

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ВЫСОКУЮ АДАПТИВНОСТЬ И ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРИМЕРЕ САНАТОРИЯ «УСОЛЬЕ»

© Дятлов С. П., 2023

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Постоянное совершенствование системы управления с помощью автоматизации и внедрение новых технологий в рабочий процесс являются главными трендами многих отраслей, в том числе здравоохранения. Высокие темпы развития IT-сферы и ее продуктов для выполнения задач организаций вносят изменения в деятельность персонала гораздо чаще, чем было раньше. В связи с этим сотрудники предприятия должны иметь высокую степень адаптивности и готовности к изменениям, культивируемую в рамках системы мотивации персонала и организационной культуры компании. В ином случае управленческий состав может столкнуться с проблемой сопротивления со стороны персонала использованию новых методов работы ввиду боязни нового и нежелания обучаться, что не коррелирует с поставленными планами по достижению цели. В статье приводится система действий, направленных на повышение мотивации сотрудников, по изменению организационной культуры для ООО «Санаторий Усолье» как примера медицинского учреждения с консервативным персоналом, не обладающим высокой степенью адаптивности.

*Ключевые слова:* мотивация, адаптация, организационная культура, менеджмент, управление персоналом, организационное поведение, здравоохранение

**А**втоматизированные решения для бизнеса, создаваемые IT-компаниями, позволяют решить проблемы как менеджмента, так и самих пользователей в лице работников: увеличение скорости и достоверности получения результата за счет снижения влияния человеческого фактора, консолидация и обеспечение согласованности данных разных отделов, автоматическая стандартизация и формализация полученной информации через заданные шаблоны.

При грамотной настройке IT-продукта под задачи компании автоматизированные системы позволяют исполнителю стать многофункциональным, повысить качество его деятельности. Тем не менее, использование этой возможности работниками компании зависит непосредственно от них самих — если сотрудник обучится использованию внедряемой технологии и будет добросовестно работать с ней, то тогда необходимые результаты будут достигнуты. В

противном случае, попытки внедрить технологию в рабочий процесс не увенчаются успехом, а, наоборот, останутся лишь несвязанными с доходом затратами, которые не повлекли за собой повышение показателей фирмы. В первую очередь, руководству нужно представить работникам желаемый к использованию IT-продукт с описанием его достоинств и характеристик, а также перечень операций, которые могут быть автоматизированы посредством применения данной программы. В результате каждый работник должен иметь представление, каким образом внедрение данного продукта в рабочий процесс поможет как достижению целей организации, так и ему самому выполнять свои трудовые обязанности. Далее сотрудникам необходимо обучить работе с системой автоматизации посредством инструкции по эксплуатации, обратной связи с IT-отделом компании или привлеченными специалистами, а также проверить качество полученных навыков. Однако обучение

возможно только при проявлении интереса к получению новых знаний со стороны работников, то есть при наличии мотивации к саморазвитию на благо организации в рамках готовности к изменениям по улучшению труда [1]. Примечательно, что комплекс мер по внедрению автоматизации в рабочий процесс обязательно должен нести системный характер и распространяться на всех сотрудников фирмы, так как только при общем использовании ИТ-продукта полномочными на то лицами будут достигнуты желаемые результаты, в том числе по обеспечению согласованности действий между сотрудниками, отделами или филиалами. Принимая во внимание данное условие, можно говорить о необходимости внесения корректировок во всю организационную культуру, которые будут закреплять открытость к изменениям на уровне ценностей организации, так как представляемые организационной культурой нормы и правила должны приниматься и разделяться всеми сотрудниками компании [2]. Как правило, они определяются многими критериями от глобальных, определяющих фундаментальные особенности внутренних взаимоотношений в зависимости от национальных особенностей, обычаев и традиций, до более локальных, которые рассматривают взаимоотношения внутри конкретной организации [3]. Организационная культура выступает объединяющим элементом, позволяющим в некоторой степени влиять на поведение людей, в том числе на их реакцию на происходящее внутри организации [4]. За счет единения в принятой модели поведения в процессе работы создается упорядоченность, влияние которой особенно остро ощущается в периоде изменений. Правильная организационная культура должна помогать людям преодолевать различные проблемы в процессе деятельности, а также обеспечивать необходимый уровень мотивации сотрудников трудиться на благо организации.

