



УДК 159.9.072

К проблеме мотивации труда персонала медицинского учреждения

Е. Ю. Панчук

Ангарский государственный технический университет, г. Ангарск

Аннотация. На основе анализа литературных данных отмечается, что мотивация труда персонала в системе здравоохранения основывается в большей мере на стимулах неденежного характера. Рассматриваются результаты проведенного автором анкетирования врачей и медицинских сестер госпиталя в целях изучения применяемых в учреждении стимулов труда, предпочитаемых стимулов и общей удовлетворенности системой мотивации труда, а также влияния психологических факторов на мотивацию труда медицинского персонала. Выделены такие психологические факторы, как: отношения с начальством и стиль управления, морально-психологический климат в коллективе, информированность работников, значимость выполняемой работы, интерес к содержанию труда, возможность карьерного роста. Сделаны выводы о том, что ведущим психологическим фактором мотивации труда медицинских работников в большинстве случаев является осознание ими социальной значимости труда.

Ключевые слова: мотив, мотивация внешняя, мотивация внутренняя, мотивирование, стимул, стимулирование, мотиватор, потребность, удовлетворенность, психологические факторы, влияющие на мотивацию труда.

Эффективное использование трудового потенциала является на современном этапе ключевым фактором успешности деятельности медицинского учреждения. Правильно подобранная система стимулирования труда медицинских работников способствует достижению личных и коллективных целей, а хорошее знание мотивации работников – залог создания более совершенной системы стимулирования.

Тем не менее, несмотря на актуальность обозначенной проблемы, психологических исследований, посвященных мотивации труда медицинских работников, на сегодняшний день крайне мало. Существующие теоретические и эмпирические работы носят социально-экономический, социально-гигиенический характер. Изучение психологических механизмов мотивации трудового поведения медицинских работников на рабочем месте, закономерностей регуляции этого поведения, внедрение в практику результатов исследований мотивации труда медицинских работников является в настоящее время необходимостью.

В своей работе мы придерживались мнения о том, что мотивация труда есть процесс формирования внутренних побудительных сил трудовой деятельности. Другими словами, мотивация труда определяется как

стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности [3]. Потребность становится внутренним побудителем определенного типа трудового поведения, в случае ее осознания работником в форме интереса, т. е. стремления удовлетворить ее конкретным способом.

Для анализа мотивов трудовой деятельности медицинского персонала важно определить, что в структуру мотива входят следующие элементы: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [5].

Сложность выявления мотивов трудовой деятельности медицинских работников связана с тем, что всякая деятельность является полимотивированной, т. е. отношение человека к трудовым процессам определяется многими мотивами в различных их сочетаниях. Совокупность мотивов труда, их иерархия, взаимное влияние составляют механизм мотивации труда, который в свою очередь включает: внутренние мотивы, определяемые предрасположенностью личности к труду; внешние положительные мотивы, вызывающие положительную реакцию и побуждающие к труду, и внешние отрицательные мотивы, вызывающие отрицательную реакцию и как бы принуждающие к труду [3]. Внутренние мотивы связаны с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности. Внешние мотивы формируются под воздействием стимулирующих факторов, таких как условия и оплата труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя. По оценкам исследований мотивации труда при помощи методики К. Замфир в модификации А. А. Реана, предпочтительным является мотивационный комплекс труда, когда предрасположенность личности к труду имеет большую мотивационную значимость, чем побуждение к труду, которое, в свою очередь, более значимо, чем принуждение к труду. Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние как на внешнюю, так и на внутреннюю мотивацию.

В связи с этим уместно привести данные исследования Л. С. Бабыниной, которая выделяет процесс мотивирования, влияющий на внутренние мотивы, и процесс стимулирования, влияющий на внешние мотивы. Автор рассматривает содержание понятия мотивирования как процесса воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов [2]. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей к труду есть процесс стимулирования. Как отмечает Л. С. Бабынина, стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – всего лишь одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средства управления людьми применяется стимулирование.

