

Воронцов Т.Н., Матвеева Е.С.

## Мотивация как элемент управления качеством медицинской помощи при социально значимых заболеваниях

ГБОУ ВПО ЮУГМУ Минздрава России, кафедра общественного здоровья и здравоохранения, г. Челябинск

Vorontsov T.N., Matveeva E.S.

### Motivation as an element of medical help quality management at socially important diseases

#### Резюме

В настоящей статье рассмотрены некоторые аспекты мотивации как элемента управленческой деятельности руководителей здравоохранения разного уровня в целях повышения качества медицинской помощи, в том числе при ранней диагностике социально значимых заболеваний. Исследование проводилось методом анкетирования, в котором приняли участие 129 руководителей различного уровня первичного и специализированного звена. Изучена роль отдельных мотивирующих факторов в управлении трудовым коллективом и достижении поставленных целей. Установлено, что подавляющее большинство руководителей считает необходимым применять различные стимулы в работе для повышения ее эффективности. Наиболее значимыми с этих позиций признаны материальное вознаграждение, удобный график работы и наличие социального пакета. Наименьшей мотивирующей силой, по мнению опрошенных, обладают корпоративные мероприятия.

**Ключевые слова:** мотивация, руководители здравоохранения, качество медицинской помощи, социально значимые заболевания

#### Summary

The present article deals with the problem of some aspects of motivation as an element of management activity of health protection managers of different levels in order to improve medical help quality including early diagnostics of socially important diseases. Researches have been held with the help of questionnaire method, 129 managers of different level of primary and specialized section have taken part in it. The role of individual motivating factors in managing working staff and achieving the tasks set have been studied. It has been found out that the overwhelming majority of managers share the opinion that it is necessary to use different incentives in work to improve its efficiency. Money reward, convenient working schedule and available social quarantees are considered to be the most important from this point of view. Corporative measures, as concerns the opinion of the interviewed, are the least important.

**Key words:** motivation, health protection managers, medical help quality, socially important diseases

#### Введение

Проблемы повышения трудовой мотивации медицинских работников являются важнейшей функцией управления здравоохранением. Без их решения невозможно реальное улучшение качества и культуры оказания медицинской помощи населению, а также повышение эффективности деятельности медицинской организации в отдельности и отрасли в целом. В настоящее время доказано, что деньги не всегда побуждают человека трудиться усерднее, хотя уровень материального вознаграждения за труд остается основным мотивирующим фактором. Сегодня Правительство Российской Федерации перед здравоохранением ставит задачу по-

вышения качества оказываемой медицинской помощи, что требует от медицинских работников высокого профессионализма и добросовестного исполнения своих обязанностей. В условиях кадрового и финансового дефицита руководителям отрасли всех уровней приходится искать непростые решения этой задачи, одним из которых должно стать мотивирование сотрудников на достижение результата.

Человеческий капитал часто обеспечивает конкурентоспособность и экономический рост предприятия, поэтому требуется мотивирование кадров не только в целях выполнения качественного труда, но и в целях привлечения и удержания их в отрасли.

Главным мотивирующим фактором и работники, и руководители считают материальное вознаграждение за труд. Но исследования показывают, что различные формы материального вознаграждения сохраняют свое мотивирующее влияние на трудовое поведение работников от двух недель до трех месяцев. Отсюда следует вывод, что этот фактор не является единственным [1; 2]. Особенное влияние приобретает мотивация в качестве инструмента управления при решении вопросов организации медицинской помощи при социально значимых заболеваниях, причем ее наибольшая эффективность может проявиться на этапе их ранней диагностики.

*Цель* настоящей работы - изучить роль мотивации и ее отдельных факторов в управлении качеством медицинской помощи при социально значимых заболеваниях.

## Материалы и методы

Исследование проведено путем анкетирования руководителей здравоохранения Челябинской области различного уровня. Совокупность сформирована методом случайной выборки, в которую вошло 129 человек, в том числе руководители первичного звена – 25 человек, терапевтических отделений стационаров – 46 человек, онкологических и противотуберкулезных отделений и диспансеров – 58 человек.

Анкета разработана авторами самостоятельно с учетом данных исследований, проведенных отечественными и зарубежными учеными [3; 4].

В работе использованы социологический, математико-статистический и графический методы. В рамках математико-статистического метода применены расчеты экстенсивных и интенсивных показателей, их ошибок репрезентативности, коэффициента ранговой корреляции. Для проведения статистического анализа использовались возможности Microsoft Office и Microsoft Office Excel 2007.

## Результаты и обсуждение

В анкетировании приняли участие 39,5% мужчин и 60,5% женщин. По стажу работы участники распределились следующим образом: до 5 лет – 13,9%, 5-9 лет – 27,9%, 10-14 лет – 9,3%, 15-19 лет – 23,3%, 20 лет и более – 25,6%.