Согласно проводимым исследованиям зависимости возраста сотрудника и его готовности к изменениям внутри организации, в том числе непосредственно касающихся его самого, было установлено, что наименее готовыми являются люди младше 30 лет, а также старше 50 лет [5]. Связано это с тем, что, с одной стороны, молодые специалисты зачастую предпочитают более понятые условия и формат работы ввиду необходимости быть полностью уверенным в своей должности и своих возможностях из-за активно происходящих изменений в его других сферах жизни, помимо работы. С другой стороны, работники старше 50 лет ищут стабильности в работе, которая позволит им выполнять привычные трудовые функции до достижения пенсионного возраста, так как изменения, вероятно, повлекут за собой требующее больше вовлеченности обучение,стораживающее и придающее неуверенности в собственных возможностях работника справиться с новыми задачами. По данным статистического сборника Росстата о здравоохранении в России более трети занятых в здравоохранении работников старше 50 лет [6]. Следовательно, необходимость

дополнительного стимулирования работников к изменениям и адаптации в организациях отрасли стоит достаточно остро. В санатории «Усолъе», на примере которого будет рассматриваться данная проблема, штат медицинского отдела включает врачей и младших медицинских работников, преимущественная доля которых старше 55 лет. При этом многие из них обладают опытом работы в данной организации более 20 лет. В связи с этим сотрудники санатория, во-первых, достаточно сильно привыкли к текущей должностной инструкции и порядком ее выполнения, сохранявшим свой вид в течение продолжительного времени, во-вторых, внутри коллектива развиты неформальные коммуникации, что привело к тому, что рядовые сотрудники имеют достаточно большое косвенное влияние на принятие новых решений выражением своей позиции.

Для внедрения автоматизации необходима готовность персонала к освоению инноваций как на уровне знаний и умения применить их на практике, так и на более глубинном уровне понимания необходимости внесения изменений. Последний пункт является очень важным, так как для получения действительно хорошего результата необходима мобилизация энергии всех сотрудников для достижения поставленных задач и глобальных целей, что возможно только при наличии мотивации, удовлетворенности трудом и согласованности действий в коллективе, поэтому в компании важна продуманная организационная культура, которая стимулировала бы людей быть более открытыми к изменениям, новым технологиям и постоянному улучшению работы коллектива в целом. При ассоциировании себя как члена группы и причастности к общим результатам человек не только с большей ответственностью относится к своей работе, но и делает ее более качественно, не стараясь упростить себе задачу или сократить время и что-то не сделать, если это повлияет на работу всей его команды, а не только какого-то другого отдела, деятельность которого его прямо не касается. Перед проведением управленческих преобразований, во-первых, необходимо выделить действующий тип организационной культуры для определения основных принципов взаимодействия внутри коллектива, понимание которых позволит определить точки соприкосновения действующей модели поведения и мотивации персонала к освоению новых технологий и обучению. В связи с этим оценка текущей ситуации в организации и комплекс предлагаемых мер должны учитывать правила и традиции внутренних коммуникаций. Внутри коллектива санатория «Усолъе» ввиду значительного опыта совместной работы в большой степени присутствует неформальное общение для обсуждения личных и бытовых вопросов, в то время как формализованные каналы коммуникаций ввиду специфики работы врачей представлены в ограниченном виде, то есть точками соприкосновения их рабочих процессов являются нормативные документы: медицинские карты, направления и справки — соответственно, взаимодействие происходит не в

