

УДК 65.015.1

DOI: 10.35693/2500-1388-2020-5-2-105-110

## Мотивация медицинского персонала как важный элемент кадрового менеджмента

Н.Г. Петрова, С.Г. Погосян

### Аннотация

**Цель** – анализ структуры мотивационных установок среднего медицинского персонала и их карьерных ориентаций.

**Материал и методы.** Исследование проводилось на базе трех многопрофильных медицинских организаций Санкт-Петербурга. Медицинским сестрам предлагалось заполнить два опросника, включавших оценку мотивации и карьерных ориентаций. Общее число обработанных опросников – 162. Средний стаж опрошенных составил 10,5 года. Возраст респондентов: 62,0% лица в возрасте 20–29 лет, 18,6% – 30–39 лет, 19,4% – 40 лет и старше. Изучение мотивации профессиональной деятельности проводилось по методике К. Замфир (в модификации А. Реана). Также в работе использована методика диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры» (методика Э. Шейна в адаптации В.А. Чикер и В.Э. Винокурова). Опросники содержат определенные баллы и ключи, позволяющие оценить соответственно характер мотивации и предпочтительные ориентации. При статистической обработке материалов использовалась операционная система Windows 10 с офисным пакетом Microsoft Office 2016.

**Результаты.** В структуре мотивации 40,2% составляет внешняя положительная мотивация (положительные стимулы в организации), 30,1% – внутренняя мотивация (удовлетворенность от работы и ее результатов), 19,7% – внешняя отрицательная мотивация (наказание). Основными ценностными ориентациями в карьере являются интеграция стилей жизни (в 73,2% случаев данная ориентация набрала максимальные баллы), стабильность работы (62,0%), служение (52,4%). Соотношение ценностных ориентаций несколько меняется

среди лиц разного возраста.

**Выводы.** Выявленные особенности мотивации и ценностных ориентаций сестер должны учитываться как в целом (для разработки системы мотивации в организации), так и персонально, с учетом индивидуальных особенностей каждого сотрудника. Изучение мотивации должны проводить психологи медицинских организаций и передавать результаты руководителям для формирования разумной кадровой политики.

**Ключевые слова:** мотивация, медицинские сестры, ценностные ориентации, кадровый менеджмент.

**Конфликт интересов:** не заявлен.

### Для цитирования

Петрова Н.Г., Погосян С.Г. Мотивация медицинского персонала как важный элемент кадрового менеджмента. *Наука и инновации в медицине.* 2020;5(2):105-110.

doi: 10.35693/2500-1388-2020-5-2-105-110

ФГБОУ ВО «Первый Санкт-Петербургский государственный медицинский университет им. акад. И.П. Павлова» Минздрава России (Санкт-Петербург, Россия)

### Сведения об авторах

**Петрова Н.Г.** – д.м.н., профессор, заведующая кафедрой сестринского дела. ORCID: 0000-0002-9217-2109

**Погосян С.Г.** – доцент кафедры сестринского дела. ORCID: 0000-0001-9762-1441

### Автор для переписки

**Петрова Наталия Гурьевна**

Адрес: ул. Л. Толстого, 6–8, г. Санкт-Петербург, Россия, 197022.

E-mail: nursingdep@mail.ru

Тел.: +7 (812) 338 63 76.

**Рукопись получена:** 10.03.2020

**Рецензия получена:** 04.04.2020

**Решение о публикации принято:** 06.04.2020

## Motivation of medical personnel as an important element of personnel management

Natalya G. Petrova, Sarkis G. Pogosyan

### Annotation

**Objective** – to analyze the structure of motivational attitudes of nurse personnel and their career orientations.

**Materials and methods.** The study was conducted on the basis of three multidisciplinary medical organizations in St. Petersburg. Nurses were asked to complete two questionnaires, including an assessment of motivation and career orientations. The total number of questionnaires processed was 162. The average length of service of the respondents was 10.5 years. According to age, the respondents were distributed as follows: 62.0% were people aged 20-29 years, approximately equal shares were people 30-39 years old (18.6%) and 40 years and older (19.4%). The study of the motivation of professional activity was carried out according to the methodology of K. Zamfir (modified by A. Rean). Also, the methodology used to diagnose the value orientations in the career was "Career Anchors" (the method of E. Shein in adaptation by V.A. Chiker and V.E. Vinokurov).

