

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫМ МЕДИЦИНСКИМ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

С.А. КОРОСТЕЛЕВ, Е.В. ПЕСЕННИКОВА, О.В. ГРИДНЕВ, С.Д. МАРЧЕНКО

*Институт профессионального образования, Первый МГМУ им И.М. Сеченова,
ул. Трубецкая, 8, Москва, 119991, Россия, e-mail: korostelevsa@genomed.ru*

Аннотация. Рассмотрена методология разработки мотивационного механизма управления медицинским учреждением. Система мотивации должна включать разнообразный набор инструментов, которые можно применять в зависимости от конкретной ситуации. Определены требования к современной системе материальной мотивации в медицинском учреждении. Разработаны этапы формирования механизма мотивации управления государственным медицинским учреждением. Существует большое количество факторов, которые в то же время являются очень эффективными инструментами мотивации и одновременно не требуют дополнительных расходов, которые условно можно разделить на моральные и организационные. В этой связи проведена характеристика данных факторов как эффективных инструментов мотивации. Мотивацию профессиональной ответственности медицинского работника можно представить как процесс, начинающийся с актуализации мотива и завершающийся формированием побуждения как его результата, который нами структурирован в работе. Установлено, что на данный момент все еще не сформирован постоянно действующий механизм непрерывной целеориентированной мотивации, включающий мониторинг мотивационных потребностей работников, уровня их удовлетворения и ориентированный на иерархию стимулов каждого работника. Также в мотивационном механизме управления медицинскими учреждениями целеориентированная мотивация персонала до сих пор не нашла разработки и применения, в связи с чем предложена этапизация построения модели целеориентированной мотивации персонала. На ее основании представлена модель целеориентированной мотивации медицинского персонала.

Ключевые слова: медицинское учреждение, мотивация управления, мотивационный механизм, факторы управления, целеориентированная модель.

MOTIVATIONAL MECHANISM OF MANAGEMENT STATE MEDICAL INSTITUTION

S.A. KOROSTELEV, E.V. PESENNIKOVA, O.V. GRIDNEV, S.D. MARCHENKO

*Institute of Professional Education, The First Moscow State Sechenov Medical University,
Trubetskaya Str., 8, Moscow, 119991, Russia, e-mail: korostelevsa@genomed.ru*

Abstract. The methodology of developing a motivational mechanism for the management of a medical institution is considered. The motivation system should include a diverse set of tools that can be applied depending on the specific situation. The requirements for a modern system of material motivation in a medical institution are defined. The stages of the formation of a mechanism for motivating the management of a state medical institution have been developed. There are a lot of factors that at the same time are very effective tools of motivation and at the same time do not require additional expenses, which can be conditionally divided into moral and organizational ones. In this regard, the characteristics of these factors are effective tools for motivation. The motivation for the professional responsibility of the medical workers can be presented as a process that begins with the actualization of the motives and ends with the formation of motivation as its result, which we structured in this work. It is established that at the moment there is still no permanent mechanism of continuous goal-oriented motivation that includes monitoring of employees' motivational needs, their level of satisfaction, and a hierarchy of incentives for each employee. Also, in the motivational mechanism for the management of medical institutions, the goal-oriented motivation of the staff has not yet found development and application, and in connection with this, it is suggested that the construction of a model for purpose-oriented staff motivation is suggested. Based on this model, a model of goal-oriented motivation of medical personnel is presented.

Key words: medical institution, management motivation, motivational mechanism, management factors, goal-oriented model.

Актуальность. Построение системы мотивации персонала является неотъемлемым ингредиентом успеха любой организации. Известно, что мотивированные работники более производительны и незаменимы в деятельности, где необходимы быстрые решения и имеют место постоянные изменения. Врачи, медсестры, лаборанты, санитарки, управленческий персонал – все они вместе и каждый отдельно влияют

на успех медицинского заведения. Имидж медицинского заведения в будущем зависит от сегодняшних решений и действий. Поэтому важным становится вопрос мотивации персонала в контексте обеспечения достижения целей развития медицинского учреждения, особенно в аспекте активизации процесса оказания платных медицинских услуг, что составляет цель данной статьи.

Мотивационная сфера исследователями рассматривается в контексте различных научных направлений, связанных с выбором определенной методологической и экспериментальной базы. Это доводит многогранность и сложность этой проблемы. Существуют разные подходы к определению мотивационной сферы, понимания ее структуры, содержания, динамики, механизмов. Этим проблемам посвящено большое количество зарубежных работ в сфере психологии.

