными

# Результаты сегодняшних методов

Противоречие между возросшим качеством человеческого капитала работников и применяемыми методами управления

## Структура персонала организации

- 15% - синдром отличника
- 50% - отлынивают при удобном случае
- 20% - имитируют работу
- 15% стремятся ничего не делать

# Проблемы



Жающаяся  
ОВ



Сотрудники постоянно просят, требуют, шантажируют относительно повышения заработной платы

Не удастся подобрать и удержать компетентный персонал



Сотрудники выдвигают претензии к руководству и друг другу (поиск виноватых, а не решение проблем).



Постоянные конфликты между сотрудниками

Оппортунизм — источник «поведенческой» неопределенности, вызывающей немалые проблемы в виде явных и скрытых убытков и потерь

### **Условия возникновения:**

когда сбор достоверной информации о поведении сотрудников требует больших издержек или вообще невозможен, и «лишь малая часть того, что люди фактически делают на работе поддается детализированному контролю»

# Оппортунистическое поведение

- Моральная угроза («отлынивание») - вид оппортунистического поведения, который связан с формальным выполнением обязательств при реальным отклонением от них
- Это самая распространенная разновидность оппортунистического поведения, когда сотрудник работает с меньшей отдачей, чем от него требуется по договору

- Особенно удобная, почва для «отлынивания» создается в условиях совместного труда целой группы, когда выделить личный вклад каждого работника в совокупный итог деятельности группы достаточно сложно



# Репин И. «Бурлаки на Волге»



- На этой основе в России в последние годы наиболее распространенным видом оппортунизма становится **трудоустройство** **оппортунизм персонала**, связанный с поведением на рабочем месте.
- Наемному работнику низшего уровня (исполнителю) свойственно различные формы уваливания, отлынивания от работы, при этом большинство из них носят скрытый характер.

- Редко встречаются формы прямого отсутствия работников на рабочих местах, как правило, это отсутствие обусловлено весьма благовидными и даже необходимыми предложениями, например :
  - различными видами согласований,
  - сбором информации,
  - организационным контролем и проч.
- Расчет на то, что данный вид отлынивания выявить очень трудно или дорого.

- «Контрактные дыры» - ситуации, не предусмотренные контрактом. (Наем маляра для покраски дома В контракте о грунтовой покраске речи не было. Краска облупилась)

Или: он работает с магнитофоном

# «Временные дыры»

- Для работников отделов характерен специфический тип отлынивания, как правило, связанный с поиском «временных дыр» в рабочем времени, когда он сможет отлынивать
- Например: начальник на совещании, в командировке, в отпуске; сотрудника послали с поручением в другую организацию

- Временные дыры очень разные:
- «добросовестное» отлынивание, которое теснейшим образом связано с потреблением на рабочем месте, когда, например, сотрудник, вроде, чем-то занят, но при этом, отсутствуют непосредственные результаты его труда, соответствующие его служебным обязанностям.
- В лучшем случае проявляются побочные косвенные результаты, создание которых входит в обязанность других служб и должностных лиц.

- Наиболее распространенными видами такого оппортунизма являются
  - «настройка» компьютера,
  - рассылка личной электронной почты,
  - поиск личной информации в Интернете,
  - личные телефонные разговоры,
  - обмен новостями с сослуживцами,
  - чаепитие и перекуры

# Проблема оппортунизма персонала

- Сотрудники находятся на рабочих местах, они активно имитируют бурную деятельность, при этом фактически ничего не делая.
- Добавленная стоимость не создается, результат для организации отсутствует, а работников формально не за что упрекнуть



- **Отлынивание (увиливание) от работы - за счет минимизации ее качества.**
- Сотрудники стараются не напрягаться в процессе выполнения своих трудовых обязанностей, выполняя работу с минимально пригодным качеством, отслеживая ее по проверяемым параметрам.
- Цель – минимизировать трудозатраты до допустимо – возможных, не вызывая при этом серьезных упреков со стороны руководства

# Минимизация организационных издержек

- Организационные издержки – это затраты по обеспечению необходимых условий для участников трансакции:
- Например: организация субботника, корпоративных праздничных мероприятий; обеспечение взаимодействия организаций и служб, для достижения совместного результата (уборка снега...)
- Это самый незаметный, трудно измеряемый вид затрат. Их эффективность можно оценить лишь по результату



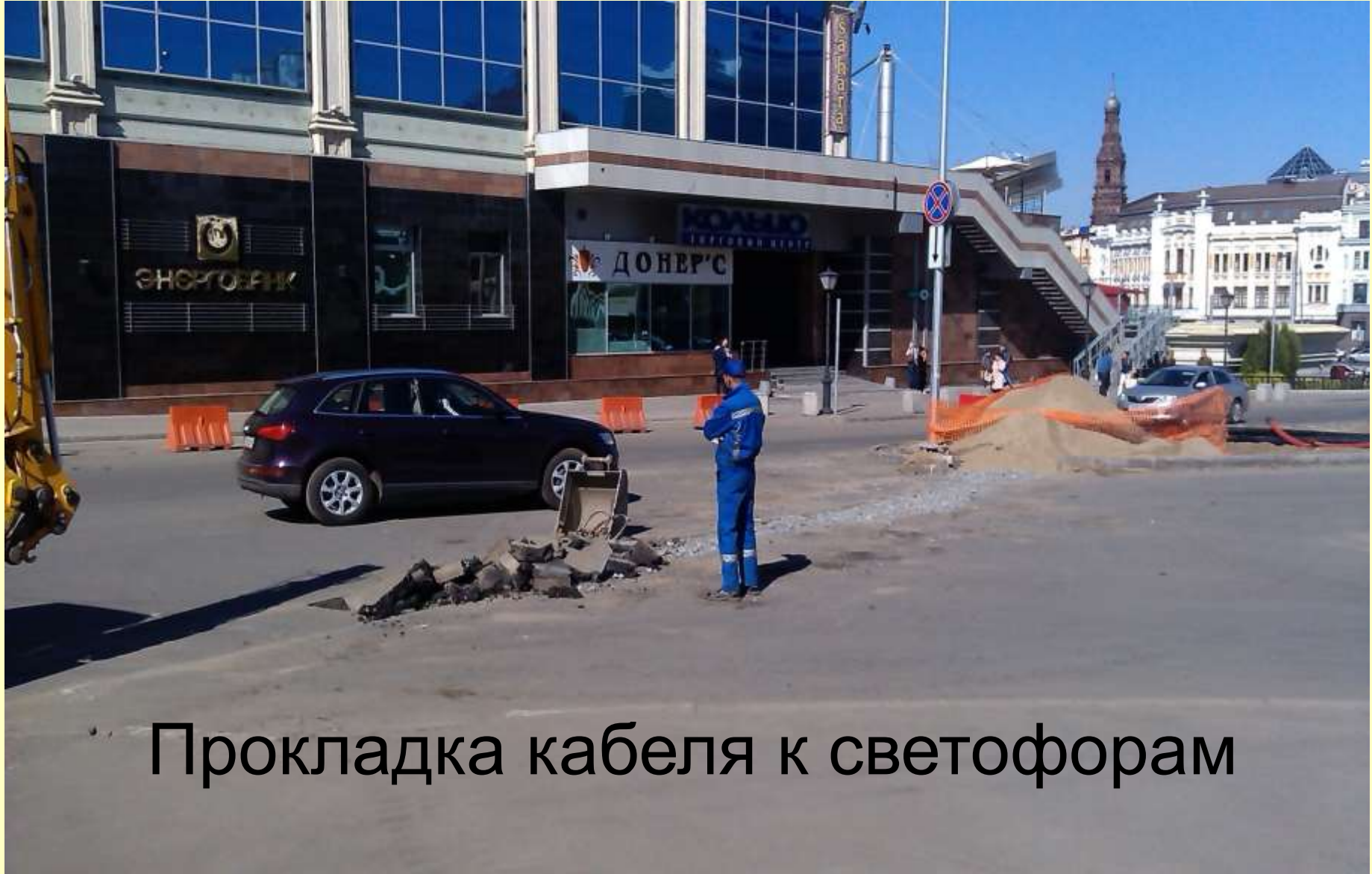
5 октября 2012 года  
Перенос телефонных кабелей.