Мотивация труда персонала в системе здравоохранения в меньшей мере основывается на денежном вознаграждении и в большей мере на стимулах неденежного характера (престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры и пр.). В основе мотивации лежит принцип предоставления работникам возможностей для реализации личных целей за счет добросовестного отношения к труду. Разнообразие личных целей и стремлений работников, уровень их образования и культуры определяют различные потребности и требуют применения различных способов мотивации [4].

Исследования взаимосвязи психологического состояния медицинского персонала и удовлетворенности трудом показывают, что если медработник находится в состоянии благополучия, равновесия, то он проецирует эти же ощущения на окружающий мир, в том числе на коллег и пациентов. Но если его мысли наполнены сомнениями и страхами, неудовлетворенностью и агрессией, то все это также проецируется на внешний мир и окружающих, оказывая на них отрицательное влияние [4]. Медработник испытывает общую удовлетворенность от своей работы, если в ее процессе обеспечивается его потребность в профессиональных достижениях, карьере, признании, самосовершенствовании, если он видит результаты своего труда, и прежде всего выздоровление больных. Неудовлетворенность работой зависит в основном от внешних факторов: низкая заработная плата, нарушения техники безопасности на рабочем месте, плохие условия труда, сложности в отношениях с руководством, коллегами, подчиненными, пациентами [1]. Интересно, что устранение факторов неудовлетворенности работой не обязательно приводит к усилению удовлетворенности ею. Конечно, многое зависит и от индивидуальных особенностей сотрудника, от его ожиданий, приоритетов. Для одних, например, более значим для удовлетворенности работой размер оплаты труда, для других – ненормированный рабочий день и т. д.

Одним из постоянных стремлений людей является желание получить справедливую оценку своих действий. Если медработник считает, что к нему подходят так же, как и к другим, без дискриминации, оценивают его действия с тех же позиций, что и действия других, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Такое сравнение на основе использования объективной информации (например, величины заработной платы) осуществляется человеком путем его личного восприятия своих действий и действий людей, с которыми он проводит сравнение. Если же он считает, что вознагражден недостаточно, у него возникает чувство неудовлетворенности. Люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения. В этой комплексной оценке оплата труда играет важную, но далеко не единственную роль. Считая несправедливой оценку своего труда, медик теряет мотивацию к активным, созидательным действиям с точки зрения целей медицинского учреждения. В этом случае у него возможны следующие реакции:

- снижение интенсивности и качества труда («За такую оплату я не намерен выкладываться»);
- попытка увеличить свое вознаграждение (возможны криминальные реакции) [4].

Анализ теоретических основ мотивации труда и данных практических исследований позволяет заключить, что малоизученной является проблема факторов, влияющих на мотивацию труда медицинских работников, особенностей влияния стимулирования на мотивацию трудового поведения.

Пилотажное эмпирическое исследование мотивации и стимулирования труда персонала проводилось на базе федерального государственного казенного учреждения здравоохранения (ФГКУ). При помощи индивидуальных анкет с использованием случайной бесповторной выборки было опрошено 60 работников ФГКУ – врачей и медицинских сестер госпиталя.

Первый этап анкетирования преследовал задачи изучения применяемых в учреждении стимулов труда, предпочитаемых стимулов и общей удовлетворенности медицинского персонала системой мотивации труда.

На втором этапе было изучено влияние психологических факторов на мотивацию труда медицинского персонала.

В ответах на вопрос о применяемых в учреждении здравоохранения стимулах респонденты упоминали о различных разновидностях материальных стимулов (55 %), к которым, в частности, относили премии, выплаты и другие материальные поощрения. По данным опроса, надбавки и премии за качество и результативность получают менее трети работников, существующая система оплаты труда недостаточно учитывает различия в квалификации медицинских работников, интенсивности и качестве их труда.

Были упомянуты стимулы, реализующие социальные мотивы (например, грамоты за выслугу лет), – 30 %, а также мотивы безопасности (например, гарантия занятости, пенсионного обеспечения) – 10 %. 5 % опрошенных отметили возможность карьерного роста.

