

## МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ТРУДА) КАК ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ЛИЧНОГО СОСТАВА ВОЕННО-МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тимофеев Д.А.<sup>1</sup>, Цвигайло М.А.<sup>2</sup>, Долгова Е.М.<sup>1</sup>, Власова М.В.<sup>1</sup>, Раздевилова О.П.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Саратовский ГМУ им. В.И. Разумовского» Минздрава России, Саратов, e-mail: timofeevda@mail.ru;

<sup>2</sup>Филиал № 2 ФГКУ «442 ВКГ» Министерства обороны РФ, Псков

---

Мотивация сотрудников военно-медицинских организаций обуславливает характер организационного поведения персонала и оказывает существенное влияние на результативность и эффективность его деятельности. Повышение мотивации личного состава в военном здравоохранении является актуальной и значимой проблемой, которая носит системный характер и требует комплексного подхода при ее решении. Понимание специфики мотивации деятельности (труда) личного состава военно-медицинских организаций является необходимым условием для успешного решения стоящих перед ними задач, а также для преодоления ограничений, препятствующих полной реализации проводимых в здравоохранении реформ. При реализации потенциала военно-медицинской организации с использованием в управленческой деятельности мотивационного компонента, решая повседневные задачи, важно согласовывать между собой индивидуальные, групповые и общеорганизационные цели, а также культивировать ценности и нормы, способствующие решению общих задач, стоящих перед военно-медицинской службой Вооруженных Сил Российской Федерации.

---

Ключевые слова: мотивация, здравоохранение, управление персоналом, организационное поведение, военно-медицинская организация.

## LABOR MOTIVATION AS CENTRAL ELEMENT OF ORGANISATIONAL BEHAVIOUR MANAGEMENT OF STAFF IN MILITARY MEDICAL ORGANISATION

Timofeev D.A.<sup>1</sup>, Tsvigailo M.A.<sup>2</sup>, Dolgova E.M.<sup>1</sup>, Vlasova M.V.<sup>1</sup>, Razdevilova O.P.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education Saratov State Medical University named after V.I. Razumovskiy, Saratov, e-mail: timofeevda@mail.ru;

<sup>2</sup>Branch № 2 of FGKU "442 military clinical hospital" of the Ministry of Defence of the Russian Federation, Pskov

---

Motivation of staff in military medical organizations defines the character of staff organization al behavior and substantially affects the results and efficiency of work in the organization. Boosting the motivation of staff in military healthcare system is a timely and significant problem of systematic character, which requires a complex approach. Understanding the specific character of staff (lab our) motivation in military medical organizations is a precondition for successful solution of their problems and overcoming obstacles, which prevent from full implementation of reforms in the healthcare system. While fulfilling the potential of a military medical organization with implementation of a motivational component in management, while solving everyday tasks, it is important to coordinate individual, group and corporate goals as well as cultivate values and norms, which contribute to solving common tasks of military medical service of the Armed Forces of the Russian Federation.

---

Keywords: motivation, healthcare, staff management, organizational behavior, military medical organization.

Специфика предназначения учреждений военного здравоохранения, детальная регламентация их функционирования нормативными документами предполагают высокую детерминированность эффективности и качества деятельности этих учреждений характеристиками организационного поведения руководителей и персонала [6].

В свою очередь, для понимания организационного поведения требуется хорошо разобраться в его центральном элементе – трудовой мотивации («мотивации деятельности» как синоним применительно для военнослужащих), так как именно она объясняет, почему люди ведут себя в организации так или иначе [10].

Повышение и поддержание на приемлемом уровне трудовой мотивации медицинских работников являются важнейшей функцией управления здравоохранением. Без этого невозможно добиться улучшения качества и культуры оказания медицинской помощи населению, а также повышения эффективности деятельности лечебно-профилактических учреждений и отрасли в целом на основе рационального использования финансовых, материальных и кадровых ресурсов [5].

Отсутствие существенных результатов от проводимых реформ в здравоохранении связано с непониманием их смысла медицинскими работниками и особенностями их трудовой мотивации [2]. Заработная плата медиков на уровне прожиточного минимума оказала негативное влияние на попытки в ходе реформ повысить трудовую мотивацию [1], в частности, пересмотр нормирования труда, связывающий размер заработной платы с количеством и качеством оказанной медицинской услуги, не привел к сколько-нибудь значимым улучшениям [там же]. В современных условиях роль ведущего стимула к труду медицинских работников отводится справедливой оплате труда, в которой акценты смещаются на ценностные приоритеты долговременных ожиданий в отношении изменения политики по распределению денежного вознаграждения за труд, а не создания условий для его дифференцированного и конкурентного зарабатывания [8].

