

УДК 614.2-057:331.586

Т.А. Вежновець, В.Д. Парій

**ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ ТИПІВ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ  
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я***Національний медичний університет імені О.О. Богомольця,  
м. Київ, Україна*e-mail: [managementnmu@gmail.com](mailto:managementnmu@gmail.com)

**Резюме:** Проведено визначення особливостей мотиваційних типів у 106 медичних працівників закладів охорони здоров'я м. Херсона та області за методикою *В.І. Герчакова*. Встановлено, що в групі лікарів превалюючим мотиваційним типом є професійний тип, а в групі медичних сестер – патріотичний. Провідним внутрішнім мотивом діяльності, який може створювати відчуття задоволеності від роботи, для лікарів є визнання їх професійного успіху, для медичних сестер – причетність до суспільно важливої справи закладу. Лікарі, у порівнянні з медичними сестрами, мають достовірно більше значення середнього індексу за професійним мотиваційним типом та достовірно менше значення за люмпенізованим типом. Визначені особливості вказують на різні шляхи вмотивування до праці лікарів та медичних сестер.

**Ключові слова:** система мотивація, провідні мотиви, мотиваційні типи, лікарі, медичні сестри.

**Вступ.** Мотивація, як процес спонукання працівників до ефективної праці, є одним із ключових елементів кадрового менеджменту. Однією з головних компетенцій менеджерів будь-якої організації, в т.ч. закладу охорони здоров'я (ЗОЗ), є вміння правильно визначати провідні мотиви та потреби персоналу. Оскільки лише на основі розуміння вказаних мотивів та потреб можна створити оптимальну систему мотивації<sup>1</sup>. Наразі, лише кваліфікований та вмотивований медичний персонал забезпечує конкурентоздатність будь-якого ЗОЗ<sup>2</sup>.

В умовах недостатнього фінансування ЗОЗ та високих вимог до якості надання медичної допомоги (МД) особливого значення набуває створення ефективної системи мотивації медичних працівників.

Відповідно до теорії потреб *Альдерфера* *ERG*-модель (*existence* – існування, *relatedness* – взаємозв'язки, *growth* – зростання), серед усіх існуючих потреб людини завжди домінує незадоволена потреба<sup>3</sup>. В даному випадку, в умовах недостатнього фінансування ЗОЗ можна припустити, що у медичних працівників незадоволеною потребою є низький рівень зарплати. Проте, вітчизняні дослідники *І.С. Кизима* та *Л.В. Крячкова* стверджують, що істотно покращити результати трудової діяльності медичних працівників можливо лише за підтримки матеріального сти-

мулювання нематеріальними (моральними) стимулами<sup>4,5</sup>.

На думку швейцарського вченого *Marc Bonenberger et al.*, в країнах із низьким і середнім рівнем доходів основними чинниками для утримання медичних працівників у ЗОЗ є мотивація і задоволеність роботою<sup>6</sup>. Вчені *Північно-Східного університету Іллінойсу Benson S.* та *Dundis S.* вважають, що при високих вимогах та обмеженому фінансуванні мотивуючими чинниками також можуть бути відчуття безпеки та позитивне оцінювання праці персоналу<sup>7</sup>.

На підставі теорії типології мотивів *Макса Вебера* та поведінкової економіки (*behavioral economics*) *Thomas H. Lee* та *Toby Cosgrove* описують 4 тактики мотивації персоналу, які ефективно застосовуються в *Mayo Clinic* та *Cleveland Clinic*. До вказаних тактик увійшли: залучення лікарів до досягнення спільної мети організації, створення успішних міжособистісних стосунків, розвиток корпоративних традицій та вирішення економічних інтересів<sup>8</sup>.

Для кожного працівника ефективною може бути лише мотивація, яка побудована на цінностях його внутрішньої мотивації<sup>9,10</sup>. Внутрішньо вмотивованою дією працівника є дія, яка створює відчуття задоволення та має характер цінності<sup>11</sup>. Тому, актуальним постає питання визначення провідних мотивів внутрішньої мотивації медичного персоналу.