Таким образом, руководство учреждения преимущественно использует стимулы, удовлетворяющие гигиенические потребности работников, и в меньшей мере – стимулы-мотиваторы, реализующие высшие потребности, что не способствует формированию внутренней мотивации к труду.

На рисунке 1 представлены результаты изучения удовлетворенности действующей системой мотивации труда в медицинском учреждении.

В полной мере удовлетворены применяемой системой мотивации в учреждении лишь 15 % респондентов. 45 % опрошенных высказали свое частичное одобрение, а 30 % – посчитали проводимую мотивационную политику скорее неудовлетворительной. 10 % респондентов вовсе недовольны проводимыми мотивационными и стимулирующими мероприятиями.

Следовательно, действующая система мотивации труда в медицинском учреждении нуждается в совершенствовании на основе изучения предпочитаемых работниками стимулов труда. Результаты исследования предпочитаемых респондентами стимулов (по группам) представлены на рис. 2.

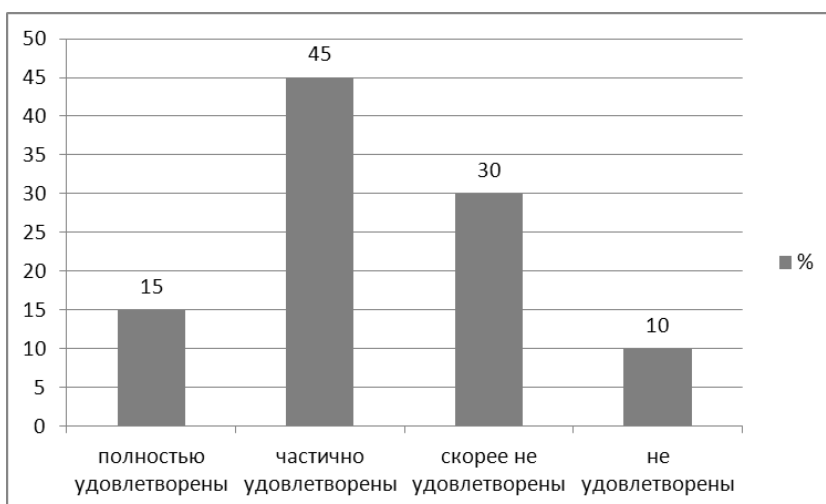


Рис. 1. Удовлетворенность медицинских работников системой мотивации труда в учреждении

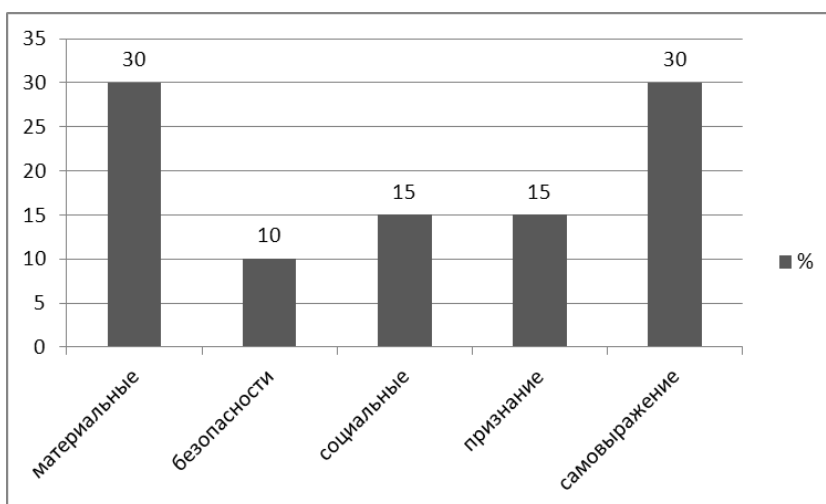


Рис. 2. Стимулы, предпочитаемые персоналом учреждения

Рассмотрим полученные результаты. 30 % опрошенных из всего предоставленного списка предпочли материальные стимулы, стимулы безопасности выбрали 10 % респондентов. По 15 % опрошенных посчитали, что в наибольшей степени их мотивируют социальные стимулы и признание заслуг начальством, пациентами. Стимулы, реализующие потребности в самовыражении, предпочли 30 % опрошенных.

