

SAT-2G.404-1-EM-06

## Instruments for increasing the motivation of the medical personnel

Svilena S. Ruskova; Antoaneta A. Yabanozova

### Фактори и инструменти за повишаване мотивацията на медицинския персонал

Свилена Рускова, Антоанета Ябанозова

**Basic accents of the motivation of medical staff:** *In this paper are discussed basic accents of the motivation of medical staff. Human resources are very important to an effective health care system. Motivation of medical staff influenced by a complex set of social, professional and economic factors. A well-trained and motivated health manager must be able to manage very well these factors to build a highly qualified and motivated medical staff. This would lead to higher quality of medical services, but in a more global aspect to ensuring a high health status of the population and a higher quality of life of the Bulgarian people.*

**Key words:** *motivation, medical staff, health manager, motivated staff*

#### ВЪВЕДЕНИЕ

В последните двадесет години Здравеопазването в България е подложено на редица частични реформи, които целят осигуряването на по-висок здравен статус на населението и съответно по-високо качество на живот на българския народ. Но заедно с ползите за всички участници в здравната система, тези реформи водят и поредица недостатъци, които оказват негативното влияние върху ефективното функциониране на българската здравна система. В допълнение към вечния проблем с недостатъчното финансиране, в последните няколко години се наблюдават тревожни индикации, които трябва да бъдат добре анализирани и възможно най-бързо отстранени, за да може да се постигне ефективно и ефикасно изпълнение на здравните услуги у нас.

Основните проблеми, които се идентифицират в настоящия момент в сферата на здравеопазването са: съществени деформации в структурата, броя и териториалното разпределение на специалистите по отделни специалности; намален брой на висококвалифицирани кадри; миграция на голяма част от здравните специалисти (особено младите) извън границите на страната; нисък брой и неблагоприятна възрастова структура на медицинските сестри; липса на стройна система за продължаващо медицинско образование; здравното съсловие, а не държавата е ангажирано с повишаване на квалификацията на младите кадри; слаба подготовка и демотивация на здравните мениджъри. [4] Горееизложените сериозни слабости налагат по-фокусиран поглед върху проблема за мотивирането и задържането на човешките ресурси в сферата на здравеопазването в България. Мотивацията на здравните служители следва да се разглежда като един от основните инструменти, посредством които може да бъде постигната глобалната цел - по-висок здравен статус на българския народ.

Целта на настоящия доклад е да бъдат изведени някои от лостовете с помощта, на които може да бъде повишена мотивацията на медицинския персонал, работещ в българската здравна система. Реализирането на тази цел ще бъде постигнато посредством приложението на теоретичните постановки, свързани с разграничаване формите на мотивацията и Двухфакторната теория на Херцберг.

#### ИЗЛОЖЕНИЕ

**1. Причини за понижената мотивация на служителите в българската здравна система**

В последните две десетилетия провежданите частични, палиативни реформи в здравната система, в т.ч. въведените мерки – икономически, организационни, социални и психологични, не са подчинени на обща концепция, която да обединява усилията на държавата, работодателите, населението и медицинския състав за осигуряване на висок здравен статус на населението и съответно по-високо качество на живота. В резултат на провежданата политика са натрупани структурни проблеми, които са в основата на критичното състояние на системата на здравеопазването. Структурните проблеми могат да се дефинират в следните пет основни направления: финансиране на системата; организация на системата; технологична и кадрова обезпеченост; нормативна недостатъчност; ефективност на здравната система.[4] Всичко това рефлектира негативно върху работната сила в разглежданата сфера в следните направления:

- Тревожни са фактите при кадровата обезпеченост на здравната система. По последни данни на Български Лекарски съюз, 90 % от завършващите у нас лекари, заминават да работят в чужбина.[11] Това внася дисбаланс във възрастовата структура на медицинските специалисти в българското здравеопазване.
- Много от лекарите, работещи в малките населени места се пренасочват към големите градове поради закриване на болници, обезлюдяване на цели населени места, което деструктурира разпределението на специалистите по различните направления.
- В българското здравеопазване липсва нормативно изградена система за продължаващо медицинско образование и повишаване на квалификацията. Такъв вид дейности се осигуряват единствено от лекарското съсловие или на принципа “пожелание”. [4]

Така представените основни проблеми водят до демотивация на медицинските специалисти и съответно до неефективно българско здравеопазване. Поради тези факти на преден план излиза необходимостта да бъдат подготвяни успешни и мотивирани здравни мениджъри, които да могат успешно да ръководят и развиват потенциала на българските медицински специалисти. Мотивацията на медицинския персонал би следвало да бъде един от най-важните приоритети за ефективното функциониране на цялата здравна система в България и на всяка медицинска организация в частност.