5 октября 2012 года

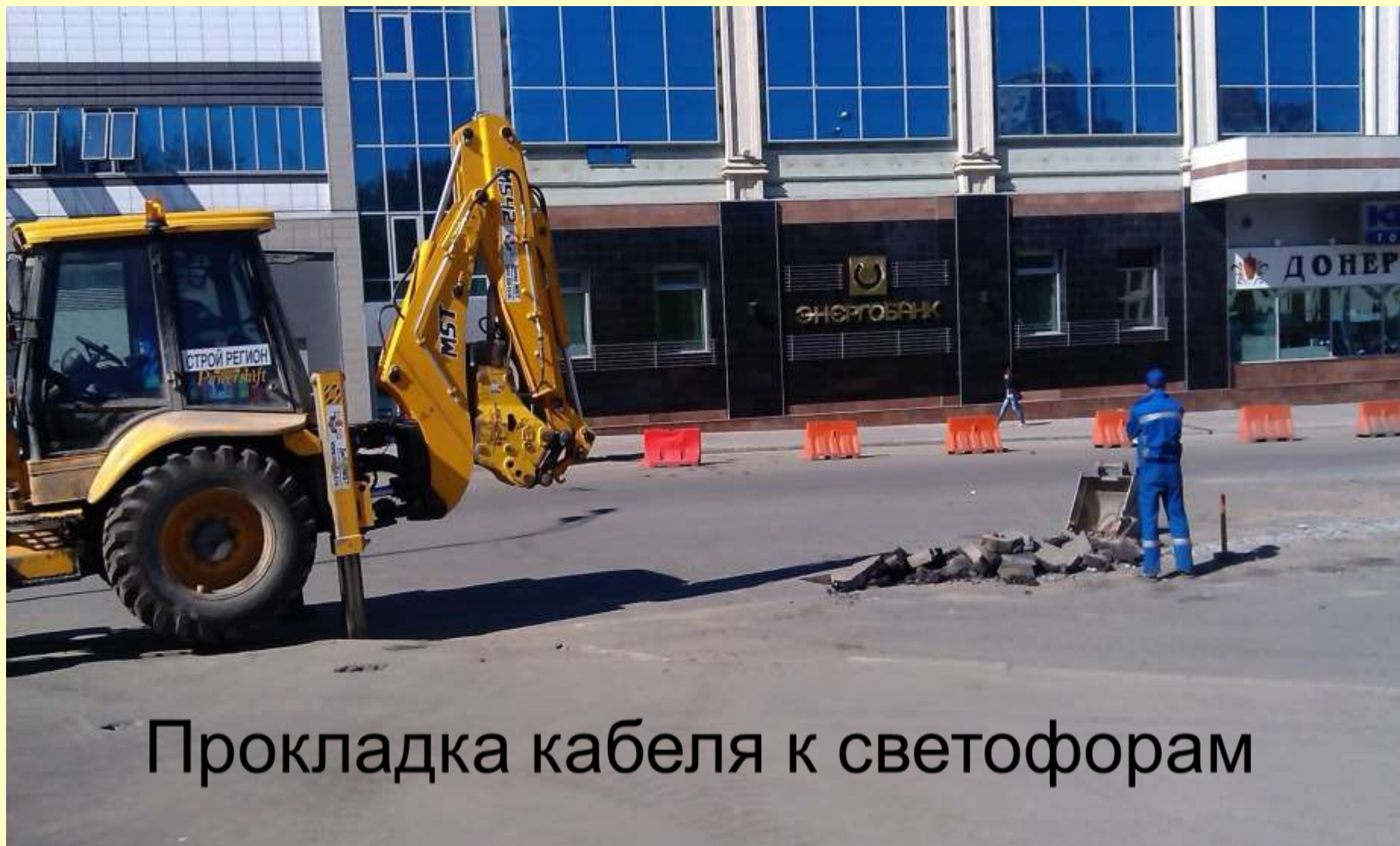
23 Мая 2013 года.



Прокладка кабеля к светофорам



23 Мая 2013 года.



Прокладка кабеля к светофорам

**13 сентября 2013**



**Замена труб теплотрассы**

- Человек, занимающийся репродуктивным трудом, будет стремиться отлынивать всегда, если он работает не на себя.
- Это естественно.
- Но большей частью, он отлынивает, когда ему это позволяют, пусть негласно:
  - нет необходимого контроля за результатами его труда, и он это знает;
  - условия труда таковы, что работник может выполнять свой круг обязанностей с низкой интенсивностью и напряженностью труда, - он недозагружен. Это расхолаживает...



# Сопротивление персонала

Чем выше сопротивляемость персонала управлению, тем ниже управляемость организации.

Выше издержки на преодоление сопротивления

# ВИДЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

## • Личностям

- пассивное неприятие (тихое возмущение в среде коллег);

## • Изменениям

- открытые выступления против (направление делегатов к руководству; на собраниях);

- новым правилам  
(ежедневные отчеты)

- оказание противодействия (жалобы в вышестоящие инстанции, создание негативного «фона»);

## • Новациям

- электронным  
коммуникациям

- крайние формы неприятия (игнорирование и саботаж).

