



УДК 159.9.072+331.101.3

Изучение мотивации труда медицинских работников

Е. Ю. Панчук

Панчук Екатерина Юрьевна, кандидат психологических наук, доцент кафедры экономики, маркетинга и психологии управления, Ангарский государственный технический университет, epanchuk05@mail.ru

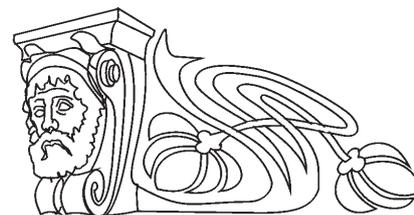
В статье представлены результаты проведенного автором анкетирования врачей и медицинских сестер в целях изучения влияния психологических факторов на мотивацию труда, а также структуры мотивов труда медицинского персонала. Исследование проводилось в больницах и поликлиниках городов Иркутской области, в анкетировании участвовали 26 врачей и 34 медицинские сестры. Также в опросе участвовали 12 врачей г. Гринсборо, Северная Каролина, США. В результате исследования установлено, что у врачей в России наблюдается преобладание внутренней и внешней положительной мотивации. Для них большое значение имеют оплата труда и продвижение по службе, стремление избежать критики и возможных наказаний или неприятностей. У врачей, работающих в США, более благоприятный мотивационный комплекс, чем у врачей в России. При этом оплата труда играет большую роль по сравнению со стремлением к продвижению, а значимость критики, наказаний и других неприятностей стремится к нулю. У медицинских сестер выявлен неблагоприятный мотивационный комплекс, когда внешняя отрицательная мотивация играет равнозначную роль с внутренней мотивацией. Ведущим психологическим фактором, влияющим на мотивацию труда медицинских работников, в большинстве случаев является осознание ими социальной значимости выполняемой работы. Внутренняя мотивация медицинских работников снижается, когда контролирующий аспект руководства преобладает над информационным. Чем более квалифицированным является труд, тем в меньшей степени он поддается регламентации и внешним методам стимулирования.

Ключевые слова: мотивы, мотивация труда, внешняя и внутренняя мотивация, потребности, стимулы, удовлетворенность.

DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2019-19-2-183-187>

Введение

Эффективность работы персонала медицинских учреждений напрямую зависит от грамотно организованной системы мотивации и стимулирования труда. Деятельность по оказанию медицинской помощи имеет существенные особенности, связанные с характером труда: высокая степень ответственности, напряженности, индивидуализации, что закономерно находит отражение в личностных качествах, в том числе и в особенностях трудовой мотивации. Психологических исследований, посвященных данной тематике, крайне недостаточно. Таким



образом, изучение особенностей мотивационно-потребностной сферы медицинских работников, психологических механизмов и закономерностей регуляции трудового поведения на сегодняшний день очень актуально.

Предпосылки исследования

Для анализа мотивации труда персонала медицинских учреждений необходимо определить, что мотивация труда представляет собой процесс формирования внутренних побудительных сил к данному виду деятельности. На основе изучения теорий мотивации труда [1–3] установлено, что значительное влияние на мотивацию медицинских работников оказывает индивидуальная иерархия потребностей, сформировавшаяся под воздействием социальной среды. Согласно В. К. Вилюнас [4] потребность, осознанная в форме интереса, становится побуждением к деятельности определенного типа, что влияет не только на выбор профессии, но и на особенности выполнения профессиональных обязанностей.

В исследованиях Ю. П. Кокина [5], Т. И. Мухамбетова [6], А. С. Огнева [7] рассматривается структура мотива труда. Помимо потребности, в данную структуру включаются: моральное или материальное вознаграждение, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения вознаграждения, а также затраты материального и морального характера, связанные с его осуществлением. Система мотивов труда, их соподчиненность и взаимное влияние, по данным С. А. Суркова [8], составляют механизм мотивации труда.

Как отмечает И. П. Пономарев [9], многообразие стремлений и целей работников, уровень их образования, воспитания и общей культуры определяют различные потребности и требуют применения разнообразных способов мотивации. Для изучения психологических механизмов мотивации труда необходимо определить место и роль индивидуальной иерархии потребностей в формировании мотивов труда [10].