Профессиональная деятельность является важнейшей стороной жизнедеятельности человека, которая обеспечивает полную самореализацию личности, актуализацию всех ее возможностей. Проблемы мотивации профессиональной деятельности освещаются в большом количестве.

Цель исследования – формирования механизма мотивации управления государственным медицинским учреждением и построение модели целеориентированной мотивации персонала.

Материалы и методы исследования. Исследование работ, посвященных различным аспектам мотивационной политики медицинских организаций, анализ существующих методов мотивирования, методы классификации, структурный, этапизации и моделирования. Изучение основных аспектов мотивационного процесса позволяет создать совершенный мотивационный механизм.

Результаты и их обсуждение. Современные условия функционирования государственных заведений здравоохранения побуждают к поиску и разработке эффективной системы мотивации, которая будет учитывать специфику деятельности специалистов этой отрасли и обеспечивать заинтересованность в повышении производительности труда, его качества и эффективности предоставления медицинской помощи. Проблемы повышения трудовой мотивации носят системный характер и требуют комплексного подхода к их решению (рис. 1).

Разработка эффективной системы мотивации медицинских работников требует проведения социологических и социально-психологических исследований. Руководитель должен четко определить установки и потребности своих работников, ранжировать их в порядке значимости, выявить, какие стимулы или их комбинации являются наиболее эффективными.

Система мотивации должна включать разнообразный набор инструментов, которые можно применять в зависимости от конкретной ситуации. Стимул должен быть достаточно сильным, чтобы повлиять на поведение, и достаточно слабым, чтобы работники чувствовали свободу в выборе своих действий.

Сегодня медицинские заведения испытывают значительные трудности, связанные с финансированием их деятельности. Поэтому, важное значение имеет оптимизация соотношения материальных и нематериальных стимулов [3].

На наш взгляд, современная система материальной мотивации в медицинском учреждении должна отвечать таким требованиям:

- обеспечение оплаты медицинских работников на уровне средней заработной платы в экономике;
- предоставление финансовой и социальной поддержки молодым специалистам;
- усиление дифференциации оплаты труда, повышение ее стимулирующей части (не менее 25-30%);
- внедрение в медицинских организациях систем экономического стимулирования на основе учета реальных объемов услуг и показателей конечного результата лечебно-профилактической деятельности отдельных подразделений и работников.

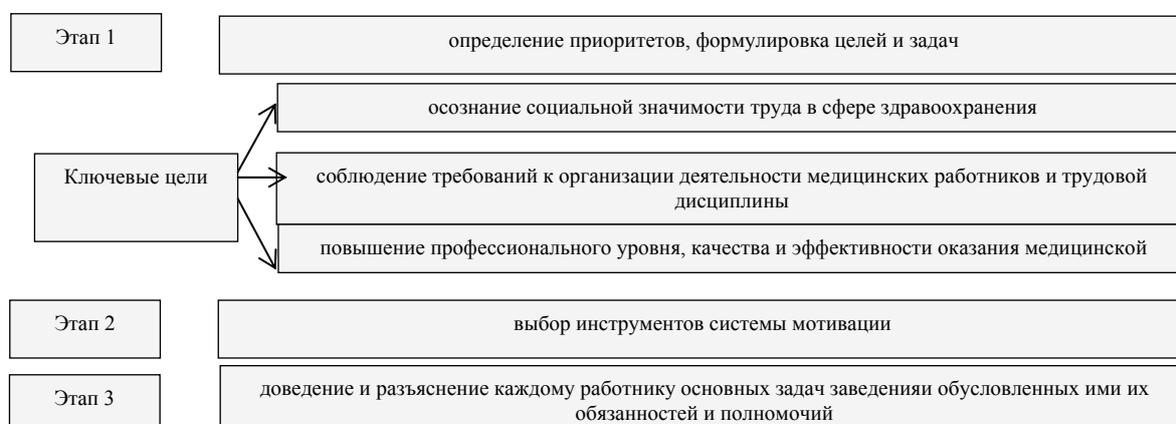


Рис. 1. Этапы формирования механизма мотивации управления государственным медицинским учреждением

Вместе с тем нельзя забывать о том, что деньги являются необходимым, но недостаточным фактором мотивации персонала. Увеличение материального вознаграждения не всегда приводит к повышению трудовой мотивации и стремлению работать лучше. Так у перегруженных узких специалистов центральных районных больниц, которые выполняют большой объем работы, имеют значительный трудовой опыт и высокий уровень профессиональной подготовки трудовая мотивация может даже уменьшиться, если, по их мнению, они не получили соответствующего вознаграждения.