Визначити внутрішню мотивацію працівників можна, зокрема, за методикою *В.І. Герчакова*<sup>9,10</sup>. За його теорією типологічної моделі мотивації в будь-яких організаціях усіх працівників можна розподілити на 5 мотиваційних типів (інструментальний, професійний, патріотичний, господарський та люмпенізований), у залежності від переваги внутрішніх мотивів, які мають значення провідної цінності для них в роботі.

На теперішній час в Україні відсутні дослідження мотиваційних типів медичних працівників, на підставі яких в умовах недостатнього фінансування ЗОЗ та високих вимог до якості надання МД можна створити ефективну систему мотивації медичного персоналу з урахуванням внутрішніх мотивів.

**Мета дослідження** полягала у визначенні мотиваційних типів та провідних внутрішніх мотивів медичних працівників ЗОЗ.

**Матеріали та методи дослідження.** Проведено психологічне дослідження лікарів та медичних сестер ЗОЗ м. Херсона та області за методикою визначення мотиваційних типів *Герчакова В.І.*<sup>9</sup>.

У дослідженні брали участь 106 медичних працівників, серед яких 54 лікарів та 52 медичних сестри. Середній вік медичних сестер становив  $40,28 \pm 1,95$  року, середній вік лікарів –  $45,63 \pm 2,52$  року ( $t=0,76$ ,  $p>0,05$ ). Середній стаж медичних сестер та лікарів становив відповідно  $17,44 \pm 1,85$  року та  $15,89 \pm 2,12$  року ( $t=0,85$ ,  $p>0,05$ ). Розподіл респондентів за віком та стажем загалом відповідає генеральній вибірці.

Методика дозволяє оцінити у працівника середній індекс в умовних одиницях за 5 мотиваційними типами (інструментальний (ІН), професійний (ПР), патріотичний (ПА), господарський (ГО), люмпенізований (ЛЮ)). Найбільший за значенням середній індекс визначає провідний мотиваційний тип у працівника.

Для кожного мотиваційного типу характерний свій внутрішній провідний мотив, який визначає головну цінність у роботі: для ІН типу – заробітна плата, для ПР типу – професійний успіх, для ПА – причетність до спільної справи, для ГО – відповідальність, для ЛЮ – уникнення будь-якої роботи (табл. 1).

Таблиця 1. Провідні внутрішні мотиви для мотиваційних типів

№ з/п	Провідний мотив	Мотиваційний тип
1.	Заробітна плата та інші види матеріальної винагороди	ІН
2.	Зміст роботи, вміння впоратися із завданням будь-якої складності, визнання їх високого рівня професіоналізму	ПР
3.	Причетність до спільної важливої справи, суспільне визнання їх участі в загальних досягненнях	ПА
4.	Високий рівень відповідальності, відсутність зовнішнього контролю	ГО
5.	Уникнення будь-якої роботи, мінімізація трудових зусиль на рівні, допустимому з боку безпосереднього керівника	ЛЮ

Отримані результати були оброблені з використанням статистичної програми *Microsoft Excel*, критерію *Стюдента*, поправка *Бонферроні* для множинних порівнянь, коефіцієнт згоди *Пірсона*  $\chi^2$ .

**Результати дослідження та їх обговорення.** Результати аналізу отриманих ре-

зультатів дослідження мотиваційних типів медичних працівників ЗОЗ м. Херсона та області за методикою *Герчакова В.І.* свідчить, що в групі лікарів найбільший середній індекс має ПР тип ( $0,31 \pm 0,02$  ум.о.), а в групі медичних сестер – ПА тип ( $0,28 \pm 0,02$  ум.о.) (табл. 2).

Таблиця 2. Середні індекси мотиваційних типів у групах лікарів та медичних сестер (в ум.од.)