The questionnaires contain certain points and clues, allowing one to evaluate, respectively, the nature of motivation and preferred orientations. The statistical processing of collected data was performed with the Microsoft Office 2016 programs: Microsoft Word, Microsoft Excel.

**Results.** It was established that in the structure of motivation, 40.2% is an external positive motivation (positive incentives in the organization), 30.1% is an internal motivation (satisfaction with work and its results), 19.7% is an external negative motivation (punishment). The main value orientations in a career are as follows. In the first place – the integration of lifestyles (in 73.2% of cases, this orientation scored maximum points); on the second – stability of work (62.0%); in the third place – ministry (52.4%). The ratio of value orientations varies somewhat among people of different ages.

**Conclusion.** The identified features of motivation and value orientations of nurses should be taken into account both as a whole (to develop a system of motivation in the organization) and personally, taking into account the individual characteristics of each employee. The study of motivation should be carried out by psychologists of medical organizations, and the results should be transmitted to managers to form a reasonable personnel policy.

**Keywords:** motivation, nurses, value orientations, personnel management.

**Conflict of interest:** nothing to disclose.

**Citation**

Petrova NG, Pogosyan SG. **Motivation of medical personnel as an important element of personnel management.** *Science & Innovations in Medicine.* 2020;5(2):105-110. doi: 10.35693/2500-1388-2020-5-2-105-110

Pavlov First St. Petersburg State Medical University (St. Petersburg, Russia)

**Information about authors**

**Natalya G. Petrova** – PhD, Professor, the Head of Nursing.

ORCID: 0000-0002-9217-2109

**Sarkis G. Pogosyan** – Associate Professor, Nursing department.

ORCID: 0000-0001-9762-1441

**Corresponding Author**

**Natalya G. Petrova**

Address: 6–8 Tolstoy st., St. Petersburg, Russia, 197022.

E-mail: nursingdep@mail.ru

Phone: +7 (812) 338 63 76.

Received: 10.03.2020

Revision Received: 04.04.2020

Accepted: 06.04.2020

**ВВЕДЕНИЕ**

Одной из наиболее актуальных проблем современного этапа развития здравоохранения в России является проблема дефицита кадров – и врачей, и особенно среднего и младшего медицинского персонала [1]. При этом важно не только привлечь кадры (желательно высококвалифицированные) в отрасль, но и удержать их, создав такие условия, при которых сотрудники были бы заинтересованы не только трудиться на конкретном рабочем месте, но и работать максимально эффективно, с полной самоотдачей. То есть речь идет о формировании эффективной системы мотивации медицинского персонала [2].

В настоящее время существует большое число определений мотивации [3]. В частности, под мотивацией можно понимать процесс побуждения человека к определенной деятельности для достижения личных целей и целей организации с помощью внутриличностных и внешних факторов; стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Можно рассматривать мотивацию как совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей. В основе мотивации находится взаимосвязь потребностей, мотивов, стимулов и целей [4]. Потребности – это источник активности человека, причина, побуждающая его к действию, направленному на результат (цель). А цель – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек. Достижение цели (и удовлетворение потребностей), так же, как и их содержание (и приоритетность на тех или иных этапах жизни человека), может происходить различными способами и под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов – способностей и личностных особенностей, уровня образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. [5, 6].

