

# Трудовая мотивация медицинских сестер как один из факторов оптимизации работы поликлиники

С.А. Копырина

Медицинский институт, ФГАОУ ВО Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова  
e-mail: [saina.kop@gmail.com](mailto:saina.kop@gmail.com)

## Информация об авторе:

Копырина Сaina Афанасьевна, студент-магистрант 2 курса Медицинского института Северо-Восточного федерального университета имени М.К. Аммосова по специальности «Общественное здравоохранение», научный руководитель Л.Ф. Тимофеев, д.м.н., профессор кафедры общественного здоровья и здравоохранения, общей гигиены и биоэтики, e-mail: [saina.kop@gmail.com](mailto:saina.kop@gmail.com)

## Резюме

Сестринский персонал является неотъемлемой частью коллектива поликлиник, в данной статье представлен анализ профессиональной мотивации медицинских сестер. Повышение эффективности функционирования системы здравоохранения зависит от многих факторов, среди которых одним из ключевых звеньев является производительность труда, рост которой возможен только при наличии высоких профессиональных качеств медицинского персонала и достижения высокого уровня мотивации работника.

Мы считаем, что трудовая мотивация медицинских сестер является тем самым рычагом, который поможет улучшить работу поликлиник. И в данной статье представлены наши рекомендации по трудовой мотивации.

**Ключевые слова:** профессиональная мотивация, мотивация, средний медицинский персонал, поликлиники, сестринское дело, акушерство.

## Для цитирования

Копырина С.А. Трудовая мотивация медицинских сестер как один из факторов оптимизации работы поликлиники. Медицинская сестра, 2020; 5 (22): 8–11. DOI: <https://doi.org/10.29296/25879979-2020-05-02>

## Nurses' professional motivation as one of the factors polyclinic's business-processes optimization

S.A. Kopyrina

Medical Institute, M.K. Ammosov North-East Federal University

## Information about the author

Saina A. Kopyrina, 2nd year postgraduate student of «Public Health», supervisor L.F. Timofeev, MD, DSc, Professor of Public Health and Healthcare, General Hygiene and Bioethics Department, e-mail: [saina.kop@gmail.com](mailto:saina.kop@gmail.com)

## Abstract

Nursing staff is an integral part of polyclinic's team. This article presents an analysis of nurses' professional motivation. Improving the health system functioning depends on many factors, among which productivity is a key factor. Its improving can be possible only if high professional level of medical staff and a high motivation level of the employees is achieved.

We believe that the nurses' labour motivation is that exact lever that will help to improve the polyclinics' work. And this article presents our recommendations about nurses' labor motivation.

**Key words:** professional motivation, motivation, nursing workforce, polyclinics, nursing, obstetrics.

## For citation

Kopyrina S. A. Nurses' professional motivation as one of the factors polyclinic's business-processes optimization. The Nurse, 2020; 5 (22): 8–11.

DOI: <https://doi.org/10.29296/25879979-2020-05-02>

Всемирная организация здравоохранения объявила 2020 год Международным годом сотрудников сестринских и акушерских служб. Как сообщили представители ВОЗ, на сегодняшний день медсестры и акушерки занимают значимое место в структуре здравоохранения, потому нужно уделять существенное внимание сложностям, с которыми регулярно сталкиваются эти специалисты. Подобный подход благотворно скажется на всей структуре врачебной помощи вне обусловленности от ее правления и особенности деятельности.

Повышение эффективности функционирования системы здравоохранения зависит от многих факторов, среди которых одним из ключевых звеньев является производительность труда, рост которой возможен только при наличии высоких профессиональных качеств медицинского персонала и достижения высокого уровня мотивации работника.

Мы считаем, что одним из главных условий развития сестринского дела будет трудовая мотивация, что поможет улучшить работу всей поликлиники.

**Цель исследования:** научно обосновать подходы к повышению уровня трудовой мотивации и степени удовлетворенности профессиональной деятельностью сестринского персонала для оптимизации работы поликлиники.

**Задачи исследования:**

1. Изучить теоретико-методологические основы мотивации персонала, а также систему управления мотивацией персонала в России на современном этапе.

2. Раскрыть структуру трудовой мотивации сестринского персонала.

