

*Бурмакова А.В.*

*студент*

*Оренбургский государственный университет*

*имени В.А. Бондаренко*

*кафедра «государственного и муниципального управления»*

**НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ СРЕДНЕГО  
МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОЙ  
СПЕЦИФИКИ (НА ПРИМЕРЕ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Аннотация. В статье исследуется система нематериальной мотивации среднего медицинского персонала (далее СМП) в условиях региональной специфики Оренбургской области. Проведен анализ факторов, определяющих мотивационный профиль СМП в муниципальных медицинских организациях региона с учетом географической протяженности, высокой доли сельского населения и кадрового дефицита в отдельных районах. Выявлена недостаточная разработанность инструментов нематериального стимулирования на муниципальном уровне при наличии развитой нормативной базы. Предложена модель адаптации нематериальных стимулов к условиям сельских центральных районных больниц и городских поликлиник Оренбуржья, включая дистанционные формы поддержки, развитие наставничества и создание регионального профессионального сообщества.

Ключевые слова: нематериальная мотивация, средний медицинский персонал, Оренбургская область, профессиональное выгорание, наставничество, управление персоналом.

*Burmakova A.V.*

*Student*

*Orenburg State University*

*named after V.A. Bondarenko*

*Department of Public and Municipal Administration*  
**NON-MATERIAL MOTIVATION OF MIDDLE MEDICAL STAFF IN  
THE CONTEXT OF REGIONAL SPECIFICS (CASE STUDY OF THE  
ORENBURG REGION)**

*Abstract. The article examines the system of non-material motivation of middle medical staff (hereinafter referred to as MSS) within the regional specifics of the Orenburg Region. An analysis is conducted of the factors shaping the motivational profile of MSS in municipal healthcare organizations, taking into account the region's geographical extent, high rural population share, and personnel shortages in certain districts. The study identifies a lack of developed tools for non-material incentives at the municipal level despite an established regulatory framework. A model is proposed for adapting non-material motivators to the conditions of rural central district hospitals and urban polyclinics in the Orenburg region, including remote support mechanisms, mentorship development, and the creation of a regional professional community.*

*Keywords: non-material motivation, middle medical staff, Orenburg Region, professional burnout, mentorship, human resource management.*

Введение. Средний медицинский персонал (далее СМП) составляет кадровую основу первичного звена здравоохранения, обеспечивая непрерывность и доступность медицинской помощи населению. В условиях демографических вызовов, старения населения и роста хронической патологии нагрузка на СМП неуклонно возрастает, актуализируя проблему удержания кадров. Материальное стимулирование, оставаясь базовым фактором, в условиях ограниченных бюджетных возможностей не способно самостоятельно решить задачу снижения текучести и профилактики профессионального выгорания. В связи с этим

нематериальная мотивация приобретает статус самостоятельной управленческой технологии, требующей научного осмысления и практического внедрения. Оренбургская область обладает выраженной территориальной и социально-экономической спецификой, напрямую влияющей на кадровую политику в здравоохранении: значительная протяженность территории с запада на восток, высокая доля сельского населения (около 30%), наличие приграничных и отдаленных районов, миграционный отток в более крупные города. Эти факторы обуславливают необходимость разработки регионально-адаптированных инструментов нематериальной мотивации, учитывая специфику работы СМП.

Целью исследования является разработка научно обоснованной модели нематериальной мотивации СМП, адаптированной к условиям Оренбургской области, и выработка практических рекомендаций для руководителей муниципальных медицинских организаций и органов управления здравоохранением региона.

Материалы и методы исследования. Теоретической основой исследования послужили двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория самодетерминации Э.Деси и Р. Райана [1], а также современные концепции управления персоналом в здравоохранении (Т.В. Соловьева, Г.В. Старшенбаум) [2]. Эмпирическую базу составили нормативно-правовые акты Российской Федерации и Оренбургской области, регулирующие деятельность медицинских организаций и кадровую политику. Применены методы системного анализа, сравнительно-правового анализа, типологизации и моделирования.