Опрошенные организаторы здравоохранения почти единодушно – 90,7±2,5 из 100 – признают необходимость обязательного внимания к проблеме мотивации в управлении персоналом. Только 9,3 из 100 полагают, что со стороны руководителя особого внимания мотивация не требует, так как каждый работник имеет свои устремления и ими руководствуется в своей профессиональной деятельности. Наряду с важностью применения мотивации для достижения целей организации 69,8±4,03 из 100 руководителей убеждены, что эффективным окажется преимущественно индивидуальный подход к каждому сотруднику, вместе с тем 27,9±3,9 из 100 опрошенных считают, что подходы должны быть едиными для всего трудового коллектива, 2,3 из 100 опрошенных ответили, что не считают нужным изучать и применять мотивирую-

щие стимулы. Участникам анкетирования был представлен ряд факторов, и предложено ранжировать их по силе мотивирующего воздействия. Уровень заработной платы на первое место поставили 83,7±3,3 из 100 опрошенных. В настоящее время в отечественном здравоохранении внедряется система формирования заработной платы по принципу эффективного контракта. Респонденты считают целесообразным возобновить финансовую заинтересованность медицинских работников в выявлении социально значимых заболеваний на ранних стадиях и сделать это одним из показателей их деятельности. Такой точки зрения придерживаются от 20,8 на 100 опрошенных руководителей поликлиник до 56,1±4,9 на 100 опрошенных руководителей диспансеров и стационаров. Ранняя диагностика социально значимых заболеваний, а также факторов риска их развития – главная задача диспансеризации взрослого населения. При этом немаловажно отметить, что почти 11% из опрошенных врачей поликлиник области затруднились оценить роль дополнительной диспансеризации в ранней диагностике социально значимых заболеваний, так как оказались не знакомы с целями ее проведения, содержанием, методикой интерпретации результатов и дальнейшей тактикой наблюдения пациента. Кроме того, осуществление дополнительной диспансеризации предусматривает денежное вознаграждение врача, т.е. можно сделать вывод, что данный вид деятельности в ряде медицинских организаций недостаточно используется в качестве источника формирования заработной платы медицинских работников. Этот факт требует должного внимания как со стороны руководителей конкретной медицинской организации первичного звена, так и руководителей органов здравоохранения региона.

Второе место по силе мотивирующего воздействия было отдано удобному графику работы (39,5±4,3 из 100 опрошенных). На третьем месте оказалось наличие социального пакета – 27,9 из 100 опрошенных. Четвертое место разделили комфортные условия труда и возможность карьерного роста – по 20,9 из 100 опрошенных; пятое место заняла возможность профессионального обучения – 18,6 из 100 опрошенных. Профессиональное обучение – ключ к повышению качества медицинской помощи в целом и при социально значимых заболеваниях, в частности. От 10,9 на 100 опрошенных руководителей поликлиник до 74,6±4,3 на 100 опрошенных руководителей стационаров и диспансеров указывают на необходимость повышения клинической ориентированности и настороженности врачей первичного звена в диагностике этих заболеваний. Наименьшими по мотивирующей значимости признаны (в порядке убывания) оценка деятельности сотрудника руководителем – 27,9 из 100 опрошенных, признание коллег – 25,6 из 100 респондентов, последнее место заняли корпоративные мероприятия. Несмотря на то, что 76,7±3,7 из 100 опрошенных руководителей поставили корпоративные мероприятия на последнее место, именно они формируют команду, позволяют оценить сотрудников в нестандартных условиях, а сотрудникам лучше понять руководителя, что крайне важно для достижения целей организации.

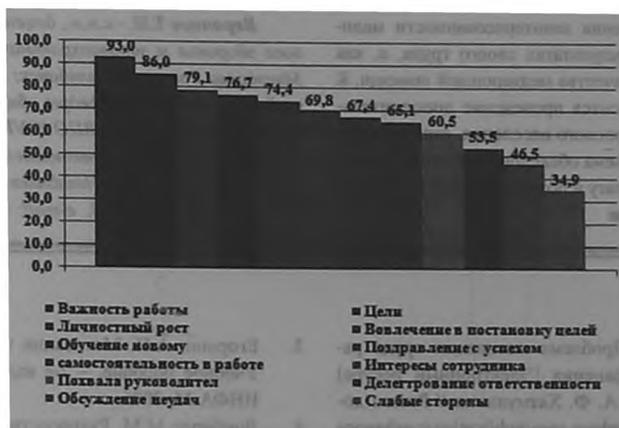


Рисунок 1. Важность и полезность отдельных факторов для мотивации сотрудников, по мнению руководителей (на 100 опрошенных).