момент заданного рабочего процесса, а по его окончанию. Исключением являются взаимодействия между врачом и младшим медицинским персоналом, работающим в одном кабинете, но в данном случае они не принимают совместных решений в соответствии с разностью в компетенциях, а действуют согласно должностной инструкции. Соответственно, можно сделать вывод о том, что действующим типом организационной культуры является ролевая, при которой главенствующее положение в рабочем процессе и порядке взаимодействий занимают правила и процедуры. Так, с одной стороны, принятые на верхнем уровне изменения по должностной инструкции оказывают не только формальное управленческое воздействие, но и значительное влияние на восприятие сотрудником своего места в компании, но с другой стороны, в связи с существенным весом руководящих правил и процедур в рабочей деятельности каждый сотрудник относится к ним с большим трепетом и воспринимает каждое изменение по чужой инициативе с сомнением и подозрением. Следующим важным разделом организационной культуры является принятая на предприятии система мотивации, сущность которой поможет определить ключевые рычаги воздействия на людей. Качественно проработанная система мотивации включает в себя материальный и нематериальный разделы и позволяет побудить персонал на готовность к изменениям таким образом, чтобы осуществление желаемых действий, в данном случае приобретение высокой степени адаптивности, исходило по инициативе самого работника. Помимо этого, система мотивации должна учитывать характеристику персонала по возрасту, общим приоритетам и интересам. По результатам проведенного в санатории «Усолье» опроса большинство сотрудников нацелены на удовлетворение посредством работы в данной организации гигиенического фактора мотивации и своих физиологических потребностей: их побуждают к работе заработная плата, различные льготы и страхования, комфортные условия труда и приятные взаимоотношения в коллективе. Такой перечень объясняется тем, что многие работники компании являются представителями старшего поколения, которые готовятся к пенсионному возрасту, и для них в работе важны стабильность и размеренность, в то время как возможности саморазвития, карьерного роста, повышения квалификации и самореализации являются уже не такими актуальными. Далее необходимо определить, как мотивирующие факторы связаны с готовностью к изменениям. Заработная плата

медицинских работников является повременной, поэтому сотрудники не нацелены на то, чтобы успеть выполнить больше работы в количественном и качественном выражении. В свою очередь, стабильность деятельности медицинского работника обеспечивается стандартами и жесткими регламентами, которые не являются гибкими к случаю каждого пациента. Также необходимо помнить, что одним из основных стимулов к работе в данной отрасли является помощь людям и их здоровью, но ввиду бюрократизированного на нормативном уровне подхода к работе многие сотрудники в ходе деятельности испытывают неудовлетворение, так как не всегда по-настоящему могут помочь своим пациентам, соответствуя принятым нормам, из-за чего могут снижаться продуктивность и мотивация. Для получения более полных данных о субъективной готовности персонала к собственному развитию для улучшения организации и понимания истинных мотивов и желаемых условий автором был проведен опрос «Компания моей мечты». Десять респондентов включали в себя врачей, младший медицинский персонал и руководителей. Опрос был разделен на шесть блоков: «лидерство», «командный подход», «организационные коммуникации и конфликты», «самоорганизация и дизайн работ», «мотивация, лояльность и вовлеченность» и «стратегия развития». Каждый из данных блоков включает в себя 10 утверждений, каждое из которых сотруднику необходимо было оценить двумя числами от 1 до 10 соответственно в зависимости от того, насколько это важно и имеет место быть в организации сейчас и в компании его мечты. По результатам опроса наиболее низко оцененными блоками стали «самоорганизация и дизайн работ», а также «мотивация, лояльность и вовлеченность», что подтверждает то, что в рамках действующей организационной культуры сотрудники компании не готовы к изменениям и не обладают высокой степенью адаптивности, так как не заинтересованы в них даже гипотетически. Таким образом, в результате данного опроса могут быть определены блоки, на проработке которых в рамках изменения организационной культуры следует сконцентрировать наибольшие усилия. В соответствии с полученными результатами опроса была предложена программа мероприятий по мотивации и дизайну рабочего задания для ООО «Санаторий Усолье», состав которой является универсальным для организации здравоохранения, так как перечень мероприятий был выбран и составлен с учетом особенностей, присущих отрасли в целом (таблица 1).