(Google Forms;  
Яндекс Телемост)

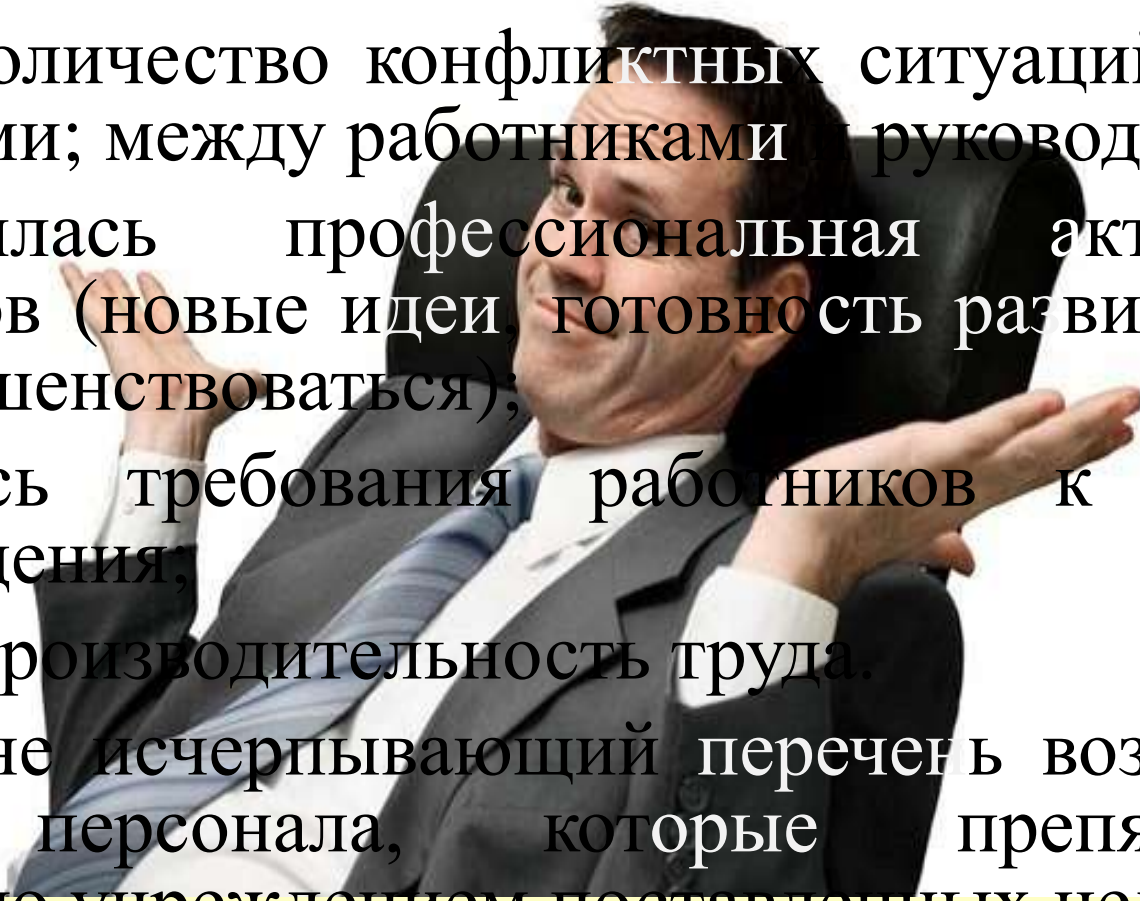
# Сопротивление персонала

Сегодня консерватизм методов управления не позволяет разрешить противоречия между возросшим **качеством человеческого капитала** работника и **«не заинтересованностью»** части персонала **во внедрении нововведений**

# Симптомы сопротивления персонала

- в установилась напряженная психологическая атмосфера;
- возросло количество конфликтных ситуаций между работниками; между работниками и руководством;
- уменьшилась профессиональная активность сотрудников (новые идеи, готовность развиваться и самосовершенствоваться);
- изменились требования работников к уровню вознаграждения;
- снизилась производительность труда.

Это далеко не исчерпывающий перечень возможных реакций персонала, которые препятствуют достижению учреждением поставленных целей.



# Неблагоприятный отбор

Это последствия оппортунизма руководства

Как руководитель подбирает себе подчиненных?

Серые невзрачные – полностью зависимые.

Руководителю с ними комфортно

Профессионалы – умные, самодостаточные и менее зависимые. Руководителю с ними не уютно.

На их фоне начальник проигрывает. Он стремится от них избавиться

Постепенно у начальника остаются работать работники 1 категории

# Последствия оппортунизма

Оппортунизм работников оборачивается издержками:

- прямыми, когда работники не в полном объеме выполняют свои обязанности,
- издержками «упущенных возможностей», поскольку при отсутствии оппортунизма учреждение могло бы добиться более высоких результатов.

# Последствия оппортунизма

По оценкам Е.В. Попова (2004) УрО РАН

- Отлынивание приводит к снижению результативности деятельности организации в среднем на 34 %.
- Небрежность - приводит к росту затрат в среднем на 27,5 %.
- Трудовой оппортунизм порождает огромные издержки по защите от этого типа поведения.



# Типовые причины возникновения оппортунизма

- **Отчужденность и непричастность сотрудников к процессам принятия решений.**
- Они ощущают себя «винтиками», от которых ничего не зависит. Это приводит к формированию апатии и иждивенческих настроений, возникает противоположность интересов целям работодателя, поэтому они все равно найдут ”лазейку” для отлынивания.



# Причины возникновения оппортунизма

**Отсутствие доверия и взаимопонимания**, когда отношения с работниками строятся на «тотальном» контроле и карательных санкциях

- Лучший вид поощрений – отсутствие взысканий
- Профиль отношений зависит от позиции руководства. Вводя ясные и понятные каждому сотруднику ”правила игры”, руководитель должен строго им следовать.
- Н.А.Некрасов «Размышления у парадного подъезда» - Правило селекции персонала

# Типовые причины возникновения оппортунизма

- Атмосфера в коллективе не может быть здоровой, если действия руководства не прозрачны; - любое нарушение принятых правил ”в виде исключения” подрывает доверие к руководству.
- Доверие не может возникнуть вдруг, по приказу или на основе лишь денежных инъекций. Это результат длительного эволюционного процесса, взаимодействия

**Независимость размера оплаты труда работника от результатов его усилий (больше будет работать – больше не заплатят).**

- В среднее значение ответов респондентов на данный вопрос анкеты составил 49 %.
- Оплата труда по мнению работников не покрывает и половины их фактических трудозатрат.
- «Стеклянный потолок» - каждый работник стремится к увеличению своей выгоды.
- Оплата труда (и премии) не работает как мощный механизм повышения мотивационной и творческой активности. Нет критериев и учета результатов труда

# Причины оппортунизма исполнителей

## Теория справедливости Стейси Адамса

- В процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученными другими людьми.
- Если он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и обиду. Он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий.

# Причины возникновения оппортунизма

**Отсутствие нематериальных и моральных поощрений в привязке к результатам труда**

В настоящее время искажен сам принцип поощрений – за выслугу лет, к юбилеям, начальник решил...

Объективные критерии и показатели для целей поощрений не применяются.- Незачем!