Ведущие потребности медицинских работников могут составлять основу мотивации, но, несмотря на стремление к признанию, уважению, самоактуализации, неудовлетворенность заработной платой и условиями труда способствует развитию негативного отношения к своей работе и существенно снижает мотивацию труда. Кроме того, согласно Ю. А. Афонину, Р. Р. Сагдееву [11], медицинские работники руководствуются стремлением получить справедливую оценку своих действий. Сопоставление трудового вклада и величины вознаграждения медицинский персонал производит на основе субъективного восприятия своих действий, действий коллег, а также руководителя по отношению к подчиненным. В случае, если работник отмечает дисбаланс в соотношении своего вклада в работу и оценки труда руководителем, по данным И. П. Пономарева [9], у медицинского персонала возможно снижение качества труда и его интенсивности, попытка незаконными способами увеличить свое вознаграждение.

Анализ психологического механизма мотивации труда медицинских работников предполагает выделение внутренней и внешней мотивации. Э. Л. Деси и Р. М. Райан [12–14] внутренней мотивацией называют стремление совершать деятельность не для достижения каких-либо внешних наград, а для получения удовлетворения от самого процесса выполнения деятельности. Вознаграждением в данном случае является возможность заниматься любимым делом, а в основе мотивации лежат потребности автономности и самоопределения.

Для воздействия на мотивацию труда руководители применяют разнообразные стимулы, которые имеют, как отмечает Деси [12], контролирующий и информационный аспекты. Контролирующий аспект выходит на первый план, когда вознаграждение напрямую связано с результатом выполнения работы, например, когда работник получает определенную денежную сумму за каждую единицу работы (за каждого пациента). В данном случае работник чувствует себя менее компетентным и ответственным, так как он просто выполнил то, что необходимо, за вознаграждение. Когда подчеркивается компетентность и самостоятельность работника, увеличивается удовольствие от выполняемой деятельности. У медицинского персонала предположительно существует внутренняя потребность испытывать чувство личной автономности в работе.

Согласно мнению профессора психологии и экономики Дюкского университета Д. Ариэля [15] основой мотивации является осознание работником того, что трудовая деятельность имеет смысл, а социальные связи с другими работ-

никами и с руководителем оказывают большее мотивирующее воздействие, чем денежное вознаграждение. Автор приводит рецепт «убийства» любой мотивации труда: заставьте работать кого-то через силу, а затем проигнорируйте результат.

Ряд исследований, проведенных в России, подтверждает дифференциацию мотивов труда на внешние и внутренние. Так, например, Л. С. Бабынина отмечает, что на внутренние мотивы влияет процесс мотивирования, а на внешние мотивы – процесс стимулирования [16]. Она считает, что уровень развития отношений в организации обратно пропорционален применению стимулирования в качестве средства управления людьми.

В результате анализа теоретических основ мотивации труда и данных практических исследований можно сделать вывод, согласно которому проблема мотивации трудового поведения медицинских работников изучена недостаточно.

Методика исследования

Эмпирическое исследование мотивации труда персонала проводилось при помощи методики К. Замфир в модификации А. А. Реан [17] с использованием комбинированной бесповторной выборки. Было опрошено 70 работников (врачей и медицинских сестер) учреждений здравоохранения Иркутской области (Российская Федерация) и штата Северная Каролина (США). Анкета также включала вопросы относительно социально-демографических данных испытуемых: пола, возраста, образования, стажа работы и занимаемой должности. Для анализа достоверности полученных различий мы использовали *U*-критерий Манна–Уитни.

Результаты эмпирического исследования и их анализ

Социально-демографический статус участников исследования представлен следующим образом: 11,54% (3 человека) опрошенных врачей были мужского пола, остальные 88,46% (23 человека) – женского. Все опрошенные медицинские сестры были женского пола.

