

## ДИСКУССИЯ

© КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ, 2015

УДК 614.25:796/799

*Бобунов Д.Н.<sup>1</sup>, Подберезкина Л.А.<sup>2</sup>, Щербаков Л.В.<sup>3</sup>***МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНОГО  
ВРАЧА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ СПОРТИВНОГО КЛУБА**

<sup>1</sup>Северо-Западный государственный медицинский университет им. И. И. Мечникова, Минздравсоцразвития РФ, 195067, г. Санкт-Петербург; <sup>2</sup>Военно-медицинская академии им. С. М. Кирова МО РФ, 194044, г. Санкт-Петербург; <sup>3</sup>Велнесс-центр «Giowellness», г. Санкт-Петербург

Цель настоящей работы состояла в изучении мотивации трудовой деятельности медицинского персонала как фактора конкурентоспособности подразделения спортивного клуба. Актуальность данной темы заключается в том, что работа в передовых спортивных клубах становится все более содержательной, интересной и творческой. Наиболее эффективно развиваются именно те спортивные клубы, которые занимаются развитием персонала, повышением качества жизни на работе и стимулированием участия работников в управлении.

Развитие фитнес-клубов в современном мире всегда опиралось на качество оказания услуг клиентам, поэтому не удивительно, что в последние годы требования к качеству медицинских услуг значительно возросли и соответственно эти вопросы стали наиболее актуальными.

*Ключевые слова:* мотивация медицинского персонала; конкурентоспособность; качество медицинской помощи.

*Для цитирования:* Физиотерапия, бальнеология и реабилитация. 2015; 14 (2): 45—50.

*Bobunov D.N., Podberezkina L.A., Shcherbakov L.V.*

**THE MOTIVATION TOWARD WORKING ACTIVITIES FOR THE SPORTS MEDICINE  
DOCTOR AS A FACTOR OF THE COMPETITIVENESS OF A SPORTS CLUB SECTION**

<sup>1</sup>State budgetary educational institution of higher professional education “I.I. Mechnikov North-Western State Medical University”, Russian Ministry of Health, Sankt-Peterburg, Russian Federation, 195067; <sup>2</sup>Federal state educational institution of higher professional education “S.M. Kirov Military Medical Academy”, Russian Defense Ministry, ul. Akademika Lebedeva, Sankt-Peterburg, Russian Federation, 194044; <sup>3</sup>“Giowellness” Business Centre, Sankt-Peterburg, Russian Federation

The objective of the present work was to study the motivation toward working activities among the medical personnel as a factor of the competitiveness of a sports club section. The importance of this problem arises from the increasing meaningfulness, interest, and creativity of the activities in the top sports clubs. Those clubs are developing very rapidly that pay much attention to the recruitment and selection of the qualified personnel, take measures to improve their quality of life, create the most favourable working conditions, and stimulate the participation of the staff members in the managerial activities. The successful development of the fitness clubs under the modern conditions depends on the quality of the services they provide for the consumers. No wonder, the requirements for the high-quality medical assistance have substantially increased in the last years. It accounts for the necessity of closer attention to this issue.

*Key words:* motivation of medical personnel, competitiveness, quality of medical assistance

*For citation:* Fizioterapiya, bal'neologiya i reabilitatsiya. 2015; 14 (2): 45—50. (In Russ.)

Спрос на фитнес-услуги в России, как утверждают эксперты, в последние пять—шесть лет существенно увеличился. Изменилась культура потребления, стало модно вести здоровый образ жизни, хорошо выглядеть.

В число первопричин, обусловивших повышение актуальности проблем качества медицинских услуг, следует включить:

1. Внедрение в систему здравоохранения новых законодательных актов. В частности, положений

«Гражданского Кодекса РФ», «Основ законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан», закона «О медицинском страховании граждан в Российской Федерации», закона РФ «О защите прав потребителей», обеспечивших существенное увеличение прав клиентов клуба и повышение требований к работе медицинского персонала при отсутствии защиты его прав в системе оказания медицинской помощи.

2. Отсутствие системной поддержки индустрии спорта и здоровья со стороны государства, хотя целесообразность того, чтобы сделать фитнес более доступным и массовым, очевидна.

