

УДК 614.2:331.101.3
<https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2025.v.6i1;143-149>

Подходы к формированию системы мотивации труда медицинских работников на основе изучения их потребностей

Е.А. Коновалова

Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им. Н.А. Семашко, 105064, Россия,
 г. Москва, ул. Воронцово Поле, д. 12

email автора: katerinakon-77@yandex.ru

Аннотация

Введение. Медицинские работники – значимый ресурс организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, так как именно они обеспечивают уровень качества медицинской помощи и достижение поставленных системой здравоохранения задач в области сохранения здоровья нации. Учитывая дефицит кадров, необходимость строгого следования стандартам и регламентам, содержащим нормы времени, которые отводятся на взаимодействие с пациентом, высокую вероятность наступления конфликтных ситуаций (возникающих вследствие недопонимания действий персонала пациентами и т. д.) и другие факторы, медицинские работники первичного звена находятся в состоянии постоянного стресса. Таким образом, очевидна востребованность разработки системы мотивации медицинских работников первичной помощи. **Цель работы** – изучение мотивационных предпочтений и анализ потребностей, составляющих базис для формирования эффективной системы мотивации работников первичной медицинской помощи. **Материалы и методы.** Для проведения исследования с целью обзора научной литературы использовались методы анализа, синтеза, контент-анализа. Информационной базой стали работы отечественных авторов, посвященные вопросам изучения потребностей медицинских работников первичного звена. **Результаты.** Выявлены сложности при формировании системы мотивации на основе потребностей персонала вследствие многоаспектности поставленной задачи. В связи с тем что потребности кардинально отличаются и изменяются во времени, рекомендуется, во-первых, проводить постоянный мониторинг для своевременного выявления наиболее значимых трансформаций, во-вторых, к построению системы мотивации следует привлекать руководителей, имеющих знания и опыт в области мотивационного менеджмента, а также психологов, что позволит работать с персоналом более продуктивно.

Ключевые слова: медицинские сотрудники; первичная медицинская помощь; система мотивации; потребности; многоаспектность; комплексный подход

Для цитирования: Коновалова, Е.А. Подходы к формированию системы мотивации труда медицинских работников на основе изучения их потребностей. *Здоровье мегаполиса*. 2025;6(1):143–149. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2025.v.6i1;143-149>

УДК 614.2:331.101.3
<https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2025.v.6i1;143-149>

Approaches to Build a Motivation System for Healthcare Workers Through Studying Their Needs

Ekaterina A. Konovalova

N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, 12, Vorontsovo Pole ul., 105064, Moscow, Russian Federation

Publications of N.A. Semashko National Research Institute of Public Health

Author's email: katerinakon-77@yandex.ru

Abstract

Background. Being valuable resources of primary healthcare organizations, healthcare workers ensure the quality of medical care and fulfill healthcare tasks in preserving national health. Primary care providers suffer from chronic stress due to various factors: a permanent staff shortage, a need to strictly follow standards and regulations that define time limits for interacting with patients, a high probability of conflicts, including misunderstandings of worker actions by patients. Thus, there is an obvious need to develop a motivation system for primary care providers. **Purpose.** To study motivational preferences and to analyze needs that lay the foundation to build an efficient motivation system for primary care providers. **Materials and methods.** Methods of analysis, synthesis, and content analysis were used to review scientific literature. The publications of Russian authors investigating the needs of primary care providers provided a basis for the study. **Results.** The study revealed the difficulties in building a motivation system based on the staff needs since the task has a multidimensional nature. Needs vary over employees and time, therefore, it is recommended, firstly, to carry out constant monitoring in order to timely identify the most significant transformations, secondly, to engage managers with knowledge and experience in motivation management and psychologists in building a motivation system in order to communicate more productively with staff.

Keywords: medical staff; primary medical care; motivation system; needs; multidimensionality; integrated approach

For citation: Konovalova E.A. Approaches to Build a Motivation System for Healthcare Workers Through Studying Their Needs. *City Healthcare*. 2025;6(1):143-149. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2025.v.6i1;143-149>