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, когда любые действия сотрудника должны иметь для него положительные или отрицательные последствия (с позиции удовлетворения потребностей или достижения целей). Стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, то есть в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность. Стимулы могут мотивировать (превращаться в мотив к труду), если они отвечают какой-либо потребности человека, являются

субъективно значимыми. Мотив – это стремление работника получить определенные блага, а стимул – сами блага. То есть мотив является промежуточным соединительным звеном между потребностью и стимулом.

Мотивы труда находятся «на стороне» личности, а стимулы труда – «на стороне» организации; мотивы – в сознании работника, стимулы – в перечне благ, которые дает организация в обмен на труд [7].

Создание системы мотивации (мотивирования), включающей формирование (активизацию) позитивных мотивов (внутренняя мотивация) и совокупности стимулов (внешняя мотивация), побуждающих к эффективному труду, является важной, но до настоящего времени мало реализованной в практической деятельности руководителей задач кадрового менеджмента [8].

Мотивационная стратегия должна включать в себя: а) классическое соотношение поощрений и наказаний (в первую очередь экономических); мотивирование через работу (интерес, самосовершенствование, удовлетворение от самой работы и ее результатов) и формирование высокого уровня организационной культуры, подразумевающей (в числе прочего) четкое целеполагание, увязку личных целей и целей организации, благоприятный социально-психологический климат и т.д. [9, 10]. Выбор той или иной мотивационной стратегии зависит от результатов анализа ситуации в организации и стиля взаимодействия руководителя с подчиненными [11, 12].

Несмотря на важность задачи формирования системы эффективной мотивации медицинских работников, до настоящего времени ее анализу применительно к здравоохранению до настоящего времени посвящено сравнительно небольшое число исследований, что и определило выбор темы данной работы.

**ЦЕЛЬ**

Анализ структуры мотивационных установок среднего медицинского персонала и его карьерных ориентаций.

**МАТЕРИАЛ И МЕТОДЫ**

Исследование проводилось на базе трех крупных медицинских организаций (два стационара и поликлиника) Санкт-Петербурга. Было опрошено 200 человек – медицинские сестры, работающие в различных отделениях (годными для обработки оказались 162 опросника). Средний профессиональный стаж составил 10,5 года. По возрасту респонденты распределились следующим образом: 62,0% составили лица

в возрасте 20–29 лет, примерно равные доли – лица 30–39 лет (18,6%) и 40 лет и старше (19,4%).

Изучение мотивации профессиональной деятельности проводилось по методике К. Замфир (в модификации А. Реана) [13]. В ее основу положена концепция внутренней и внешней мотивации. О внутреннем типе мотивации следует говорить тогда, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Внешняя мотивация связана со стремлением к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (заработная плата, социальный престиж и т.п.). Внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные.

Методика состоит из 7 утверждений, которые необходимо оценить по пятибалльной шкале. По полученным данным рассчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ). На основании данных, полученных в результате применения данной методики, можно определить мотивационный комплекс личности. Он представляет соотношение между собой трех видов мотивации. К наилучшим, оптимальным мотивационным комплексам относятся два типа сочетаний:  $ВМ > ВПМ > ВОМ$  и  $ВМ = ВПМ > ВОМ$ .

Чем больше сдвиг величин вправо, тем хуже отношение индивида к выполняемой трудовой деятельности, тем меньше побудительная сила мотивационного комплекса. Наихудшим мотивационным комплексом является тип:  $ВОМ > ВПМ > ВМ$ .

Важным аспектом в первую очередь внутренней, но отчасти и внешней мотивации является наличие определенных «прогнозов и ожиданий» от жизни вообще и профессиональной деятельности в частности. Для их анализа использовалась методика диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры» (методика Э. Шейна в адаптации В.А. Чикер и В.Э. Винокурова). «Якоря карьеры» – это социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определенного человека (ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т.п.). Предлагаемый в методике тест состоит из 41 вопроса. Испытуемым необходимо на каждый вопрос поставить оценку от 1 до 10 (1 – абсолютно не важно, 10 – исключительно важно). Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность работы, стабильность места жительства, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство. По каждой ориентации высчитывается средний балл. Самое высокое его значение может равняться 10, а самое низкое – 1.