3. Отсутствие квалифицированных специалистов в сфере спортивной медицины. Ведь основной особенностью в работе медицинского персонала фитнес-клуба является сочетание двух противоречащих друг другу факторов: медицинскому консультанту необходимо не только правильно провести то или иное медицинское обследование, но и суметь его грамотно предложить и продать.

В настоящее время спортивная медицина столкнулась с проблемой, которую лучше всего характеризует фраза небезызвестного специалиста в области управления — «кадры решают все». Пройден тот этап, когда наличие современного оборудования и технологий, а также презентабельный вид гарантировали постоянный поток клиентов в фитнес-клуб. Сейчас в условиях действительно жесткой конкуренции на рынке, когда количество спортивных клубов постоянно растет, для сохранения жизнеспособности его и тем более для дальнейшего развития необходимо наличие главной составляющей успеха — высококвалифицированного персонала

Цель настоящей работы состояла в изучении мотивации трудовой деятельности медицинского персонала как фактора конкурентоспособности подразделения спортивного клуба.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Актуальность выбранной темы исследования определяется четырьмя основными моментами, связанных с деятельностью врача в фитнес-клубе.

- Для существования медицинского подразделения спортивного клуба необходимо объединение действий медицинского персонала, это возможно при существовании общей цели, разделении работ между людьми в организации, координации их действий. Объединение усилий возможно, если медицинские работники будут знать что, где, когда, как и с кем делать, это позволит достичь целей, не достижимых каждым человеком в отдельности, и решить возникающие при этом проблемы.
- Экономические отношения между врачом и организацией, т.е. обмен результата деятельности на обещанное вознаграждение приводит к противопоставлению их интересов, тем самым создают препятствия для самоотверженной работы врача, так как его вклад в деятельность организации ограничивается выплачиваемым вознаграждением. Если организация будет стремиться получить от сотрудников больших результатов или лучшего

выполнения работы за ту же плату, то это вызовет у работника чувство несправедливости.

- Внимание руководителей фитнес-клубов направлено на создание систем вознаграждения и стимулирования, чтобы сформировать у каждого медицинского работника поведение, необходимое для лучшего выполнения работы в организации.
- Для выполнения работы важно, чтобы врач был заинтересован в самом результате работы. Однако особенность работы такова, что результат работы формируется на протяжении всего процесса тренировки. Для получения высоких результатов необходимо приложить внимания и усилий врача к самому процессу выполнения работы.

Актуальность данной темы подтверждается тем фактом, что работа в передовых спортивных клубах становится все более содержательной, интересной и творческой. Наиболее эффективно развиваются те фитнес-клубы, которые занимаются развитием медицинского персонала, повышением качества жизни на работе и стимулированием участия работников в управлении.

**Мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации (Мескон М.Х., 1992).

В теории выделяют четыре основных метода мотивации:

1. Принуждение основано на страхе подвергнуться наказанию, например в виде увольнения, перевода на нижеоплачиваемую работу, штрафа.

2. Вознаграждение в виде систем материального (зарботная плата, премии, участие в прибылях) и нематериального (награда, благодарность) стимулирования хорошего труда.

3. Солидарность — развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации, что достигается путем убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного организационного климата.

4. Приспособление — оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного приспособления их к целям управленцев высшего и среднего уровней. Этот вид мотивации требует делегирования полномочий на нижние уровни, что становится мотивом для внутреннего объединения целей управленцев и персонала организации.

Применение каждого из видов мотивации или их сочетания зависит от конкретных условий, в которых работает спортивный клуб. В то же время использование методов принуждения в творческих коллективах может нанести огромный вред, так как приводит к затуханию энергии поиска, нередко связанного с отрицательными результатами.

Использование вознаграждения основано на положениях теории потребностей о том, что цели, стремления, ценности и поведение выступают как мотивы, называемые стимулами или потребностями. Поэтому процесс мотивации рассматривается через призму стимулов, которые в значительной мере предопределяют поведение работников. Все виды стимулов, используемых организациями, принято подразделять на две группы: материальные и нематериальные.

К первой группе относятся денежные стимулы в виде заработной платы, премий, надбавок, участия в капитале и прибылях, а также различные формы неденежных стимулов (например, предоставление льготных путевок на отдых и лечение).