Приоритеты в разновидностях материальных стимулов выглядят следующим образом: 45 % респондентов отдают свое предпочтение вознаграждениям за выслугу лет и по итогам работы за год, 25 % признались в том, что главным для них является факт постоянного получения заработной пла-

ты (пусть даже невысокой). Индексация заработной платы волнует 20 % респондентов, а 10 % предпочли другие поощрения и выплаты. На основе изложенного можно сделать вывод, что материальные стимулы и, в частности, такая их разновидность, как вознаграждения и премии (за выслугу лет или другие профессиональные достижения), являются востребованными и актуальными.

Из стимулов безопасности наиболее важными представляются:

- гарантии пенсионного обеспечения (25 %);
- бесплатное медицинское обслуживание (20 %);
- гарантии занятости (15 %);
- длительный оплачиваемый отпуск (15 %).

Такие стимулы, как оплата временной нетрудоспособности (10 %), профсоюзные дотации на питание, отдых в санаториях, лагерях (10 %), обучение на различных курсах при поддержке учреждения (5 %), оказались менее востребованными.

Из социальных стимулов наиболее актуальными являются: возможность свободного и дружеского общения с коллегами (30 %) и ощущение своей необходимости людям (55 %).

Среди стимулов, реализующих потребности в самовыражении, наиболее востребованной оказалась возможность реализовать потребность в успехе. Это отметили 50 % всех опрошенных сотрудников. Такой выбор был ожидаем и даже в какой-то степени очевиден, так как для врачей и медицинских сестер успех – это реализованные цели, для достижения которых приложен максимум усилий, а главной целью деятельности персонала медицинского учреждения является положительная динамика в лечении заболевания. Возможность заниматься любимым делом, требующим полной отдачи, выбрали 35 % и возможность реализации потребности во власти – 15 % респондентов.

Анализ полученных данных показал, что заработная плата и социальные гарантии не являются определяющими стимулами у группы медицинских работников от 20 до 30 лет. Это вызвано тем, что дифференциация в зарплатах обуславливается именно возрастом и профессиональной категорией. Две трети молодых врачей до 35 лет вообще не имеют профессиональной категории. Характерно, что и врачи, и медицинские сестры старше 30 лет придают большее значение премиям по сравнению со своими молодыми коллегами.

Для возрастной группы старше 40 лет наличие стабильной работы в государственном учреждении является основным мотивирующим фактором.

Значительная часть опрошенных медицинских работников независимо от возраста руководствуется в работе желанием оказывать помощь, проявлять милосердие. Важным мотивирующим фактором является также признание заслуг и уважение коллег и пациентов.

Предпочтение работниками материальных стимулов (30 % опрошенных) является отражением экономической ситуации в стране в целом и следствием недофинансирования системы здравоохранения. Тем не менее

данный факт еще раз подчеркивает необходимость формирования внутренней мотивации к труду у персонала, особого внимания к мотиваторам высшего порядка. В условиях экономического кризиса руководству медицинским учреждением нужно больше внимания уделять психологическим методам управления персоналом. Следовательно, нужно использовать для формирования трудовой мотивации у сотрудников психологические факторы, такие как благоприятный психологический климат в коллективе, информированность, осознание важности выполняемой работы и другие факторы, подробно рассмотренные ниже.

На втором этапе анкетирования было изучено влияние на мотивацию медицинского персонала следующих психологических факторов: отношения с начальством и стиль управления; морально-психологический климат в коллективе; информированность работников; значимость выполняемой работы; интерес к содержанию труда; возможность карьерного роста.