Таблица 1. Мероприятия по мотивации и дизайну рабочего задания

Мероприятия	Срок	Ответственные лица
1. Презентация о повышении качества условий труда и удовлетворенности им; 2. Опыт сотрудников об эффективном распределении времени; 3. Введение титула «Лучший работник месяца» и мероприятий для подведения итогов месяца для сотрудников;	1–2 месяца	Руководитель организации; Программист организации; Руководитель отдела медицины

4. Введение дифференцированной системы оплаты труда и премий		
--	--	--

Разработанная система мотивации включает в себя несколько пунктов, каждый из которых будет учитывать разные, оказывающие влияние непосредственно на целевых сотрудников факторы мотивации: от гигиенических до мотивирующих — на основании анализа данных, полученных в ходе опроса и наблюдения за работниками. При этом данная система учитывает как мотивы достижения, так и мотивы избегания. Последние необходимы для снижения попыток сотрудников манипулирования руководством из-за непонимания технологий за счет апелляции на то, что нововведения не являются нужными.

Внедрение каждого значимого изменения должно доноситься до работников в формате диалога с обратной связью, чтобы персонал не боялся изменений, а был готов работать с ними, учитывая появляющиеся преимущества и недостатки. Презентация в формате доклада с инфографикой от программиста фирмы или ответственного лица необходима для наглядной иллюстрации необходимости изменений в понятной и доступной для сотрудников форме. В рамках данной дискуссии до исполнителей необходимо донести информацию о том, как изменения улучшат их работу, так как в случае, когда что-то в жизни человека выходит за рамки его зоны комфорта, он сопротивляется изменениям. Данный пункт может быть интегрирован в семинар по обучению персонала работе с новой технологией, в рамках которого до участников будет донесено, что при ведении электронных записей нагрузка врачей будет распределена более равномерно. В данном случае удовлетворятся их потребности в комфортных условиях труда, чего и ожидают работники согласно проведенным исследованиям.

Для мотивации к готовности к изменениям и освоению нового необходимо использование не только нисходящих и восходящих коммуникаций, но и горизонтальных, особенно в тех компаниях, где развиты неформальные коммуникации. Так, следующим мероприятием является передача опыта сотрудников об эффективном распределении времени, который должен разрушить страхи сотрудников о жестком контроле со стороны руководства и соответствующей дисциплине в случае автоматизации и отображения расписания в единой базе данных. Однако, наоборот, внедрение автоматизации позволяет врачам легче нормировать свой рабочий день, отслеживать свою загруженность в течение дня и эффективнее управлять своим временем. Данные выводы должны быть либо получены эмпирическим путем самим работником, либо преимущество должно быть донесено его линейным коллегой, так как к такой информации выше уровень доверия.

Система «Лучшего работника месяца» по работе с внедряемым IT-продуктом позволяет внедрить нематериальный фактор мотивации — признание успеха присвоением титула «Лучший работник месяца» и вывешиванием фотографии лауреата на доску почета

в центральном отделении. Данный фактор может быть подкреплен материальной мотивацией и стремлением к положительным взаимоотношениям внутри коллектива благодаря организации ежегодного вознаграждения за достигнутые результаты при работе с новым инструментарием, а также проведению небольших коллективных мероприятий для повышения командного духа и закрытия потребности в принадлежности к общим результатам.

В связи с тем, что наиболее важным фактором мотивации для большинства работников является получение материального вознаграждения за свой труд, то одной из важных мер является введение дифференцированной системы оплаты труда в зависимости от использования внедряемого стандарта и закрепление использования соответствующей технологии в своем рабочем процессе на уровне должностной инструкции. Должность с сокращенным перечнем обязанностей может являться отдельной и предполагать меньшую заработную плату. Такая мотивация позволит побудить персонал к изменениям для соответствия нововведенным стандартам и сохранения условий оплаты труда.