Введение

Медицинские работники считаются одной из значимых и ценных составляющих ресурсного потенциала организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, так как именно они обеспечивают уровень качества медицинской помощи и достижение поставленных системой здравоохранения задач в области сохранения здоровья нации. На них лежит социальная и нравственная ответственность, в то время как сами работники вынуждены работать в непростых условиях. И речь в данном случае идет не только о недостаточно высокой заработной плате, что вызывает необходимость брать дополнительную нагрузку, повышая уровень занятости. Учитывая постоянный дефицит кадров, необходимость строгого следования стандартам и регламентам, содержащим нормы времени, которые отводятся на взаимодействие с пациентом, выполнение огромного объема работы с документами, высокую вероятность наступления конфликтных ситуаций (возникающих вследствие недопонимания действий персонала пациентами и т. д.) и другие факторы, медицинские работники первичного звена находятся в состоянии постоянного стресса. Безусловно, все вышесказанное оказывает отрицательное воздействие на качество трудовой деятельности и обуславливает как снижение производительности труда, так и степень заинтересованности персонала в повышении результативности выполнения профессиональных обязанностей. Для устранения подобной ситуации на практике применяется система мотивации и стимулирования. Тем не менее, поскольку проблема неудовлетворенности сотрудников до сих пор остается [1–3], актуализируется задача поиска новых решений в данном направлении. Таким образом, очевидна востребованность разработки системы мотивации медицинских работников первичной помощи, которая будет направлена на рост их удовлетворенности, что предполагает изучение их потребностей. Вместе с тем стоит подчеркнуть следующее противоречие: желание гарантированно получать достойную заработную плату при отсутствии стремления к обеспечению высокого качества и результативности труда [4].

В этой связи цель данной статьи состоит в изучении мотивационных предпочтений и анализе потребностей, составляющих базис для формирования эффективной системы мотивации работников первичной медицинской помощи.

Материалы и методы

Для проведения исследования с целью обзора научной литературы использовались методы ана-

лиза, синтеза, контент-анализа. Информационной базой стали работы отечественных авторов, посвященные вопросам изучения потребностей медицинских работников первичного звена.

Результаты и обсуждение

Проведенные исследования показывают существование кардинально разных мнений о принципах и методах стимулирования сотрудников медицинских организаций. Например, считается, что в системе здравоохранения мотивация труда персонала опирается в основном на нематериальные стимулы (важными для сотрудника являются стабильность, карьерный рост, престиж профессии т. д.) и принцип, в соответствии с которым сотрудник получает возможность реализации своих собственных целей в результате добросовестного отношения к выполнению профессиональных обязанностей. Также обязательным при построении системы мотивации и стимулирования считается принцип справедливости, на основе которого выполняется оценка действий работника, что предполагает отсутствие дискриминации и повышает степень удовлетворенности [5]. По мнению этого же автора, особое влияние на мотивацию труда медицинских работников оказывает психологический фактор осознания социальной значимости выполняемой работы [5].

Заслуживающими внимания, по мнению автора настоящей статьи, являются результаты, полученные Кукурикой А.В. и Юровской Е.И. [6]: анонимный социологический опрос 75 сотрудников медицинских организаций фтизиатрического профиля позволил выявить существование различий в приоритетах и мотивах врачей и руководителей. В качестве основных приоритетов врачи назвали верность профессиональному долгу, финансовое благополучие и стабильность, а руководители сделали акцент на самореализацию, профессиональный рост и социальный статус [6]. Особо стоит подчеркнуть, что врачи и руководители по-разному воспринимают вопросы стимулирования труда. В частности, врачи отметили важность материальных мотивов, в то время как руководители уверены в возможности роста эффективности труда не только при разработке системы индивидуальных стимулирующих выплат, но и в результате построения и развития межличностных взаимоотношений в коллективе. Интересным является мнение рядовых сотрудников и руководителей в отношении возникновения конфликтных ситуаций. Первые полагают, что причина конфликта между работником и администрацией – возложение дополнительных обязанностей. Вторые же уверены в том, что причина – невыполнение обязанностей [6].

В качестве одного из наиболее применимых инструментов стимулирования медицинских работников в настоящее время называют эффективный контракт. Вместе с тем представленные в работе [7] выводы позволяют утверждать, что эффективный контракт может оказать на мотивацию врачебного сообщества как положительное, так и нейтральное и даже отрицательное влияние. Чирикова А.Е. подчеркивает следующее [7]:

- Нейтральный эффект наблюдался, как правило, у тех врачей, для которых деньги не являются главным стимулом.

- Негативное влияние эффективного контракта на мотивацию состоит в том, что врачи могут отказаться от переработок, поскольку при выполнении всех условий контракта они получают достойную заработную плату и не видят необходимости в дополнительной нагрузке.

- Опрос врачей также подтвердил, что результативность системы мотивации и стимулирования зависит от комплексного подхода, который ориентирован на одновременное включение как нематериальных, так и материальных стимулов.

