

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

ДАШКОВА ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ, ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ
СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ НА ОСНОВЕ ПАРТИЦИПАТИВНОГО
ПОДХОДА**

**Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством: экономика труда**

Диссертация

на соискание ученой степени доктора экономических наук

Научный консультант
доктор экономических наук,
профессор А.А. Федченко

Воронеж –2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ.....	17
1.1. Генезис теоретических представлений о мотивации и стимулировании работников.....	17
1.2. Трансформация методологии стимулирования работников на основе партисипативного подхода.....	41
ГЛАВА 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	76
2.1. Содержание категории «система стимулирования работников».....	76
2.2. Развитие системы стимулирования работников на основе партисипативности.....	96
2.3. Реализация системно-ситуационного и процессного подходов к управлению системой стимулирования работников.....	111
ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ.....	130
3.1. Эволюция подходов к оценке эффективности системы стимулирования работников.....	130
3.2. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода.....	141
ГЛАВА 4. ИССЛЕДОВАНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ.....	165
4.1. Анализ систем стимулирования организаций здравоохранения Российской Федерации.....	165
4.2. Эмпирические исследования результативности нововведений в системе стимулирования работников организаций здравоохранения Воронежской области.....	206
4.3. Сравнительный анализ систем стимулирования работников в бюджетных и коммерческих организациях здравоохранения.....	242

ГЛАВА 5. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ НА ОСНОВЕ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПОДХОДА.....	255
5.1. Механизм взаимодействия социальных партнеров при формировании систем стимулирования работников	255
5.2. Инновационные подходы к стимулированию работников, базирующиеся на партисипативности.....	273
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	297
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	314
ПРИЛОЖЕНИЯ	356

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования, раскрывающая генезис теории, методологии и практики формирования, функционирования и развития системы стимулирования работников, обусловлена следующими взаимосвязанными положениями:

- повышение важности социального партнерства и социальной справедливости, участия людей в решении общественно значимых проблем, а также активизация междисциплинарных исследований отражаются на развитии экономики труда – появляются новые концепции: социального партнерства, социально-ответственного и этического менеджмента, управления знаниями, участия в управлении и др. Развитие социально-трудовых отношений, увеличение разнообразия потребностей человека проявляются в расширении спектра видов стимулирования работников. В свете представленных в теории и практике экономики труда и управления человеческими ресурсами тенденций формируется потребность в создании новой методологии стимулирования работников, соотносимой с траекторией развития подходов к управлению трудовыми ресурсами организации;

- в настоящее время традиционные взгляды на определение категории «система стимулирования работников» не отражают развитие партисипативного подхода, что определяет необходимость исследования концептуальных основ модификации стимулирования и выявления нового содержания данной категории;

- в современных российских организациях оценочная процедура применительно к системам стимулирования работников, как правило, не проводится, что является существенной управленческой ошибкой. Кроме того, разработка методики оценки эффективности системы стимулирования работников является одной из самых трудоемких задач, обусловленной тем, что «эффективность» для организации и для работников воспринимается по-разному, так как цели их разнонаправлены. Сложившиеся обстоятельства актуализируют потребность разработки методических подходов к оценке эффективности системы стимулирования работников, позволяющих учесть интересы и цели всех сторон

социально-трудовых отношений и отраслевую специфику организации, интегрировать экономические и социальные показатели эффективности;

- проблема справедливости и эффективности систем стимулирования работников характерна для всех отраслей народного хозяйства, но особенно остро она стоит перед организациями бюджетной сферы экономики РФ, поэтому анализ и оценка функционирования систем стимулирования работников на примере организаций сферы здравоохранения, сравнение особенностей стимулирования в государственных и коммерческих медицинских учреждениях и сопоставление их с авторской концептуальной моделью системы стимулирования работников являются целесообразными и экономически востребованными;

- необходимость внедрения систем стимулирования работников на основе партисипативного подхода обусловлена приоритетами социально-ориентированного государства, к которому относится Российская Федерация (повышение качества жизни и благосостояния населения, обеспечение достойного уровня оплаты труда и справедливого вознаграждения).

