

УДК 005.95/96

К.А. МУСАТОВА,

*магистрант*

*Российский государственный гуманитарный университет*

## ОСОБЕННОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В МЕДИЦИНСКИХ ЦЕНТРАХ

**Аннотация.** В статье рассматривается значимость мотивации и стимулирования трудовой деятельности медицинского и немедицинского персонала в медицинских центрах. Выявлены особенности данного процесса, связанные со спецификой деятельности, особенностью управления персоналом, его мотивацией и стимулированием в сфере здравоохранения, описаны последствия неправильно выстроенной системы стимулирования персонала. Также рассмотрены направления эффективного стимулирования медицинского и немедицинского персонала в медицинских центрах, основанные не столько на материальном стимулировании, сколько на нематериальном (моральном), так как на практике нематериальное стимулирование является наиболее действенным. Кроме того, в статье говорится о нехватке врачебного персонала и необходимости его удержания; обоснована необходимость проведения тренингов для руководителей медицинских организаций, так как грамотный руководитель должен понимать и знать механизмы возникновения конфликтных ситуаций между сотрудниками, которые в результате приводят к демотивации персонала и неэффективной работе, что впоследствии может поставить под сомнение успех медицинской организации, во многом зависящий от того, как будут работать сотрудники медицинского центра, а то, как они будут работать, связано с тем, как выстроена в медицинской организации система стимулирования персонала.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, медицинский персонал, финансовое вознаграждение, управление персоналом.

За последние годы подход работодателя к работнику существенно изменился. Современные теории и концепции управления человеческими ресурсами доказывают, что стимулирование трудовой деятельности, оценка и вознаграждение сотрудников, т. е. положительная мотивация, более эффективный и действенный инструмент, чем упреки и финансовые последствия. Согласно наиболее популярному определению, управление человеческими ресурсами – это акт найма, удержания и стимулирования сотрудников к максимально надежному выполнению своих профессиональных обязанностей, чтобы это могло помочь компании в достижении ее планов и целей [4]. Также упоминается, что это своего рода философия относительно способа управления персоналом, имеющимся в организации, а также воплощения (этой философии) в практику и кадровую политику. Поэтому все действия, предпринимаемые в организации, должны быть полностью интегрированы друг с другом. Более того, крайне важно, чтобы они были совместимы с корпоративными предположениями.

Все больше компаний начинают осознавать суть и преимущества внедрения различных систем мотивации своих сотрудников. Это касается и медицинских центров, деятельность персонала которых весьма специфична [5]. Медицинское учреждение представляет собой сложный организм. Для его эффективной работы требуется совместная работа многих людей – не только врачей, но и ресепшна и другого немедицинского персонала. Случается, что руководитель медицинского учреждения уделяет так много внимания рекламной деятельности – несомненно, также необходимой – что забывает, что успех даже самой успешной медицинской организации будет поставлен под сомнение, если начнет давать сбой самое главное: качество работы отдельных людей. Связующим фактором, о котором необходимо позаботиться, является недооцененный вопрос стимулирования трудовой деятельности сотрудников. Когда стимулирование и мотивация дают сбой, команда быстро становится несбалансированной [1].

Важнейшим преимуществом системы стимулирования трудовой деятельности сотрудников в медицинской организации является то, что она напрямую влияет на психологический комфорт работающего человека и повышает эффективность его работы. За добросовестно выполненные обязанности работодатель получает множество льгот, а работник может быть вознагражден. Эффективность стимулирования влияет на многие аспекты функционирования всего предприятия, в том числе на качество оказываемых медицинских услуг, создание хорошей атмосферы на рабочем месте, создание условий для лучшей организации труда, повышение эффективности общения между отдельными работниками на разных уровнях, предоставление возможностей для развития, создание специфической и характерной для компании организационной культуры.

Очень часто оказывается, что сформировавшееся мнение о том, что незаменимых людей не бывает, не соответствует реалиям рынка труда. В настоящее время простой набор сотрудников в медицинскую клинику может оказаться большой проблемой. Особенно это касается медицинского персонала. Средний возраст врача в России сегодня превышает 45 лет, и с каждым годом на рынок труда выходит все меньше новых специалистов. Многие врачи решили эмигрировать, а специалисты из других стран на их месте не появились. А это значит, что медицинским организациям предстоит конкуренция друг с другом за лучших сотрудников сферы здравоохранения. Кроме того, наем правильных людей – это только начало построения команды. Поэтому важнее заранее позаботиться об имеющихся сотрудниках, чем заменить их другими [3].