Интересными являются выводы, полученные Перевезенцевым Е.А. и Левановым В.М. Они полагают, что при развитии отношений с персоналом требуется наличие у работников руководящего звена знаний в области мотивационного менеджмента, что обеспечит повышение заинтересованности и вовлеченности персонала при выполнении профессиональных обязанностей и снижение вероятности возникновения мотивационных рисков. Также эти авторы подчеркивают важность, во-первых, разъяснения и понимания сотрудниками критериев системы материального и нематериального стимулирования и, во-вторых, дифференцированного подхода при определении мотивов персонала разных категорий [8].

Анализ структуры мотивационных установок среднего медицинского персонала и их карьерных ориентаций, результаты которого представлены в работе [9], позволил установить, что в структуре мотивации наибольшую долю (40,2%) составляют положительные стимулы в организации. Удовлетворенность от работы и ее результатов составила 30,1%. В качестве основных ценностных ориентаций в карьере определены сохранение гармонии между личной жизнью и карьерой, стабильность работы, служение. При этом стоит подчеркнуть, что с возрастом ценностные ориентации меняются, но незначительно.

Баймуратов Т.Р., Еникеева А.М., Насретдинова Л.М. и Хусаенова А.А., занимаясь изучением мотивов медицинских работников, пришли к следующему заключению: при выборе своей профессии они руководствовались желанием лечить людей, облегчать их страдания, заботиться как о своем здоровье, так и о здоровье близких. Причем некоторые

респонденты пришли в профессию, поскольку хотят поддержать семейные традиции, в то время как другие делают акцент на престиж профессии. Выбор отдельных респондентов обусловлен потребностью в достижениях и уважении [4]. В этой связи автор статьи солидарен с тем, что для построения максимально действенной системы мотивации на основе потребностей требуется учет индивидуальных особенностей сотрудников [9].

Отечественная практика оказания первичной медико-санитарной помощи показывает, что сегодня в качестве ее ключевой модели выступает поликлиника, в рамках функционирования которой пациентам предоставлена возможность обращения к врачам-терапевтам, врачам-педиатрам, врачам общей практики (семейным врачам), также оказание первичной специализированной помощи предполагает обращение к врачам-специалистам [10].

Организация первичной помощи в рамках поликлиники построена в соответствии с участковым принципом, что предполагает соответствие следующим основным критериям: численность и плотность наблюдаемого населения, закрепление за каждым участком участкового врача. Такая модель (в рамках настоящей статьи в качестве объекта выбрана крупная городская многопрофильная поликлиника) имеет как преимущества, так и недостатки. Основные преимущества модели заключаются в следующем [10]:

- Пациентам предоставлена возможность получения помощи комплексно, по принципу «единое окно»: включены как консультирование, так и проведение диагностических исследований.

- Участие персонала в вертикальных программах развития здравоохранения, что раскрывает дополнительные возможности для более качественного оказания помощи.

Основные недостатки рассматриваемой модели [10]:

- Высокая степень административного управления, что в некоторой степени снижает эффективность принимаемых решений и является одним из факторов неудовлетворенности врачей из-за невозможности выполнения критериев эффективного контракта, что приводит к уменьшению размера оплаты труда.

- Отсутствие ярко выраженной связи заработка конкретного врача и дохода поликлиники, что снижает заинтересованность и увлеченность специалистов.

Следующая модель – общая врачебная практика. Организация помощи населению в таком формате предполагает наличие небольшой медицинской организации, которая возглавляется врачом общей практики. В этом случае от врача требуется наличие широкого круга компетенций, позволяющих лечить обратившихся за помощью

пациентов, за исключением сложных заболеваний. Он также имеет право лечить заболевания, помощь по которым в многопрофильной поликлинике оказывается врачами-специалистами. Преимущества данной модели состоят в высокой оперативности и единоличной ответственности, что обеспечивает более высокую мотивацию и заинтересованность при выполнении профессиональных обязанностей. В качестве недостатка можно назвать определенные сложности в обеспечении такой практики дорогостоящим медицинским оборудованием, а также ограничения, вызванные невозможностью одновременного ведения большого количества пациентов с разными заболеваниями и предоставления широкого спектра диагностической помощи [10]. Как продолжение данной модели, можно выделить оказание первичной помощи в рамках развития командных форм работы, ориентированных не только на привлечение дополнительных категорий работников, но и на обеспечение их тесного взаимодействия на постоянной основе.