Кратко эти ориентации можно охарактеризовать следующим образом. «Профессиональная компетентность» означает ориентацию на то, чтобы быть профессионалом в своем деле. Люди с такой ориентацией бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развиваться их способностям. Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их

профессиональными компетенциями. Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса.

Ориентация «менеджмент» определяет направленность на управление людьми, проектами, бизнес-процессами. Для людей с ее выраженностью перво-степенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенного уровня ответственности и вклада в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Основная цель их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Они ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности организации.

Для людей с карьерной ориентацией «автономия» главное в работе – это свобода и независимость. Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Такие люди скорее выберут низкооплачиваемую работу, чем откажутся от автономии и независимости. Первоочередная задача развития карьеры для них – получить возможность работать самостоятельно, любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии.

Люди с ориентацией на стабильность работы испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной возможностью увольнения. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры. Авантюрные или краткосрочные проекты и только «становящиеся на ноги» компании их, скорее всего, не привлекут. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, ответственность за управление своей карьерой перекладывают на нанимателя. Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний.

Для людей с карьерной ориентацией «стабильность места жительства» главное – жить в своем городе. Им важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу в новом месте. Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложений о работе.

Ориентация «служение» направлена на воплощение в работе своих идеалов и ценностей. Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по причине желая реализовать в своей работе главные ценности. Данные люди стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры – получить возможность максимально эффективно использовать собственные таланты и опыт для реализации общественно важной цели. Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

Для людей с ориентацией «вызов» важно сделать невозможное возможным, решать уникальные задачи. Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Для одних людей вызов – это более трудная работа, для других – конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради побед в конкурентной борьбе; чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыш – проигрыш». Процесс борьбы и победа более важна для них, чем конкретная область деятельности или квалификация. Если все идет слишком просто, им становится скучно.

Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой отражает суть ориентации «интеграция стилей жизни». Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравновешивая потребности человека, семьи, карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам. Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно не свойственно. Такие люди обычно в своем поведении проявляют конформность (тенденция изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей, с тем чтобы оно соответствовало ожиданиям окружающих).

Создавать новые организации, товары, услуги важно для людей с карьерной ориентацией «предпринимательство». Цель их карьеры – создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании – собственный бизнес.

При статистической обработке материалов использовалась операцион-

ная система Windows 10 с офисным пакетом Microsoft Office 2016, в который включены следующие программы: Microsoft Word, Microsoft Excel.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