№ з/п	Посада	n	Середні індекси мотиваційних типів (в ум.о)				
			ІН	ПР	ПА	ГО	ЛЮ
1	Лікарі	54	$0,11 \pm 0,02$	$0,31 \pm 0,02$	$0,26 \pm 0,02$	$0,21 \pm 0,01$	$0,11 \pm 0,01$
2	Медичні сестри	52	$0,12 \pm 0,02$	$0,23 \pm 0,02$	$0,28 \pm 0,02$	$0,19 \pm 0,02$	$0,19 \pm 0,03$
	критерій <i>Стюдента</i>		-0,24	2,9	-0,91	1,1	-5,77
	<i>P</i>		=0,4	=0,0028	=0,18	=0,15	=0,0000024
	Поправка <i>Бонферроні</i> $\alpha/5=0,05/5$ $P<0,01$		0,08	0,001	0,036	0,03	0,0000004

Зазначене свідчить, що для лікарів, у яких переважає середній індекс ПР мотиваційного

типу, провідним мотивом їх трудової діяльності є досягнення найвищого рівня профе-

сіоналізму та визнання оточуючими високого рівня професійних досягнень. У той же час, для медичних сестер, у яких переважає середній індекс ПА типу, провідним мотивом їх трудової діяльності є причетність до спільної важливої справи та суспільне визнання важливості участі в загальних досягненнях ЗОЗ. Отримані результати підтверджуються науковими літературними даними, де вказується, що для лікарів провідним мотивом є професійна реалізація<sup>12,13</sup>.

За допомогою критерію *Стьюдента* та поправки *Бонферроні* для множинних порівнянь встановлено, що середній індекс ПР типу у групі лікарів має достовірно більше значення, ніж у групі медичних сестер ( $P=0,0028$ , поправка *Бонферроні*  $P<0,01$ ). Вказане свідчить про те, що серед лікарів достовірно більше працівників, головною цінністю для яких є професійний успіх.

У той же час, у групі медичних сестер достовірно більший за значенням середній ін-

декс ЛЮ типу ( $P=0,00000024$ , поправка *Бонферроні*  $P<0,01$ ), ніж у групі лікарів. Тобто серед медичних сестер достовірно більше працівників, головною цінністю в трудовій діяльності для яких є уникнення будь-якої роботи.

Зазначене вказує на різні механізми мотивації медичних працівників у залежності від їх посади. Тобто, лікарів можна вмотивувати до роботи створенням можливості їх професійного розвитку та досягнення професійного успіху, а для медичних сестер – забезпеченням причетності до суспільно важливої справи та постійного контролю їх діяльності.

Далі у своїй роботі на підставі індивідуального визначення найбільшого значення середнього індексу мотиваційного типу у кожного медичного працівника був встановлений провідний мотиваційний тип для них та вивчена структура мотиваційних типів окремо в групі лікарів та в групі медичних сестер (табл. 3).

Таблиця 3. Структура мотиваційних типів у групах лікарів та медичних сестер (у %)

№ з/п	Посада	n	Частка мотиваційних типів в групах (у %)				
			ІН	ПР	ПА	ГО	ЛЮ
1	Лікарі	54	5,71±3,0	54,3±6,8	28,6,3±6,3	11,4±4,5	0
2	Медичні сестри	52	4,0±2,0	23,17±4,3	42,2±6,5	15,4±3,7	15,23±5,1

Структура мотиваційних типів у групі лікарів достовірно відрізняється від аналогічної структури у групі медичних сестер за коефіцієнтом згоди *Пірсона*  $\chi^2$  ( $\chi^2=9,66$ ,  $\chi^2_{\text{табл}}=9,48$ ,  $df=4$ ) (табл.3.).

У структурі мотиваційних типів у групі лікарів переважає частка ПР типу, у групі медичних сестер – ПА типу. Тобто провідний мотив лікарів – це професійний успіх, а медичних сестер – причетність до суспільно важливої справи. Цікаво, що у структурі мотиваційних типів у групі лікарів повністю відсутній ЛЮ тип. Ймовірно, що відсутність такого типу серед лікарів обумовлена природним професійним відбором у професії. Лікарі, для яких провідною цінністю в роботі є відсутність трудової діяльності або її здійснення під постійним контролем керівника, не можуть бути ефективними у наданні МД населенню, ймовірно, йдуть із професії та змінюють її на іншу.