Существует большое количество факторов, которые в то же время являются очень эффективными инструментами мотивации и одновременно не требуют дополнительных расходов. Так, например, признание достижений работников, может стать ключом для создания высокоэффективной команды. Условно их можно разделить на моральные и организационные (табл.).

Таблица

Классификация факторов как эффективных инструментов мотивации

Группа факторов	Виды факторов
моральные	престиж профессии врача, оценка и признание профессиональных достижений, возможность профессионального роста, чувство причастности, понимание руководителями личных проблем
организационные	личный подход к работникам, формирование благоприятного морально-психологического климата, установление четких целей, гарантия занятости, дополнительные выходные, гибкость рабочих часов и распределение обязанностей, сбалансированный график работы и отдыха, доступ к учебе, возможность повышения квалификации, кураторство и партнерство с более опытными специалистами, политика равных возможностей, четкие критерии оценки результативности труда

Последний этап предусматривает доведение и разъяснение каждому врачу, медсестре, работнику *call*-центра или санитарке основных задач заведения и обусловленных ими их обязанностей и полномочий. Важно также обеспечить обратную связь, для дальнейшего совершенствования и адаптации к изменениям.

В изучении мотивации исследователи преимущественно исходят из тезиса, согласно которому индивид действует под непосредственным влиянием актуальной потребности, возникшей независимо от его намерений. При этом допускается, что она должна удовлетвориться в предмете через мотивы, цели и действия (поступки). Но реально дело часто заключается в обратном. Общество и окружение независимо от потребностей личности включают ее в решение разнообразных социальных задач. Примером такой деятельности является деятельность медицинских работников. Перед специалистом с необходимостью появляется проблема обоснования побуждений своей деятельности для достижения профессиональных целей. Если такого «готового» мотива у него не найдется, то ему придется создать новое побуждение, чтобы вписать цели деятельности в свою мотивацию, соединив социальную необходимость и свои потребности.

Исследователями анализируется структура мотива, в которой выделяются отдельные блоки: потребительский, блок внутреннего фильтра и целевой [2, с. 565]. Кроме того, выделяются три стадии его формирования:

- 1) принятие личностью стимула, формирование потребности и первичного (абстрактного) мотива;
- 2) поисковая внутренняя и внешняя активность, связанная с выбором возможных средств удовлетворения потребности при данных обстоятельствах;
- 3) выбор конкретной цели и формирование намерения ее достичь.

Следовательно, мотивацию профессиональной ответственности медицинского работника можно представить как процесс, который начинается с актуализации мотива и завершается формированием побуждения как его результата.

По результатам анализа первоисточников данный процесс можно структурировать таким образом:

- 1) создание готовности к поступку (действию);
- 2) выбор направленности (цели), средств и способов действия, места и времени выполнения;
- 3) оценка вероятности успеха;
- 4) формирование уверенности в правильности и необходимости поступка и т.д.

Исходя из изложенного, можно прийти к выводу, что в процессе мотивации в государственном медицинском учреждении задействованы потребности, мотивы, мировоззрение человека и его ценности, индивидуальные особенности и представления о себе, своих возможностях (физические, психологические, мотивационные, духовные), функциональные и эмоциональные состояния и переживания, знания о

среде, в том числе социальной, и прогноз ее изменений, ожидаемые последствия, включая социальные ожидания и т. п.