Полученные данные свидетельствуют о том, что отношения с руководителем в целом устраивают опрошенных (70 %), но все же они отмечают, что руководитель не учитывает интересы подчиненных (36,67 %), что нет взаимопонимания (26,67 %). Медицинские работники имеют вполне активную позицию: они хотят взаимопонимания, справедливости в оценке (26,67 %), четкости в формулировке задач (21,67 %), доверия (18,33 %) от руководителя. При исследовании стиля руководства учреждения выявлена следующая закономерность: директивный стиль характерен преимущественно для высшего звена управления, а демократический – для среднего звена. 12 человек (20 % опрошенных) отметили либеральный стиль руководства, при этом не понятна природа стиля: обусловлен либерализм высоким уровнем доверия к подчиненным или попустительским отношением к руководству подразделением.

Как следует из ответов, морально-психологический климат в коллективе нуждается в совершенствовании. Только 20 % опрошенных оценили его как хороший, 50 % – как нормальный. Воздействие данного фактора на мотивацию труда медицинского персонала нельзя недооценивать, так как взаимоотношения с коллегами напрямую влияют на психологическое состояние, настроение персонала, что в свою очередь отражается на общении с пациентами и динамике лечения.

Мощным стимулирующим фактором является приверженность и лояльность работника к своему учреждению. Работник идентифицирует себя с учреждением, если обладает информацией о положении дел в учреждении, о перспективе значимых для него проблем, если цели учреждения и его собственные образуют единство, если он гордится самим фактом работы в данном учреждении и считает справедливой оценку своего труда. Анкетирование показало, что достаточный уровень информированности отметили 24 работника (40 % опрошенных). 30 % считают свою работу очень важной, а 60 % – необходимой. Только 40 % считают, что руководитель правильно оценивает их вклад в работу, при этом 70 % отмечают высокий уровень от-

ветственности за свой труд. Гордятся своей работой 38 человек (63,3 % опрошенных).

Почти четверть опрошенных (14 человек) ответили, что им работа не нравится, это может свидетельствовать о неправильном выборе профессии, неудовлетворенности условиями и организацией труда на рабочем месте, оплатой труда. При этом подавляющее большинство опрошенных отметили интерес к работе (75 %) и высокий уровень ответственности (70 %), что подтверждает тезис о преобладании у медицинских работников внутренних мотивов к труду.

По результатам опроса можно констатировать, что большинство сотрудников не знают перспектив своей карьеры и не планируют ее вместе с руководителем (93,33 %). Следовательно, возможность карьерного роста не является мотивирующим фактором для сотрудников данного медицинского учреждения.

Направление и степень влияния психологических факторов на мотивацию труда респонденты оценивали при помощи шкалы от -5 (отрицательно влияет на мотивацию труда) до +5 (положительно влияет на мотивацию труда). Каждому значению показателя соответствовала качественная характеристика. Средние значения по группам факторов представлены на рис. 3.