Субъективность решений вызывает обиды и приводит к противоположным результатам.

# Причины возникновения оппортунизма

**«Размытость» должностных обязанностей работников.**

- Позволяет безболезненно загрузить любого сотрудника работой, не входящей в должностные обязанности (от 30% до 44%).

- В результате происходит нарушения равновесного соответствия взаимных ожиданий.

- Возникает стимул к его восстановлению

- Оппортунизм работников возникает как ответная реакция на оппортунизм руководителя.

# Виды оппортунизма руководителей

- Требование от работников выполнять обязанности, не предусмотренные контрактом;
- Разовые виды поручений и работ, которые дополнительно не оплачиваются;
- Требование задерживаться после работы или выходить на работу в выходные дни;



# Виды оппортунизма руководителей

- Перекладывание руководством своей работы на подчиненных.
- Осознанное принижение руководством результатов работы одних сотрудников и незаслуженное возвышение других.
- Задействовать личные связи, знакомства работника для решения проблем организации;



# Виды оппортунизма руководителей

- Регулярно нарушаемые (или растягиваемые по времени) обещания руководителей, в обмен на которые они требуют от сотрудников выполнение определенных видов работ.

В ответ работники для восстановления  
нарушенного равновесия в отношениях с  
работодателем принимают **защитные меры -**  
**оппортунизм**

# Оппортунистическая ловушка

- Иногда наоборот
- В руках руководителя находится административный ресурс, который легко использовать для изменения существующих в организации формальных и неформальных правил.
- В этом особая тяжесть бремени оппортунизма руководителя для сотрудников.
- В ответ они в еще большей мере усиливают свои формы оппортунизма.

# Оппортунистическая ловушка

- Процесс может принять форму самоусиливающейся тенденции и модифицироваться в **оппортунистическую ловушку**.
- Выигравших в этом процессе – нет, проиграли и руководитель, и сотрудники и, самое главное, пациенты - **население**.

# Оппортунистическая ловушка

- Формула устойчивости оппортунистического равновесия:

$$\frac{ОпА}{ОпР} = 1 \rightarrow \min$$

- где ОпА – уровень оппортунизма администрации работодателя
- ОпР - уровень оппортунизма работников

# Последствия

- Это блокирует инициативу работников
- Формирует у них настроения безысходности и апатии – они уверены, что от них ничего не зависит и они не способны повлиять на процессы и решения, принимаемые руководством
- Если льготы, материальные и моральные поощрения распределяются не в соответствии с четкими правилами, не за конкретные трудовые достижения, а по иным «секретным» критериям, то это порождает иждивенчество и трудовой оппортунизм работников.

# Исследование оппортунизма персонала в одной из клиник РТ

## Основная цель :

Выявить и оценить масштабы потерь медицинских учреждений от трудового оппортунизма медицинского персонала :

—произвести количественную оценку оппортунистического поведения руководителей, врачей, медицинских сестер;

—выявить основные причины трудового оппортунизма;

—разработать комплекс мер по его минимизации.

# Метод анкетирования

- В опросе участвовало 172 врача и 442 медицинские сестры в возрасте от 22 до 65 лет, 10 специалистов отдела кадров, а также 42 руководителя различных уровней управления, всего 666 человек.
- Применялся метод сплошной выборки.
- Были составлены два вида анкет: первая анкета – для оценки оппортунизма сотрудников организации: врачей и медсестер, а вторая – для руководителей: заместителей главного врача, заведующих отделениями.
- При анализе анкет для целей количественной оценки полученных результатов была применена общепризнанная вербально-числовая шкала Харрингтона (1984).

# Результаты исследования

Модель 1:МНК, использованы наблюдения 1-618

Зависимая переменная: X23-оппортунизм работников

	<i>Коэффициент регрессии</i>	<i>Ст. ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значение</i>	
X1	0,0933389	0,033056	2,8237	0,00490	***
X4	0,0865376	0,035858	2,4133	0,01610	**
X5	0,123265	0,0463318	2,6605	0,00801	***
X11_1	<b>-0,127029</b>	0,0495016	-2,5662	0,01052	**
X12_2	<b>0,247746</b>	0,0487356	5,0835	<0,00001	***
X14	-0,0715427	0,0261684	-2,7339	0,00644	***
X22_1	<b>0,331474</b>	0,0384369	8,6239	<0,00001	***
Среднее зав. перемен	0,280280	Ст. откл. зав. перемен	0,241717		
Сумма кв. остатков	22,54458	Ст. ошибка модели	0,170888		
<b>R-квадрат</b>	<b>0,790765</b>	Испр. R-квадрат	0,786971		
F(15, 772)	194,5087	<b>P-значение (F)</b>	<b>4,7e-250</b>		
Лог. правдоподобие	281,2961	Крит. Акаике	-532,5922		
Крит. Шварца	-462,5688	Крит. Хеннана-Куинна	-505,6716		



# Факторы трудового оппортунизма персонала

Переменные	Факторы	Коэффициент регрессии
$X_{22\_1}$	Уровень оппортунизма руководства больницы	<b>0,33</b>
$X_{12\_2}$	Уровень доверия руководства отделения работникам	0,25
$X_{11\_1}$	Уровень доверия руководству больницы	-0,13
$X_5$	Степень удовлетворенности работой	0,12
$X_1$	Степень загруженности на работе	0,09
$X_4$	Степень загруженности работой (заданиями руководства), не входящей в должностные обязанности	0,08
$X_{14}$	Зависимость размера оплаты труда работника от результатов его усилий (больше будет работать – больше не заплатят)	- 0,07

# Анализ оппортунизма персонала

- Уравнение регрессии оппортунизма персонала позволило рассчитать его количественный уровень:
- $$Y = 0,0933X_1 + 0,0865X_4 + 0,1233X_5 - 0,12703X_{11\_1} + 0,247746X_{12\_2} - 0,07154227X_{14} + 0,331474X_{22\_1} = \mathbf{0,2854} \quad [1]$$
- **Работники в среднем минимизируют до 28,5% своих трудовых усилий**

- $X_{14}$  – Независимость размера оплаты труда работника от результатов его усилий (больше будет работать – больше не заплатят).
- Среднее значение ответов респондентов на данный вопрос анкеты составил 0,64 по шкале Харрингтона (от 0 до 1), что в контексте формулировки вариантов ответов означает низкую взаимозависимость данных параметров.  
**З\плата на 64% зависит от результатов труда.**  
Это очень опасное положение.
- Оплата труда (и премии) не работает как мощный механизм повышения мотивационной и творческой активности.
- Нет критериев, показателей и самого учета результативности труда мед. персонала.
- Возникает стремление к минимизации трудозатрат! – Работники тестируют систему.