Обобщив изложенное выше, автор приходит к выводу, что условия, обеспечивающие удовлетворение потребностей сотрудников, в каждой модели отличаются. Например, если для работника важна социализация и командная работа, то ему в первую очередь подойдет модель поликлиники, в которой, тем не менее, могут возникнуть трудности при построении карьеры вследствие высокой конкуренции среди трудового коллектива. Стоит учитывать и то, что для этой модели больше характерны нематериальные стимулы (поощрение, похвала и др.). Модель общей врачебной практики больше соответствует тем сотрудникам, которые ориентированы на удовлетворение потребности осознания собственной значимости и готовы нести личную ответственность. Таким образом, при разработке системы мотивации медицинских работников, опирающейся на их потребности, следует учитывать множество факторов.

Заключение

Обобщение представленного выше материала позволяет сделать заключение о многоаспектности задачи формирования системы мотивации

медицинских работников первичной помощи, поскольку потребности разных категорий сотрудников различаются и находятся в зависимости от ряда факторов. При этом стоит подчеркнуть, что нет единого мнения, в соответствии с которым можно было бы выявить общие мотивы и потребности, что усложняет процесс разработки методов эффективного стимулирования персонала. Тем не менее установлено следующее:

- Для работников медицинских учреждений важными являются нематериальные стимулы, такие как уверенность в завтрашнем дне, возможность построения карьеры, профессиональный престиж и др., а также справедливость при оценке руководством результатов труда.

- Использование в системе мотивации и стимулирования эффективного контракта оказывает положительное влияние на повышение результативности действий сотрудников исключительно при соблюдении ряда условий, таких как прозрачность, понятность, обоснованность и др.

- Разница в подходах по обеспечению эффективности практической реализации методов стимулирования у рядовых сотрудников и руководства является одной из причин низкой мотивированности сотрудников.

- Потребности сотрудников не только определяются личностными характеристиками и иными факторами, но и трансформируются с течением времени и в случае изменения семейных и производственных обстоятельств, что требует проведения постоянного мониторинга.

- Особое значение для построения системы мотивации на основе потребностей сотрудников имеет наличие знаний у руководящего состава основ мотивационного менеджмента.

Также автор согласен с утверждением Петровой Н.Г. и Погосян С.Г. о том, что изучение мотивации должно выполняться психологами [9]. Это повысит результативность проводимых исследований и позволит своевременно выявить и при необходимости скорректировать потребности, проявление которых препятствует росту уровня моральной удовлетворенности сотрудника. Таким образом, при формировании системы мотивации медицинских сотрудников первичного звена на основе потребностей необходим комплексный подход.

Список литературы

1. Черкасов С.Н., Костикова А.Ю., Близнюк Н.А. Удовлетворенность медицинских сестер государственных медицинских учреждений. *Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко*. 2018;2:67-70.
2. Костикова А.Ю. Мотивация и удовлетворенность профессиональной деятельностью медицинских работников: специальность 14.02.03 «Общественное здоровье и здравоохранение»: диссертация на соискание ученой степени кандидата медицинских наук. Москва; 2019. С. 170.
3. Савинцева В.В. Система мотивации в процессе обеспечения экономической безопасности медицинской организации. Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Екатеринбург; 2023;1:77-81.
4. Баймуратов Т.Р., Еникеева А.М., Насретдинова Л.М., Хусаенова А.А. Мотивация профессиональной деятельности медицинского персонала. В: Педагогическое мастерство. Материалы X Международной научной конференции. Москва; 2017. С. 5-6.
5. Панчук Е.Ю. К проблеме мотивации труда персонала медицинского учреждения. *Известия Иркутского государственного университета*. Серия: Психология. 2017;20:44-53.
6. Кукурика А.В., Юровская Е.И. Мотивационные установки руководителей и рядовых врачей противотуберкулезных организаций. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2024;68(1):25-31.
7. Чирикова А.Е. О мотивации российских врачей: мифы и реалии. *Интеракция. Интервью. Интерпретация*. 2019;11(20):54-76. <https://doi.org/10.19181/inter.2019.20.3>
8. Перевезенцев Е.А., Леванов В.М. Мотивация как ведущий компонент при внедрении и применении принципов бережливого производства в медицинских организациях (аналитический обзор). *Кубанский научный медицинский вестник*. 2020;27(4):134-148. <https://doi.org/10.25207/16086228-2020-27-4-134-148>
9. Петрова Н.Г., Погосян С.Г. Мотивация медицинского персонала как важный элемент кадрового менеджмента. *Наука и инновации в медицине*. 2020;5(2):105-110. <https://doi.org/10.35693/2500-1388-2020-52-105-110>
10. Шевский В.И., Шейман И.М., Шишкин С.В. Новые модели первичной медико-санитарной помощи: зарубежный опыт и российские перспективы. Социальные аспекты здоровья населения. 2022;68(2):2 (электронный ресурс). Доступно: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/1356/30/lang.ru/>. Дата обращения: 15.12.2024
11. Андриянов Н.Ю., Тонконог В.В. Стимулирование работников организации как ключевой аспект успешного управления персоналом. *Труд и социальные отношения*. 2024;35(4):164-171.