3. Рассмотреть мотивационные установки, мотивы и потребности сестринского персонала в ее трудовой деятельности, а также уровень удовлетворенности профессиональной деятельностью.

4. Обосновать подходы к повышению уровня мотивации к профессиональной деятельности сестринского персонала.

5. Разработать практические рекомендации по повышению степени мотивированности и степени удовлетворенности профессиональной деятельностью медицинских работников.

**Объект исследования:** Медицинские сестры поликлиники ГАУ РС(Я) «Медицинский центр г. Якутска».

**Предмет исследования:** Трудовая мотивация.

**Методики исследования:**

1. Тест «Тип трудовой мотивации» Герчиков В.И.

2. Анкета «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой» Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов

3. Социологический опрос.

Научная новизна исследования состоит в изучении новых возможностей повышения трудовой мотивации медицинских сестер, а также исследования влияния удовлетворенности трудом и трудовой мотивации, на данный процесс.

Практическая значимость: знание факторов, влияющих на трудовую мотивацию медицинских сестер, позволит управлять этим процессом. И это поможет оптимизировать всю работу поликлиники. Главные исследования в данной области трудовой мотивации были направлены на изучение экономических, психологических и управленческих аспектов в области управления персоналом. Сейчас в научном сообществе существует огромное множество теорий мотивации персонала, которые в свою очередь разделяются на два вида – содержательные и процессуальные. Содержательные теории или теории потребностей – рассматривают базовые потребности человека, которые побуждают людей действовать определенным образом [1].

Первыми авторами содержательной теории мотивации выступили Абрахам Маслоу, Дэвид Мак-Клелланд и Фредерик Герцберг. Теория потребностей А. Маслоу представляла собой «Пирамиду» в которой на нижних ярусах находились потребности которые были жизненно необходимы так называемые витальные потребности, затем по нарастающей идут такие потребности как: потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в самоуважении и самоактуализация. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. [11]

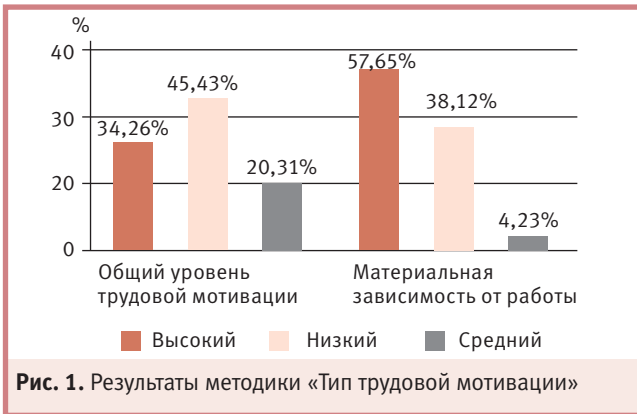
Дэвид Мак-Клелланд в свою очередь разделил потребности в три большие группы: потребности во власти, потребности в успехе и потребности в причастности. Мотивация человека, по его мнению, зависит от удовлетворения этих потребностей. [12]

Если содержательные теории рассматривают движущие силы мотивации, мало уделяя внимания на механизм воздействия мотивирующих сил, то процессуальные теории ищут решение вопроса, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, поддерживает или прекращает. В качестве основных процессуальных теорий мотивации чаще всего рассматривается теория ожиданий Виктора Врума, теория справедливости Дж. Стейси Адамса, теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера.

Согласно теории мотивации В. Врума, «наличие у работника активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Работник должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению потребности и приобретению желаемого». То есть основной фактор, который определяет человеческое поведение. [4]

Если рассмотреть теорию мотивации Дж. Стейси Адамса, то можно сказать, что данная теория базируется на субъективной оценке своей работы и вознаграждения за нее в ее сравнении с аналогичной работой другого человека. Если человеку покажется несправедливым данное сравнение, то у него может возникнуть психологическое напряжение.

В свою очередь, теория Лаймана Портера и Эдварда Лоулера заключается во взаимосвязи пяти составляющих, а именно: усилия, восприятие, полученные результаты, степень удовлетворения и вознаграждения. Взаимодействие этих составляющих и есть то, что рождает мотивацию. Эти исследователи пришли к выводу, что к удовлетворению ведет результативный труд, а не наоборот [7].