## **2. Фактори и инструменти за повишаване мотивацията на медицинския персонал**

Мотивацията на медицинския персонал е една от основните задачи на здравния мениджър, за да бъде осигурено правилно и ефективно функциониране на организациите в сферата на здравеопазването. На работното място, мотивацията отразява индивидуалната степен на готовност на служителя да изпълнява съвестно своите задължения, за да бъдат достигнати основните организационните цели. [2,8]

Един ефективен здравен мениджър е необходимо да притежава способността да въздейства върху поведението на служителите и да управлява основните им мотиви - вътрешни и външни, с цел постигане на по-високо лично удовлетворение от извършената работа. В резултат на това може да се постигне по-висока ефективност и реализиране на организационните цели, част от които са обвързани с изпълнението на висококачествени медицински грижи, полагани от висококвалифицирани специалисти.

В теоретичен аспект мотивацията се подразделя на две основни форми: [2,7,8]

1. Интринсиктна (вътрешна, собствена или присъща) мотивация - тук факторите, които влияят на поведението на служителите са вътрешни, идващи от самата им същност. Това са фактори, които спонтанно активират потребност и

формират вътрешно удовлетворение. Такива са чувство за отговорност, желание за развитие, желание за придобиване на нови знания, желание за интересна работа. [1,7]

Към вътрешномотивационните фактори, въздействащи върху медицинския персонал могат да бъдат включени: чувство за отговорност към здравето на пациентите, желание за продължаващо обучение и специализация, желание за самоусъвършенстване чрез непрекъснато повишаване на квалификацията.

2. Екстренсиктна (външна, екзогенна) мотивация се определя от поведението на съответния мениджър спрямо служителите, за да бъдат те мотивирани. Тук стимулите са външни и могат да бъдат положителни или отрицателни. [7]

Основните външни лостове, които биха били подходящи за приложение от здравните мениджъри са: добро заплащане, съчетано с финансово стимулиране на допълнително извършените дейности; отлични условия на труд - техническа и технологична обезпеченост, отлична материална база; възможност за продължаващо обучение; възможност за професионално развитие; признание и уважение за професионалните качества и компетенции на служителите.

Така представените лостове, с които може да се въздейства върху поведението на медицинския персонал са взаимно свързани и взаимно допълващи се. Те могат да се разглеждат като набор от елементи, подпомагащи осъществяване процеса на мотивация в конкретна желана посока.

Другият теоретичен аспект, през който ще бъде разгледана мотивацията на здравните служители в тази разработка е Двухфакторната теория на Херцберг. Според нея вътрешномотивационните фактори са така наречените **мотиватори**, а външномотивационните са **хигиенни фактори**. [7,9]

Хигиенните фактори са външни за служителя и пряко засягат изпълнението на неговите задължения. Според теорията на Херцберг, служителят започва да обръща по-голямо внимание на тези фактори само когато разбере, че те са неадекватни и несправедливи.

Втората група фактори - мотиваторите - включват повишаване на вътрешната удовлетвореност на служителя при изпълняваните служебни задължения.

Основната идея заложена в тази теория е, че мотивация се постига след осигуряване на необходимите хигиенни фактори, посредством въздействието на мотиваторите.



Фиг. 1 Примерни лостове за повишаване мотивацията на медицинските служители в съответствие с Двухфакторната теория на Херцберг

Независимо, че Двухфакторната теория на Херцберг търпи доста критики и не се счита за достатъчно състоятелна от психолозите, тя е един добър вариант за приложение в сферата на услугите. [9] В случая, когато става дума за медицинските услуги е необходимо да се уточни, че може да бъде използвана при мотивация на служители с по-висока степен на образование и интелектуален потенциал (медицински сестри, лекари, здравни мениджъри), които при изпълнение на своите професионални задължения поемат съществена отговорност и не изпълняват непрекъснато повтарящи се задачи, а в много ситуации вземат бързи и нестандартни решения.

Лостове за повишаване на мотивацията на медицинския персонал, работещ в българската здравна система, могат да бъдат пречупени през призмата на Двухфакторната теория на Ф. Херцберг, като се групират както е представено на фиг. 1.