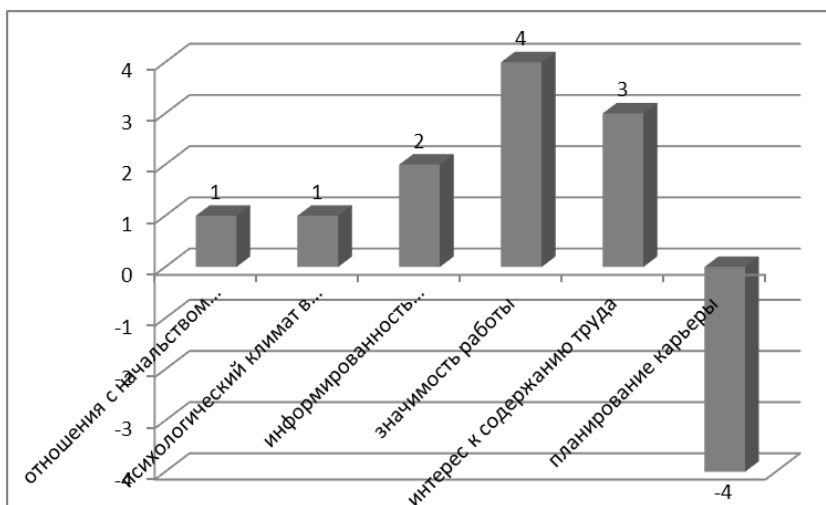


Рис. 3. Влияние психологических факторов на мотивацию труда

Полученные результаты свидетельствуют о том, что отношения с начальством в целом не мотивируют коллектив к труду, у подчиненных много претензий к руководителям. Психологический климат удовлетворительный, что оказывает нейтральное воздействие на мотивацию труда. Информированность на достаточном уровне: медицинские работники обладают информацией о положении дел в учреждении, о перспективах, значимых для них проблемах, что в свою очередь позитивно влияет на отношение к труду и мотивацию. Планированием карьеры в учреждении практически не

занимаются, следовательно, данный фактор оказывает отрицательное воздействие на мотивацию труда. Важность и ответственность выполняемой работы, а также интерес к содержанию труда, по данным анкетирования, являются главными мотивирующими факторами для медицинских работников.

Таким образом, на основе проведенного исследования можно сделать вывод, что ведущим психологическим фактором, влияющим на мотивацию труда медицинских работников, в большинстве случаев является осознание ими социальной значимости выполняемой работы. Наличие в организации системы нематериальных стимулов может быть фактором, не менее действенным, чем высокая оплата труда. Система мотивации труда персонала медицинского учреждения на основе принципа предоставления работникам возможностей для реализации личных целей за счет добросовестного отношения к труду может включать самые разнообразные методы, выбор которых зависит от общей системы управления и особенностей деятельности самого учреждения. Эффективная система нематериального стимулирования дает ощущение значимости каждого работника для всей организации, что усиливает лояльность и приверженность, помогает осознанию важности и полезности выполняемой работы для общества в целом, а это способствует повышению заинтересованности сотрудников в работе, стремлению прикладывать больше усилий в деятельности.

Список литературы

1. *Афонин Ю. А.* Проблемы мотивации медицинского персонала / Ю. А. Афонин, Р. Р. Сагдеев // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. – 2012. – № 7(93). – С. 10–15.
2. *Бабынина Л. С.* Развитие систем вознаграждения персонала / Л. С. Бабынина, Е. С. Савенок // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : материалы ежегод. Междунар. науч.-практ. конф. (20 мая 2016 г., Воронеж). – Воронеж – 2016. – С. 191–193.
3. *Вилюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М. : МГУ, 1990. – 288 с.
4. *Пономарев И. П.* Мотивация работой в организации / И. П. Пономарев. – М. : УРСС, 2004. – 224 с.
5. *Сурков С. А.* Закономерности мотивации персонала / С. А. Сурков // Упр. персоналом. – 2007. – № 7. – С. 17–21.

To the Problem of Labor Motivation of a Medical Institution Staff

E. Y. Panchuk

Angarsk State Technical University, Angarsk

Abstract. On the ground of literature data analysis it is has been noted that labor motivation of the healthcare system staff is mostly based on inducement of non-monetary character. The results of the author's questionnaire survey among doctors and nurses of a hospital are considered. The aim of the survey is to study the labor inducement used in the institution, favorite inducement and general satisfaction with the labor motivation system as well as to study the influence of psychological factors on labor motivation of medical

staff. The psychological factors pointed out in the article are as follows: relations with the authorities and management style, staff morale, staff awareness, significance of the job, interest to the labor content, career prospects. A conclusion was arrived at according to which generally the main psychological factor on labor motivation of medical staff is awareness of social significance of their job.

Keywords: motive, motivation, extrinsic motivation, intrinsic motivation, motivating, inducement, inducing, motivator, need, satisfaction, psychological factors affecting labor motivation.

*Панчук Екатерина Юрьевна
кандидат психологических наук, доцент
Ангарский государственный
технический университет
665835, г. Ангарск, ул. Чайковского, 60
e-mail: panchuk05@mail.ru*

*Panchuk Ekaterina Yuryevna
Candidate of Sciences (Psychology),
Associate Professor
Angarsk State Technical University
60, Tchaikovsky st., Angarsk, 665835
e-mail: panchuk05@mail.ru*