Отмечается взаимозависимость фактора перегрузки и низкого качества медицинской помощи [1], а также выраженное негативное влияние на организационные механизмы мотивации медицинских работников со стороны продолжающейся практики неформальной оплаты медицинских услуг пациентами и их родственниками.

Значение и сложность проблем повышения мотивации к исполнению профессиональных обязанностей персонала военно-медицинских организаций повышаются, учитывая специфику их предназначения и деятельности, выражающуюся в узаконенном вмешательстве в психику и организм человека; необходимости решения сложных моральных и этических проблем, связанных с оказанием медицинской помощи в условиях экстремальных ситуаций мирного и военного времени; учете особенностей функционирования в рамках действия законов рыночной экономики, страховой медицины и контрактной системы комплектования Вооруженных Сил, а также одновременного исполнения личным составом социальных ролей военнослужащего и медицинского работника.

Актуальность повышения мотивации персонала в военно-медицинских организациях, её системный характер предполагают необходимость понимания специфики и механизмов формирования данных мотиваций для управления ими в процессе профессиональной деятельности.

Основная проблема для руководителей, связанная с мотивацией, заключается, с одной стороны, в том, как побуждать персонал вкладывать свои ресурсы (прежде всего, знания, усилия, квалификацию, время и опыт) в выполняемую ими деятельность, и, с другой стороны, формировать условия, при которых личный состав стремился бы избегать действий, препятствующих достижению цели, стоящей перед организацией. Очевидно, что от этого зависят показатели функционирования как на индивидуальном, так и на групповом и организационном уровнях. В свою очередь, сотрудники также хотят получить от организации возможность удовлетворять свои актуальные потребности внешнего (размер оплаты, карьера, стабильность занятости и др.), и глубинного (удовлетворенность работой, самореализация) характера. Именно это лежит в основе мотивации деятельности (труда) и руководителей, и персонала, является ее сутью [10].

Сложность и многоаспектность проблемы мотивации обуславливают множественность подходов к пониманию её сущности, природы, структуры, а также к методам её изучения. В частности, выделяют три подхода к пониманию понятия «мотивация». Во-первых, мотивация поведения рассматривается как совокупность факторов (потребности, ценности и др.), выступающих в качестве источников активности человека. Во-вторых, мотивация рассматривается как процесс формирования мотивов, и, наконец, в-третьих, мотивация деятельности рассматривается как системное, интегральное образование, отражающее единство её содержательно-смысловой и динамическо-энергетической сторон [9].

Представляет интерес психофизиологический подход, использованный В.Н. Сысоевым при рассмотрении сущности мотивации и её влияния на процесс выполнения военно-профессиональной деятельности. С точки зрения автора, «мотивация может быть тем аттрактором, вокруг которого начинает формироваться система реализации деятельности», при этом «своеобразие мотивационно-личностных особенностей находит выражение в выработке у человека специфических поведенческих схем или “паттернов поведения”» [3].

В ряде публикаций, в частности у А.Я. Кибанова [7], встречаются понятия мотивации и стимулирования как различные, которые как методы управления трудом представляются противоположными по направленности. Если мотивирование основано «...на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала», то стимулирование рассматривается как тактика решения проблемы мотивации, цель которой в закреплении изменений в ходе мотивирования.

С теоретической и практической точки зрения, учитывая взаимовлияние фактора мотивации на организационное поведение, от которого зависит успешность достижения целей учреждений военного здравоохранения, нам представляется наиболее целесообразным под мотивацией деятельности (труда) понимать психические характеристики человека, определяющие тип его поведения, индивидуальность реагирования на различные стимулирующие воздействия среды, а также степень прилагаемых в процессе деятельности усилий и настойчивости. Под типом поведения здесь понимается выбор какого-то определенного из возможных потенциальных вариантов поведения, который сотрудник будет реализовывать. Данное определение наиболее точно и комплексно отражает существо мотивации профессиональной деятельности, позволяя при этом непротиворечиво приложить теории, которые не только объясняют основные механизмы её формирования, функционирования и, в качестве результирующего итога, понимания (или объяснения) выбора определенного типа организационного поведения людей, но и предоставляют инструменты и способы повышения мотивации сотрудника и показателей его функционирования. Важно отметить, что мотивация – это психические характеристики, определяющие выбор человеком определенного типа поведения и деятельности, а значит, эти характеристики формируются, закрепляются и проявляются в соответствии с функционированием и реализацией личностной и социально-психологической составляющей человека, а также факторов военно-профессиональной среды.