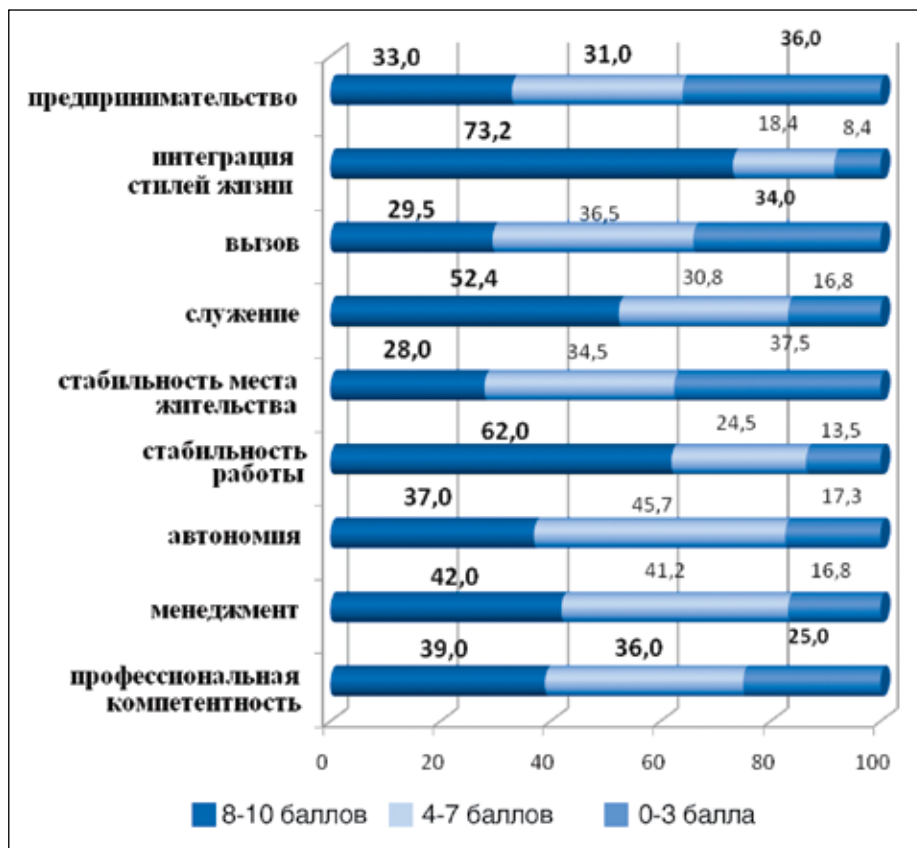
Изучение мотивации профессиональной деятельности медицинских сестер показало, что для большей их части (40,2%) значимой является внешняя положительная мотивация. То есть в своей профессиональной деятельности они ориентированы на материальное стимулирование, продвижение по службе, одобрение коллектива, престиж. У 30,1% респондентов выражена внутренняя мотивация. Они ориентированы на общественную и личную значимость своего труда. Для них важно удовлетворение от работы и от получаемого результата. Также важна возможность общаться с людьми, оказывать помощь и облегчать страдания пациентов. Для этой категории опрошенных важен карьерный рост с возможностью руководить своим коллективом, совершенствовать организацию труда в своем коллективе для улучшения его результатов. Почти у каждой пятой медицинской сестры (19,7%) выражена внешняя отрицательная мотивация: мотивами их деятельности являются вероятность применения различных санкций негативного характера (наказание, понижение в статусе, критика, непризнание и пр.). У 10,0% сестер мотивация носила противоречивый характер.

Внешняя положительная мотивация является основной во всех возрастных группах (таблица 1). В старшей возрастной группе в большей степени выражена внутренняя мотивация к профессиональной деятельности. Минимальной по сравнению с другими возрастными группами была роль внешней отрицательной мотивации. Кроме того, в этой группе не было ответов, которые можно было бы расценить как противоречивые (то есть в этом возрасте полностью сформировалось отношение к своей профессиональной деятельности).

Анализ соотношения мотивационных комплексов показал, что у половины респондентов он был оптимальным (выполнены первые два неравенства из приведенных выше). У 10,1% отмечен наихудший мотивационный комплекс, когда внешняя отрицательная мотивация больше внешней положительной и внутренней мотивации. В остальных (39,9%) случаях были выявлены иные соотношения. В частности, соотношение  $ВПМ > ВМ > ВОМ$  (которое можно назвать условно позитивным) – у 13,2%;  $ВМ > ВМ = ВОМ$  и  $ВПМ = ВОМ > ВМ$  – у 2,0%; у 22,7% значения

Возраст, лет	Тип мотивации				Итого
	Внутренняя	Внешняя положительная	Внешняя отрицательная	Противоречивая	
20–29	22,5	45,2	19,3	13,0	100,0
30–39	22,2	44,5	22,2	11,1	100,0
40 и старше	40,0	50,0	10,0	0	100,0
В целом	30,1	40,2	19,7	10,0	100,0

Таблица 1. Распределение лиц разного возраста по типам мотивации к труду, %  
Table 1. Distribution of respondents of different ages by types of motivation for professional activity, %



**Рисунок 1.** Распределение медицинских сестер по выраженности различных карьерных ориентаций, %.

**Figure 1.** Distribution of nurses by the degree of various career orientations, %.

внутренней, внешней положительной и внешней отрицательной мотивации оказались равны (так называемые «противоречивые» ответы).