Проанализировав значения побуждений в профессиональной деятельности в группах испытуемых, мы оценили достоверность полученных различий в возрастных группах врачей и медицинских сестер, а также в группах врачи – медсестры (Россия), врачи России – врачи США. При множественном сопоставлении выборок достоверные различия между какой-либо конкретной парой (или парами) могут оказаться стертыми, поэтому мы использовали попарные сопоставления данных выборок (табл. 1).



Таблица 1

Значения U-критерия Манна–Уитни для групп врачей России и США

Побуждения в профессиональной деятельности	Врачи – медсестры (Россия)	Врачи (Россия) – врачи (США)
Денежный заработок	782	164
Стремление к продвижению	245,5	69
Стремление избежать критики	265	40,5
Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	486	12,5
Потребность в достижении социального престижа и уважения	489,5	143
Удовлетворение от самого процесса и результата труда	636,5	196,5
Возможность наиболее полной самореализации	772	152

По данным табл. 1 видно, что достоверные различия получены при сопоставлении групп врачей и медсестер (Россия) по показателю «стремление избежать критики» ($U_{кр. 0,05} = 436$, $U_{кр. 0,01} = 380$). У медсестер по сравнению с врачами стремление избежать критики значительно преобладает. У врачей России по сравнению с врачами США преобладают стремление избежать критики и возможных наказаний или неприятностей (внешняя отрицательная мотивация), а также стремление к продвижению ($U_{кр. 0,05} = 103$, $U_{кр. 0,01} = 81$).

Рассмотрим результаты изучения структуры мотивации труда (табл. 2). У врачей в России на-

блюдается преобладание внутренней и внешней положительной мотивации. Для них большое значение имеют оплата труда и продвижение по службе, причем продвижение по службе играет большую роль, чем для врачей США. Также важное значение имеет для них стремление избежать критики и возможных наказаний или неприятностей.

У врачей, работающих в США, более благоприятный мотивационный комплекс, чем у врачей в России. При этом оплата труда играет большую роль, по сравнению со стремлением к продвижению, а значимость критики, наказаний и других неприятностей стремится к нулю.

Таблица 2

Сравнительная структура мотивации врачей России и США по методике К. Замфир, А. А. Реан

Тип мотивации	Средние значения		
	Медсестры России	Врачи России	Врачи США
Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	3,86	4,17	3,97
Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	3,67	3,18	1,84
Внутренняя мотивация (ВМ)	3,87	4,17	4,33

У медицинских сестер наблюдается неблагоприятный мотивационный комплекс, когда внешняя отрицательная мотивация играет равнозначную роль с внутренней мотивацией. У медицинских сестер в возрасте 20–30 лет преобладает внешняя отрицательная мотивация. Это отчасти объясняется применением таких отрицательных стимулов, как наказание, критика, а также низкой оплатой труда у данной категории работников. Постоянная критика работы без положительной оценки достижений, чрезмерная загруженность, давление со стороны администрации могут приводить к снижению мотивации к труду в целом.

Внутренняя мотивация медицинских работников может подавляться определенными дей-

ствиями руководства. Достаточно инициирующим и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней. То есть, если руководитель перехватывает инициативу в деятельности, навязывает задачи и способы их выполнения, чрезмерно регулирует и контролирует деятельность высококвалифицированных специалистов, то они теряют интерес к труду, перестают творчески подходить к делу.

Материальное вознаграждение в виде премии может быть использовано как способ выразить признание, одобрение и уважение к усилиям, но чем больше оно используется как регулятор поведения, например, зависимость выплат от количества принятых больных, тем более вероятно,



что это будет иметь негативные последствия. Регуляторами поведения медицинских работников, отрицательно влияющими на мотивацию труда, кроме денег, могут выступать: жесткие сроки, навязанные цели, надзор, постоянные оценки, преимущественно критического характера. Люди воспринимают эти явления как противоречащие их автономности и поэтому энтузиазм и интерес в контролируемых видах деятельности снижаются. Если сотрудники чувствуют, что они находятся под давлением или контролем соревнования, тогда и соревнование воспринимается как ограничение их автономности.