При рассмотрении явлений, связанных с мотивацией деятельности (труда), важно выделить различия между глубинной (или истинной) мотивацией и поверхностной (или внешней). У людей с преобладанием глубинной мотивации выполняемая ими деятельность (работа) интересна сама по себе, и поэтому хорошо выполненная работа вызывает у них хорошее настроение, а стремление иметь хорошее настроение приводит к желанию выполнять работу на высоком уровне. То есть, в данном случае сама деятельность и отношение к ней являются источником мотивации, оказывающим влияние на поведение личного состава в организации. Лица с поверхностной мотивацией демонстрируют в процессе выполнения деятельности поведение, которое они выбирают с целью получить вознаграждение (материальное, социальное) или избежать наказания. Здесь вариант поведения выбирается сотрудником не столько исходя из характера деятельности и отношения к ней, сколько из-за последствий, к которым может привести выбранный ими тип поведения. В большинстве случаев у персонала имеется сочетание поверхностной и глубинной мотивации с разной степенью их выраженности. Доминирование одной из них будет проявляться в особенностях избираемых сотрудниками вариантов их организационного поведения и реагирования на административные и (или)

производственные факторы в процессе деятельности; отношения к своим обязанностям; характера прилагаемых усилий и настойчивости; уровня необходимого контроля со стороны руководителей за выполнением подчиненными своих профессиональных обязанностей.

Возрастающая важность, актуальность и сложность такого явления как трудовая мотивация, привела к разработке значительного количества различных теорий для объяснения механизмов реализации и путей её использования в процессе управления персоналом.

Наиболее важными теориями, с указанной точки зрения, нам представляются те из них, которые помогают ответить на вопросы, имеющие наиболее существенное значение для понимания мотивации деятельности – что и насколько побуждает персонал вести себя функциональным (полезным для организации) образом, а также, как и почему личный состав учреждения выбирает определенный тип демонстрируемого организационного поведения, степень прилагаемых в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей усилий и настойчивости. Таковыми являются теории потребностей, теория ожиданий, теория справедливости и теория процедурной корректности, каждая из которых рассматривает отдельные значимые аспекты мотивации деятельности (труда), а в совокупности они не противоречат, а дополняют друг друга, представляя целостное понимание этого явления, а также инструменты управления им.

Теории потребностей дают понимание того, что мотивирует людей действовать определенным образом. Для персонала источником мотивации являются их актуальные потребности, удовлетворение которых связано с работой (службой), и поэтому организационное поведение сотрудников ориентировано в первую очередь на удовлетворенность этих потребностей.

Теория ожидания объясняет, как реализуется индивидуальная трудовая мотивация в выбор определенного варианта организационного поведения, который оказывает сильное влияние на эффективность организации. Описывая, каким образом и почему личный состав делает свой выбор, теория ожидания не только помогает руководителям понять, как организовать сотрудников таким образом, чтобы они выбирали функциональные варианты поведения, способствующие достижению организационных целей, но и как поощрять (наказывать) сотрудников, чтобы они прилагали большие усилия, действуя в рамках выбранных типов организационного поведения.

В соответствии с теорией справедливости, люди в процессе деятельности соотносят результаты своего вклада в работу (или тяжести проступка) и полученного за это вознаграждения (наказания при проступке) с аналогичными соотношениями у других сотрудников. Сопоставление этих соотношений определяет наличие или отсутствие

справедливости. В тех случаях, когда данные соотношения равны, в сознании людей формируется представление о справедливости при распределении вознаграждений или наказаний. Справедливость в отношении к личному составу сопровождается высоким уровнем мотивации, удовлетворенности работой (службой) и причастности к делам организации. Проявления несправедливости вызывают у сотрудников психоэмоциональную напряженность, негативные переживания и стремление восстановить справедливость, обуславливают высокую текучесть кадров. Проведенные исследования мотивации медицинских работников [8; 4] показали, что справедливость в оплате труда связывается врачами «не со стереотипами советского прошлого (уравнительности в распределении зарплаты), а с надежными инструментами оценки связи личного трудового вклада с размером заработной платы». При этом, наиболее выраженное влияние на трудовую мотивацию врачей оказывают нерешенные вопросы материально-организационного характера (величина заработной платы и надбавок, качество медицинского оборудования, комфортность условий труда, содержание социального пакета), что, в свою очередь, приводит к таким важным последствиям, как снижение уровня мотивации к профессиональному росту и проявлению самостоятельности в решении профессиональных задач.