При изучении ценностных ориентаций в карьере (рисунок 1) было установлено, что доля ответов с максимальными баллами (8–10) оказалась наиболее высокой по такой ориентации, как «интеграция стилей жизни» (73,2%), подразумевающей возможность оптимального сочетания карьеры и личной (семейной) жизни (в разных возрастных группах показатель отличался несущественно). На втором месте по величине данного показателя находится карьерная ориентация «стабильность работы» (с удельным весом 62,0%). То есть для большинства медицинских сестер важна потребность в безопасности, реализуемая (в числе прочего) через стабильность работы. В возрасте 30–39 лет показатель достигал 78,1%. На третьем месте – ориентация «служение» (с долей 52,4%), что очень важно для медицинских работников и свидетельствует не только об их готовности помочь, но и о том, что эта помощь приносит им моральное удовлетворение. Максимального значения (69,3%) достигает показатель среди сестер 30–39 лет, а минимален он (36,2%) в старшей возрастной группе, что, на наш взгляд, в определенной степени может свидетельствовать о развитии у них признаков синдрома эмоционального выгорания.

Остальные карьерные ориентации менее значимы для медсестер. Так, ориентация «менеджмент» получила максимальные баллы лишь в 42,0% случаев.

Однако именно этих медсестер следует учитывать и готовить в качестве кадрового резерва для занятия должностей руководителей сестринских служб. Немаловажно также отметить, что максимальной (55,0%) была доля респондентов, набравших 8–10 баллов по этой ориентации, среди лиц 30–39 лет, а минимальной – среди медсестер более старшего возраста. Более трети (37,0%) максимальными баллами отметили ориентацию «автономия» (показатель колебался от 28,1% в возрасте 40 лет и старше до 46,3% в возрасте 30–39 лет). 33,0% опрошенных высоко оценили такую ориентацию, как предпринимательство. При этом важно подчеркнуть, что в старшей возрастной группе показатель достигает 47,5%. Видимо, эти медсестры, получив достаточный опыт работы, готовы реализовать себя в самостоятельной деятельности

и готовы преодолевать трудности на новом пути. Об этом свидетельствует сравнительно высокий – 46,9% – показатель доли максимальных ответов среди них по ориентации «вызов» (при среднем показателе 29,5%). Только для 28,0% респондентов значима стабильность места жительства, т.е. они сравнительно легко могут поменять регион своей работы. Однако показатель увеличивается с 18,4% в возрасте до 30 лет (понятно, что молодые люди обладают большей мобильностью) до 45,6% в более старшем возрасте.

## ■ ОБСУЖДЕНИЕ

Вопросы рационального кадрового менеджмента в условиях нехватки кадров медицинского персонала приобретают первостепенное значение. Кадровый менеджмент – это не только подбор, отбор, обучение, повышение квалификации кадров, но и создание действенной системы их мотивации к высококачественному и эффективному труду. Первым этапом (элементом) данной системы должен являться анализ мотивационных установок сотрудников.

Изучение различных составляющих мотивации среди среднего медицинского персонала выявило, что преобладающими являются внешняя положительная (денежное вознаграждение и другие формы внешнего одобрения деятельности сотрудника) и внутренняя мотивация (дающая человеку чувство внутренней удовлетворенности своим трудом, его результатами). И только для незначительной части сестер значима внешняя отрицательная мотивация (в виде различных форм наказания).

Указанные данные подтверждаются результатами изучения карьерных ориентаций сотрудников. Для

основной части из них преобладающими ценностями являются возможность рационального совмещения работы и других аспектов жизни, стабильность существования в своей профессии и возможность служения людям. В то же время на разных этапах жизненного пути соотношение ценностей (ориентаций) может меняться, что необходимо учитывать, дифференцируя систему мотивации применительно к разным категориям сотрудников.

