

Литература

1. *Андреева, Т. Е.* Антикризисное управление персоналом в России (анализ результатов опроса 25 петербургских компаний). В сб.: Демин А. А., Катькало В. С. (ред.). // Российский менеджмент: теория, практика, образование. — СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2001. — С. 95—106.
2. *Діденко, Н. В.* Місце кадрової служби при запровадженні організаційних змін на підприємстві // Економічний простір. — 2011. — № 46. — С. 245—254.
3. *Скібіцька, Л. І.* Організація праці менеджера: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 360 с.
4. *Кириченко, В.* Організаційні зміни як професійний стрес // Соціальна психологія. — 2008. — № 1. — С. 158—166.
5. Управління змінами [Текст]: Навчальний посібник / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. — Л.: ЗУКЦ, 2008. — 66 с.
6. *Хентце, Й., Каммель, А.* Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 3. — С. 70—75.
7. *Шериньова, З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
8. *Kotter, J. P., Schlesinger, L. A.* Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. — p.111.
9. *Sevier, R.* Overcoming internal resistance to change. University Business // 2003. — № 6 (7). — p. 23—24.
10. *Stace D., Dunphy D.* 1991. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. International Journal of Human Resource Management 2 (3): 263—283.

Статтю подано до редакції 17.05.2012 р.

УДК 658.3:316

Е. С. Дашкова, канд. екон. наук, доц.
ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет»

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

АНОТАЦІЯ: У статті розкрито проблеми мотивації працівників охорони здоров'я, проведено діагностику діючих систем мотивації цієї сфери і представлено, інноваційні підходи до їх вирішення

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація персоналу, методика діагностики системи мотивації персоналу, система охорони здоров'я

АННОТАЦИЯ. В статье раскрыты проблемы мотивации работников здравоохранения, проведена диагностика действующих систем мотивации этой сферы и представлены инновационные подходы к их решению

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация персонала, методика диагностики системы мотивации персонала, система здравоохранения

ANNOTATION: This article defines the problems of motivation of health service's workers, carried out diagnostics of existing motivation system of this sector and presents innovative approaches to their solution.

KEY WORDS: Motivation, method of diagnosis of motivation, health service

Постановка проблемы. Фактический переход на платные медицинские услуги усиливает конкуренцию среди медицинских учреждений. Следовательно, успешное функционирование и конкурентоспособность медицинской организации зависят, прежде всего, от заинтересованности работников в активной, эффективной деятельности.

Медицинские кадры и, прежде всего, врачи являются самой значимой и наиболее ценной частью внутренних ресурсов лечебно-профилактических учреждений. Именно данная категория работников обеспечивает результативность деятельности медучреждений, которые сегодня четко ориентированы на повышение качества и эффективности медицинской помощи. Это обуславливает необходимость раскрытия человеческого потенциала в процессе трудовой деятельности, в создании условий, поддерживающих у медицинского работника желание совершенствоваться, стимулирующих его не только к продуктивной работе, но и к саморазвитию как личности.

Однако, это возможно лишь в условиях научно обоснованной системы мотивации их труда, которая в нашей стране имеет довольно низкий уровень развития. Так, переход на новые системы оплаты труда работников бюджетной сферы не привел к ощутимому повышению уровня оплаты труда и качества жизни медицинских работников, а также не обеспечил соответствия их квалификации, интенсивности, социальной значимости труда. Кроме того, моральные и социальные методы мотивации не достаточно разнообразны и не всегда соответствуют нынешним потребностям медицинских работников. В связи с этим проблема мотивации профессиональной деятельности медицинских работников является крайне актуальной в здравоохранении, что создает не-

обходимость разрабатывать и внедрять инновационные подходы к управлению мотивацией медицинского персонала.