Результати аналіз структури мотиваційних типів свідчать, що частка ІН типу, для якого провідним мотивом є зарплата, у структурі мотиваційних типів, як у групі лікарів, так і у групі медичних сестер, має найменше значення (відповідно 5,71±3,0% та 4,0±2,0%). Вказане свідчить про те, що заробітна плата для них не є провідним внутрішнім мотивом та

головною цінністю в їх роботі. Однак її значенням у системі мотивації медичних працівників нехтувати не можна. Відповідно до теорії мотивації *Ф. Герцберга*, заробітна плата повинна виконувати функцію попередження розвитку у працівників відчуття незадоволеності<sup>14</sup>.

Крім того, згідно з цією теорією, задоволеність працею можуть створювати лише мотивуючі чинники, до яких належать відчуття професійного успіху, можливість кар'єрного зростання, визнання та схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливість творчого та ділового зростання, причетність до спільної суспільно важливої справи<sup>15</sup>. Отримані результати нашого дослідження вказують, що відчуття задоволеності працею у лікарів можна формувати через їх провідний мотив – прагнення професійного успіху, у медичних сестер – причетність до виконання суспільно важливих завдань.

Провідний мотив визначає індивідуальні особливості внутрішньої мотивації працівників. За даними наукової релевантної літератури лише праця, яка здійснюється на основі особливостей внутрішньої мотивації, може бути дійсно якісною та створювати відчуття задоволеності<sup>16,17</sup>. Внутрішня мотивація здатна змінювати поведінку лікаря в напрямку

поліпшення якості надання МД на підставі створення позитивних емоційних станів на роботі, високої організаційної культури та впровадження ефективної системи управління в закладі<sup>11</sup>. Для створення ефективної системи мотивації необхідно розуміти внутрішню мотивацію медичних працівників.

Ймовірно, що у лікарів внутрішня мотивація базується на їх провідному мотиві «визнання професійного успіху», у медичних сес-

тер – «причетність до виконання суспільно важливих завдань у ЗОЗ». Проте, для попередження формування відчуття невдоволеності своєю роботою медичні працівники за свою працю повинні отримувати адекватну прикладеним зусиллям заробітну плату. Інакше, домінування незадоволеної потреби може негативно відобразитися на ефективності та якості їх роботи.

### Висновки:

На підставі проведеного дослідження мотиваційних типів медичних працівників встановлено:

1. В групі лікарів превалюючим мотиваційним типом є професійний тип, для якого провідним внутрішнім мотивом є визнання професійного успіху, а в групі медичних сестер – патріотичний тип, для якого провідним внутрішнім мотивом є причетність до суспільно важливої справи закладу.
2. Лікарі у порівнянні з медичними сестрами мають достовірно більше значення середнього індексу за професійним мотиваційним типом та достовірно менше зна-

чення середнього індексу за люмпенізованим типом.

3. Визначені особливості мотиваційних типів та провідних внутрішніх мотивів медичних працівників вказують на різні шляхи їх вмотивування до якісної та ефективної праці.
4. В умовах обмеженого фінансування та високих вимог до якості надання медичної допомоги ефективно діюча система мотивації в закладах охорони здоров'я може бути побудована лише на підставі визначення провідних внутрішніх мотивів та особливостей мотиваційних типів лікарів та медичних сестер.

