

**Распопова Екатерина Владимировна**, студент  
Тюменский Государственный медицинский университет

## **СИСТЕМА МОТИВАЦИИ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА: МАТЕРИАЛЬНЫЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ**

**Аннотация.** В работе представлены материальные и нематериальные способы мотивации сестринского персонала, которые могли бы увеличить удовлетворенность трудом медсестер/медбратьев, что привело бы к стабильному коллективу, увеличило качество медицинских услуг и рейтинг медицинских организаций.

**Ключевые слова:** Мотивация, сестринский персонал, материальные стимулы, нематериальные стимулы

Сестринский персонал – ключевое звено в системе здравоохранения. Однако высокая нагрузка, эмоциональное выгорание и недостаточная мотивация приводят к текучести кадров [4]. Эффективная система стимулирования помогает повысить лояльность сотрудников и качество медицинских услуг. Без решения проблем мотивации невозможно реально улучшить качество и культуру оказания медицинской помощи населению, а также добиться повышения эффективности деятельности лечебно-профилактических учреждений и отрасли в целом на основе грамотного использования всех видов ресурсов, материальных, финансовых и кадровых. Использование мотивации помогает так же добиться уменьшения количества ошибок в работе из-за человеческого фактора [6].

### **Материальные стимулы**

Материальные стимулы представляют собой систему финансового и экономического вознаграждения персонала за выполнение профессиональных обязанностей. Заработная плата является базовой составляющей системы материального стимулирования и включает в себя несколько ключевых элементов. Основу составляет оклад – фиксированная сумма, установленная в соответствии с занимаемой должностью и уровнем квалификации специалиста. Помимо оклада, важное значение имеют различные надбавки, которые могут начисляться за продолжительность трудового стажа, наличие квалификационной категории, а также за выполнение трудовых обязанностей в ночное время, в выходные или праздничные дни [5].

Значительную роль в системе материальной мотивации играют премии и бонусы. К ним относятся регулярные ежемесячные или квартальные премии, выплачиваемые за достижение установленных ключевых показателей эффективности [1], а также разовые выплаты, связанные с участием в сложных медицинских процедурах или выполнением работ за пределами нормальной продолжительности рабочего времени. По итогам года сотрудники могут получать годовые бонусы, размер которых часто эквивалентен одному или двум окладам.

Отдельным направлением материального стимулирования является предоставление социального пакета, который включает в себя нефинансовые, но материально значимые льготы. К таким льготам относится добровольное медицинское страхование, покрывающее расходы на лечение, а также различные компенсации – например, на питание в виде частичной или полной оплаты обедов, на проезд в форме предоставления проездных билетов или денежных выплат, и на обучение, включая курсы повышения квалификации.

Кроме того, в медицинских организациях могут действовать специальные программы поддержки персонала. Среди них – жилищные льготы, такие как льготная ипотека для медицинских работников.



### **Нематериальные стимулы**

Нематериальные стимулы представляют собой комплекс психологических, организационных и социальных факторов, влияющих на профессиональную деятельность без прямого денежного вознаграждения. В сестринском деле они приобретают особую значимость, так как формируют эмоциональную привязанность к профессии, компенсируют высокий уровень стресса и способствуют профессиональному развитию [2]. Важнейшим его элементом является система карьерного роста и профессионального развития, которая включает как вертикальный путь – от позиции младшей медсестры через должность старшей до главной медсестры – так и горизонтальное развитие, что подразумевает специализацию в различных направлениях, таких как работа процедурной, операционной или палатной медсестрой, а также возможность стать наставником для новых сотрудников, что не только расширяет профессиональные компетенции, но и повышает статус в коллективе.

Не менее значимо корпоративное признание заслуг персонала, которое может выражаться в формальных методах, таких как размещение фотографии на доске почета, вручение грамот или присвоение звания «Лучшая медсестра месяца/года».

Организация рабочего процесса также выступает мощным нематериальным стимулом. Внедрение гибкого графика, предоставляющего возможность выбора смен или использования скользящего расписания, особенно для сотрудников, воспитывающих детей, способствует достижению баланса между работой и личной жизнью. Создание эргономичных условий труда, обустройство комфортных процедурных кабинетов и организация специальных зон отдыха напрямую влияют на физическое и эмоциональное благополучие персонала в течение смены.

Непрерывное обучение и повышение квалификации формируют основу для профессиональной самореализации. Медсестрам предоставляется доступ к бесплатным курсам, участию в отраслевых конференциях и семинарах, а также к стажировкам в ведущих медицинских центрах страны.

В условиях высокой эмоциональной нагрузки ключевую роль играет система психологической поддержки [3]. Она включает в себя тренинги по управлению стрессом и развитию устойчивости, регулярные супервизии для разбора сложных клинических и этических случаев, возможность получения консультаций психолога, а также реализацию целенаправленных программ по профилактике профессионального выгорания.

Формирование позитивной корпоративной культуры завершает комплекс нематериального стимулирования. Совместное празднование значимых дат и профессиональных событий, проведение тимбилдинг-тренингов для укрепления командного духа, вовлечение персонала в волонтерские программы и развитие института наставничества способствуют созданию сплоченного коллектива, чувства общности и принадлежности к значимому делу. В совокупности эти меры не только повышают удовлетворенность трудом, но и существенно усиливают лояльность персонала к учреждению.

### **Заключение**

Создание эффективной системы мотивации сестринского персонала является стратегической задачей современного здравоохранения. Реализация этих рекомендаций потребует комплексного подхода и поэтапного внедрения, однако в перспективе позволит создать устойчивую систему мотивации, которая будет способствовать не только повышению удовлетворенности персонала, но и улучшению качества оказываемой медицинской помощи. Ключевым фактором успеха является последовательность в реализации изменений и вовлечение самих медсестер в процесс совершенствования системы мотивации.



**Список литературы:**

1. Современные подходы к оценке эффективности труда и премированию медицинского персонала: аналитический отчет / под ред. И.С. Петрова. – М.: ЦНИИОИЗ, 2021. – 89 с.
2. Маслоу, А.Х. Мотивация и личность / А.Х. Маслоу. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 352 с..
3. Широкова, Н.В. Профессиональное выгорание у среднего медицинского персонала: профилактика и коррекция / Н.В. Широкова // Медицинская сестра. – 2022. – № 5. – С. 12-18..
4. Иванова А.В. Мотивация медицинского персонала в условиях реформы здравоохранения. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2022.
5. Петров С.К. Современные системы оплаты труда в медицине. – СПб.: Питер, 2021.
6. Козлова Л.М. Психология труда медсестры. – Ростов н/Д: Феникс, 2020.

