

ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

В статье рассмотрены основы трудовой мотивации персонала как одной из основных функций управления медицинской организацией. Неудовлетворенность выполняемой работой и получаемой зарплатой может привести к серьезным последствиям. Если начнут увольняться лучшие работники или персонал будет работать хуже, то пострадает эффективность организации и качество медицинской помощи.

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха любой организации. Ни одна из них не может преуспеть без настроения работников на работу с высокой отдачей, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением здравоохранением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, значение мотивации очень велико.

Мотивация становится существенным элементом культуры любой организации, оказывает влияние на трудовое поведение и требует, чтобы руководители прислушивались к мнению своих подчиненных. Мотивация предполагает идентификацию и понимание побуждений сотрудников (как суммированного результата взаимодействия чувств и сознания). Руководству необходимо постоянно закреплять позитивные действия работников, направленные на достижение целей организации. Степень мотивации сотрудников возрастет, если перед ними будут поставлены четкие и ясные цели.

Концепции теории мотивации

Подавляющее большинство исследователей выделяют содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации исходят из идеи существования причинно-следственных связей между внутренними психическими факторами и поведением. Процессуальные теории обращают внимание не только на причины, но и на сам процесс мотивации. Они раскрывают связи между различными фазами этого процесса.

К сторонникам (и фактически разработчикам) содержательных теорий мотиваций следует в первую очередь отнести американских психологов А.Маслоу, Ф.Герцберга и Д.Мак Клееланда.

Теория мотивации по А. Маслоу

Сущность теории сводится к изучению потребностей человека. Ее сторонники, в том числе и А. Маслоу, считали, что предметом изучения должно быть поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, воде, отдыхе и т.д.;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,

- социальные потребности - необходимость в социальном окружении, общении с людьми, чувство "локтя" и поддержка;

- потребности в уважении, признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Первичные и вторичные потребности имеют разное значение в зависимости от ситуации и внутренних потребностей человека.

В реальном механизме трудовой деятельности первичная и вторичная потребности трудно различимы, часто совпадают друг с другом. Содержательные теории трудовой мотивации рассчитаны на то, что знание основных категорий потребностей помогут руководителям изучить потребности работников. При этом А. Маслоу не настаивал на жесткой иерархии и полагал, что если какая-то потребность не находит удовлетворения в деятельности индивида, то она переуступает свою доминирующую роль другой потребности.

Теория мотивации Дэвида Мак Клееланда

Заметный вклад в разработку проблемы трудовой мотивации поведения вносит теория

мотивационных потребностей Д. МакКлелланда. Не отрицая значимость предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других "базисных" потребностей в мотивации поведения работников, МакКлелланд попытался выявить наиболее важные среди "вторичных потребностей", которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что работнику надо предоставить возможность реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности. На их основе возникает и четвертая потребность, а именно потребность в том, чтобы избегать неприятностей. Все сотрудники в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. Однако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит, помимо врожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека.

Потребности во власти, успехе и принадлежности проявляются в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы, и изменяются лишь в течение длительного промежутка времени. Вместе с тем они подвержены краткосрочным колебаниям.

Потребность в успехе не в равной степени выражена у разных работников. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно желает автономии и готов нести ответственность за результаты своей работы. Он стремится регулярно получать информацию о "взятых им рубежах", хочет знать о конкретных результатах своей работы (т.е. такому работнику желательно обеспечить обратную связь в процессе его трудовой деятельности), отличается большей организованностью, способностью предвидеть и планировать свои действия. Потребность в успехе подвержена развитию, что можно использовать для повышения эффективности работы. Люди, ориентированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования сотрудников менеджеры должны учитывать особенности людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности.

Большое влияние на трудовое поведение людей в организации оказывает потребность в

принадлежности. Она проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения с другими людьми. Сотрудники с острой потребностью в принадлежности достигают высоких результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений.

На основе своих исследований МакКлелланд выделил три типа управленцев (менеджеров):

1) институциональные менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности;

2) менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты, и социально активны, чем институциональные менеджеры;

3) менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти; они тоже открыты и социально активны.

Согласно выводам МакКлелланда, менеджеры первых двух типов более эффективно управляют своими подразделениями главным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед собой и подчиненными напряженные, но реальные задачи.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Херцберга

Широкий резонанс среди ученых и менеджеров вызвала теория двух факторов Ф. Херцберга. В результате своих исследований Херцберг выделял две группы факторов, явно не одинаково влияющие на мотивацию труда. Первую группу факторов Херцберг назвал гигиеническими факторами, вторую - мотиваторами.

К гигиеническим факторам относятся: отношения с коллегами, начальством и подчиненными; нравственный климат в организации; вознаграждение (в случае фиксированной зарплаты); способности руководителя; физические условия труда; стабильность рабочего места. Сами по себе гигиенические фак-