# Мотивационные факторы оппортунизма работников

- Среднее значение ответов на вопрос анкеты: «Известны ли вам показатели результативности Вашего труда?» составил 0,45 - туманное и приблизительное представление.
- В процессе интервьюирования на вопрос о том, «а где-то эти показатели записаны?» 9 из 10 работников дали отрицательный ответ, и лишь 1 сообщил, что, по его мнению, они зафиксированы в должностных инструкциях, но при этом оговорился, что он в этом не уверен.

# Регрессионный анализ материальных факторов оппортунизма

Модель 3: МНК, использованы наблюдения 1-618  
Зависимая переменная: X23

	<i>Коэффициент</i>	<i>Ст. ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значение</i>	
X13	-0,256767	0,0352048	7,2935	<0,00001	***
X14	-0,103484	0,030575	3,3846	0,00076	***
X15	0,0680618	0,0208873	3,2585	0,00118	***

Степень влияния материальных факторов на оппортунизм работников

	Материальные факторы	Коэффициент регрессии
X13	<b>Соответствие оплаты труда интенсивности и качеству выполняемой работы</b>	<b>-0,26</b>
X14	<b>Зависимость размера оплаты труда от результатов усилий</b> (больше буду работать – больше не заплатят)	<b>-0,10</b>
X15	<b>Материальное или моральное поощрение руководством больницы хорошо выполненной работы</b>	<b>0,07</b>

# Особенности оппортунизма врачей

Модель Вр\_1:МНК, использованы наблюдения 1-172

Зависимая переменная: **X23 – оппортунизм врачей**

	<i>Коэффициент</i>	<i>Ст. ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значение</i>	
X5	0,246328	0,0663834	3,7107	0,00028	***
X21_1	0,20534	0,0811468	2,5305	0,01232	**
X21_2	-0,276137	0,083296	-3,3151	0,00112	***
<b>X22_2</b>	<b>0,303893</b>	0,0600072	5,0643	<0,00001	***
X27	0,151632	0,0614369	2,4681	0,01459	**

Рейтинг факторов оппортунизма врачей

	Виды факторов	Коэф. регрессии
<b>X22_2</b>	<b>Уровень оппортунизма руководства отделения</b>	<b>0,303893</b>
X21_2	Эффективность и рациональность действий руководства отделения	-0,276137
X5	<b>Степень удовлетворенности работой</b>	0,246328
X21_1	Эффективность и рациональность действий руководства больницы	0,20534
X27	Уровень социальной справедливости в больнице (равное отношение руководства ко всем подчиненным, нет «любимчиков», равные вознаграждения за равный труд)	0,151632

- Фактор уровня социальной справедливости в больнице (равное отношение руководства ко всем подчиненным, нет «любимчиков», равные поощрения за равный труд) значение коэффициента регрессии 0,151632, свидетельствует об относительном неравенстве отношений заведующих отделениями к своим врачам.
- Отдельным врачам регулярно направлялись больные оплатившие дополнительно услуги.
- **Отсутствие в отделениях четких правил и публичных процедур распределения платных больных, критериев профессиональности и результативности работы врачей, вызывает чувство социальной несправедливости.**



# Специфические причины трудового оппортунизма среднего медицинского персонала

Модель 4: МНК, использованы наблюдения 1-442  
Зависимая переменная: X23 – оппортунизм медсестер

<i>Переменные</i>	<i>Коэффициент регрессии</i>	<i>Ст. ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значение</i>	
X1	0,126237	0,0390556	3,2322	0,00132	***
X4	0,115071	0,0448323	2,5667	0,01060	**
X11_2	-0,154283	0,0673686	-2,2901	0,02249	**
X12_2	0,333213	0,0637612	5,2260	<0,00001	***
X14	-0,0748207	0,0313937	-2,3833	0,01759	**
X22_1	0,326643	0,0473931	6,8922	<0,00001	***

## Рейтинг факторов оппортунизма медицинских сестер

	Виды факторов	Коэф.
X12_2	<b>Уровень доверия руководства отделения работникам</b>	0,333213
X22_1	<b>Уровень оппортунизма руководства больницы</b>	0,326643
X11_2	Уровень доверия руководству отделения	-0,154283
X1	Степень загруженности на работе	0,126237
X4	Степень загруженности работой (заданиями руководства), не входящей в должностные обязанности	0,115071
X14	Зависимость размера оплаты труда работника от результатов его усилий (больше будет работать – больше не заплатят)	-0,0748207

**Чем больше заведующий отделением доверяет своим медсестрам, - тем выше уровень их трудового оппортунизма.** Большинство вопросов взаимодействия с медсестрами заведующий отделением перекладывает на старшую медсестру, лично не контролируя их работу.

Старшая – тоже медсестра, другим медсестрам с ней легче «найти общий язык» на предмет ослабления требований

# Какие формы проявления оппортунизма руководства оказывают наибольшее влияние на оппортунизм работников.

	Формы оппортунизма руководства	Коэф. регрессии
X4	Степень загруженности работой (заданиями руководства), не входящей в должностные обязанности	0,29
X8_2	Случаи несправедливого отношения руководства отделения к подчиненным	0,19
X6_1	Регулярные нарушения или оттягивание исполнения по времени обещаний, данных руководством больницы	0,18
X7	Степень контроля со стороны заведующего отделением процесса и результатов выполняемых работ (регулярность обхода, заполнение историй болезней, контролирует сроки выполнения поручений, проверяет ход выполнения длительных заданий и т.д.)	0,16
X3	Требования выполнять работу, не соответствующую должностным обязанностям	0,09

Например, просьбы руководителей врачам сопровождать «особых» пациентов на медицинские исследования или процедуры для обеспечения им минимального ожидания в очереди и пристального внимания со стороны соответствующего медицинского персонала.

Вроде, не трудно. Но учет трудозатрат происходит в альтернативных издержках «упущенных возможностей» Бидр» в О.Г. 2023

- Средневзвешенная степень загруженности работой (заданиями руководства), не входящей в должностные обязанности персонала по ответам на соответствующий вопрос анкеты составляет **37%** (врачи 33%, а медсестры – 38%).
- Сами руководители в своих анкетах отмечают, что среднее значение объема работ, которые по их указанию выполняют сотрудники за пределами их должностных обязанностей, составляет **28%**.