### Эмпирическое исследование трудовой мотивации и удовлетворенности трудом

Первой методикой выступил тест «Тип трудовой мотивации» Герчиков В.И. Данный тест построен на модели, разработанной ученым, она была разработана специально для анализа мотивации российских работников. Она учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий.

**Диаграмма 1** Результаты методики «Тип трудовой мотивации».

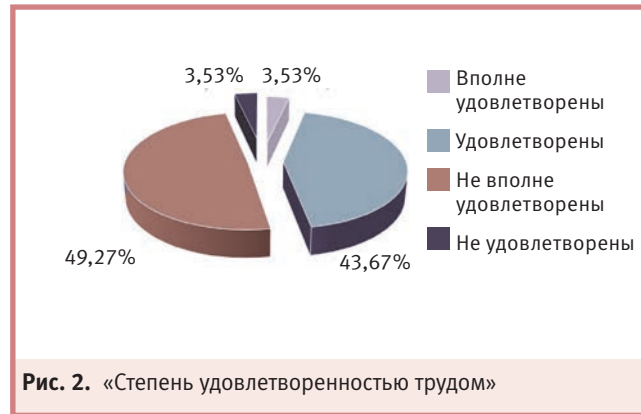
Общий уровень трудовой мотивации выглядит следующим образом: у 34,26% опрошенных высокий уровень у 45,43% средний уровень и у 20,31% низкий уровень трудовой мотивации. Высокая материальная зависимость от работы прослеживается у 57,65% опрошенных, для них работа является самым главным источником их дохода, у 38% средний уровень материальной зависимости и только 4,23% опрошенных не зависят в материальном плане от работы. Если рассматривать данные, то можно предположить, что в основном работники в материальном плане зависят от работы и главный мотиватор это заработная плата.

Следующая диагностическая методика – это анкета «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой» Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. Данная анкета устанавливает личностную и групповую удовлетворенность трудовой деятельностью.

**Диаграмма 2** «Степень удовлетворенностью трудом».

Получили следующие результаты: 43,7% удовлетворены своей работой, полностью удовлетворены 3,53%, и, к сожалению, практически 50% не вполне удовлетворены своей трудовой деятельностью, полностью не удовлетворены 3,53%.

Если сравнивать две проведенные методики, то можно предположить, что при высокой материальной зависимости от работы прослеживается и не удовлетворенность работой.



Одними из главных факторов, которые влияют на удовлетворенность трудом выступили уровень заработной платы и трудовой настрой коллектива. Фактором, который негативно влияет на удовлетворенность, стали меры административного воздействия. Они в основном снижают удовлетворенность. Цифры представлены в абсолютных величинах.

В нашей анкете присутствовал вопрос, который был связан с теми характеристиками работы, которые считались важными для респондентов. Мы попросили их выбрать пять самых важных характеристик трудовой деятельности, получили следующие результаты.

Мы ранжировали их по важности для респондентов. На первом месте высокая зарплата, на втором – благоприятный психологический климат, на третьем месте – обеспеченность оргтехникой, на четвертом месте – благоприятные условия труда, на пятом месте – возможность должностного продвижения. Возможность должностного продвижения в нашей выборке оказался не таким важным. Это во многом перекликается с теорией иерархической структуры мотивации. Потребности которые находятся внизу пирамиды Маслоу в нашей выборке заняли высокие места.

### Результаты математической статистики

Получили интересные результаты, а именно прямая корреляция между факторами трудовой мотивации и уровнем удовлетворенности трудом. Чем выше удовлетворенность трудом, тем выше уровень трудовой мотивации. Значение ( $r = 0,439$ ) при уровне значимости (0,007). Что, в свою очередь, доказывает их взаимосвязанность.

Было выявлено, что трудовой настрой коллектива существенно повышает удовлетворенность трудом. Данная характеристика прямо коррелирует с общим уровнем удовлетворенности трудом ( $r = 0,339^*$ ) при уровне значимости (0,043). Данный фактор может быть использован для повышения удовлетворенности трудом, что в свою очередь связана с трудовой мотивацией. Одно может

влиять на другое. Если мы не можем полить на уровень заработной платы, мы можем повлиять на настрой коллектива, что, в свою очередь, позитивно скажется на общем уровне трудовой мотивации.