Значение материальных стимулов возрастает при низком уровне обеспеченности работников, превышении его средних значений. Чаще всего материальные стимулы связываются с результатами труда отдельного работника, группы или организации в целом. Последний подход — стимулирование работников на достижение целей организации в целом — получил довольно широкое распространение в мировой практике в виде выплат годовых премий всему персоналу. В то же время оплата управленцев по результатам их труда требует разработки методов его количественной и качественной оценки, что в ряде случаев связано с большими трудностями.

Поэтому наряду с материальными стимулами активно разрабатываются нематериальные, учитывающие следующие виды потребностей:

- социальные, отражающие потребности в самоутверждении, определенном социальном статусе и власти. Они удовлетворяются путем расширения возможности принятия в управлении, развитии навыков и умений, продвижении по должностным ступеням;
- моральные, отражающие потребности в признании, реализуются с помощью одобрений, благодарностей и других форм позитивной оценки;
- творческие, включающие стимулы, позволяющие не только использовать, но и наращивать потенциал людей. Это создание соответствующей творческой обстановки, открытость в отношениях и информационном обеспечении, применение групповых форм работы, участие в конференциях и семинарах;
- социально-психологические, отражающие потребность общения и представленные всеми элементами культуры организационных отношений как внутри организации, так и за ее пределами.

Методы мотивации должны быть направлены на максимальное вовлечение людей, обладающих знаниями, в решение общих задач организации, в процесс принятия решений.

Существуют несколько сложившихся в сфере фитнеса моделей руководства. В первой всем руководит генеральный директор, не имеющий медицинского образования и в его подчинении находится главный врач, отвечающий за всю медицину. Это не самая лучшая ситуация, так как лицо, ответственное за все предприятие, не в полной мере знает всю специфику того бизнеса, которым руководит, что увеличивает риск принятия неверных решений.

У руководителя фитнес-клуба существует еще одна сложная задача — взаимодействие с акционерами и инвесторами, которые вложили деньги для получения прибыли, и подчас их не интересует, как она получается. И здесь очень легко перейти грань, когда с целью максимизации прибыли будет снижаться качество медицинских услуг, не будет обновляться и должным образом обслуживаться оборудование,

будут использовать многоразовый инструментарий, нарушать технологические циклы.

На первом этапе исследования 12 экспертам (5 управляющих спортивных клубов, 5 заведующих терапевтическими отделениями государственных поликлиник, 2 главных врача спортивных клубов) было предложено определить главные мотивационные факторы. При анализе 14 мотивационных факторов, которые указали эксперты, отобраны 12 из них, на которые с различной степенью значимости указали все эксперты (рис. 1).

Экспертами выделены следующие мотивационные факторы:

1. Многообразии предъявляемых работой требований к мастерству («Мастерство»).
2. Заработная плата («Заработная плата»).
3. Представление о значении задачи для спортивного клуба («Значение для спортивного клуба»).
4. Обратная связь («Связь»).
5. Самостоятельность («Самостоятельность»).
6. Внимание к внеурочному труду («Труд»).
7. Стимулирование обучения и творческого подхода («Стимулирование»).
8. Карьерный рост («Карьера»).
9. Забота о здоровье сотрудников («Здоровье»).
10. Развитие физической формы («Физическая форма»).
11. Этапы трудовой деятельности («Трудовая деятельность»).
12. Увлечения и досуг («Досуг»).

Мотивационные факторы, на каждый из которых указали не более четырех экспертов, это: систематические горизонтальные подвижки, забота о психическом состоянии.

Исходя из этого, эти факторы были исключены при дальнейшем исследовании.

Анализируя мнения экспертов, следует сказать, что на первое место по значимости они отнесли: карьерный рост — 10, заработную плату — 9, стимулирование обучения и творческого подхода — 7, самостоятельность — 7.

На второе место отнесены: представление о значении задачи для спортивного клуба — 9, забота о здоровье сотрудников — 8, развитие физической формы — 8, обратная связь — 6.

На третье место отнесены: внимание к внеурочному труду — 9, этапы трудовой деятельности — 6, многообразии предъявляемых работой требований к мастерству — 7, увлечения и досуг — 5.