Для решения проблем, связанных с восприятием персоналом справедливости (несправедливости) процедур и решений, используемых в организации при принятии решений о распределении вознаграждений и наказаний, разработана теория процедурной корректности. С точки зрения данной теории, сотрудники будут более мотивированы в том случае, если будут полагать, что показатели их функционирования (вклада) оцениваются точно. Для этого в организации следует, во-первых, разработать критерии и процедуры, с помощью которых возможно с максимальной точностью оценить индивидуальный вклад сотрудника; во-вторых, определить критерии и процедуры, показывающие, на основании чего распределяются вознаграждения; в третьих, довести до сведения всего личного состава эти критерии и процедуры, и, наконец, в четвертых, не игнорировать руководству запросы от персонала относительно точности оценки их вклада в работу (проступка) и размера вознаграждений (наказаний). Очевидно, что мотивация будет снижаться в том случае, если процедурная корректность сотрудниками будет восприниматься как низкая, так как в этом случае персонал будет считать, что их вклад в организацию не будет должным образом оценен и, соответственно, размер вознаграждения (наказания) будет распределяться не на основе реальных вкладов (проступков).

В то же время, следует признать, что в военном здравоохранении реализация механизмов мотивации в зависимости от индивидуального вклада или по конечному

результату представляется сложной, прежде всего, из-за трудно формализуемых критериев оценки деятельности военнослужащих и гражданского персонала военно-медицинской организации.

Требуется учитывать также и социально-психофизиологическую особенность, связанную с проявлением мотивации. Для того чтобы деятельность осуществлялась на приемлемом уровне, необходим оптимальный уровень трудовой мотивации, так как низкий её уровень не приведет к достижению высоких результатов вследствие недостаточной побудительной активности сотрудника, а уровень выше оптимального приведет к формированию пограничного функционального состояния человека в виде психоэмоциональной напряженности, которое сопровождается снижением эффективности деятельности вплоть до её прекращения. Величина оптимального уровня мотивации широко варьируется у разных людей и даже у одного и того же человека в зависимости от его наличного функционального состояния. Наиболее существенное влияние на величину оптимального уровня мотивации человека оказывают характеристики мотиватора, личностные особенности, сила нервной системы, прошлый опыт, уровень сформированности профессиональных навыков человека, а также характер деятельности и цена ошибки [6].

Уместно подчеркнуть имеющее существенное значение для практической деятельности руководителей обстоятельство: при том, что мотивация во многом определяет выбор и проявление организационного поведения персонала, она является одним из факторов, оказывающих влияние на показатели его функционирования. Эти показатели представляют собой обобщенный результат (оценку) поведения человека, включенного в профессиональную деятельность, и как уже указывалось, детерминированы большим количеством разнообразных факторов, среди которых центральным, но при этом одним из многих факторов является уровень проявления мотивации. Данное обстоятельство означает, во-первых, что высокий уровень мотивации не всегда приводит к высоким показателям функционирования, и наоборот, низкий уровень мотивации не всегда приводит к низким показателям деятельности. Во-вторых, это означает и обратное, а именно, что высокие показатели деятельности личного состава не обязательно свидетельствуют, что его мотивация тоже высока, а низкие показатели функционирования обусловлены недостаточной мотивацией.

Таким образом, мотивация сотрудников военно-медицинских организаций обуславливает характер организационного поведения персонала и оказывает существенное влияние на результативность и эффективность его деятельности. Повышение мотивации личного состава в военном здравоохранении является актуальной и значимой проблемой, которая носит системный характер и требует комплексного подхода при её решении.

Понимание специфики мотивации деятельности (труда) личного состава военно-медицинских организаций является необходимым условием для успешного решения стоящих перед ними задач, а также для преодоления ограничений, препятствующих полной реализации проводимых в здравоохранении реформ.