Степень научной разработанности проблемы. Гносеологические позиции автора сложились на базе изучения и анализа теоретико-методологических исследований и работ отечественных и зарубежных ученых, начиная с трудов философов древности и завершая современными концепциями, получившими развитие на рубеже XX-XXI веков.

Изучением проблем стимулирования и мотивации труда занимались такие зарубежные ученые, как: С.Адамс, К.Альдерфер, Р.Аркрайт, Ч.Баббедж, М.Болтон, Б.Вайнер, В.Врум, У.Джевонс, Г.Келли, К.Левин, Э.Лоулер, Д.МакКлелланд, А.Маслоу, Э.Мэйо, У.Оучи, Р.Оуэн, Л.Портер, Ш.Ричи, А.Смит, Ф.Тейлор, Д.Уатт, М.П.Фоллетт, Г.Форд, Х.Хекхаузен, Г.Эмерсон и др. Среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности, следует назвать Н.Витке, Л.Выгодского, А.Гастева, А.Здравомыслова, Л.А.Костина, Л.Э.Кунельского, Е.И.Капустина, А.Леонтьева, В. Ядова и др.

Анализу современных подходов к развитию систем оплаты и стимулирования труда уделяли большое внимание зарубежные авторы: Д.Бодди, Р.Каплан, Ф.Лютенс, М.Мескон, Д.Скэнлон, Р.Уильямс, Ф.Уйатли, М.Файн и др. и российские ученые: Л.С.Бабынина, Т.Ю.Базаров, В.И.Бовыкин, Н.А.Волгин, И.Б.Дуракова, Б.М.Генкин, Н.А.Горелов, Н.И.Дряхлов, А.П.Егоршин, П.В.Журавлев, Л.А.Ильина, Е.Г.Калабина, А.Я.Кибанов, Ю.П.Кокин, Р.П.Колосова, И.Т.Корогодин, Б.Г.Мазманова, Е.А.Митрофанова, Ю.Г.Одегов, И.П.Поварич, М.В.Полевая, В.С. Половинко, Г.Г.Руденко, Т.О.Соломанидина, Н.А.Тюленева, А.А.Федченко, С.В.Шекшня, П.Э.Шлендер, Р.А.Яковлеви др.

Развитию идей партисипативности в управлении социально-экономическими системами посвящены исследования и труды К.Аржириса, Ф.Герцберга, Е.А.Казаевой, Р.Лайкерта, Э.Локка, Д.МакГрегора и др.

Теория системного подхода к изучению социально-экономических отношений раскрыта в трудах В.Г.Афанасьева, К.Л.Берталанфи, А.А.Богданова, В.Н.Волковой, Г.Б.Клейнера, В.Е.Ланкина, В.Н.Садовского, А.И.Уемова и др., процессного подхода – в исследованиях Е.Н.Евдокимовой, Э.Деминга, Д.Джурана, А.А.Козловой, У.Шухарта, ситуационного подхода – в работах Е.П.Костенко, Дж.Лорша, П.Лоуренса, Дж.Томпсона, Ф.Фидлера и др.

Разработкой методического инструментария оценки эффективности систем оплаты и стимулирования труда занимались следующие ученые: Е.В.Белоногова, А.В.Волошина, Л.А.Вострикова, Л.Т.Гиляровская, Ю.Г.Грибин, Д.А.Ендовицкий, К.Ю.Королевский, Г.Г.Модорская, А.В.Модорский, Ю.Г.Одегов, Т.Г.Озерникова, Н.А.Подгорнов, Ю.Ю.Суслова, Н.Н.Терещенко, Е.В.Титова, О.П.Чекмарев и др.