Зачастую многие руководители спортивных клубов уверены, что работающие под их началом врачи, администраторы, тренеры достигли определенного уровня и дальнейшее их профессиональное развитие или невозможно, или в нем нет необходимости. Примером, опровергающим подобную точку зрения, являются наиболее успешные игроки на рынке фитнес-индустрии — сети спортивных клубов и медицинские центры. В схему достижения успеха этих компаний обязательно включена программа непрерывного, планомерного повышения уровня квалификации всего персонала, будь то ведущий специалист или рядовой администратор.

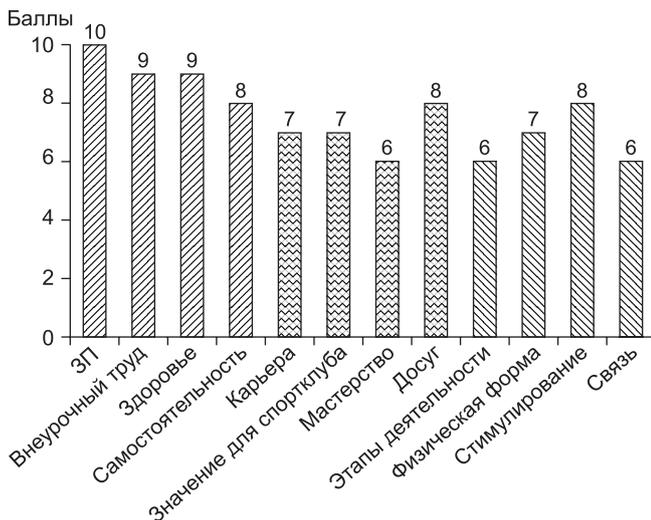


Рис. 1. Факторы мотивации (опрос экспертов).

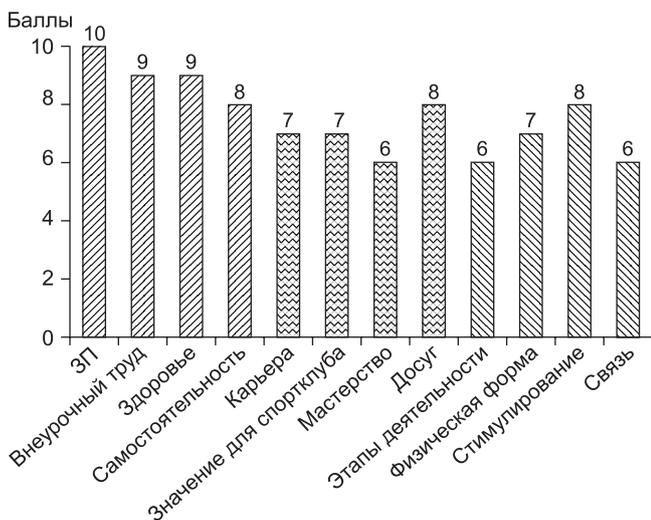


Рис. 2. Факторы мотивации (опрос врачей спортивных клубов).

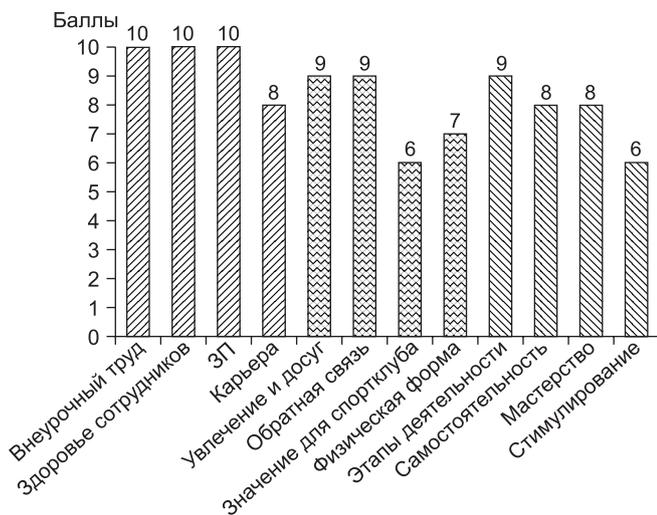


Рис. 3. Факторы мотивации (опрос менеджеров отдела, администраторов, медсестер).

