

Использование современных мотивационных концепций в практической деятельности лечебно-профилактических учреждений

© 2010 Н.М. Кузьмина

доктор экономических наук, профессор

© 2010 А.А. Кравец

Самарский государственный экономический университет

E-mail: hrm-kuzmina@yandex.ru

В статье рассмотрены основные теории мотивации, определена возможность их практического применения и предложена к использованию система мотивации, способствующая разрешению возможных противоречий между работником и руководителем и стабилизирующая баланс интересов. Представлены результаты опроса сотрудников, демонстрирующие их восприятие справедливости оценки труда и его оплаты.

Ключевые слова: мотивация, мотивационные теории, стимулирование, мотив, потребность, стимул, монетарные и немонетарные методы, система сбалансированных показателей.

Проблема эффективной мотивации сотрудников лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ) имеет особенное значение, поскольку средний возраст медицинского персонала превышает 45 лет. Мотивация к работе в середине служебной карьеры существенно снижается, и этот факт требует пристального внимания. Учитывая ограниченные финансовые ресурсы, которые руководитель может использовать для стимулирования сотрудников, необходимо применять немонетарные методы. Мотивация базируется на индивидуальных потребностях; стремление индивида удовлетворить свои потребности влечет готовность к демонстрации требуемого поведения. Работодатель заинтересован в сотрудниках, идентифицирующих себя с целями развития, работающих продуктивно и охотно, эффективно использующих все имеющиеся умения, навыки и знания, т.е. так называемые компетенции.

Мотивация представляет собой вызванное соответствующей потребностью субъективно переживаемое состояние организма. Отсюда под мотивацией следует понимать вызванное той или иной потребностью эмоциональное состояние организма, избирательно объединяющее нервные элементы различных уровней мозга. На основе мотивации формируется поведение, ведущее к удовлетворению исходной потребности. Мотивация определяет поведение, направленное на удовлетворение лежащих в их основе биологических или социальных потребностей. Мотивационное состояние можно рассматривать как активный фильтр, определяющий подчеркнутую и избирательную реактивность индивида.

Теория мотивации А. Маслоу основывается на иерархии семи наборов потребностей. В своих оригинальных работах А. Маслоу обращался к социальным проблемам на языке воздействия общественных факторов на разум индивидов и не раз указывал, что его книги относятся скорее к сфере науки или предвидения, а не к проповеданию, личной философии или литературе¹. Сама по себе его теория никогда не предназначалась для менеджмента или организаций.

В соответствии с выдвинутой А. Маслоу гипотезой физиологические потребности людей удовлетворяются в среднем на 85%, потребности в безопасности - на 70%, общественные потребности - на 50%, эгоистические потребности - на 40%, а потребности в самоактуализации - всего на 10%². В качестве мотиваторов выступают исключительно неудовлетворенные потребности людей. Соответственно, правомерным представляется допущение того факта, что некоторые потребности более высокого уровня возникают раньше, чем были удовлетворены потребности низших уровней. Однако оригинальные идеи автора были настолько неправильно интерпретированы, что в популярных изданиях теоретические предположения трансформировались в оценку, в результате эмпирических исследований, социальное среднее превратилось в рейтинг индивидуальных потребностей, число категорий уменьшилось с семи до пяти. "Последователи" трактуют идеи А. Маслоу так, будто автор видел различие между потребностями разных уровней и предлагал их иерархию в соответствии со степенью значимости для человека. Удовлетворение потребностей определенного уровня в их

представлении означает, что индивид концентрирует внимание на реализации более высоких нужд. В качестве мотиваторов при этом выступают неудовлетворенные потребности за исключением потребности в самореализации. Пропаганда такого рода популистских толкований привела к тому, что некие правила и выводы стали преподносятся как истина в последней инстанции. Без достаточных оснований утверждается, во-первых, что менеджеры должны концентрироваться на потребностях более высоких уровней, игнорируя требования индивидов в отношении безопасности рабочих мест и заработной платы. Во-вторых, эта иерархия потребностей применима ко всем без исключения людям в условиях любых культур и во всех ситуациях. В-третьих, каждый индивид стремится к удовлетворению потребностей более высоких уровней скорее на рабочем месте, чем за пределами организации.