Несмотря на большой интерес исследователей к проблематике стимулирования и мотивации труда, выявленной на основе проведенного анализа научных материалов, многие теоретические и методологические вопросы стимулирования работников в условиях трансформации социально-трудовых отношений и развития управленческой практики оказались недостаточно проработанными в экономике труда и управлении человеческими ресурсами. В частности, остается неразработанной методология стимулирования работников в

условиях партисипативного подхода и современной концепции управления, меняющая представления о содержании системы стимулирования работников. До сих пор остаются слабо исследованными теоретические и методические аспекты оценки эффективности системы стимулирования работников.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методологических положений, методических подходов и практического инструментария формирования, функционирования и развития системы стимулирования работников, основанной на партисипативном подходе.

Декомпозиция поставленной цели предполагает выполнение следующих задач:

1. Обосновать теоретико-методологический подход к формированию, функционированию и развитию систем стимулирования работников, основанный на партисипативности.

2. Раскрыть содержание системы стимулирования работников, базирующейся на партисипативном подходе.

3. Выявить взаимосвязь партисипативного, системного, процессного и ситуационного подходов к управлению основанной на принципах партисипативности системы стимулирования работников и определить ее особенности.

4. Разработать методические подходы к оценке эффективности системы стимулирования работников.

5. Определить содержание и направления трансформации систем стимулирования работников в современной практике российских организаций сферы здравоохранения и сопоставить действующую структуру системы стимулирования с авторской системой, базирующейся на партисипативном подходе.

6. Разработать механизм взаимодействия социальных партнеров при формировании системы стимулирования работников.

7. Предложить рекомендации по развитию материальных и моральных видов стимулирования работников организаций здравоохранения на основе партисипативного подхода.

Область исследования включает: содержание диссертации соответствует п. 5. Экономика труда (5.3.Теоретико-методологические проблемы в сфере труда и социально-трудовых отношений; 5.6.Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение её взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы) специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством Паспорта специальностей ВАК Министерства образования и науки РФ.

Объект и предмет исследования. Объектом диссертационного исследования является система стимулирования работников. Предметом исследования выступают социально-трудовые и управленческие отношения, возникающие по поводу формирования, функционирования и развития системы стимулирования работников.

Теоретической и методологической основой диссертации выступают научные достижения ученых различных направлений экономической теории, фундаментальные концепции менеджмента и управления человеческими ресурсами, научные труды в области экономики труда. Для обоснования результатов диссертационного исследования важное значение сыграли партисипативный, а также системный, процессный и ситуационный подходы. В исследовании были использованы такие общенаучные методы, как: историко-логического и структурно-функционального анализа, дедукции и индукции, анализа и синтеза, эмпирического обобщения, социологических исследований, статистической обработки данных, математического анализа, моделирования.

Диссертационная работа опиралась на монографии, материалы периодических изданий, научные статьи, исследования прикладного характера, выполненные по изучаемой проблематике.

Информационной основой диссертации послужили законодательные и нормативно-правовые акты федеральных и региональных органов государственной власти; информационные и аналитические материалы Министерства здравоохранения и социального развития, Российского союза промышленников и предпринимателей, Федерации независимых профсоюзов РФ, Федеральной службы государственной статистики, обзоры заработной платы медицинских учреждений; локальные нормативные акты в области социально-трудовых отношений отдельных медицинских организаций; реальный практический опыт российских организаций и международных учреждений здравоохранения; аналитические и статистические материалы Международной организации труда, эмпирические материалы, опубликованные в отечественной и зарубежной литературе; материалы круглых столов, семинаров и конференций; материалы индивидуальных и комплексных эмпирических исследований, результаты анкетирования и опросов, проведенных лично автором или при его непосредственном участии, и других исследований, опубликованных в открытой печати.

Рабочая гипотеза исследования состоит в предположении, что в условиях развития партиципативного подхода в управлении социально-трудовыми отношениями меняется содержание системы стимулирования работников в связи с расширением состава ее субъектов (работники, их представители, аппарат управления организации, внешние эксперты, потребители продукции, государственные структуры), что предполагает необходимость гармонизации целей сторон социально-трудовых отношений на этапах формирования, функционирования и развития данной системы, а управление ею базируется на использовании законов и принципов системного, процессного и ситуационного подходов.