Результаты. Анализ кадрового состава и условий труда СМП в Оренбургской области позволяет выделить ряд факторов, формирующих уникальный мотивационный профиль работников региона:

- географический фактор – работники сельских ЦРБ и ФАПов, составляющие значительную долю СМП области (особенно в таких

районах, как Саракташский, Беляевский, Кваркенский, Ясненский), работают в условиях территориальной изоляции. Это ограничивает возможности для профессионального общения, повышения квалификации, культурного досуга и создает ощущение «оторванности» от профессионального сообщества.

- демографический фактор – высокая доля пожилых пациентов в сельской местности определяет специфику работы: преобладание хронической патологии, паллиативных случаев, необходимость длительного сопровождения пациентов. Это требует от СМП особых коммуникативных компетенций и повышенной эмоциональной устойчивости.

- кадровый фактор – дефицит СМП в отдаленных районах области приводит к увеличению нагрузки на действующих работников, совмещению ставок, работе в режиме постоянной интенсивности. В таких условиях традиционные формы мотивации (грамоты, благодарности) теряют эффективность, уступая место потребности в психологической разгрузке и ощущении справедливости.

- миграционный фактор – конкуренция за кадры с соседними регионами и крупными городами вынуждает работодателей Оренбуржья искать не только финансовые, но и нематериальные преимущества для удержания персонала: комфортную рабочую среду, признание, возможность развития.

Анализ существующих практик нематериальной мотивации в регионе. На региональном уровне в Оренбургской области реализуются отдельные инструменты нематериального стимулирования:

- проведение ежегодного конкурса «Лучшая медицинская сестра Оренбуржья» и аналогичных профессиональных соревнований;

- награждение работников к профессиональному празднику (Международный день медицинской сестры, День медицинского

работника) грамотами Министерства здравоохранения области и Губернатора;

- освещение достижений СМП в региональных СМИ и на портале Министерства здравоохранения Оренбургской области;

- организация региональных научно-практических конференций с участием среднего медицинского персонала.

Однако анализ показывает, что эти инструменты носят эпизодический и «точечный» характер, охватывая преимущественно наиболее активных и успешных работников. Подавляющее большинство СМП, особенно в сельских районах, остается вне зоны системной нематериальной мотивации.

Типология нематериальных стимулов с учетом региональной специфики. На основе проведенного анализа предложена типология нематериальных инструментов мотивации СМП, адаптированная к условиям Оренбургской области и сгруппированная по трем направлениям:

1. Инструменты профессиональной интеграции и признания:

- Региональная система профессиональных конкурсов с расширенной географией;

- Институт «Регионального наставника». Присвоение опытным СМП статуса наставника с правом методической поддержки молодых специалистов не только в своем учреждении, но и в соседних районах (с использованием дистанционных технологий);

- Банк лучших практик. Создание на региональном портале Минздрава Оренбургской области раздела с описанием успешных кейсов работы СМП, методических разработок, авторских программ – с указанием авторства и возможностью профессионального признания.

2. Инструменты психологической поддержки и профилактики выгорания.

- Дистанционные балинтовские группы. Для работников сельских ЦРБ и ФАПов, лишенных возможности очного участия в психологических разборах, - организация регулярных онлайн – встреч под руководством клинических психологов Оренбургской области;
- Мобильная служба психологической помощи. Выездные бригады психологов в отдаленные районы области для проведения супервизий, тренингов и индивидуальных консультаций СМП;
- Комнаты психологической разгрузки. Обязательное оснащение таких помещений в каждой ЦРБ и крупной поликлинике с учетом региональных стандартов. [3].