К причинам, по которым медицинские работники утрачивают мотивацию, можно отнести отсутствие публичного поощрения, карьерного роста. Медицинский персонал не привлекают к участию в принятии решений, осуществлению перемен, обсуждению стратегических проблем развития организации, идеи и предложения не поддерживаются и даже не выслушиваются. В ряде случаев обязанности медицинской сестры расцениваются как однообразные, скучные.

Выводы

Мотивация труда медицинских работников определяется преимущественно такими факторами, как возможность самореализации, достижение уважения, интерес к содержанию труда.

Более квалифицированный труд врачей в меньшей степени подвержен таким внешним методам стимулирования, как критика и возможные наказания.

Для повышения эффективности системы мотивации медицинского учреждения важно установить, какие мотивы труда являются у работников преобладающими, понять необходимость автономии и самостоятельности труда высококвалифицированных специалистов, усилить заинтересованность работников в содержании труда, личностном и профессиональном росте.

Список литературы

1. Maslow A. Motivation and Personality. Contents. 3rd ed. N.Y. 1987. 359 p.
2. Alderfer C. P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs // *Organizational Behaviour and Human Performance*. 1969. Vol. 4, iss. 2. P. 142–175.
3. McClelland D. C. Human Motivation. Cambridge University Press, 1987. 268 p.
4. Виллюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. М., 1990. 288 с.
5. Кокин Ю. П. Система мотивов и стимулов к высокоэффективному труду в современных условиях // *Мотивация и поведение человека в сфере труда* : сб. науч. тр. М., 1990. С. 3–5.
6. Мухамбетов Т. И. Мотивационный механизм управления трудом. Алма-Ата, 1991. 125 с.
7. Огнев А. С. Мотивация, как инструмент управления персоналом // *Управление персоналом*. 2003. № 6. С. 20.
8. Сурков С. А. Закономерности мотивации персонала // *Управление персоналом*. 2007. № 7. С. 17–21.
9. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации. М., 2004. 224 с.
10. Панчук Е. Ю. Исследование индивидуальной иерархии потребностей в целях разработки системы стимулирования // *Экономическая психология : актуальные теоретические и прикладные проблемы* : материалы Четвертой междунар. науч.-практ. конф. Иркутск, 2003. С. 101–104.
11. Афонин Ю. А., Сагдеев П. П. Проблемы мотивации медицинского персонала // *Вестн. Самар. гос. эконом. ун-та*. 2012. № 7 (93). С. 10–15.
12. Deci E. L. Intrinsic motivation. N.Y., 1975. 324 p.
13. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory : Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. N.Y., 2017. 229 p.
14. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. N.Y., 1985. 380 p.
15. Ariely D. Payoff : The Hidden Logic That Shapes Our Motivations. Simon&Schuster, 2016. 198 p.
16. Бабынина Л. С. Развитие систем вознаграждения персонала // *Инновационные доминанты социально-трудовой сферы : экономика и управление* : материалы ежегодной междунар. науч.-практ. конф. (Воронеж, 20 мая 2016 г.). Воронеж, 2016. С. 191–193.
17. Реан А. А. Психология изучения личности. СПб., 2018. 288 с.

Образец для цитирования:

Панчук Е. Ю. Изучение мотивации труда медицинских работников // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2019. Т. 19, вып. 2. С. 183–187. DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2019-19-2-183-187>

Study of Work Motivation in Medical Workers

Ye. Yu. Panchuk

Yekaterina Yu. Panchuk, <https://orcid.org/0000-0003-4240-8816>, Angarsk State Technical University, 60 Tchaikovsky St., Angarsk 665825, Irkutsk region, Russia, epanchuk05@mail.ru