Научная новизна результатов исследования состоит в разрешении актуальной научной проблемы – разработке теоретического и методологического базиса, методического инструментария и практических рекомендаций в области формирования, функционирования и развития системы стимулирования

работников, основанной на партисипативном подходе. К наиболее значительным научным результатам относятся следующие:

1. Обоснован теоретико-методологический подход к формированию, функционированию и развитию систем стимулирования работников, основанный на партисипативности и направленный на гуманизацию социально-трудовых отношений, который включает мировоззренческую, когнитивную и технологическую составляющие, предполагающие обогащение труда, расширение трудовых функций работника, их участие в процессах управления организации. Данный подход позволяет модифицировать концептуальные основы стимулирования работников, включая сущностные аспекты стимулирования (создание комплекса условий, формирующих у работников мотивы к участию в принятии решений и активизирующих трудовой потенциал совместной деятельности), уточнение цели стимулирования (развитие организации за счет гармонизации целей субъекта и объекта управления посредством расширения участия работников), дополнение его функций (развивающая, активизирующая), принципов (принцип участия) и факторов (факторы внешней среды). В результате исследования доказано, что предложенный теоретико-методологический подход ориентирован на повышение человеческого потенциала организации.

2. Раскрыто содержание системы стимулирования работников, базирующейся на основе партисипативного подхода, заключающееся в реализации совокупности взаимосвязей и взаимоотношений между ее элементами, обеспечивающих гармонизацию целей и интересов субъекта и объекта управления за счет участия работников, развитие человеческого потенциала организации и создание условий для его эффективного использования. Содержание данной системы стимулирования раскрывается в том, что она:

- представляет собой одновременно и систему, и процесс, находящиеся под воздействием факторов внешней и внутренней среды, а в ее формировании и поддержании участвуют все стороны социально-трудовых отношений, что обеспечивает одновременное достижение их целей и создает эффект синергии;

- включает в себя следующие элементы: объект системы стимулирования; расширенный состав субъектов системы, регулирующие стимулирование локальные нормы, технологию функционирования системы стимулирования работников, методы и виды стимулирования, способы оценки деятельности работников, показатели эффективности системы их стимулирования.

3. Раскрыта взаимосвязь партисипативного, системного, процессного и ситуационного подходов к управлению системой стимулирования работников, основанной на принципах партисипативности, определяющая ее отличительные по сравнению с другими системами стимулирования характеристики: обеспечение участия работников в формировании и функционировании системы стимулирования, гибкость и прозрачность, наличие показателей для дифференциации уровня оплаты труда и других вознаграждений, ориентация на развитие трудовых способностей и потребностей личности, связь со стратегией и кадровой политикой, базирование на системе оценки работников, ориентация на достойное и справедливое вознаграждение. Выделены и содержательно раскрыты три этапа развития управления данной системой стимулирования, последовательная реализация которых позволяет повысить производительность труда и улучшить результаты деятельности организации.

4. Обоснован универсальный алгоритм разработки методики оценки эффективности системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода; предложена методика оценки эффективности системы стимулирования работников для сферы здравоохранения, отличающаяся включением показателей экономической и социальной эффективности с позиции работника и работодателя, и проведена апробация авторской методики в трех учреждениях здравоохранения, относящихся к разным формам собственности и отличающихся спецификой организации предоставления медицинских услуг.

5. Выявлено на основе документов, статистических и эмпирических исследований, экономического анализа несоответствие структур систем стимулирования работников в бюджетных и коммерческих организациях здравоохранения содержанию системы стимулирования работников,

базирующейся на партисипативном подходе; определены содержание и этапы трансформации системы стимулирования работников сферы здравоохранения в России, проведен сравнительный анализ систем стимулирования работников в бюджетных и коммерческих организациях здравоохранения, что позволило выявить элементы системы стимулирования работников, требующие совершенствования, и определить направления их развития.