За да може до известна степен да бъдат разрешени проблемите с високото текучество на младите специалисти, както и деформациите в структурата, броя и териториалното разпределение на медицинските специалисти, могат да бъдат използвани хигиенните фактори, касаещи средата, в която медицинските служители работят, като например по-високо заплащане, по-добри условия за работа в малките населени места, гарантиране запазване на работното място, наличие на условия за лична сигурност и безопасност. Тук е необходимо да се отбележи, че тези стимули биха осигурили превенция на неудовлетвореността от работата на здравните работници, но не и повишаване на тяхната мотивация.

Повишаването на мотивацията на младите здравни кадри и задържането им в българската здравна система, би се постигнало чрез осигуряването на възможности за професионално усъвършенстване, продължаващо обучение, специализации в чужбина, както и постоянни надграждащи обучения.

За разрешаване на проблема с деформацията в структурата на разпределението на медицинските специалисти могат да бъдат приложени мотивиращите фактори, като възможност за професионално и кариерно развитие, делегиране на права и отговорности, както и признание за положения медицински труд.

През последните няколко години са проведени редица изследвания относно средствата (комбинация от вътрешни и външни мотивационни фактори) благодарение, на които може да се постигне удовлетвореност и мотивираност на медицинския персонал. [2,3,6] Един от най-често констатираните резултати в тези проучвания показва, че целта за реализиране на по-висока мотивация може да се осъществи чрез предприемане на действия, свързани с мерки по осигуряване на продължаващо обучение и повишаване на професионалната квалификация на медицинския персонал. Следователно политиката на съответната организация и цялостният ѝ мениджмънт се налага да бъдат насочени в тези две направления.

В световен мащаб се прилагат изключително разнообразие от методи и подходи за управление на мотивацията на персонала, които са доказали своята ефективност и ефикасност. Един сравнително нов подход в това направление, който все още не е добре познат и разпространен в български условия, е така нареченият "Енърджи мениджмънтът". В неговата философия е залегната идеята, че мотивираността на служителите може да бъде повлияна в положителен аспект посредством изследване и управление на следните три вида енергия: умствена, физическа и емоционална.[10] Прилагането му в организациите от здравния сектор може да доведе до търсените и желани резултати по отношение мотивацията на персонала. Ето защо той ще бъде предмет на изследване в следващи разработки на авторите.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въз основа на изложеното по-горе в настоящия материал могат да бъдат формулирани следните изводи:

- Съществуват множество проблеми, пред които е поставена българската здравна система и които не позволяват нейното ефективно и стабилно функциониране. Тези проблеми са основната предпоставка за демотивацията на медицинския персонал в сферата на здравеопазването.

- Чрез комбинирането на някои лостове, изведени с помощта на Двухфакторната теория на Херцберг могат да се търсят варианти за частично решаване на проблемите с повишаване на мотивацията на медицинския персонал и съответно неговата ефективност и отдаденост на работата.

- Насочването на здравните мениджъри към използването на нови съвременни подходи, които залагат на по-дълбокото и детайлно изследване на мотивация на служителите, би спомогнало за повишаването на удовлетвореността на медицинските специалисти и отдадеността им на професията.

.....

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Андреева, М. Управление на човешките ресурси, В.Т., 2014
- [2] Атанасов, П., Мотивация за работа и професионална удовлетвореност на лекарите в българските болници, Научни трудове на Русенския университет, том 53, серия 8.3, 2014
- [3] Балканска, П., Я. Проданова, Обучението на персонала в здравната организация - успешна инвестиция и проява на управленска компетентност, Сестринско дело, 42, 2010, 28 - 31
- [4] Българска Стопанска камара, ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ 2014: състояние, проблеми, решения, предизвикателства
- [5] Европейска асоциация по здравен мениджмънт, Привличане и задържане на медицинските специалисти в Европа, 2015
- [6] Костадинова, И., Управление на икономически, медицински и социални резултати на лекарския труд, Автореферат, РУ "Ангел Кънчев"
- [7] Коцев, Н., Е. Коцев, С. Рускова, Основи на управлението Р., 2013
- [8] Паунов, М. Трудова мотивация, С., 2009
- [9] Сурчева, Ж., Трудова мотивация - обзор върху някои теоретични постановки (I част) - Здравен мениджмънт, 3, 2003, № 5, 18 - 28
- [10] Loehr, J., Schwartz, T., The power of full engagement, 2003
- [11] <http://health2016.insmarket.eu/>

### За контакти:

Доц. д-р Свилена Рускова - катедра Мениджмънт и бизнес развитие  
Антоанета Ябанозова - докторант, катедра Мениджмънт и бизнес развитие