The article discusses the results of the survey of doctors and nurses conducted by the author in order to study the influence of psychological factors on work motivation, as well as the structure of work motives of medical personnel. The study was conducted in hospitals and clinics of cities of the Irkutsk region, 26 doctors and 34 nurses participated in the survey. In addition, 12 physicians



from Greensboro, North Carolina, USA participated in the survey. As a result of the study, it was established that doctors in Russia have a predominance of internal and external positive motivation. For them, wages and promotions, the desire to avoid criticism and possible punishments or troubles are of great importance. Doctors working in the USA have a more favorable motivational complex than doctors in Russia. At the same time, wages play a significant role compared to the desire to be promoted, and the importance of criticism, punishment and other troubles tends to zero. Nurses have an unfavorable motivational complex, when external negative motivation plays an equivalent role to internal motivation. The leading psychological factor affecting the motivation of the labor of medical workers, in most cases, is their awareness of the social significance of the work performed. The internal motivation of medical workers is reduced when the controlling aspect of leadership prevails over the informational one. The more qualified the job is, the less it falls to regulation or yields to external stimulation methods.

Keywords: motives, work motivation, external and internal motivation, needs, stimuli, satisfaction.

References

1. Maslow A. *Motivation and Personality*. Contents. 3rd ed. New York, 1987. 359 p.
2. Alderfer C. P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1969, vol. 4, iss. 2, pp. 142–175.
3. McClelland D. C. *Human Motivation*. Cambridge University Press, 1987. 268 p.
4. Vilyunas V. K. *Psikhologicheskie mekhanizmy motivatsii cheloveka* [Psychological mechanisms of human motivation]. Moscow, 1990. 288 p. (in Russian).
5. Kokin Yu. P. Sistema motivov i stimulov k vysokoeffektivnomu trudu v sovremennykh usloviyakh [The System of Motives and Incentives for Highly Efficient Work in Modern Conditions]. In: *Motivatsiya i povedenie cheloveka v sfere truda* [Motivation and Human Behavior in the Workplace. Collection of scientific papers]. Moscow, 1990, pp. 3–5 (in Russian).
6. Mukhambetov T.I. *Motivatsionnyy mekhanizm upravleniya trudom* [Motivational mechanism of labor management]. Alma-Ata, 1991. 125 p. (in Russian).
7. Ognev A. S. Motivation as a Personnel Management Tool. *Upravlenie personalom* [Personnel Management], 2003, no. 6, pp. 20 (in Russian).
8. Surkov S. A. Patterns of Staff Motivation. *Upravlenie personalom* [Personnel Management], 2007, no. 7, pp. 17–21 (in Russian).
9. Ponomarev I. P. *Motivatsiya rabotoy v organizatsii* [Motivation to work in the organization]. Moscow, 2004. 224 p. (in Russian).
10. Panchuk Ye. Yu. Study of the Individual Hierarchy of Needs for the Development of Incentive Systems. In: *Ekonomicheskaya psikhologiya: aktualnye teoreticheskie i prikladnye problemy* [Economic Psychology: Current Theoretical and Applied Problems. Materials of the Fourth international sci.-pract. conf.]. Irkutsk, 2003, pp. 101–104 (in Russian).
11. Afonin Yu. A., Sagdeev R. R. Problems of Motivation of Medical Staff. *Vestn. Samar. gos. ekonom. un-ta* [Bulletin of the Samara State University of Economics], 2012, no. 7 (93), pp. 10–15 (in Russian).
12. Deci E. L. *Intrinsic motivation*. New York, 1975. 324 p.
13. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, 2017. 229 p.
14. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, 1985. 380 p.
15. Ariely D. *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*. Simon&Schuster, 2016. 198 p.
16. Babynina L. S. Development of Staff Remuneration Systems. *Innovatsionnye dominanty sotsialno-trudovoy sfery: ekonomika i upravlenie* [Innovative Dominants of the Social and Labor Sphere: Economics and Management. Materials of the Annual International. Sci.-pract. conf. (Voronezh, May 20, 2016)]. Voronezh, 2016, pp. 191–193 (in Russian).
17. Rean A. A. *Psikhologiya izucheniya lichnosti* [Personality psychology]. St. Petersburg, 2018. 288 p. (in Russian).

Cite this article as:

Panchuk Ye. Yu. Study of Work Motivation in Medical Workers. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 2019, vol. 19, iss. 2, pp. 183–187. DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2019-19-2-183-187>