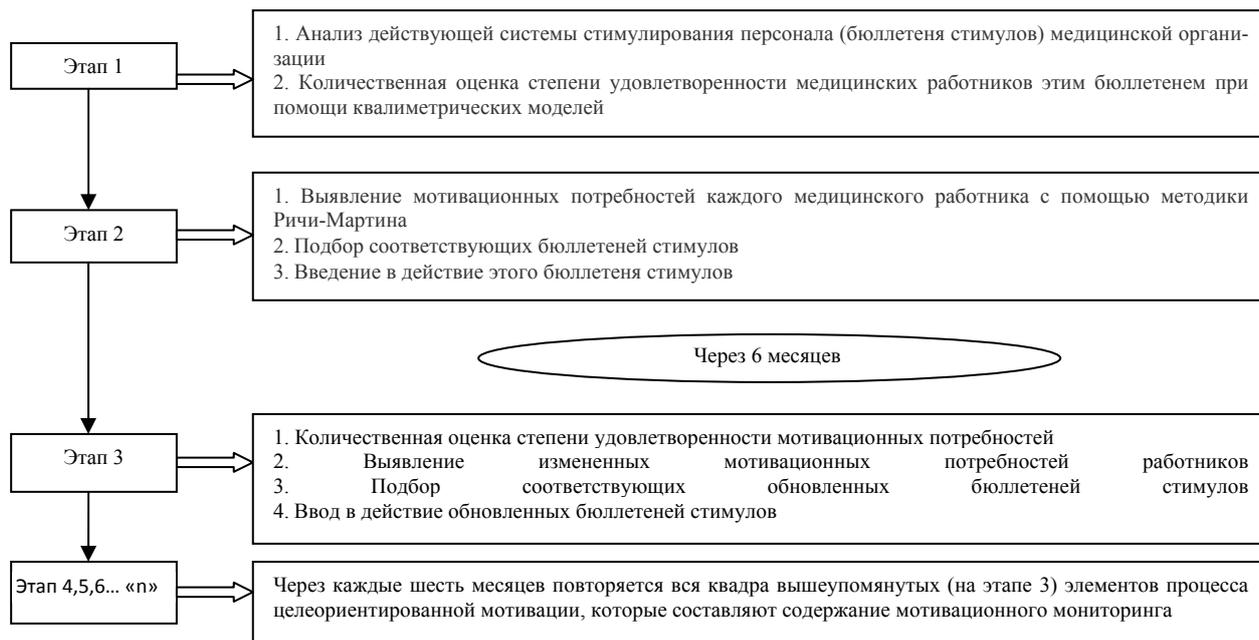


Рис. 2. Этапизация построения модели целеориентированной мотивации персонала

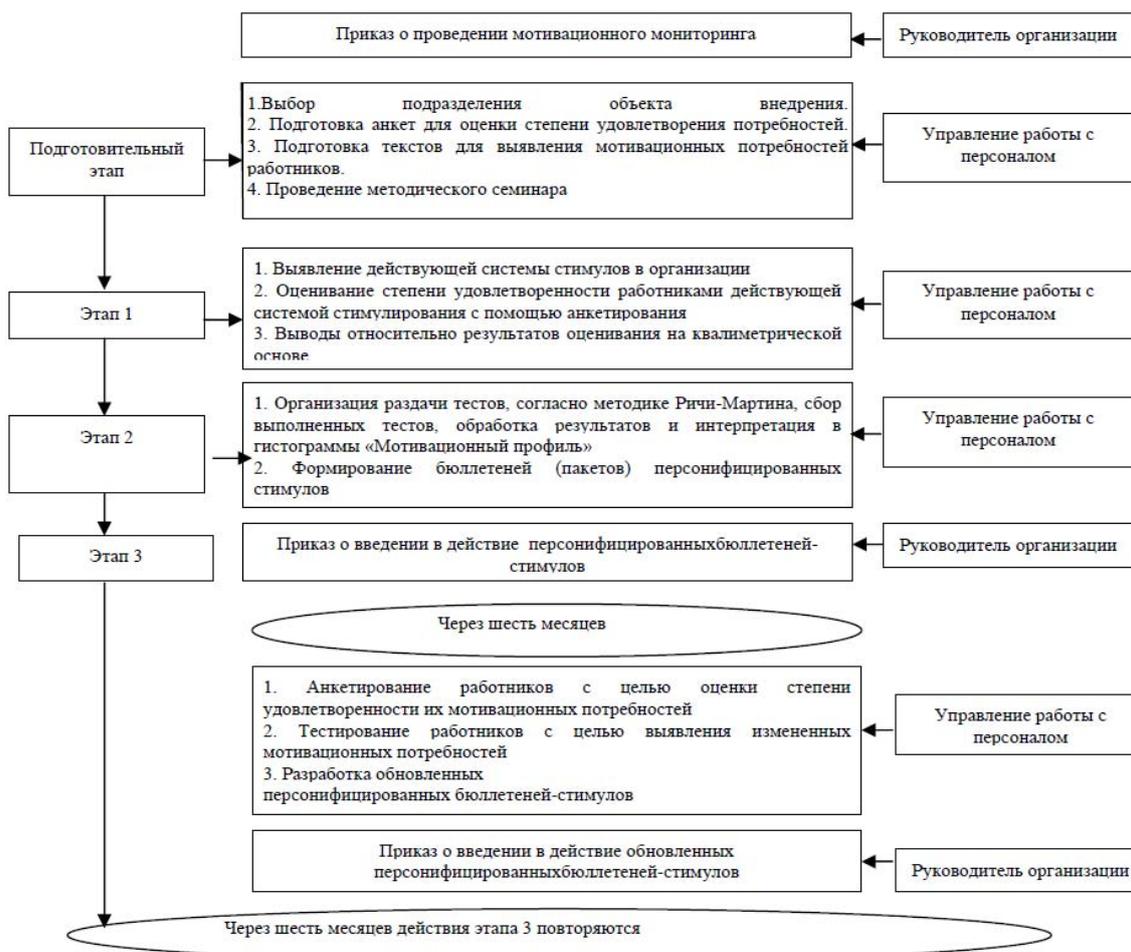


Рис. 3. Модель целеориентированной мотивации медицинского персонала

Однако на данный момент все еще не сформирован постоянно действующий механизм непрерывной целеориентированной мотивации, включающий мониторинг мотивационных потребностей работников, уровня их удовлетворения и ориентированный на иерархию стимулов каждого работника.

В данном процессе выявление мотивационных потребностей работников наиболее целесообразно, на наш взгляд, проводить с использованием модели Ричи-Мартина, результаты в которой отражаются в виде гистограммы «Мотивационный профиль» [1].

В мотивационном механизме управления медицинскими учреждениями целеориентированная мотивация персонала до сих пор не нашла разработки и применения. Поэтапно данный процесс представляется следующим образом, начиная с анализа действующей системы мотивирования работников и заканчивая оценкой степени их удовлетворенности этой системой (рис. 2).

Мотивационные потребности работников выявляются по 12 факторам на основании теста из 33 утверждений, каждое из которых имеет четыре ответа. Работнику расставляет свои приоритеты по четырем ответам по 11-бальной шкале (сумма баллов за ответы по каждому утверждению должна быть равна 11). По ответам на все утверждения строится шкала потребностей каждого работника в виде гистограммы «мотивационный профиль» (рис. 3).

Каждые шесть месяцев данные элементы формирования целеориентированной мотивации персонала медицинской организации повторяются, что позволяет создать эффективный мотивационный мониторинг и постоянно действующий механизм непрерывной целеориентированной мотивации.

