(cc) BY

Добрынина Елена Анатольевна
ассистент
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
медицинский университет им. Н.Н. Бурденко» Минздрава России
г. Воронеж, Воронежская область
Титова Лилия Александровна
д-р мед. наук, заведующая кафедрой
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
медицинский университет им. Н.Н. Бурденко» Минздрава России
г. Воронеж, Воронежская область
Куличенко Елена Ивановна
старшая медицинская сестра
ОГБУЗ «Белгородская областная
клиническая больница святителя Иоасафа»
г. Белгород, Белгородская область
Харина Валентина Тимофеевна
старшая медицинская сестра
БУЗ ВО «Воронежская городская клиническая
больница скорой медицинской помощи №1»
г. Воронеж, Воронежская область

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ СЕСТРИНСКИМИ КАДРАМИ

***Аннотация**: в представленной статье авторами раскрываются некоторые результаты опытно-экспериментальной работы по выявлению педагогических условий эффективной мотивации среднего медицинского персонала к труду в условиях лечебно-профилактического учреждения.*

***Ключевые слова**: медицинские кадры, сестринское дело, медицинская сестра.*

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Искусство управления является решающим фактором, обеспечивающим стабильность учреждения и его конкурентоспособность. Руководители задумываются о потребностях вверенного персонала, о внутренних ценностях, традициях, позволяющих закрепить сотрудников на рабочем месте и усилить стабилизационные процессы внутри самого учреждения. Возникший дефицит компетентных кадров в различных сферах экономики и обслуживания актуализирует проблему изучения корпоративной культуры и мотивации персонала, в том числе в медицинском учреждении.

Инновации в управлении медицинским учреждением необходимы так же, как и в любой другой сфере деятельности, поскольку функции управленческого цикла «работают» на эффективность результата, в котором заинтересованы все субъекты лечебного и сестринского процесса. Нами выявлены условия, при которых инновации в управлении медицинским персоналом медицинского учреждения создают долгосрочные преимущества: базирование инноваций на новых принципах, «бросающих вызов» традиционному управлению; системность инноваций, включающая широкий спектр средств и приемов управления; непрерывность процесса нововведений; модернизации деятельности всех структурных подразделений учреждения.

Для получения оптимального результата деятельности каждого подразделения медицинского учреждения, руководители стремятся максимально использовать потенциал своих сотрудников, однако для формирования творческого отношения к труду в коллективе необходимо, в первую очередь, создать благоприятный микроклимат. Заслуживает внимания руководителя знание мотивационных установок каждого работника, умение их формировать и направлять в соответствии со стратегическими и тактическими задачами учреждения, ведь мотивация как процесс побуждения к деятельности является внутренней энергией, включающей активность и в профессиональной деятельности, и в быту. Проведенный нами опрос показал, что мотивированный сотрудник – тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», внутренне нуждается в производственном процессе, привязан к нему и получает от него удовлетворение.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Такой работник способен увеличивать производительность не только своей работы, но и своих коллег.

Несмотря на то, что медсестринский персонал является самой многочисленной группой сотрудников лечебно-профилактических учреждений, к сожалению, текучесть кадров по-прежнему остается актуальной проблемой для многих руководителей сестринских служб. Наблюдения показали, что даже в случаях, когда медицинские сестры не торопятся менять место работы, профессиональный интерес все же имеет тенденцию к снижению, чему способствует недостаточно высокая оплата труда, невозможность карьерного роста, низкий престиж профессии в обществе, отсутствие перспектив творческой самореализации и личностного роста, невнимательность со стороны администрации и коллег – врачей и др. [3]. Процесс демотивации остается незамеченным до тех пор, пока не происходят серьезные срывы в работе, или когда медицинская сестра решит уволиться.

Разработка методических рекомендаций по проектированию и внедрению системы формирования мотивации персонала в структуре управления медицинским учреждением вызвана задачей предотвращения и смягчения возможных факторов демотивации.

Демотивация в своем развитии проходит несколько последовательных стадий: 1) «растерянность и настороженность» (дискомфорт или легкий стресс); 2) «неосознанный саботаж» (чувство собственного бессилия, неосознанное уклонение от выполнения заданий, сокрытие служебной информации, избегание встреч с начальством); 3) «открытое недовольство» (игнорирование рекомендаций руководства, осознанное уклонение от выполнения заданий, демонстративная агрессивность); 4) «полное разочарование» (в учреждении и в своей работе постоянное подчеркивание сотрудником круга своих обязанностей и сведение их до минимума, открытый поиск новой работы); 5) «забастовка» (формальное присутствие на рабочем месте, игнорирование плановых мероприятий) [3].