После анализа публикаций по проблемам мотивации³, можно сделать вывод, что теория А. Маслоу не получила “очевидных последовательных подтверждений”. По результатам проведенных научных исследований М. Вахба и Л. Бридуэлл, А. Петигрю и Э. Браун сделали вывод о “внутренней привлекательности и наглядной ответственности” идей А. Маслоу. Его теория получила одобрение представителей общественных наук и исследователей, которые формировали школу управленческой мысли, основанную на концепции Новых Человеческих Отношений.

В результате анализа оригинальных авторских работ мы считаем возможным сделать вывод о том, что теория А. Маслоу является, по сути, трактовкой идей Л. Уорда и Дж. Уотсона⁴. Л. Уорд раскрыл психологические причины деятельности и поведения людей в своих трудах “Динамическая социология”, “Психические факторы цивилизации”, “Очерки социологии”. По его мнению, изначальной причиной деятельности любого субъекта являются его желания. Обосновывая философию желаний, Л. Уорд выделял желания, связанные с удовлетворением потребностей людей в пище, тепле, продолжении рода и т.п. На их основе формируются более сложные желания, в том числе желания творческой деятельности, гражданской свободы, моральные, эстетические и религиозные. Желания людей порождают их волю, которую Л. Уорд назвал “динамическим двигателем общества”. Предпринятый Л. Уордом анализ таких психических феноменов, как желания и воля людей, тесно связанных с их потребностями и интересами и выступающих в качестве главных побудительных сил их деятельности, не потерял своего зна-

чения и сейчас. Дж. Уотсон утверждал, что “психология как наука о поведении занимается предсказанием и управлением действиями человека”.

Воздействия внешней среды Дж. Уотсон называл стимулами и анализировал схему “S - R” (стимул - реакция). У человека ведущее значение приобретают социальные стимулы или потребности, которые могут возникнуть в результате общественного и индивидуального обучения, моральных и правовых законов общества. Удовлетворение той или иной потребности представляет для каждого индивида определенный результат его приспособительной деятельности. При этом всегда учитывается отработанная эволюцией схема: от потребности к ее удовлетворению. В этом случае отрицательная эмоция, сопровождающая потребность, завершается положительной эмоцией удовлетворения потребности. При повторении данного цикла положительные эмоции включаются в аппарат предвидения результата действия. В этом случае при возникновении у человека какой-либо потребности он предвидит радость достижения того результата, который удовлетворит его потребности, и стремится к нему, преодолевая нередко сложные препятствия⁵.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Д. МакКлелланда, который считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается в желании управлять другими. Потребность успеха удовлетворяется успешным завершением работы. Причастность требует компании, дружественных отношений, оказания помощи другим. Мотивация по Д. МакКлелланду схожа с мотивацией по А. Маслоу.

Во второй половине 1950-х гг. Ф. Герцберг разработал еще одну модель мотивации, базирующуюся на потребностях. На основе опроса Ф. Герцберг сделал вывод, что все потребности можно разделить на две большие категории: гигиенические факторы и мотивационные. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, а мотивационные - с характером и сущностью работы. Данные теории не учитывают многих переменных величин, определяющих ситуацию и связанных с ней.

Впоследствии для объяснения механизмов мотивации были созданы процессуальные теории, основанные на поведении людей и учитывающие их восприятие и познание. Основные процессуальные теории - теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера - Лоулера.

Теория ожидания представлена в работах В. Врума и базируется на положении о том, что

наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек надеется, что выбранный им тип поведения действительно приведет к приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В) - ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая при получении определенного вознаграждения. При низком значении любого из трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, мотивация будет слабой, а результаты труда - низкими. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

Мотивация = (З-Р) · (Р-В) · Валентность.

Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Основной вывод теории справедливости заключается в том, что люди будут снижать интенсивность труда, если считают свое вознаграждение несправедливым.

Модель Портера - Лоулера является комплексной, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно этой модели достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей, характерных особенностей, осознания сотрудником своей роли. Один из наиболее важных выводов, сделанный Портером и Лоулером, состоит в том, что высокая результативность выступает причиной удовлетворения, а не следствием его, т.е. мотивация не является простым элементом цепи причинно-следственных связей.

Мотивы возникают осознанно и подсознательно. Для того чтобы латентный мотив привел к конкретному поведению, нужны внешние стимулы. Стимулы вызывают определенные ожидания, которые сопровождаются принятием решения для достижения желаемой цели. Только

мотив в сочетании со стимулом приводит к конкретному действию или поведению.