Следует отметить важную роль взаимоотношений в коллективе. Неправильные межличностные отношения и взаимная неприязнь между сотрудниками быстро создадут невыносимую атмосферу. Можно считать неправильным предположение, что врачи, соблазненные предложениями других клиник, не захотят менять работодателей. Исправить эту ситуацию может руководство медицинской клиники. Все зависит от менеджера и его навыков управления людьми. В идеале руководитель должен

знать механизмы возникновения конфликтов и способы их разрешения. Одни чувствуют это интуитивно, другие могут научиться этому во время тренингов и курсов. В идеальном мире сотрудники медицинской клиники подбились бы не только с точки зрения предметных знаний и профессионального опыта, но и с учетом их характера. На практике менеджеры обычно не имеют такой возможности, и именно их интуиция и навыки определяют, возможно ли примирить различные характеры.

Слаженная команда – это прочная основа, которая, однако... к сожалению, еще не гарантирует эффективной работы. Если сотрудник чувствует стойкую нехватку стимулирования к выполнению своих обязанностей, риск того, что предложение конкурента окажется привлекательным, значительно возрастет [2].

Следующая задача руководителя – умело мотивировать персонал. Руководители часто используют внешние, материальные формы стимулирования, поскольку они кажутся более близкими ожиданиям персонала. Между тем, вопреки видимому, усиление внутренней мотивации сотрудников оказывается гораздо эффективнее и приносит больше пользы в долгосрочной перспективе. Сотрудники, которые выполняют свою работу, любя ее, с меньшей вероятностью поменяют работодателя, даже если новая работа будет «означать» более высокую заработную плату. Внутренне мотивированные медицинские работники также более усердны и независимы и более тесно отождествляют себя с рабочим местом, т. е. они больше готовы работать для совместного успеха.

Рассмотрим направления эффективного стимулирования сотрудников медицинских организаций:

1. Поддержка командной работы с четким определением обязанностей всех сотрудников и правил сотрудничества – это позволит исключить потенциальные конфликты и убедить сотрудников в том, что они совместно преследуют одни и те же цели.

2. Поручение сотрудникам все более ответственных задач в соответствии с их компетенциями – благодаря этому они будут чувствовать, что им доверяют.

3. Предоставление сотрудникам возможности действовать самостоятельно и принимать решения в своей области работы – благодаря этому они будут чувствовать большую ответственность за свои действия.

Таким образом, стимулирование трудовой деятельности персонала медицинских клиник является частью эффективного управления бизнесом и движущей силой человеческого поведения и действий. Благодаря эффективно функционирующей мотивационной системе можно навязать сотрудникам ожидаемую модель поведения и действий без применения мер принуждения, что может привести к повышению эффективности работы. Важная роль в этом отводится руководителям медицинских организаций и проведению тренингов для них.

#### Литература

1. Александрова О.А., Ярашева А.В., Аликуперова Н.В., Виноградова К.В., Аксенова Е.И. Способы повышения трудовой мотивации работников медицинских организаций // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2020. – № S2. – С. 1049–1055.
2. Калмыкова Д.А., Солодова Е.П., Новоселова О.В. Современные проблемы материального стимулирования персонала медицинских учреждений // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2018. – № 2. – С. 70–74.
3. Рынгацкая Т.О. Особенности применения материального и нематериального стимулирования труда персонала // E-Scio. – 2021. – № 3 (54). – С. 63–68.
4. Симонова М.В., Адыкова Д.Б. Применение эффективного контракта в здравоохранении // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 1. – С. 71–75.
5. Далгатов М.М., Амирмагомедова П.А. Особенности мотивации работников государственных и частных медицинских учреждений // Молодой ученый. – 2020. – № 27 (317). – С. 145–147. – URL: <https://moluch.ru/archive/317/72399/> (дата обращения: 06.08.2022).
6. Safiullin L.N., Fatkhiev A.M., Grigorian K.A. The Triple Helix model of innovation // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2014. – Vol. 5. – No. 18. – P. 203.
7. Grigorian K.A., Ramazanov A.V. The formation of the system of priorities of the cluster policy of the region // Academy of Strategic Management Journal. – 2016. – Vol. 15. – Spec. Is. 1. – P. 138–144.
8. Malaev V.V., Nizamutdinov I.K. Social policy of the state in interrelation with the general economic policy instruments // Astra Salvensis. – 2017. – Vol. 2017. – P. 391–398.
9. Safiullin A.R., Shakirzyanov N.R., Ravzieva D.I. Infrastructure for regional development investment projects // Journal of Social Sciences Research. – 2018. – Vol. 2018. – Spec. Is. 1. – P. 281–284.
10. Ziganshina Z.R., Karev S.A., Mishakin T.S. Preparation of the Highly Qualified Personnel for Creation, Support, and Implementation of the Innovative Projects // International Journal of Scientific Study. – 2017. – Vol. 5. – Is. 6. – P. 71–74.