**Данный дополнительный вид трудозатрат нигде не учитывается, соответственно он не применяется ни для поощрения работников, ни для определенной корректировки оплаты их труда. З\плату они получают за выполнение официальных формально утвержденных должностных обязанностей.**

- Следствием из выявленной проблемы является воздействие на оппортунизм персонала фактора – несправедливого отношения руководства отделения к подчиненным (X8\_2) значение коэффициента регрессии - 0,161342.
- Для тех, кто постоянно выполняет эти дополнительные поручения заведующий отделением **изменяет уровень требований.**
- Персонал отделения видит, что заведующий отделением **за одни и те же нарушения применяет разные средства воздействия к различным работникам.**
- Для них это - **вопиющая несправедливость!**

# Рейтинг факторов трудового оппортунизма персонала

	Название фактора	Коэффициент
X <sub>22_1</sub>	Уровень оппортунизма руководства больницы	0,33
X <sub>12_2</sub>	Уровень доверия руководства отделения работникам	0,32
X <sub>4</sub>	Степень загруженности работой (заданиями руководства), не входящей в должностные обязанности	0,29
X <sub>13</sub>	Соответствие оплаты труда интенсивности и качеству выполняемой работы	0,26
X <sub>1</sub>	Степень загруженности на работе	0,23
X <sub>14</sub>	Зависимость размера оплаты труда от результатов усилий (больше буду работать – больше не заплатят)	-0,23
X <sub>8_2</sub>	Случаи несправедливого отношения руководства отделения к подчиненным	0,19
X <sub>11_1</sub>	Уровень доверия руководству больницы	-0,18
X <sub>5</sub>	Степень удовлетворенности работой	0,18
X <sub>6_1</sub>	Регулярные нарушения или оттягивание исполнения по времени обещаний, данных руководством больницы	0,18
X <sub>15</sub>	Отсутствие поощрений (материальных или моральных) за хорошо выполненную работу	0,17
X <sub>7</sub>	Степень контроля со стороны заведующего отделением процесса и результатов выполняемых работ (регулярность обхода, заполнение историй болезней, контролирует сроки выполнения поручений, проверяет ход выполнения длительных заданий и т.д.)	<b>0,16</b>

# Ранг факторов оппортунизма руководства больницы

	Факторы оппортунизма руководства больницы	Ранг
<b>X22_2</b>	<b>Уровень оппортунизма заведующих отделениями</b>	<b>0,682752</b>
X11_1	Уровень доверия подчиненных руководству больницы	0,25399
X9_1	<b>Перекладывание своей работы на подчиненных руководством больницы</b>	<b>0,170095</b>
X9_2	Перекладывание своей работы на подчиненных руководством отделения	-0,152575
X11_2	Уровень Вашего доверия руководству отделения	-0,152417
X8_2	Случаи несправедливого отношения руководства отделения к подчиненным	-0,135445
X8_1	Случаи несправедливого отношения руководства больницы к подчиненным	0,120509
<b>X23</b>	<b>Уровень оппортунизма работников</b>	<b>0,106738</b>
X4	Степень загруженности работой (заданиями руководства), не входящей в должностные обязанности	0,0727717
X5	Степень удовлетворенности работой	-0,0655258
X7	Степень контроля со стороны заведующего отделением процесса и результатов выполняемых работ	-0,0622124
X21_1	Эффективность и рациональность действий руководства больницы	0,059629
X2	Известны ли вам показатели результативности Вашего труда	0,0531773
X30	Возрастная категория	0,0500358



# Расчет уровня оппортунизма руководства

$$Y = 0,0531773X_2 + 0,0727717X_4 - 0,0655258X_5 - 0,0622124X_7 + 0,120509X_{8\_1} - 0,135445X_{8\_2} + 0,170095 X_{9\_1} - 0,152575 X_{9\_2} + 0,25399X_{11\_1} - 0,152417 X_{11\_2} + 0,059629X_{21\_1} + 0,682752X_{22\_2} + 0,106738X_{23} + 0,0500358X_{30} = \mathbf{0,39945}$$

# Ранг факторов оппортунизма заведующих отделениями

Факторы оппортунизма заведующих отделениями

Ранг

<b>X22_1</b>	<b>Уровень оппортунизма руководства больницы</b>	<b>0,709160</b>
<b>X8_2</b>	<b>Случаи несправедливого отношения руководства отделения к подчиненным</b>	<b>0,185056</b>
<b>X9_1</b>	<b>Перекладывание своей работы на подчиненных руководством больницы</b>	<b>-0,180374</b>
X11_2	Уровень Вашего доверия руководству отделения	0,169666
X9_2	Перекладывание своей работы на подчиненных руководством отделения	0,140312
X8_1	Случаи несправедливого отношения руководства больницы к подчиненным	-0,126498
X11_1	Уровень Вашего доверия руководству больницы	-0,11084
X21_2	Эффективность и рациональность действий руководства отделения	0,0819293
X10	Осознанное принижение руководством отделения результатов работы определенных сотрудников	0,075673
X7	Степень контроля со стороны заведующего отделением процесса и результатов выполняемых работ	0,0636609
X6_2	Дает ли руководство отделения обещания, которые потом регулярно нарушает или оттягивает их исполнение по времени	0,0582179
X20	Удовлетворенность отношениями между сотрудниками и начальством	0,0580123
X23	Уровень оппортунизма работников	0,0565197
X21_1	Эффективность и рациональность действий руководства больницы	-0,0499559
X2	Известны ли вам показатели результативности Вашего труда	-0,0478758

- Основным фактором оппортунизма заведующих отделениями является оппортунизм руководителей больниц (фактор  $X_{22\_1}$ , коэффициент регрессии 0,70916,).
- При росте оппортунизма руководства больницы на 1% оппортунизм заведующих отделениями вырастет на 0,71%.
- Основным фактором роста оппортунизма руководства больниц – является оппортунизм заведующих отделениями.
- **Налицо устойчивая система их тесного взаимодействия.**

- Влияние фактора оппортунизма персонала на оппортунизм заведующих отделениями незначительно (коэффициент регрессии составляет 0,0565197), как и на оппортунизм руководства больницы (коэффициент регрессии 0,106738).
- **Источником оппортунизма в медицинском учреждении является оппортунизм руководства больницы и заведующих отделениями. Именно характер данного взаимодействия порождает соответствующие волновые эффекты, которыми и определяется уровень оппортунизма всего персонала.**

# Парный регрессионный анализ оппортунизма руководителей больницы в зависимости от оппортунизма заведующих отделениями

Модель 9:МНК, использованы наблюдения 1-618

Зависимая переменная: X22\_1-оппортунизм руководителей больницы

	<i>Коэффициент</i>	<i>Ст. ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значение</i>	
X22_2	0,941139	0,0134222	70,1181	<0,00001	***

Модель 10:МНК, использованы наблюдения 1-618

Зависимая переменная: X22\_2-оппортунизм заведующих отделениями

	<i>Коэффициент</i>	<i>Ст. ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значение</i>	
X22_1	0,944067	0,013464	70,1181	<0,00001	***

Взаимное влияние этих двух сторон не просто однопорядковое, - оно практически совпадает, что свидетельствует о равнозначности влияния каждой из сторон на поведение другой стороны.

