

УДК 331.108

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ГУЗ «ВОККДЦ»)

Е. С. Дашкова

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 18 февраля 2010 г.

Аннотация: обоснована необходимость внедрения и проведения оценки эффективности управления мотивацией. Представлена процедура качественной оценки эффективности системы мотивации на примере конкретной организации. Рассмотрен положительный эффект внедрения данной процедуры оценки.

Ключевые слова: система мотивации персонала, оценка эффективности управления мотивацией, процедура оценки управления.

Abstract: the paper is devoted to grounding the need for implementing and conducting the estimate for efficiency of managing personnel motivation, using a specific case. The positive effect of implementing such a procedure of estimation has been illuminated.

Key words: personnel motivation system, estimation for efficiency of managing motivation, procedure of management estimation.

В рыночной экономике для организации, к какой бы форме собственности она ни относилась, одной из важнейших задач является поиск эффективных способов управления мотивацией ее работников, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Коллектив, работающий как команда единомышленников и партнеров, способных понимать и реализовывать цели руководства, – неперемutable условие достижения успеха в бизнесе. Кроме того, для результативной деятельности предприятия требуются ответственные, инициативные, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации работники. Однако на практике менеджеры очень часто сталкиваются с проблемой создания эффективной системы мотивации персонала, о чем свидетельствует постоянная актуальность этого вопроса и в бизнесе, и в науке.

На наш взгляд, причиной является то, что не проводится и не предполагается оценка действующей системы мотивации. Данная процедура позволяет не только определить соответствие системы мотивации общей стратегии компании и эффективность инструментов стимулирования, но и выявить направление совершенствования мотивации персонала. Кроме того, оценка качества системы управле-

ния и ее элементов есть составная процедура международных стандартов менеджмента качества.

Оценить эффективность системы мотивации персонала можно по ее вкладу в улучшение деятельности организации, по результативности работы системы управления человеческими ресурсами, по повышению качественного уровня деятельности работников и росту их удовлетворенности.

В Воронежском областном клиническом консультативно-диагностическом центре в соответствии с принятой политикой в области качества с 2006 г. разработана и постоянно действует процедура комплексной оценки эффективности управления мотивацией персонала, включающая не только количественные, но и качественные показатели. Для определения качественных показателей оценки используется ежегодный мониторинг персонала. Цель мониторинга – определить отношение работников к условиям деятельности в ГУЗ «ВОККДЦ», т.е. получить «обратную связь» об эффективности системы мотивации в целом. Схема реализации данной процедуры состоит из следующих последовательных этапов:

- 1) проведения анкетного опроса работников (в анонимной форме) и обработки полученных данных;

- 2) оценки качества управления мотивацией, выявлении недостатков и проблем в этой сфере;

3) разработки и утверждения приказом плана мероприятий по устранению или нормализации проблем и недостатков;

4) реализации утвержденного плана;

5) повторного проведения анкетного опроса работников (в анонимной форме) и определения, насколько принятый план мероприятий оказался эффективным.

В результате на практике данная процедура оценки качества управления мотивацией персонала позволила значительно улучшить систему управления человеческими ресурсами в ГУЗ «ВОККДЦ» не только в области трудовой мотивации. Значительно улучшились морально-психологический климат в коллективе, отношения с непосредственным руководителем, персонал стал более активно принимать участие в решении общеучрежденческих и внутривидовых проблем и др. Об этом свидетельствуют следующие данные мониторинга персонала за 2006—2009 гг.

Во-первых, степень удовлетворенности персонала различными условиями своей трудовой деятельности по итогам 2009 г. по большинству показателей достаточно высокая: более 4 условных единиц (табл. 1). Однако удовлетворенность оплатой труда, справедливостью морального и материального стимулирования несколько ниже (в том числе среди врачебного персонала, а также среднего, младшего медицинского и немедицинского персонала) в сравнении с другими показателями, что вполне естественно для работников бюджетной сферы, где уровень заработной платы относительно низкий.

Сопоставление показателей удовлетворенности в динамике в целом по Центру и среди работников показывает положительную тенденцию по каждому параметру условий работы в организации, в том числе и в отношении оплаты труда, справедливости морального и материального стимулирования. Это, на наш взгляд, является следствием реализации следующих мероприятий, проводимых с 2006 г. по настоящее время:

— активизации социально ориентированной политики ГУЗ «ВОККДЦ» в форме постоянной материальной и моральной поддержки персонала, расширении социального пакета;

— корректировки процедуры системы оценки деятельности персонала, внедренной в 2005 г., с учетом предложений сотрудников, и обеспечения прозрачности данной системы;

— развития внутренних коммуникаций: создания корпоративного радио и «горячей линии»,

обеспечивающих непосредственную связь персонала с высшим руководством;

— обеспечения открытости политики диагностического центра, постоянного информирования персонала об изменениях в организации и о результатах деятельности.

Таблица 1

Оценка степени удовлетворенности различными условиями трудовой деятельности за 2006–2009 гг.