В самом общем виде можно выделить несколько видов мотивации: привлечения, удержания, побуждения к эффективному труду.

Факторы мотивации привлечения, как правило, включают:

- размер заработной платы, наличие премий, компенсаций и т.д., статус организации и пр.;
- название должности, круг полномочий и ответственности, возможность карьерного продвижения и др.;
- наличие инфраструктуры (столовой, транспорта, средств связи, спецодежды) и т. д.;
- местоположение, оборудование, состояние рабочих мест;
- личные и деловые качества руководителя;
- корпоративная культура, соблюдение трудовых норм, законопослушность и пр.

У каждой категории работников свои приоритеты. Так, для руководителей значимы два последних фактора, для рядовых сотрудников - материальное вознаграждение.

Мотивация удержания основывается, как правило, на комплексе корпоративных мер и индивидуальных условий для некоторых при возможном увольнении. Использование индивидуальных программ удержания работников свидетельствует об отсутствии в организации системы, позволяющей своевременно реагировать на повышение их профессионального уровня. В процессе трудовой деятельности компетентность работника повышается: он приобретает дополнительные знания, опыт, осваивает новые технологии, способствуя тем самым и развитию организации, - это закон роста компетентности. Если руководитель игнорирует этот процесс, то сотрудник подыскивает новое место работы, позволяющее ему реализовать свои возросшие умения.

Удерживающая мотивация может сформироваться и у работника, обнаружившего привлекательные для него моменты: комфортные условия работы, доброжелательный коллектив и пр.

К мерам, позволяющим удерживать сотрудников, можно отнести:

- программы развития квалификации и карьеры, дополнительного образования;
- формирование кадрового резерва;
- кредитование, отсрочку выплат и пр.;
- компенсацию инфляционных, налоговых потерь и пр.;
- гибкое формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом выслуги, квалификации и трудовых достижений;
- развитие корпоративной культуры.

Система мотивации к эффективному труду разрешает возможные противоречия между работником и руководителем, стабилизирует баланс интересов, но вызывает больше всего конфликтов, поскольку напрямую влияет на восприятие справедливости оценки труда и его оплаты.

Результаты проведенных опросов подтверждают, что поощрение за хорошо выполненную работу является лучшим стимулом, но опрошенные ставят самый низкий балл за утверждение “я вижу, что меня ценят на работе”, при этом большинство руководителей не используют методы признания и поощрения заслуг.

В результате опроса 225 работников исследуемых лечебно-профилактических учреждений были получены следующие данные:

- 88% из них никогда не получали устной благодарности от начальника или же получали очень редко;
- 75% никогда не получали письменной благодарности от начальника или же очень редко;
- 90% считают, что не получали повышения по службе на основании трудовых показателей;
- 80% редко или никогда не получали публичной похвалы на работе;
- 90% не участвовали в “поощрительных” собраниях, только на “разносах”.

Многие руководители считают, что лучшим и единственным методом поощрения и признания заслуг работника является повышение заработной платы или продвижение по службе. Конечно, материальное вознаграждение важно, но истинная заинтересованность у работника возникает тогда, когда он чувствует, что его ценят.

Существуют относительно недорогие способы признания и поощрения успехов работников. Например, публикация во внутренних средствах информации, поощрение заслуг работников во время официальных мероприятий, выражение личной благодарности, привлечение высшего руководства к вынесению благодарности, размещение фотографии на Доске почета, благодарственное письмо, годовой абонемент на спортивные соревнования, концерты, в бассейн или спортивный зал. Поощрение, даже не слишком дорогое, существенно уменьшает стрессы, прогулы, текучесть кадров и затраты на исправление ошибок в работе, брака, подготовку новых сотрудников, повышает лояльность, производительность труда, конкурентоспособность организации.

Оптимальная модель поощрения предполагает соблюдение необходимых условий. Поощрение должно быть конкретным, точно указывать на ценные аспекты действий сотрудников

или результаты работы. Поощрение должно мотивировать сотрудника на добровольный выбор модели сотрудничества и заинтересованности в успехе. Признание и поощрение способностей каждого отдельного работника позволяет ему связать этот факт со своими положительными действиями, приобретенными навыками и врожденными способностями. Индивидуальность поощрения позволяет учесть особенности работника и его мотивации в каждый конкретный момент времени. Эффективность поощрения зависит от его своевременности, немедленное поощрение связывает успешные действия с их результатами и тем самым закрепляет их.