**В этой равновесности нет ведущей и ведомой группы влияния.**

# Устойчивость оппортунистического равновесия

- В формализованном виде условие устойчивости оппортунистического равновесия можно представить в виде следующей зависимости:

$$\frac{ОпР}{ОпЗО} = 1 \rightarrow \min$$

**Устойчивость оппортунистического равновесия руководителей больницы и заведующих отделениями является почти идеальной, поскольку приближено к 1**

$$\frac{ОпР}{ОпЗО} = \frac{0,39945}{0,39424} = 1,0132$$

Устойчивость оппортунистического равновесия взаимодействия оппортунизма персонала и руководства составляет 1,4

$$\frac{\text{ОпР}}{\text{ОпП}} = \frac{0,39945}{0,2854} = 1,4$$

Оппортунизм персонала не является первичным, его роль второстепенная, подчиненная и является ответной реакцией на оппортунизм руководства.

Вполне вероятна тенденция к росту уровня оппортунизма персонала в краткосрочной перспективе с тем, чтобы достигнуть уровня оппортунизма руководства.

**Для разных учреждений - разные результаты!**



# Программа минимизации **трудового** **оппортунизма**

1 – Внедрить в качестве принципа корпоративной культуры и культивировать как определяющую философию: **Пациент – основной работодатель для работников. Персонал – высшая ценность, обеспечивающая успех.**

2 – Провести инвентаризацию фактических видов работ, выполняемых различными категориями работников и на этой основе **переработать должностные обязанности работников, максимально их приблизив к фактическим.**

3. – Разработать четкую систему учета результатов труда каждого работника, включая заведующих отделениями и других руководителей структурных подразделений, **определив показатели результативности труда каждой должностной категории.**

4 – Вменить в обязанность руководителей различных уровней, в том числе и заведующих отделениями, организовать публичный и строгий учет результатов труда каждого из его подчиненных, включая и самого руководителя, поскольку он также является работником структурного подразделения и собственным примером должен мотивировать своих подчиненных.

5 – Привязать систему оплаты труда работников к результатам их трудовых усилий по принципу: большая оплата за больший труд. Основу этой системы оплаты труда должна стать разработанная система учета результатов труда каждого работника (п.3)

6 - Разработать положение о публичности материального и нематериального поощрений сотрудников за: добросовестный труд, высокие трудовые показатели, выполнение работ сверх своих должностных обязанностей.

7 – Требования руководителей разного уровня по отношению к подчиненным – выполнять работы за пределами их должностных обязанностей должно рассматриваться как нарушение трудовой дисциплины. Эту практику необходимо максимально ограничить и применять лишь в экстренных случаях (исключительно на добровольных началах) с соответствующей эквивалентной формой поощрения. Необходимо создать строгую систему учета подобного рода нагрузки работников, при этом создать условия конкуренции среди работников за участие в подобных работах. Каждый должен быть убежден, что это форма дополнительного заработка.

8 – Сформировать внешний этический комитет из числа лиц, не являющихся работниками данного медицинского учреждения (лучше, если это будут бывшие пациенты), для работы с жалобами персонала, и обращениями пациентов.

**Цель этого комитета** – в обеспечении волнового эффекта для руководителей, работников и персонала, что есть независимый орган, куда можно обратиться с жалобой. Сам факт создания такого комитета будет являться сдерживающим фактором, поскольку никто не захочет, чтобы стало достоянием гласности жалобы на действия (бездействия) работника или руководителя.

9 – Внедрить в практику систему регулярной отчетности о результатах работы структурных подразделений по основным видам показателей. При этом отчитываться руководители должны непосредственными результатами, а не процессами. Это позволит внести элементы состязательности в повседневную работу персонала, так как появится основа для объективных критериев определения лучших руководителей, лучших структурных подразделений, лучших врачей и лучших медицинских сестер, с вытекающими последствиями в виде соответствующих видов поощрений.

Аналогичную практику следует предусмотреть внутри отделений.

## **10 – Исключить случаи простоя оборудования**

Ремонтная служба ограничивается докладом, что необходимые заявки сделаны и они ждут их исполнения поставщиками.

Типичный пример отчета процессом, поскольку результат – простой оборудования, не оказанные медицинские услуги, срыв графика работы медицинского персонала.

Недовольны все, это существенный источник раздражения и пациентов, и персонала. Результат работы службы ремонта – бесперебойная работа медицинского оборудования.

При нехватке средств можно застраховать оборудование от поломок в страховой компании. Сформировать страховой запас ходовых запчастей (ускорители).

**11 – Организовать обучение руководителей больницы и заведующих отделениями эффективному командообразованию, где обучать их современным технологиям управления персоналом, основанным на взаимном доверии.**

Пока в по опросам персонала средний уровень доверия подчиненных заведующим отделениям составляет 38,4%, руководству больницы в пределах значения 39,9%. Средний уровень доверия руководства подчиненным – чуть выше – 39,8%, 41,4% соответственно. Они **не дотягивают даже до 50%**.

По мнению Патрика Ленсиони эффективная команда не может быть сформирована при низком или среднем уровне доверия.

Доверие не может возникнуть вдруг по распоряжению руководства. **Формирование доверия – это длительный и системный процесс, которому необходимо научить руководителей.**



**12 – Изменить схему процесса принятия решений, шире вовлекая персонал в анализ причин проблем, подготовки вариантов решений, их обсуждение.**

**Разработать внутреннюю корпоративную грантовую систему привлечения и поощрений наиболее удачных управленческих инициатив работников.**

**Идеология: нет проблем, закрытых от персонала.**

# **Секрет преодоления трудового оппортунизма**

В создании эффективной  
команды на основе  
взаимного доверия!

# Это команда ?









Бодров О.Г. 2015

Это тоже не команда – это лакеи







Бодров О.Г. 2015



# Команда

- Над проектом, работают несколько человек. Они сами определяют свою работу: сами планируют, подключают кого-то себе в помощь, сами решают в какой степени должна быть сделана та или иная задача.
- Они принимают решения и в полной мере руководят внутренними процессами.
- Руководитель — сам член команды. **Но решения принимает команда.**
- **Многие ли руководители способны создать такую команду?**