### 3. Инструменты профессионального развития и коммуникации:

- Региональная школа наставничества. Обучение опытных СМП методике передачи знаний и работы с молодыми специалистами на базе Оренбургского государственного медицинского университета и медицинских колледжей региона;
- Профессиональные сообщества в мессенджерах. Создание моделируемых региональных чатов СМП по специальностям (терапевтические, хирургические, педиатрические сестры, фельдшеры скорой помощи) для оперативного обмена опытом, консультаций и ощущения профессиональной принадлежности;
- Стажировки в ведущих ЛПУ области. Организация краткосрочных ознакомительных стажировок для СМП из сельских районов в ведущие медицинские учреждения города Оренбурга.

Модель внедрения нематериальной мотивации в муниципальных МО Оренбургской области. Предлагается трехуровневая модель интеграции нематериальных стимулов:

Уровень 1 - Региональный (Министерство здравоохранения Оренбургской области):

- разработка и утверждение методических рекомендаций по нематериальной мотивации СМП для руководителя МО;
- организация региональных конкурсов, стажировок, образовательных мероприятий;
- формирование информационного пространства для признания достижений СМП;
- мониторинг индекса удовлетворенности трудом и уровня выгорания в муниципальных МО;

Уровень 2 – Муниципальный (центральные районные больницы, городские поликлиники):

- разработка локальных положений о нематериальной мотивации с учетом специфики учреждения;
- введение института наставничества с финансовым и статусным стимулированием наставников;
- организация регулярной обратной связи между руководством и персоналом;
- создание эргономичных условий труда и комнат психологической разгрузки.

Уровень 3 – Локальный (отделение, участок, ФАП):

- ежедневные практики признания и благодарности со стороны непосредственного руководителя;
- вовлечение персонала в принятие решений, рабочих групп по улучшению качества;
- формирование атмосферы взаимного уважения и профессиональной солидарности в коллективе.

Практические рекомендации.

1. Министерству здравоохранения Оренбургской области:

- разработать и утвердить региональную программу нематериальной мотивации СМП на 2026-2030 годы в рамках реализации региональной программы модернизации первичного звена здравоохранения;
- организовать ежегодный форум «Сестринское дело Оренбуржья» с секциями для обмена лучшими практиками.

## 2. Руководителям муниципальных медицинских организаций:

- провести диагностику мотивационных профилей персонала с использованием валидных методик и разработать индивидуальные планы развития сотрудников;
- внедрить практику ежеквартальных индивидуальных бесед «руководитель-подчиненный» по схеме обратной связи;
- обеспечить прозрачность распределения стимулирующих выплат и вовлечь представителей СМП в работу комиссии по распределению надбавок;
- организовать на рабочем месте каждого СМП доступ к дистанционным формам психологической поддержки и повышения квалификации [4].

Заключение. Нематериальная мотивация среднего медицинского персонала в Оренбургской области требует учета выраженной региональной специфики: территориальной протяженности, высокой доли сельского населения, кадрового дефицита. Традиционные инструменты признания и стимулирования, применяемые эпизодически не способны системно решить задачу удержания кадров и профилактики выгорания. Предложенная в исследовании трехуровневая модель нематериальной мотивации, сочетает региональные программы профессионального признания, дистанционные формы психологической поддержки для сельских работников и локальные практики вовлечения персонала, позволяет сформировать целостную систему стимулирования.

Список литературы:

1. Деси Э., Райан Р. Внутренняя мотивация / Э. Деси, Р.Райан.- М.Альпина Паблишер, 2022.-320с.
2. Соловьева Т.В. Управление персоналом в здравоохранении: учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024 – 315с.
3. Старшенбаум Г.В. Профилактика эмоционального выгорания медицинских работников практическое руководство – М.: Медицинское информационное агенство,2023.-184с.
4. Петрова Е.Н. Дистанционные формы психологической поддержки медицинских работников в отдаленных районах // Менеджер здравоохранения. – 2025. - № 3. – с.56-63.
5. Постановление Правительства Оренбургской области от 20 августа 2010 г. № 551-пп «О стратегии социально-экономического развития Оренбургской области до 2030 года».