Данный комплекс мероприятий способствует системной мотивации персонала на высокую готовность к изменениям, так как предполагает введение изменений на уровне организационной культуры, учитывает как материальные, так и нематериальные факторы мотивации, а также составлен с учетом особенностей отрасли и работающего в ней персонала. Согласно оценке, именно такой инструментарий позволит не разово внедрить технологию в рабочий процесс, а провести более глубокие изменения, развивая постоянную готовность коллектива к изменениям и высокую степень адаптивности персонала. ■

1. Лыкова О. А. Организационная культура как инструмент повышения мотивации персонала / О. А. Лыкова, В. А. Пикалова. – Текст: электронный // ИВД. 2017. №4 (47). [электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-instrument-povysheniya-motivatsii-personala> (Дата обращения: 07.11.2022).

2. Кожевникова Т. Ю. Корпоративная культура как она есть / Т. Ю. Кожевникова; редактор Е. Русакова – Москва: Эксмо, 2020. – 240 с.

3. Олянич Д. Б. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич - Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 408 с.

4. Козлов В.В. Организационная культура (для бакалавров) / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - Москва: Кнорус, 2016. - 237 с.

5. Полевая М. В. Готовность организации к внедрению изменений / М. В. Полевая. – Текст: электронный // Финансы: теория и практика. 2017. №1. [электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gotovnost-organizatsii-k-vnedreniyu-izmeneniy-1> (Дата обращения: 08.11.2022).

6. Здравоохранение в России. 2021: Стат.сб./Росстат [электронный ресурс] - URL:

<https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdravoohran-2021.pdf>  
(Дата обращения: 17.10.2022)

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

Здравоохранение в России. 2021: Стат.сб./Росстат [электронный ресурс] - URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdravoohran-2021.pdf> (Дата обращения: 17.10.2022)

Кожевникова Т. Ю. Корпоративная культура как она есть / Т. Ю. Кожевникова; редактор Е. Русакова – Москва: Эксмо, 2020. – 240 с.

Козлов В.В. Организационная культура (для бакалавров) / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - Москва: Кнорус, 2016. - 237 с.

Лыкова О. А. Организационная культура как инструмент повышения мотивации персонала / О. А. Лыкова, В. А. Пикалова. – Текст: электронный // ИВД. 2017. №4 (47). [электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-instrument-povysheniya-motivatsii-personala> (Дата обращения: 07.11.2022).

Олянич Д. Б. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич - Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 408 с.

Полевая М. В. Готовность организации к внедрению изменений / М. В. Полевая. – Текст: электронный // Финансы: теория и практика. 2017. №1. [электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gotovnost-organizatsii-k-vnedreniyu-izmeneniy-1> (Дата обращения: 08.11.2022).

---

## **Employee motivation for high adaptability skills and readiness for technological changes on the example of the Usolye sanatorium**

© **Dyatlov S., 2023**

Regular improvement of the management system through automatization and the introduction of new technologies in work are the main trends in many industries, including healthcare. High temp of development of the IT-companies and their products to fulfill the aspirations of organizations make changes in the personnel assignments much more often than it was before. In this regard, the company's employees must have a high degree of adaptability and readiness for change, developed within the framework of the personnel motivation system and the organizational culture of the company. Otherwise, the management staff may face the problem of resistance on the part of the staff to the use of new methods of work due to fear of the new and unwillingness to learn, which does not correlate with the set plans to achieve the goal. The article presents a system of actions aimed at increasing the motivation of employees to change the organizational culture for Sanatorium «Usolye» as an example of a medical institution with conservative staff that does not have a high degree of adaptability.

*Keywords:* motivation, adaptation, organizational culture, management, personnel management, organizational behavior, healthcare

---