Выводы. Таким образом, создание механизма эффективной мотивации в управлении медицинским учреждением требует достаточно больших усилий. Это очень кропотливая работа, поскольку необходимо уделять внимание конкретным людям, а не ориентироваться на среднестатистические запросы. Но ее результат – высокая вероятность формирования крепких, доверительных отношений с работниками и благоприятного климата в коллективе, что в свою очередь позитивно отразится на имидже учреждения здравоохранения.

Литература

1. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: двенадцать факторов. Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАИА, 2004. 397 с.
2. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. М.: АПН РСФСР, 1946. 704 с.
3. Татарников М.А. Трудовая мотивация медицинских работников // ГлавВрач. 2007. № 5. С. 88–95.

References

1. Richi SH, Martin P. Upravlenie motivaciej: dvenadcat' faktorov [motivation Management: twelve factors]. Per. s ang. Moscow: YUNITI-DAIA; 2004. Russian.
2. Rubinshtejn SL. Osnovy obshchej psihologii [Fundamentals of General psychology]. Moscow: APN RSFSR; 1946. Russian.
3. Tatarnikov MA. Trudovaya motivaciya medicinskih rabotnikov [work motivation of medical workers]. GlavVrach. 2007;5:88-95. Russian.

Библиографическая ссылка:

Коростелев С.А., Песенникова Е.В., Гриднев О.В., Марченко С.Д. Мотивационный механизм управления государственным медицинским учреждением // Вестник новых медицинских технологий. Электронное издание. 2018. №5. Публикация 2-4. URL: <http://www.medtsu.tula.ru/VNMT/Bulletin/E2018-5/2-4.pdf> (дата обращения: 17.09.2018). DOI: 10.24411/2075-4094-2018-16009. *

* номера страниц смотреть после выхода полной версии журнала: URL: <http://medtsu.tula.ru/VNMT/Bulletin/E2018-5/e2018-5.pdf>