(0 – полная неудовлетворенность;

5 – полная удовлетворенность)

Показатели (условия) удовлетворенности	Годы			
	2006	2007	2008	2009
Размер заработной платы	2,7	2,9	3,2	3,4
Справедливость материального стимулирования	–	3,3	3,3	3,6
Справедливость морального стимулирования	–	3,1	3,4	3,9
Социальные гарантии	4,4	3,9	–	4,4
Условия труда	4,0	3,5	3,7	4,0
Возможность повышения квалификации	4,4	4,3	4,5	4,7
Широта социального пакета	–	–	4,0	4,4
Работа (ее содержание)	4,3	4,2	4,1	4,3
Взаимоотношения в коллективе	4,3	4,4	4,4	4,5
Отношения с непосредственным руководителем	4,6	4,3	4,4	4,6
Отношения с сотрудниками других отделов	–	–	4,5	4,3
Текущая работа в Центре и все изменения	4,3	4,0	4,0	4,2
Занимаемая должность	–	–	4,2	4,4
Собственные результаты труда	–	–	4,4	4,2
Результаты деятельности отдела	–	–	4,4	4,5
График работы	–	–	4,5	4,4
Организация работы в отделе	–	–	–	4,4

Во-вторых, основная позиция, которую поддерживала администрация ГУЗ «ВОККДЦ», – это вложение финансовых средств в развитие социальной политики. В результате важнейшими факторами, удерживающими персонал в организации, 50 % респондентов назвали социальные льготы и гарантии (табл. 2).

В-третьих, уменьшилась степень частоты конфликтности в «сложных» коллективах и, по мнению респондентов, стала ниже средней (2,5). По

Факторы, удерживающие (привлекающие) в ГУЗ «ВОККДЦ», %

Факторы	Врачебный персонал		Средний медицинский персонал		Младший медицинский персонал		Немедицинский персонал		Всего	
	Годы									
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Оплата труда	36	30	48	29	30	41	37	33	39	32
Самостоятельность в работе	30	30	24	25	18	11	24	18	25	23
Творческая, интересная работа	35	25	23	26	9	19	8	5	21	20
Возможность профессионального роста	12	9	7	6	2	15	2	–	7	6
Социальные льготы и гарантии	23	28	67	59	73	67	54	54	51	50
Отношения между сотрудниками	20	23	46	52	57	59	43	58	39	46
Возможность реализовать свои профессиональные знания и навыки	45	57	16	22	–	–	18	16	24	28
Постоянное профессиональное развитие	26	29	19	16	7	–	18	2	19	15
Быть работником Центра	32	19	28	25	32	63	11	46	26	32
Другое	–	1	–	–	–	4	2	–	0,5	1

данным 2006 г., в некоторых отделах конфликты возникали достаточно часто из-за несправедливости оценки труда, плохих межличностных отношений, неполной информированности. Результаты опроса 2009 г. показывают положительную динамику.

В-четвертых, в 2006 г. остро стояла проблема неясности, от чего зависит размер оплаты труда конкретного сотрудника (42 % не имели четкого представления или совсем не знали), что создавало ощущение несправедливости материального вознаграждения и порождало на этой почве конфликты в коллективах. Для решения данной проблемы экономическая служба совместно с бухгалтерией провела цикл лекций в коллективах с целью разъяснения механизма формирования заработной платы. Особое внимание уделялось обучению руководящего состава. В результате (данные 2008 г.) резко сократилось количество сотрудников, которые не знали, из чего формируется его заработок и какие показатели на это влияют.

В-пятых, положительный результат имеет и улучшение отношения персонала к проводимым в организации изменениям и нововведениям: корпоративным стандартам, изменениям в организации приема пациентов и др. (табл. 3).

Таким образом, можно констатировать, что внедрение мониторинга персонала как важнейшего качественного показателя эффективности управления мотивацией имеет выраженный положительный эффект.

Каждая организация разрабатывает и использует собственную систему мотивации, в которой будут отражаться идеология организации, стоящие перед ней цели, традиции и учитываться находя-

Т а б л и ц а 3
Отношение персонала к нововведениям

Нововведения	Одобрят нововведения, %	
	2006 г.	2008 г.
Контроль за соблюдением стандартов и регламента	84	93
Оценка работы по итогам месяца	81	94
Оценка работы по итогам года	70	82
Стандарты внешнего вида	74	84
Стандарты обслуживания пациентов	74	86
Проведение тренингов и бесед	71	86

щиеся в ее распоряжении ресурсы. Поэтому трудно дать универсальные рекомендации, как построить эффективную систему мотивации. Однако следует учитывать, что созданная система мотивации персонала быстро устаревает, т.е. перестает отвечать стратегическим целям и ситуации на рынке. В связи с этим появляется необходимость в создании новой системы мотивации, т.е. проектирование данной системы – не-

прерывный процесс. Безусловно, систематическая оценка эффективности управления мотивацией сотрудников поможет, во-первых, представить недостатки реальной системы и их возможное воздействие на функционирование организации с целью их нейтрализации; во-вторых, осознать ограничения существующей системы мотивации персонала; в-третьих, постоянно ее совершенствовать.

Воронежский государственный университет

*Дашкова Е. С., кандидат экономических наук,
преподаватель кафедры экономики труда и основ
управления*

E-mail: dashkova-82@mail.ru

Тел.: 8-905-655-77-71

Voronezh State University

*Dashkova E. S., Candidate of Economics, Lec-
turer of the Labour Economics and Management
Department*

E-mail: dashkova-82@mail.ru

Tel.: 8-905-655-77-71