Анализ последних источников и публикаций Анализу современных подходов к развитию систем мотивации персонала уделяли большое внимание зарубежные авторы: Д. Бодди, Ф. Лютенс, М. Мескон, Р. Уильямс, Ф. Уйатли и др. Тенденции и проблемы модификации систем мотивации персонала в настоящих условиях в России нашли отражение в трудах отечественных ученых: М. И. Бабыниной, В. И. Бovyкина, Н. А. Волгина, Б. М. Генкина, Н. А. Горелова, Н. Дряхлова, А. П. Егоршина, П. В. Журавлева, А. Я. Кибанова, Ю. П. Кокина, Р. П. Колосовой, М. И. Магура, Ю. Г. Одегова, Г. Г. Руденко, Т. О. Соломанидиной, А. А. Федченко, С. В. Шекшня, Р. А. Яковлева и др.

В науке существуют разные подходы к определению понятия «мотивация». Фридерик Лютенс, проследив этимологическую связь слова «мотивация» с латинским «*motere*», что означает «побуждать», дал следующее определение: «мотивация — это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения». Интересную точку зрения высказал Х. Хекхаузен. Он считает, что «мотивация мыслится как процесс выбора между различными возможными действиями, процесс регулирующей, направляющей действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающих эту направленность». Здесь мотивация рассмотрена с психологической точки зрения, как процесс субъективной деятельности человека, состоящей в выработке им мотивов своего поведения, целей поведения и программ достижения; как внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая поведение в организации.

В теории управления, при объяснении понятия «мотивация», оно раскрывается с позиции влияния не только внутренних, но и внешних по отношению к человеку факторов и их взаимодействия, с точки зрения создания определенных факторов или условий в организации, которые способствуют мотивации труда. По М. Мескону, мотивация — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. То есть, это ситуация, при которой, решая общие цели предприятия, работник тем самым удовлетворяет свои личные потребности, сознательно выбирая тот или иной тип поведения.

Мотивация как элемент согласования целей объекта и субъекта управления предполагает создание определенных условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться. Работая, человек реализует свои цели и удовлетворяет часть потребностей. Субъект управления, в свою очередь, умело используя комплекс стимулов, может обеспечить согласование целей работника и организации, а также повышение эффективности труда работников.

Таким образом, в сфере управления мотивация рассматривается как процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутренних и внешних факторов для достижения личных, коллективных и общественных целей. При таком подходе речь идет об управлении мотивацией. В данном случае целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Изложение основного материала исследования Совершенство любой системы мотивации персонала на любом предприятии должно начинаться с диагностики действующей системы и выявления мотивирующих факторов работы персонала.

Разработанная нами методика апробирована в АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» и ГУП ВО «Воронежфармация», которые являются крупнейшими организациями в системе воронежского здравоохранения.

Первоначально нами был проведен мониторинг уровня средней заработной платы на рынке труда отрасли здравоохранения. Данное исследование мы проводили посредством изучения вакансий и резюме, опубликованных в Интернете и печатных изданиях, с последующей корректировкой после дополнительного очного и телефонного общения.

Результаты проведения мониторинга показали, что оплата труда в исследуемых организациях соответствует среднему уровню заработной платы на воронежском рынке труда системы здравоохранения — 15 750 руб.

На следующем этапе были проанализированы методы и элементы систем мотивации персонала в исследуемых организациях. В организациях представлены следующие группы методов мотивации:

1. Материальное поощрение — заработная плата, премиальные выплаты и т. п.

2. Морально-психологические — развитие у работников чувства лояльности к предприятию с помощью формирования стандартов обслуживания, использования логотипов предприятия, обеспечения работников фирменной рабочей одеждой; содействие профессиональному обучению и развитию.

Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы стимулирования.

Материальная мотивация включает в себя повременно-премиальную систему оплаты труда, различные виды доплат и надбавок мотивирующего характера.

Организации самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены в соответствующих положениях. Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

Проведенный нами анализ условий оплаты труда и премирования в исследуемых организациях показал, что размер заработной платы сотрудников поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности.

В процессе диагностики мы оценили, какие элементы системы мотивации персонала существуют и эффективно работают в исследуемых организациях, а какие отсутствуют или не работают. Обобщенные результаты анализа элементов системы мотивации представлены в табл. 1.