## ■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на бытующее мнение о важной роли мер, связанных с наказанием сотрудников (в том числе в виде штрафных санкций), и широко распространенную практику их использования руководителями, с точки зрения мотивирования сотрудников они не могут считаться действенными, особенно в долгосрочном плане. Гораздо более значимыми являются поощрительные меры: публичное признание заслуг конкретного

сотрудника; создание для части работников (с учетом результатов оценки карьерных ориентаций) возможностей профессионального роста; возможности для заинтересованных сотрудников апробации различных инноваций, иных возможностей творческого роста; формирование и поддержание авторитета среднего медицинского персонала, уважения к нему со стороны всех субъектов взаимодействия; учет пожеланий сотрудников при составлении рабочих графиков (создавая тем самым условия для рационального совмещения работы с заботой о семье, учебой и т.д.).

Только ощущая поддержку и поощрение руководства, подавляющая часть сотрудников будет трудиться максимально эффективно, реализуя свои личные цели и способствуя реализации целей и задач организации. ■

**Конфликт интересов:** все авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

## ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Tatarnikov MA. Labor motivation of medical workers. *Senior Doctor*. 2007;5:88–95. (In Russ.). [Татарников М.А. Трудовая мотивация медицинских работников. *Главный врач*. 2007;5:88–95].
2. Drozdova GYu. Motivation problems of nursing work. *Senior nurse*. 2007;1:54–62. (In Russ.). [Дроздова Г.Ю. Проблемы мотивации трудовой деятельности медицинских сестер. *Главная медицинская сестра*. 2007;1:54–62].
3. Adair D. Effective motivation. М.: Эксмо. 2003. (In Russ.). [Адаир Д. Эффективная мотивация. М.: Эксмо. 2003].
4. Iliin EP. Motivation and motives. SPb: Piter. 2014. (In Russ.). [Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер. 2014].
5. Maslow A. Motivation and personality. SPb: Piter. 2014. (In Russ.). [Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. СПб.: Питер. 2014].
6. Kardashov VV. Personnel motivation: theory and practice. *Man and labor*. 2019;10:47–48. (In Russ.). [Кардашов В.В. Мотивация персонала: теория и практика. *Человек и труд*. 2019;10: 47–48].
7. Herzberg F, Musner B, Bloch B. Motivation to work. М.: Verzhina. 2017. (In Russ.). [Херцберг Ф., Мюснер Б., Блох Б. Мотивация к работе / Пер. с англ. М.: Вершина. 2017].
8. Gordeeva TO. Psychology of achievement motivation. М.: Smysl. 2015. (In Russ.). [Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения. М.: Смысл. 2015].
9. Shapovalova MA, Anopko VP. Management in nursing. Professional culture as a factor in the formation of new health care staff. *Nursing*. 2010;7:18–19. (In Russ.). [Шаповалова М.А., Анопко В.П. Менеджмент в сестринском деле. Профессиональная культура как фактор формирования нового персонала ЛПУ. *Сестринское дело*. 2010;7:18–19].
10. Alekseeva NYu, Pchela LP, Makarov SV. The impact of the wage system of medical workers on the quality and effectiveness of medical care. *Problems of social hygiene, health care and history of medicine*. 2011;5:44–46. (In Russ.). [Алексеева Н.Ю., Пчела Л.П., Макаров С.В. Влияние системы оплаты труда медицинских работников на качество и эффективность медицинской помощи. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2011;5:44–46].
11. Murayuma K, Srivastova SK, Barmola KC. A new approach to motivation. Four drive model. *J. of human behavior in the social environmental*. 2020;26(2):217–226.
12. Murayuma K. Knowing your motivation. *Metamotivation. Ann. review of Japanese child psychology*. 2014; special issue:112–116.
13. Collection of psychological tests. Part 3. ENVILA. 2006. (In Russ.). [Сборник психологических тестов. Ч. 3. ЭНВИЛА. 2006].