References

1. Cherkasov S.N., Kostikova A.Yu., Bliznyuk N.A. Satisfaction of nurses in state medical institutions. *Bull Semashko Nat Res Inst Public Health*. 2018;2:67-70. (In Russ.)
2. Kostikova A.Y. Motivation and satisfaction with the professional activities of medical workers: specialty 02.14.03 «Public health and healthcare»: dissertation for the degree of Candidate of Medical Sciences. Moscow; 2019. 170 p. (In Russ.)
3. Savintseva V.V. Motivation system in the process of ensuring the economic security of a medical organization. In: Strategies for the development of social communities, institutions and territories: materials of the IX International Scientific and Practical Conference; Yekaterinburg. 2023;1:77-81. (In Russ.)
4. Baymuratov T.R., Yenikeeva A.M., Nasretdinova L.M., Khusaenova A.A. Motivation of professional activity of medical personnel. In: Pedagogical skills. Proceedings of the X International Scientific Conference; Moscow. 2017; p. 5-6. (In Russ.)
5. Panchuk E.Y. To the problem of labor motivation of a medical institution staff. *The Bulletin of Irkutsk State University*. Series: Psychology. 2017;20:44-53. (In Russ.)

6. Kukurika A.V., Yurovskaya E.I. Motivational attitudes of managers and ordinary employees of anti-tuberculosis organizations. *Health Care of the Russian Federation*. 2024;68(1):25-31. (In Russ.)
7. Chirikova A.E. On the motivation of Russian doctors: myths and realities. *Interaction. Interview. Interpretation*. 2019;11(20):54-76. <https://doi.org/10.19181/inter.2019.20.3> (In Russ.)
8. Perevezentsev E.A., Levanov V.M. Motivation as key factor of deploying lean technologies in medical institutions (analytical review). *Kuban Sci Med Bull*. 2020;27(4):134-148. <https://doi.org/10.25207/1608-6228-2020-27-4-134-148> (In Russ.)
9. Petrova N.G., Poghosyan S.G. Motivation of medical personnel as an important element of personnel management. *Sci Innov Med*. 2020;5(2):105-110. <https://doi.org/10.35693/2500-1388-2020-5-2-105-110> (In Russ.)
10. Shevskiy V.I., Sheiman I.M., Shishkin S.V. New models of primary health care: international experience and Russian perspectives. *Soc Aspects Pop Health*. 2022;68(2):2. Available from: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/1356/30/lang.ru/>. Accessed December 15, 2024. (In Russ.)
11. Andrianov N.Y., Tonkonog V.V. Stimulation of employees of the organization as a key aspect of successful personnel management. *Labour Soc Relat*. 2024;35(4):164-171. (In Russ.)

Информация о статье

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Article info

Conflict of interest: the author declares that there is no conflict of interest.

Funding: the author received no financial support for the research.

Сведения об авторе

Коновалова Екатерина Александровна – соискатель, ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им. Н.А. Семашко», заместитель главного врача по клинико-экспертной работе ГБУЗ «Городская поликлиника № 218 ДЗМ», <https://orcid.org/0009-0003-0392-7805>

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

About the author

Ekaterina A. Konovalova – Applicant, N. A. Semashko National Research Institute of Public Health, Chief Physician Deputy for Clinical Expertise, State Budgetary Healthcare Institution "City Polyclinic No. 218 of Moscow Healthcare Department", <https://orcid.org/0009-0003-0392-7805>

The author read and approved the final manuscript.

Для корреспонденции

Коновалова Екатерина Александровна
katerinakon-77@yandex.ru

Статья поступила 23.12.2024. Принята к печати 27.02.2025. Опубликовано 28.03.2025

Corresponding author

Ekaterina A. Konovalova
katerinakon-77@yandex.ru

Received 23.12.2024/ Accepted for publication 27.02.2025/ Published 28.03.2025