Принципиально важно понимание мотивации персонала как психологических характеристик, определяющих направленность его поведения, индивидуальность реагирования на различные стимулирующие воздействия и условия среды, степень прилагаемых в процессе деятельности усилий и настойчивости. Это означает, во-первых, что данные характеристики формируются в процессе деятельности и, взаимодействуя с другими личностными образованиями и социально-профессиональными факторами, определяют своеобразие организационного поведения сотрудников военно-медицинских учреждений. Во-вторых, это показывает, что ведущая роль в управлении мотивацией деятельности (труда) персонала принадлежит командованию и руководящему составу этих учреждений. Данные обстоятельства актуализируют потребность в исследованиях проблем мотивации личного состава военно-медицинских организаций и, на основе полученных результатов, в обучении руководителей вопросам управления организационным поведением военно-медицинских кадров. В частности, руководящему составу военно-медицинской организации не следует автоматически связывать причину низких показателей функционирования своего персонала с низким уровнем его мотивации или высокие результаты деятельности с наличием высокой мотивации. Это два разных аспекта организационного поведения.

В процессе управления личным составом военно-медицинской организации руководящему составу необходимо учитывать, что организационное поведение личного состава полимотивировано и, кроме личностных характеристик человека, на него оказывают влияние факторы военной службы, социальной среды и гигиенических условий деятельности, а также организационная ситуация, которая накладывает на поведение и деятельность сотрудников ограничения, основанные на требованиях приказов, стандартов и других нормативных документов.

При реализации потенциала военно-медицинской организации с использованием в управленческой деятельности мотивационного компонента, решая повседневные задачи, важно согласовывать между собой индивидуальные, групповые и общеорганизационные цели, а также культивировать ценности и нормы, способствующие решению общих задач, стоящих перед военно-медицинской службой Вооруженных Сил Российской Федерации.

#### **Список литературы**



1. Еругина М.В., Власова М.В., Долгова Е.М., Сазанова Г.Ю., Володина С.В., Цыплакова Н.В., Гавриш Е.В. Организационно-правовые аспекты повышения мотивации медицинских работников к улучшению качества медицинской помощи /М.В. Еругина и [др.] // Международная научно-практическая интернет-конференция «Проблемы и перспективы развития здравоохранения», посвященной 90-летию кафедры организации здравоохранения, общественного здоровья и медицинского права 2013. – № 10 [Электронный ресурс]. – URL:<http://medconfer.com/node/2996> (дата обращения: 23.10.2016).
2. Перфилов В.П. Некоторые аспекты формирования трудовой мотивации персонала медицинских учреждений и влияние на нее проводимых реформ / В.П. Перфилов // Материалы международной заочной научно-практической конференции «Современная психология: актуальные проблемы и тенденции развития» (30 октября 2010 г.) – Новосибирск: Изд. «ЭНСКЕ», 2010. – 209 с.
3. Сысоев В.Н. Теоретические проблемы профессионального психологического отбора и психофизиологического сопровождения обучения специалистов / В.Н. Сысоев // Вестник Балтийской педагогической академии. – 2000. – Вып. 34. – С.37-53.
4. Тайц А.Б., Косенко А.А. Трудовая мотивация врачей поликлиники / А.Б. Тайц, А.А. Косенко // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14073> (дата обращения: 08.04.2016).
5. Татарников М.А. Трудовая мотивация медицинских работников / М.А. Татарников [Электронный ресурс] // ГлавВрач. – 2007. – № 5. <https://www.lawmix.ru/medlaw/13216>(дата обращения: 27.10.2016).
6. Тимофеев Д.А., Цвигайло М.А., Раздевилова О.П., Власова М.В. Детерминанты и потенциальные следствия отношения к работе (службе) персонала военно-медицинских организаций / Д.А. Тимофеев и [др.] // Журнал научных статей «Здоровье и образование в XXI веке». – 2016. – Т.18. № 2. – С. 464-469.
7. Управление персоналом организации. Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
8. Условия труда и мотивация медицинских работников (по материалам мониторинга экономических процессов в здравоохранении): препринт WP8/2011/12 [Текст] / М.Г. Колосницына и [др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 80 с.
9. Фитьмова А.А. Исследование динамики становления профессиональной мотивации будущих врачей [Электронный ресурс] / А.А. Фитьмова // Прикладная психология и психоанализ: электрон. науч. журн. – 2012. – № 3. – URL: <http://ppip.idnk.ru> (дата обращения: 08.04.2016).

10. George G.M., Jones G.R. Organizational Behavior. Essentials of Management. Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey 07458: 2003. 447p.