Помимо вышеописанных факторов анкетированным предложили классифицировать представленные дополнительные позиции как важные/полезные и маловажные/малополезные в качестве мотивирующих (рисунок 1). Результаты получились следующими. Наибольшее признание получили факторы «дать понять сотруднику важность и полезность его работы» – 93,0±2,2 из 100; «постановка перед сотрудником реально достижимых целей» – 86,0 из 100, «возможность личностного роста» – 79,1±3,6 из 100 опрошенных. Более скромную оценку своей важности и полезности получили такие факторы, как «вовлечение сотрудника в процесс постановки целей и задач, выработки способов их достижения» – 76,7±3,7 из 100 опрошенных, «возможность обучению новому» – 74,4±3,8 из 100, «поздравление сотрудника с успешным выполнением работы» – 69,8±4,0 из 100. Наименьшей важностью и пользой, по мнению проанкетированных руководителей, обладают факторы «самостоятельность в работе» – 67,4±4,1 – из 100 опрошенных, «использование руководителем знания того, что важно и интересно для конкретного сотрудника в целях мотивации его к качественному выполнению труда» – 65,1±4,2 из 100, «похвала руководителя» – 60,5±4,3 из 100. Наименее полезными признаны факторы «делегирование сотруднику ответственности»: так считают 53,5±4,4 из 100 респондентов, «увлекательность работы» – 51,2±4,4 из 100, «обсуждение неудач» – 46,5±4,4 из 100, «превращение слабых сторон сотрудника в цели по развитию» – 34,9 из 100.

Другими исследователями особое значение придается таким моментам, как обсуждение с работником результатов выполненного задания и его материальное поощрение не в части стимулирующей надбавки к заработной плате или в связи с праздничными датами, а за конкретную работу или достижение [4; 5].

Большинство опрошенных руководителей (62,8±4,3 из 100) обсуждают с работником достигнутый результат решения поставленной задачи, но 39,5±4,3 из 100 ограничиваются лишь тем, что сообщают сотруднику, удовлетворены они выполненной работой или нет. Поощрение

сотрудников не в связи с праздничными датами практикуют постоянно 67,4±4,1 из 100, иногда, в исключительных случаях так поступают 27,9 из 100; 4,7 из 100 респондентов вообще не делают.

Высокий уровень мотивации подчиненного коллектива признали 20,9 % респондентов, при этом результат собственных усилий в отношении мотивации сотрудников как высокий определили только 9,3% из числа проанкетированных. Следовательно, уровень мотивации трудового коллектива зависит, действительно, не только от усилий руководителя. Это же подтверждает коэффициент ранговой корреляции, который равен +0,341, то есть между результатом усилий руководителя и уровнем мотивации коллектива прослеживается прямая средней силы корреляционная зависимость. Низкий уровень мотивации коллектива, в котором осуществляют руководство, отметили 9,3% опрошенных, одновременно около половины среди всех руководителей (41,9%) оценивают результат собственных усилий как недостаточный, отмечая, что хотели бы получить большую отдачу.

Средним уровень мотивации коллектива, понимая, что сотрудники скорее «плывут по течению», чем стремятся к достижению общей цели, признали 69,8%±4,0 и 48,8%±4,4 респондентов считают результат собственных усилий средним, ссылаясь на недостаточность рычагов воздействия. При этом прослеживается прямая, но слабая корреляционная связь между стажем работы на руководящей должности и уровнем мотивации коллектива (коэффициент ранговой корреляции равен +0,178).

## Заключение

По данным нашего исследования, мотивация медицинских работников может быть одним из элементов управления качеством медицинской помощи, в том числе при социально значимых заболеваниях. Современный руководитель наряду с прочими компетенциями должен владеть умением мотивировать подчиненных, используя общие и индивидуальные подходы. Кроме того, следует иметь в виду, что существуют недостаточно используемые

мые механизмы повышения заинтересованности медицинских работников в результатах своего труда, и, как следствие, повышение качества медицинской помощи. К таким механизмам относится проведение дополнительной диспансеризации взрослого населения, стремление к выполнению полного объема обследований, что позволит увеличить заработную плату и повысить уровень профессиональной подготовки. ■

*Воронцов Т.Н. - к.м.н., доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения ГБОУ ВПО ЮУГМУ Минздрава России, г. Челябинск; Матвеева Е.С. - старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения ГБОУ ВПО ЮУГМУ Минздрава России, г. Челябинск; Автор, ответственный за переписку – Воронцов Т.Н., 454018, г. Челябинск, ул. Косарева, д. 63, кв. 331, тел. 8 902 898 6138, e-mail: lim7274@mail.ru.*

---

### Литература:

1. Богатырева, М.Р. Проблема мотивации труда работников здравоохранения [Электронный ресурс] / М. Р. Богатырева, А. Ф. Хатмуллина // Режим доступа : <http://sociosphera.com/publication/conference> (21.03.2015).
2. Боев В.С. Кадровые проблемы в системе здравоохранения промышленно развитого городского округа. Здравоохранение Российской Федерации. 2014; 3: 44–46.
3. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФА-М; 2006.
4. Ломбардо М.М. Руководство по профессиональному развитию и коучингу. Москва : Литера; 2006.
5. Погосян С.Г. Роль мотивированности медицинского персонала в системе обеспечения качества медицинской помощи. Пробл. Соц. гигиены, здравоохранения и ист. мед. 2014; 4: 30-33.