Теоретический анализ проблемы мотивации и наш практический опыт работы в лечебно-профилактическом учреждении позволил определить (методом

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ранжирования) наиболее значимые факторы, влияющие на мотивацию персонала: достижение успеха, ориентация на результат, получение вознаграждения за труд, получение морального удовлетворения, значимость содержания / удовлетворенность самим процессом. Исследование показало, что оплата труда является важным, но далеко не определяющим фактором, что подтверждает мнение А. Морита, основателя корпорации «Sony», который говорил: «Считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги – единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги как блага, но они хотят, прежде всего, получать удовольствие от своей работы и гордиться ею» [2].

Мы выделяем два непременных правила результативного мотивирования: системность и управленческая грамотность руководителя, где системный подход подразумевает программу мотивации, в которой имеется «свой пряник» для каждой группы персонала. Управленческая грамотность руководителя имеет решающее значение в решении проблемы мотивации персонала, в структуре которой значительное место имеет нематериальная мотивация как искусство «зажигать» людей, которому необходимо обучать. Также имеется потребность развивать у руководителей медицинских учреждений и их структурных подразделений умение находить тонкие «инструменты» управления персоналом.

Независимо от вида учреждения, наличия материальных ресурсов и характера интересов персонала целесообразно использование двух универсальных «инструментов» мотивации – грамотная постановка цели и внимательное отношение к сотрудникам. Грамотная постановка цели повышает эффективность труда, задает рациональную технологию ее достижения и исключает возможные ошибки. Корректно поставленная цель должна быть достижимой, измеримой и ограниченной по срокам. Внимательное отношение к сотрудникам со стороны руководителя часто начинается с элементарного приветствия. Уместно использование регулярных встреч руководства ЛПУ с персоналом, выпуск специальной газеты, наличие своеобразной обратной связи – «ящиков доверия», с помощью которых сотрудники могут донести свои мысли до руководителя и обязательно

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

получить ответ. Для того чтобы мотивация дала ожидаемые результаты, необходимы системность, адресность, гибкость, прозрачность.

В процессе экспериментального исследования нами построена модель индивидуальной и групповой мотивации, адаптированная и апробированная в структурном подразделении анестезиологии-реанимации №3 ГУЗ «Областная клиническая больница Святителя Иоасафа» г. Белгорода и операционного отделения операционного блока №1 БУЗ ВО «ВГКБСМП №1». Проведенный опрос персонала с целью выявления уровня мотивации показал, что любые действия администрации должны быть осмысленными. Большинство медицинских сестер (64%) испытывают радость от исполнения своих служебных обязанностей, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (коллегами, пациентами). Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно. Почти каждый сотрудник на своем рабочем месте желает показать, на что он способен, продемонстрировать свою значимость. Многие стремятся выразить себя в порученном деле, иметь доказательство того, что он может сделать что-то полезное, и это «что-то» желает иметь имя своего создателя. Треть сотрудников (34%) имеют собственную точку зрения на то, как можно улучшить качество труда и его производительность, желают реализовать свои цели и не боятся санкций, рассчитывая на то, что их идеи встретят заинтересованность. Медицинским сестрам приятно ощущать собственную значимость. Многие из них уверены, что без признания успеха со стороны других и особенно руководства, может посетить разочарование, поэтому сотрудники рассчитывают на признание и поощрение – материальное или моральное. Все сотрудники пожелали, чтобы информация о качестве их труда была оперативной в целях своевременного внесения корректив в свои действия. Отмечают, что если доступ к информации затруднен, или информация поступает с опозданием, они чувствуют себя приниженными, в результате ослабляется мотивационная готовность к труду. Сотрудники не желают, чтобы решения об изменениях в их работе,

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

даже если они позитивные, принимались без их участия. Абсолютное большинство медицинских сестер отметили, что контроль им неприятен, при этом никто не исключил самоконтроль и постоянное стремление к самосовершенствованию.

Нами выявлены условия, необходимые для успешной мотивации, возможного личностного и профессионального роста персонала медицинского учреждения: возможность открытого общения с руководителями на всех уровнях управления; регулярная информированность о результатах профессиональной деятельности; отчетность; искреннее убеждение каждого сотрудника в его значимости и важности для общего дела [1]. С этого начинается восхождение к вершинам внутренней мотивации для персонала, новые возможности управления для руководителя.

Список литературы

1. Добрынина Е.А. Научные исследования в сестринском деле / Е.А. Добрынина, Л.А. Титова, В.В. Кабанова // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития: Сборник материалов III Международной научно-практической конференции: в 2-х т. / Гл. ред. О.Н. Широков. – Чебоксары, 2016. – С. 76–78.

2. Морита А. Сделано в Японии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 153.

3. Титова Л.А. Воздействие социально-психологических факторов на качество работы среднего медицинского персонала / Л.А. Титова, Е.А. Добрынина // Современные направления развития медицины 2014: Сборник статей Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. В.П. Трошина. – 2014. – С. 143–147.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)