### Література:

1. Геберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. Розенштилль / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр О.А. Шипилова, 2006. – 624 с.
2. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – №2. – С. 53-62.
3. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2. / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – №3. – С. 2-6.
4. Кизима І.С. Моніторинг стимулів до ефективної праці у сфері охорони здоров'я / І.С. Кизима // Український соціум. – 2006. – №3-4 (14-15). – С. 160-169.
5. Крячкова Л.В. Дослідження трудової мотивації медичних працівників / Л.В. Крячкова // Главный врач. – 2014. – №9 (161). – С. 51-56.
6. Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Перевод с англ. под общ. ред. Л.И. Евенко. – Москва: Издательство «Дело», 1997. – 704 с.
7. Перевозчикова Н.О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах / Н.О. Перевозчикова, Ю.І. Котова [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2013. – №4. – Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua>
8. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. – М.: Вершина, 2010. – 224 с.
9. Benson S.G Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology / S.G. Benson, S.P. Dundis // J Nurs Manag. – 2003. – №11(5). – P. 315-320.
10. Conditions and motivations for the work of nurses and physicians in high complexity emergency services / Ada C. Mendes, J.L. de Araújo Júnior, B.M. Furtado [et al.] // Rev. Bras. Enferm. – 2013. – №2(66). – P.161-166.
11. Gaki E. Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses / E. Gaki, N. Kontodimopoulos, D. Niakas // J. Nurs. Manag. – 2013. – №3 (21). – P.483-490.
12. Halm B. Employee engagement: a prescription for organizational transformation / Halm B. // Adv. Health Care Manag. – 2011. – №10. – P.77-96.
13. Lee T. Engaging doctors in the health care revolution / Lee T., Cosgrove T. // Harv. Bus. Rev. – 2014. – №6 (92). – P.104-138.
14. Nantha Y.S. Intrinsic motivation: how can it play a pivotal role in changing clinician behaviour? / Y.S. Nantha // J. Health Organ. Manag. – 2013. – №2 (27). – P.266-272.

15. *Runy L.A.* Developing tomorrow's leaders / *L.A. Runy* // *Hosp. Health Netw.* – 2009. – Apr. – P. 83-85.
16. The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study / *M. Bonenberger, M. Aikins, P. Akweongo, K. Wyss* // *Human Resources for Health.* – 2014. – №8. – P. 12-43.
17. The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: results from the MEMO study / *E.S. Williams, L.B. Manwell, T.R. Konrad, M. Linzer* // *Health Care Manage Rev.* – 2007. – №3 (32). – P.203-212.

УДК 614.2-057:331.586

### ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННЫХ ТИПОВ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

*Т.А. Вежновец, В.Д. Парий*

*Национальный медицинский университет имени А.А. Богомольца, г. Киев, Украина*

**Резюме:** Проведено определение особенностей мотивационных типов у 106 медицинских работников учреждений здравоохранения г. Херсона и области по методике *В.И. Герцакова*. Установлено, что в группе врачей преобладающим мотивационным типом является профессиональный тип, в группе медицинских сестер – патристический. Ведущим внутренним мотивом деятельности, который может создавать ощущение удовлетворенности от работы, для врачей является признание их профессионального успеха, для медицинских сестер – причастность к общественно важному делу учреждения. Врачи по сравнению с медицинскими сестрами имеют достоверно большее значение среднего индекса по профессиональному мотивационному типу и достоверно меньшее значение по lumpенизированному типу. Выявленные особенности указывают на различные пути мотивирования к труду врачей и медицинских сестер.

**Ключевые слова:** система мотивации, ведущие мотивы, мотивационные типы, врачи, медицинские сестры.

UDC 614.2-057:331.586

### FEATURES OF MOTIVATIONAL TYPES OF THE MEDICAL STAFF AT HEALTH CARE INSTITUTIONS

*T.A. Vezhnovets, V.D. Pariy*

*Bogomolets National Medical University, Kyiv, Ukraine*

**Summary:** It was determined that a professional motivational type prevailed in the group of doctors, and a patriotic motivational type prevailed in the group of nurses. The leading internal motive for doctors, which can create the feeling of job satisfaction, was the recognition of their professional success, for nurses – an involvement in socially important work of the institution. Doctors had significantly higher average index of professional motivational type and significantly lower index of lumpenized type in comparison with nurses. The determined features revealed different ways of motivation for the work of doctors and nurses.

**Keywords:** motivational system, leading motives, motivational types, doctors, nurses.

*Надійшла до редакції 22.11.2015 р.*