По данным проведенного анализа мы выявили следующее недостатки системы мотивации персонала в исследуемых организациях:

1. Отсутствует комплексная оценка деятельности персонала, являющейся основой для построения справедливой и объективной системы мотивации персонала, а соответственно и не находит своего применения оценочный лист работника.

2. Недостаточное разнообразие видов премирования.

3. Отсутствуют такие виды льгот как оплата питания, проезда к месту работы, дополнительное медицинское страхование.

4. Система нематериальной мотивации не регламентирована и недостаточно развита.

На третьем этапе, для диагностики системы мотивации нами был проведен социологический опрос работников. Цель исследования — определить степень удовлетворенности действующей системой мотивации и выявить основные мотивирующие факторы.

Таблица 1

РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Группы показателей	Показатели	Мотивационные процедуры
1	2	3
Состояние системы оплаты труда	Регламентированные и утвержденные процедуры назначения окладов	Процедура назначения окладов регламентирована штатным расписанием
	Формализованные рычаги регулирования уровня оплаты труда	Рычаги регулирования уровня оплаты труда не закреплены документально
	Связь оплаты труда с результатами оценки персонала	Надбавка по результатам проведения аттестации
	Соотношение между различными частями оплаты труда	Разница между окладом и премиальной частью составляет: Руководители — 65 % Врачебный персонал — 40 % Средний медперсонал — 22 % Младший медперсонал — 10 % Фармспециалисты — 35 % Производственный персонал — 14 % Немедицинский персонал — 26 %
	Качество основных нормативных документов по оплате труда	Положение по оплате труда и положение о премировании соответствует стандартам
Состояние премиальной системы	Механизм формирования фонда премирования	Существует прозрачный механизм формирования премиальной части
	Прозрачная системы оценки труда	Система оценки — аттестация понятна, но недостаточна
	Необходимое разнообразие видов премирования	Разнообразие видов премирования недостаточное
	Категории сотрудников, подлежащих премированию	Все сотрудники участвуют в премиальном фонде
	Объективные и формализованные критерии переменной части оплаты труда по категориям сотрудников	Критерии распределения премиального фонда разработаны исходя из участия каждого сотрудника
	Оценочный лист сотрудников	Отсутствует
	Частота выплат премий	Ежемесячное премирование
	Основные нормативные документы по системе премирования	Положение о премировании, планы экономического отдела, данные бухгалтерского учета

Группы показателей	Показатели	Мотивационные процедуры
1	2	3
Состояние системы льгот и компенсаций (социальный пакет)	Степень дифференциации действующих льгот и компенсации по категориям персонала	Льготы, предоставляемые организацией распространяются на все категории сотрудников
	Степень дифференциации дополнительных льгот	В ГУП ВО «Воронежфармация» отсутствуют дополнительные льготы поощрению длительной работы в компании; АУЗ ВО «ВОККДЦ» имеют надбавки за стаж работы, но их доля от оклада крайне низкая — не превышает 10 %
	Разнообразие социального пакета	Присутствуют такие виды льгот как оплата обучения работника Льготы на питание, проезд и медицинскую страховку не предусмотрены
Система нематериального стимулирования	Программа признания заслуг сотрудников	Работникам вручаются почетные грамоты в качестве признания заслуг 1—2 раза в год
	Структура системы нематериального стимулирования по категориям	Система нематериального стимулирования применяется ко всем категориям работников
	Программа обучения в качестве льгот и нематериальной мотивации	В организациях предусмотрена оплата за обучение работников по программам повышения квалификации
	Системы управления карьерой сотрудников	В организациях используют ротацию кадров, имеются примеры яркие карьерного роста сотрудников
	Использование системы оценки персонала	Недостаточность системы оценки персонала
	Оценка корпоративной культуры, ее норм и ценностей с точки зрения мотивации и оплаты труда персонала	Для поддержания корпоративного духа организации проводятся мероприятия посвященные празднованию нового года, Дню медицинского работника
	Нормативные документы по нематериальному стимулированию	Система нематериальной мотивации не закреплена документально