Стратегия развития непосредственно влияет на систему мотивации, затраты на персонал; политика в области развития кадрового потенциала и мотивации прогнозируются с учетом тенденций развития здравоохранения и экономики в целом, возможных изменений на рынке труда и т.д. Система стратегической мотивации включает достаточно традиционные формы побуждения, непосредственно вытекающие из стратегических задач и составляющие основу кадровой политики:

- выплаты, связанные со стратегическими результатами деятельности;
- выплаты, связанные с долгосрочными результатами деятельности сотрудника;
- доплаты за выслугу лет;
- нематериальные формы - присвоение звания, признание стратегически значимых результатов, особое положение в системе иерархии, карьерное планирование.

Перспективным направлением можно считать систему ротации - своеобразной мотивацией внутреннего рынка труда для тех сотрудников, отдельные компетенции которых не востребованы. За дополнительную плату они могут участвовать в работах, которые нужны время от времени: обучение и аттестация, профилактика и просвещение, работа в качестве переводчика, составление проектов и отчетов, экспертная деятельность и пр. Краткосрочная мотивация больше других видов направлена на побуждение к эффективному труду.

Стимулирование тесно связано с мотивацией и может быть монетарным и немонетарным. Важнейшей разновидностью первого являются денежные выплаты. Немонетарные поощрения, например, возможность участия в принятии решений, социальные коммуникации, самореализация, должны обеспечиваться корпоративной культурой и руководителем.

Анализ системы премирования и поощрения позволяет внести предложения по изменению

адресации привилегий: необходимо поощрять в основном низовых работников, от которых зависит качество работы в точках соприкосновения ЛПУ с пациентами.

Исходным пунктом формирования заработной платы является гарантированная постоянная зарплата. Переменная - премиальная оплата предполагает дополнительную премию за сверхнормативный объем работы и может учесть качественные аспекты работы. Премиальная оплата зависит от объективно измеримых результатов. Можно использовать следующие виды премий:

- за количественный результат, они могут заменить сдельную оплату труда;
- за качество;
- за экономию расходных материалов, энергии;
- за повышение степени эксплуатации оборудования, в первую очередь диагностического;
- комбинированные премии, основанные на двух-трех или нескольких базовых величинах.

При формировании премиального фонда необходимо использовать систему сбалансированных показателей, характеризующих качество деятельности ЛПУ и личный вклад каждого: безопасность медицинской помощи; необходимый объем и качество медицинской помощи; своевременность и оптимальность медицинской помощи; удовлетворенность пациента; отсутствие очередей; наличие аптеки, автоматической кассы для оплаты, автомата для получения талона к врачу или медсестре, парковки, специально оборудованных кабинетов для профилактических

осмотров и т.д.; приятный внешний вид учреждения, хорошая освещенность, быстрое обслуживание, доброжелательный персонал, специальный консультант (рецепты, льготные медикаменты, уход за больными и т.п., определение специалиста).

Влияние заработной платы на снижение текучести кадров не подтверждается практикой, важнее соотношение абсолютного и относительного уровней заработной платы: заработной платой можно привлечь сотрудников, но не удержать их. Современная политика формирования заработной платы в рассматриваемых ЛПУ ориентирована на привлечение новых высококвалифицированных сотрудников, повышение качества и результативности труда.

¹ См.: *Maslow A.H. A Theory of Human motivation* // *Psychological Review*, 1943. Vol. 50, no. 4; *Maslow A.H. Motivation and Personality*. N.Y., 1954.

² Там же.

³ См.: *McGregor D. The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. N.Y., 1960; *Pettigrew A., Whipp R. Managing Change for Strategic Success*, Blackwell. Oxford, 1991; *Wahba M.A., Bridwell L.G. Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory* in Wexley, K.N. and Yuhl, G.A. (eds.). 1975.

⁴ См.: *Уорд Л. Психические факторы цивилизации*. СПб., 1897. Гл. 9; *Уорд Л. Философия желаний: Очерки социологии*. М., 1901. С. 13; *Уотсон Дж. Психология как наука о поведении*. М.; Л. 1926. С. 9.

⁵ *Уорд Л. Философия желаний: Очерки социологии*. М., 1901. С. 13.

Поступила в редакцию 06.01.2010 г.