Не менее важной характеристикой оказалась обеспеченность сестринского персонала оргтехникой и благоприятные условия труда. Если данные факторы можно улучшить, то возможно и улучшение удовлетворенности трудом.

### Заключение

Целью нашего исследования было научное обоснование подходов к повышению уровня трудовой мотивации и степени удовлетворенности профессиональной деятельностью сестринского персонала для оптимизации работы поликлиники.

Мы установили, что большинство опрошенных имеют «Инструментальный тип трудовой мотивации». Сама работа не является для такого работника значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок. Поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.

Исходя из этого мы дали следующие практические рекомендации:

1. Разработать программу для улучшения общего психологического климата и трудового настроя сестринского персонала поликлиник. Ведь мы доказали, что данный фактор является не маловажным для повышения трудовой мотивации.

2. Донести для руководства важность материально-технической обеспеченности для медицинских сестер. Обеспеченность оргтехникой и благоприятные условия труда позитивно скажутся на удовлетворенности работой, что повысит общую трудовую мотивацию.

3. Проводить диагностику трудовой мотивации и факторов, которые влияют на удовлетворенность трудом сестринского персонала два раза в год, с целью внесения оперативных изменений на стимулирование. Так как трудовая мотивация является динамической характеристикой трудовой деятельности и со временем может меняться.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья не имеет спонсорской поддержки.

The author declares no conflict of interest.

The article is not sponsored.

### Литература

1. Абаскалова, А. О. Мотивация персонала, как один из механизмов повышения заинтересованности персонала в управлении организации. Стратегическое планирование развития городов и регионов. Памяти первого ректора ТГУ С. Ф. Жилкина. IV Международная научно-практическая конференция: сб. научных трудов в 2 ч. 2014. 242–246.
2. Алмазов, А. А. Критерии оценки мотивации персонала. создание и развитие ценностей медицинской организации. *Здравоохранение*. 2014. № 5. 94–101.
3. Бондарева, Е. В. Нематериальная мотивация управления персоналом в условиях кризиса. Социально-экономические проблемы и закономерности развития Северо-Кавказского федерального округа: сборник научных трудов по материалам региональной научно-практической конференции. 2016. С. 75–79. / <https://elibrary.ru/item.asp?id=36324379>
4. Врум В. Труд и мотивация. 1964. 331 с.
5. Голяшев, В. А. Нематериальная и материальная мотивация в управлении персоналом: соотношение, факты и барьеры реализации. *Управление человеческими ресурсами*. 2014. 1 (6). 34-36.
6. Корзенко, Н. И., Тимакова, Т. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом. *Вестник Челябинского государственного университета*, 1 (356), 124-126.
7. Кочеткова Л. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М.: Дело, 2007.
8. Перфильева Г. М., Камынина Н.Н., Островская И.В., Пьяных А.В. Теория сестринского дела: учебник для студентов медицинских вузов. — М.: ГЭОТАР-Медиа, 2010. 256 с.
9. ВОЗ. «2020 г. – Международный год работников сестринских и акушерских служб.» <https://www.who.int/ru/news-room/campaigns/year-of-the-nurse-and-the-midwife-2020>
10. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2003.
11. Макклелланд, Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. Петрова С. ВОЗ: Сестринская служба – важное звено не только для здравоохранения, но и для мировой экономики в целом. *Медицинская сестра*, 2020; 3 (22): 3-5.
12. Потупчик Т.В., Белых И.Л., Лебедева П.Ю. Волонтерство как фактор формирования социальной ответственности будущих медицинских работников. *Медицинская сестра*. 2020; 3 (22): 6-11. <https://doi.org/10.29296/25879979-2020-03-02>
13. Пьянова Т.В., Вежнина Н.Н., Сиволозская Н.С. Характеристика отношения медицинских сестер противотуберкулезного учреждения к профессиональной деятельности. *Медицинская сестра*, 2020; 3 (22): 19-23. <https://doi.org/10.29296/25879979-2020-03-05>
14. Бородулина Е., Шмелев И. Медико-социальные и правовые аспекты оказания медицинской помощи больным туберкулезом на современном этапе развития фтизиатрической помощи. *Врач*, 2019; 7 (30): 77-80. <https://doi.org/10.29296/25877305-2019-07-16>