#### Информация об авторе

**Мусатова Кристина Андреевна**, магистрант, Российской государственной гуманитарный университет.

**E-mail:** kris.musatowa@yandex.ru

K.A. MUSATOVA,

*Master's Student*

*Russian State University for the Humanities*

## FEATURES OF STIMULATION OF STAFF ACTIVITIES IN MEDICAL CENTERS

**Abstract.** The article considers the importance of motivating and stimulating the work of medical and non-medical personnel in private medical centers. The peculiarities of this process related to the specifics of activities, the peculiarity of personnel management, its motivation and stimulation in the healthcare sector were identified, the consequences of the incorrectly built system of personnel incentives were described. Also, the directions of effective stimulation of medical and non-medical personnel in medical centers are considered, based not so much on material stimulation as on intangible (moral), since in practice intangible stimulation is the most effective. In addition, the article refers to the lack of medical staff and the need to retain it; the need to conduct trainings for heads of medical organizations is justified, since a competent manager must understand and know the mechanisms of conflict situations between employees, which result in demotivation of personnel and inefficient work, which may later call into question the success of the medical organization, which largely depends on how the staff of the medical center will work, and how they will work related to how the personnel incentive system is built in the medical organization.

**Keywords:** motivation, stimulation, medical staff, financial reward, personnel management.

### References

1. Aleksandrova O.A., Yarasheva A.V., Alikperova N.V., Vinogradova K.V., Aksenova E.I. Ways to increase labor motivation of employees of medical organizations // Problems of social hygiene, health care and the history of medicine. – 2020. – No. S2. – P. 1049–1055.
2. Kalmykova D.A., Solodova E.P., Novoselova O.V. Modern problems of material incentives for the staff of medical institutions // Bulletin of Samara University // Economics and Governance. – 2018. – No. 2. – P. 70–74.
3. Ryngatskaya T.O. Peculiarities of application of material and intangible stimulation of personnel labor // E-Scio. – 2021. – No. 3 (54). – P. 63–68.
4. Simonova M.V., Adykova D.B. Application of an effective contract in healthcare // Bulletin of VSU. – Series: Economics and Governance. – 2020. – No. 1. – P. 71–75.
5. Dalgatov M.M., Amirmagomedov P.A. Characteristics of motivation of employees of public and private medical institutions // Young Scientist. – 2020. – No. 27 (317). – P. 145–147. – URL: <https://moluch.ru/archive/317/72399/> (date accessed: 06.08.2022).
6. Safiullin L.N., Fatkhiev A.M., Grigorian K.A. The Triple Helix model of innovation // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2014. – Vol. 5. – No. 18. – P. 203.
7. Grigorian K.A., Ramazanov A.V. The formation of the system of priorities of the cluster policy of the region // Academy of Strategic Management Journal. 2016. – Vol. 15. – Spec. Is. 1. – P. 138–144.
8. Malaev V.V., Nizamutdinov I.K. Social policy of the state in interrelation with the general economic policy instruments // Astra Salvensis. – 2017. – Vol. 2017. – P. 391–398.
9. Safiullin A.R., Shakirzyanov N.R., Ravzieva D.I. Infrastructure for regional development investment projects // Journal of Social Sciences Research. – 2018. – Vol. 2018. – Spec. Is. 1. – P. 281–284.
10. Ziganshina Z.R., Karev S.A., Mishakin T.S. Preparation of the Highly Qualified Personnel for Creation, Support, and Implementation of the Innovative Projects // International Journal of Scientific Study. – 2017. – Vol. 5. – Is. 6. – P. 71–74.