# ОТЛИЧИЯ

## В командах - взаимная зависимость:

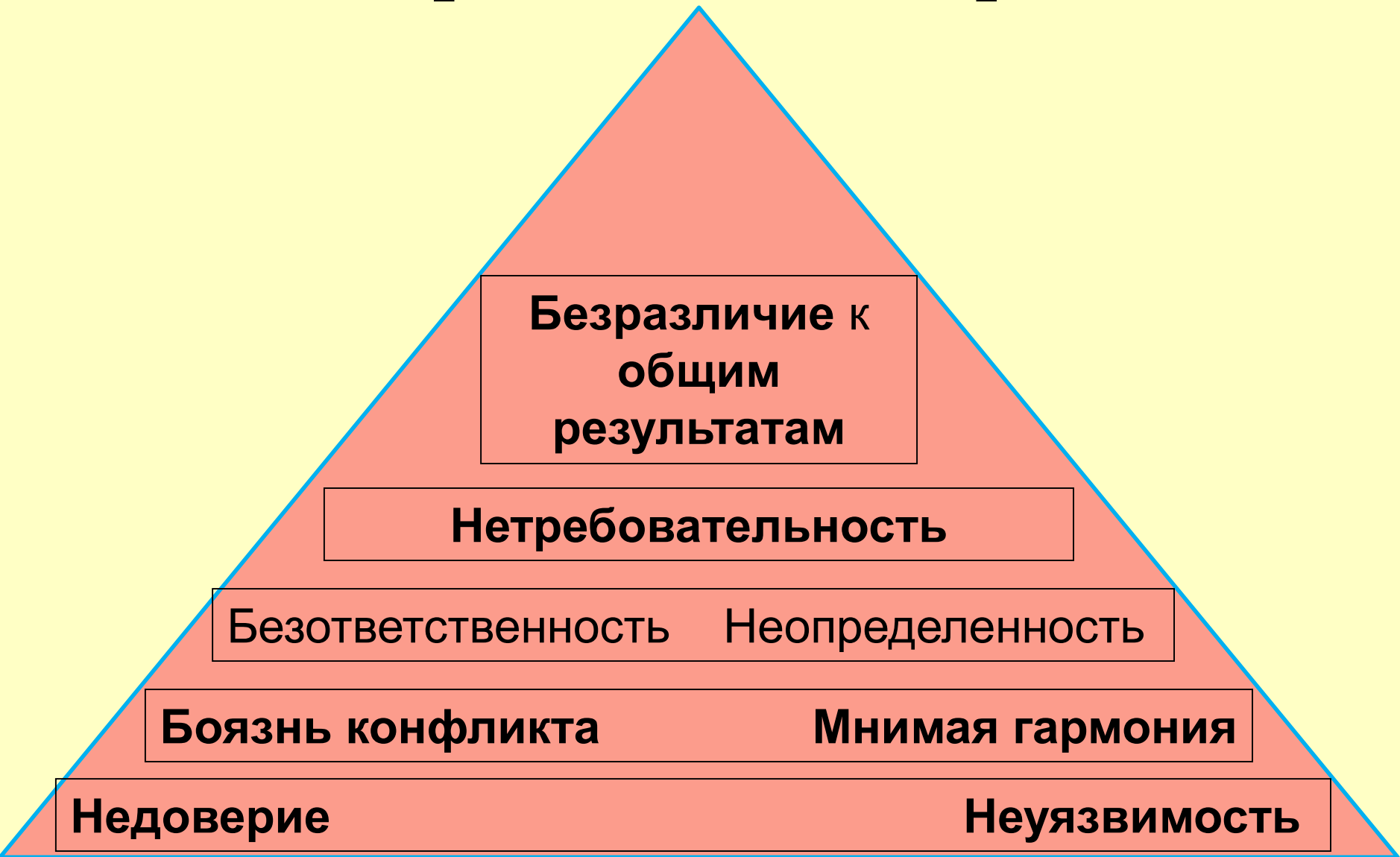
- членов команды друг от друга.
- результатов (индивидуальных от общего)

## В рабочих группах:

- Акцент - на индивидуальных целях ее участников
- Индивидуальная ответственность - каждый отвечает за свой участок работы
- Формальный лидер руководит работой каждого. **Ех:**  
**режиссер**
- Участники не имеют полномочий к самостоятельному управлению своей работой.

**Эффективная команда невозможна в условиях**  
**Недоверия**

# Пирамида недоверия



# Как создать команду?

- Большинство людей не вскакивают ночью с постели в надежде повысить доход фирмы на 10%.
- Даже увеличение личного дохода на такую же величину является недостаточно мотивирующим фактором для эффективной работы.
- Необходимость обеспечивать семью может вынудить человека терпеть давление начальника, допоздна засиживаться на работе, работать в выходные. **Но работать лучше, эффективней - нет.**

# Механизмы подстройки

- Почему наши личные устремления не совпадают с нашим поведением и с устремлениями и поведением организации?
- Первое, что приходит в голову : потому что мы не умеем подстраиваться, а руководитель не считает необходимым подстроиться под коллектив и наоборот.
- **В чем же сущность и механизм этой подстройки**

# Механизмы подстройки

- В детстве: спички; розетка; острый нож...
- В юности: драки; спортивные успехи; учеба
- В зрелости: разнонаправленный опыт – семейная жизнь; провалы в бизнесе; выговоры на работе

Что общее?

Мы тестируем окружающий мир и тем самым познаем его

А знаем ли мы себя?

Ех: Для чего мы живем? ЦЕЛЬ - ?

# Универсальная Система Показателей Деятельности

- Когда мы больше довольны собой - то чувствуем себя лидерами, ведущими за собой, или тренерами, создающими условия для раскрытия талантов в атмосфере творчества и инноваций
- Это «заражает» окружающих, они тянутся к нам – источнику «драйва и позитива»
- А когда мы довольны собой?
- - Когда у нас получается хороший результат!



# Какие факторы как тренды, мешают сплочению команды

- неэтичное поведение;
- отсутствие индивидуального и коллективного обучения;
- отсутствие интеллектуального развития;
- отчуждение от принятия решений;
- отсутствие чувства собственной необходимости;
- отсутствие обратной коммуникации;
- отсутствие внутренней заинтересованности;
- отсутствие преданности делу;
- **отсутствие доверия;**
- отсутствие удовольствия от работы.

# Как сформировать доверие

- **Недоверие** существует там, где нет искренности, где имеет место противонаправленность интересов.
- Начнем с простого.
- С вашими детьми у вас доверие?
- Они Вам доверяют? А вы им?
- Когда Вы заметили признаки недоверия?
- Совместные интересы способны преодолеть кризис доверия.
- Степень преодоления кризиса доверия зависит от значимости совместных интересов для каждой стороны

# Как сформировать доверие

- Максимизация времени и усилий, затраченных на совместные интересы
- Из-за недостатка времени родители **откупаются подарками** от интересов своих детей: им некогда проверять их уроки, водить на спортивные секции, в выходные они не ходят вместе на лыжах, не катаются на велосипедах...
- Они не заметили как потеряли интерес к ним своих детей

# А на работе иначе?

- Доверие – есть основа командообразования
- Когда в команде нет доверия?
  - Когда кто-то стремится выделиться своим результатом (как мериллом его успеха) за счет проблем других. (Команда проиграла, а он выиграл?)
  - Выпячиваются различия членов команды, например по возрасту: Ты еще молодой(ая)
  - Боязнь конфликта и безответственность
  - Нетребовательность и безразличие к общему результату

# Высшая форма доверия

- **Универсальный ключ:** будь искренним с самим собой, демонстрируй им свое доверие, вкладывай в людей свои собственные трудозатраты, даже если тебе это в ущерб.
- Ущерб обернется невероятным успехом в виде безграничного **ДОВЕРИЯ**
- **ИДЕАЛ** – высшая форма доверия  
- **ЛЮБОВЬ**