Кроме необходимости овладевать современными технологиями, сейчас важно обращать внимание и на формирование таких, не характерных на первый взгляд для спортивного врача качеств, как умение грамотно преподнести и продать услуги спортивного клуба, умение решать конфликтные ситуации с клиентами и многое другое.

На втором этапе исследования 40 врачам было предложено оценить каждый из указанных мотивационных факторов по значимости в баллах (от 1 до 10), а затем расположить эти же факторы по важности по убыванию (рис. 2).

Изучая мнения врачей, следует сказать, что на первое место по значимости были отнесены: заработная плата — 10, внимание к внеурочному труду — 9, забота о здоровье сотрудников — 9, самостоятельность — 8.

На второе место отнесены: карьерный рост — 7, представление о значении задачи для спортивного клуба — 7, многообразии предъявляемых работ требований к мастерству — 6, увлечения и досуг — 8.

На третье место поставлены: этапы трудовой деятельности — 6, развитие физической формы — 7, стимулирование обучения и творческого подхода — 8, обратная связь — 6.

На третьем этапе исследования 20 менеджерам отдела продаж, 10 медсестрам, а также 30 администраторам было предложено оценить каждый из указанных мотивационных факторов по значимости в баллах (от 1 до 10), а затем расположить эти же факторы по важности по убыванию (рис. 3).

Анализируя мнения 3-й группы, мы увидели, что на первое место отнесены: внимание к внеурочному труду — 10, забота о здоровье сотрудников — 10, заработная плата — 10, карьерный рост — 8.

На второе место поставлены: увлечения и досуг — 9, обратная связь — 9, представление о значении задачи для фитнес клуба — 6, развитие физической формы — 7.

На третье место отнесены: этапы трудовой деятельности — 9, самостоятельность — 8, многообразие предъявляемых работ требований к мастерству — 6, стимулирование обучения и творческого подхода — 6.

По результатам оценки мотивационных факторов для работников спортивных клубов можно сделать следующие выводы:

1. Установлены 12 мотивационных факторов, которые в большей степени определяют пожелания работников спортивного клуба.

2. Наиболее значимыми мотивационными факторами для экспертов являются: карьерный рост, заработная плата, стимулирование обучения и творческого подхода, самостоятельность.

3. По мнению спортивных врачей главными мотивационными факторами являются: заработная плата, внимание к внеурочному труду, забота о здоровье сотрудников и самостоятельность.

4. Мотивационные факторы 3-й группы опрошиваемых (менеджеры отдела продаж, медсестры, администраторы): внимание к внеурочному труду,

забота о здоровье сотрудников, заработная плата, карьерный рост.

5. С целью повышения экономической эффективности медицинского подразделения спортивного клуба необходимо ориентироваться на желания и мотивации медицинских работников. Периодический анализ мотивационных факторов позволит руководителям принимать правильные решения, повышающие эффективность работы и взаимодействия всех ее звеньев.

Мотивация является ключом к поведению человека. Как известно из многолетнего опыта, незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносят ощутимые результаты, руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые в свою очередь не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

На заре появления частного бизнеса, когда медиков, знающих основы менеджмента было единицы, вариант назначения руководителем менеджера — «не медика», был самым распространенным. Но сейчас ситуация меняется. Все больше врачей приобретают дополнительное профессиональное образование в области менеджмента. Руководитель, имеющий два образования, более системно видит свое предприятие. Но объективно оценивая рынок труда, можно с сожалением сказать, что менеджеров, которые могут успешно руководить медицинским подразделением спортивного клуба и понимать особенности менеджмента в здравоохранении — единицы.

У нас нет серьезной и профессиональной школы, специализирующейся в этой сфере, а краткосрочные курсы по медицинскому менеджменту могут только обозначить направления для самостоятельного и глубокого изучения предмета.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, управленец должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя их, или наоборот. Сейчас вряд ли надо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Для того чтобы заставить этот ресурс работать с максимальной отдачей, необходимо убедить его, что ему это необходимо. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы

определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы организации необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Материальное поощрение — это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, т.е. внешняя цель. Поэтому многие руководители, не знаящие такой закономерности действия стимулов, видят только в материальном вознаграждении мотивирующую силу труда. Материальное вознаграждение будет действовать только тогда как стимул, когда оно будет постоянно увеличиваться (Шапиро С.А., 2005)

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Жизнь постоянно меняется, а под влиянием ее меняется личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил.

Доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет врач, чем выше его мотивация, тем больше он будет стремиться к лечению. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек сам актуализирует способности и реализует свой психологический потенциал.

#### РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 04.07.02 № 499 «Об утверждении Положения о лицензировании медицинской деятельности». М.; 2002.
2. Постановление № 27 от 13.01.96 «Об утверждении правил предоставления платных медицинских услуг населению медицинскими учреждениями». М.; 1996.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики; 2000.
4. Иванов И.А. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива: Учебное пособие "The Open University". 2006.
5. Иванцов В.А., Шелепов А.М., Черный А.Ж. Анализ факторов конкурентоспособности военных лечебно-профилактических учреждений и качества медицинской помощи. *Военно-медицинский журнал*. 2008; 11: 4—10.
6. Курашвили В. А. Нерешенные проблемы менеджмента в развитии фитнес-индустрии. *Современная конкуренция*. 2008; 2: 8.
7. Ламанов А. Мотивации персонала в бизнесе. *Человек и труд*. 2003; 2: 7.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента. М.; 1992.
9. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации. М.: Едиториал УРСС; 2004.
10. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2004.
11. Савина И.А. От мотивации к партнерству — идеология XXI века. *Управление персоналом*. 2008. 6: 10.
12. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: Управление персоналом; 2005.
13. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М.: Акалик; 2000.
14. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа; 2005.

#### REFERENCES

1. Government Decree on 04.07.02 № 499 «On approval of the licensing of medical activities». Moscow; 2002. (in Russian)
2. Decree № 27 on 13.01.96 «On approval of rules for granting paid medical services to the public health institutions». Moscow; 1996.

3. Vikhanskiy O.S. *Strategic Management [Strategicheskoe upravlenie]*. Moscow: Gardariki; 2000. (in Russian)
4. Ivanov I.A. *Effective Manager: Motivating Your Team* Tutorial [Motivatsiya vashogo kollektiva. Uchebnoe posobie]. "The Open University", 2006. (in Russian)
5. Ivantsov V.A., Shelepov A.M., Chernyy A.Zh. *Analysis of factors of competitiveness of military health care facilities and quality of care. Voenno-meditsinskiy zhurnal*. 2008; 11: 4—10. (in Russian)
6. Kurashvili V.A. *Unresolved problems of management in the development of the fitness industry. Sovremennaya konkurentsia*. 2008; 2: 8. (in Russian)
7. Lamanov A. *Staff motivation in business. Chelovek i trud*. 2003; 2: 7. (in Russian)
8. Meskon M.Kh. *Fundamentals of Management [Osnovy menedzhmenta]*. Moscow; 1992. (in Russian)
9. Ponomarev I.P. *Motivation in Work Organization [Motivatsiya rabotoy v organizatsii]*. Moscow: Editorial URSS; 2004. (in Russian)
10. Rumyantseva Z.P. Overall Management of the Organization. Tutorial. *Theory and Practice [Obshchee upravlenie organizatsiy. Teoriya i praktika]*. Moscow: INFRA-M, 2004. (in Russian)
11. Savina I.A. *The Motivation for Partnership — the Ideology of the XXI Century [Ot motivatsii k partnerstvu — ideologiya XXI veka. Upravlenie personalom]*. 2008; 6: 10. (in Russian)
12. Solomanidina T.O., Solomanidin V.G. *Motivation Employment of Staff [Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti personala]*. Moscow: 2005.
13. Utkin E.A., Kochetkova A.I. *Personnel Management in Small and Medium Business [Upravlenie personalom v malom i srednem biznese]*. Moscow: Akalis; 2000. (in Russian)
14. Shapiro S.A. *Motivation and staff incentives [Motivatsiya i stimulirovanie personala]*. Moscow: GrossMedia; 2005. (in Russian)

Поступила (received) 04.07.14