Были получены следующие результаты:

1) большинство сотрудников данных организаций (74 %), реально оценивая свою заработную плату, понимают, что она не ниже среднего уровня на рынке труда Воронежской области;

2) в среднем отмечается удовлетворенность, практически, всеми составляющими системы мотивации: материальными и морально-психологическими;

3) при выявлении наиболее важных мотивов были получены следующие результаты: самыми важными выступили достойная заработная плата, хорошие условия труда и удовлетворение от занятия любимым делом, также важными являются развитие способностей и получение профессиональных навыков и возможность работы в дружном коллективе.

Наше исследование подтвердило предположение, что состояние неудовлетворенности действующей системы мотивации работников не критическое. В большинстве случаев работники удовлетворены или частично удовлетворены: уровнем заработной платы и условиями труда. И экстренных мер изменения действующая система мотивации не требует. Однако при проведении оценки мотивационных факторов мы выявили растущие потребности в обучении, оценке персонала как меры обратной связи между работодателем и работником, а также потребность в повышении качества корпоративной культуры.

Выводы по результатам проведённого исследования Полученные результаты проведенных нами исследований позволяет сделать вывод о необходимости внедрения инновационных подходов к управлению мотивацией персонала работников здравоохранения. То есть, система мотивации персонала должна базироваться на научных принципах и подходах к ее построению, учитывать современные тенденции в развитии системы здравоохранения.

На наш взгляд, целесообразно:

— внедрение систем оплаты труда, базирующихся на комплексной оценке деятельности персонала;

— развитие партисипативного управления;

— развитие непрерывного обучения персонала через создание так называемых «корпоративных университетов» и активизацию внешнего обучения (конференции, форумы, тренинги и т. д.);

— формирование креативных условий деятельности через систему «обогащения труда»;

— формирование адаптивной корпоративной культуры для повышения лояльности персонала и позитивного восприятия изменений в организации.

Литература

1. *Дафт Р. Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт. — М.: Инфра- М, 2006. — 657 с.
2. *Золотарев В. Г.* Основы мотивации труда / В. Г. Золотарев. — М.: Норма, 2009. — 214 с.
3. *Клюева Н. В.* Мотивация персонала государственных медицинских учреждений на этапе модернизации российского здравоохранения / Н. В. Клюева, В. П. Перфилов // (<http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/pedagogy-psychology-and-sociology-411/psychology-of-work-and-engineering-psychology-411/11110-411-0567>)
4. *Ливин К. И.* Менеджмент/ К. И. Ливин. — М.: ИНФРА- М, 2006. — 364 с.
5. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: пер. с англ. 7-го изд. / Ф. Лютенс — М. : ИНФРА-М, 1999. — 483 с.
6. *Мескон Н. О.* Основы менеджмента / Н.О. Мескон. — М.: Юнити, 2008. — 328 с.
7. *Управление персоналом* / [Пер. с англ. под ред. И. Толстиковой]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 267 с. — (Серия «Классика Harvard-BusinessReview»).
8. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. — М.: Педагогика, 1986. — 487 с.

Статтю подано до редакції 11.05.2012 р.

УДК 331.101+330.5

М. Є. Дейч, канд. наук. держ. управління,
доцент, докторант ІЕП НАН України

ГІДНА ПРАЦЯ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

АНОТАЦІЯ. Проаналізовано роль соціальної відповідальності як необхідної передумови реалізації концепції гідної праці в сучасних умовах соціально-економічного розвитку, основи стандартизації соціальної відповідальності та базові пріоритети в сфері праці. Визначено найважливіші напрями розвитку соціальної відповідальності та її стандартизації в Україні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: гідна праця, зайнятість, соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу, міжсекторне партнерство, сталий розвиток, соціальний діалог.

АННОТАЦИЯ. Проанализирована роль социальной ответственности как необходимой предпосылки реализации концепции достойного труда в современных условиях социально-экономического