6. Предложен механизм взаимодействия социальных партнеров в организации при формировании системы стимулирования работников, включающий: субъектов (представителей администрации, профсоюза, компетентных специалистов в области стимулирования и оплаты труда, работников всех категорий персонала); формы взаимодействия субъектов социально-трудовых отношений (экспертные опросы, собрания, консультирование, обсуждение вариантов участия работников в системе стимулирования, мониторинг внедрения и функционирования новой системы стимулирования для выявления позиций сторон). Функционирование данного механизма позволяет создать баланс и гармонию интересов каждой из групп социального партнерства на уровне организации.

7. Предложены и обоснованы инновационные для сферы здравоохранения способы материального и морального стимулирования работников, основанные на партисипативном подходе, предполагающие внедрение грейдовой системы оплаты труда и нестандартных форм занятости с учетом специфики формы собственности организации и категорий работников, использование которых обеспечивает справедливость, прозрачность вознаграждения в медицинском учреждении и возможность реализации Указа Президента РФ от 7 мая 2012 года №597, что способствует повышению производительности труда, снижению отчужденности и достижению удовлетворенности от трудовой деятельности.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии теоретико-методологической базы исследования, расширяющей представления о стимулировании работников и подходах к управлению ими; в исследовании генезиса теории мотивации и стимулирования работников, позволившего выявить

необходимость модификации методологии исследования систем стимулирования работников; в синтезе методологических аспектов партисипативного, системного, процессного и ситуационного подходов применительно к формированию, функционированию и развитию систем стимулирования работников; в разработке методики оценки эффективности системы стимулирования работников здравоохранения.

Практическая значимость исследования состоит в том, что содержащиеся в работе обобщения и рекомендации, адресованные Министерству здравоохранения РФ, Департаменту здравоохранения Воронежской области и другим субъектам Российской Федерации, руководителям организаций различных сфер и форм собственности, профсоюзным объединениям, могут быть использованы при совершенствовании систем управления человеческими ресурсами и стимулирования работников.

Методологические и теоретические основы диссертационного исследования, раскрывающие концептуальные положения системы стимулирования работников, применимы в преподавании дисциплин «Экономика труда», «Основы теории управления», «Вознаграждение персонала», а также в процессе подготовки, переподготовки и повышения квалификации менеджеров предприятий и организаций, государственных и муниципальных служащих.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные выводы диссертационного исследования докладывались на научно-практических конференциях и семинарах различного уровня, в том числе: «Управление персоналом в программах подготовки менеджеров» (Воронеж, 2008), «Экономическая, социальная и психологическая адаптация личности в современных условиях» (Воронеж, 2008, 2009, 2011), «Трудовой потенциал как важнейший фактор социально-экономического развития территорий» (Воронеж, 2008), «Актуальные проблемы глобальной экономики» (Москва, 2008), «Системное моделирование социально-экономических процессов» (Воронеж, 2008, 2009, 2011, 2013, 2014), «Кризис и социально-экономическая и политическая ситуация в регионе» (Воронеж, 2009), «Корпоративное управление:

стратегии и механизмы» (Воронеж, 2009), «Достойные условия трудовой жизни как основа развития общества» (Воронеж, 2010), «Современная экономика: проблемы и решения» (Воронеж, 2010, 2017), «Инновационные доминанты социальной сферы» (Воронеж, 2011, 2012, 2013, 2014), «Занятость и безработица в современном мире» (Воронеж, 2011), «Управление изменениями в социально-экономических системах» (Воронеж, 2011), «Труд в XXI веке: новые тенденции, социальное измерение, инновационное развитие» (Киев, 2012), «Институциональная трансформация экономики: условия инновационного развития» (Новосибирск, 2013), «Социально-экономические проблемы развития трудовых отношений в инновационной России» (Омск, 2013), «Модернизация и развитие современного инновационного общества: экономические, социальные, правовые, философские тенденции» (Саратов, 2013), «Вопросы экономики, организации и управления в хозяйствующих субъектах» (Воронеж, 2013), «Инновационное развитие общества в период модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые закономерности и тенденции» (Воронеж, 2014), «Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы перспективы развития» (Новосибирск, 2014), «Современные проблемы экономики и менеджмента» (Воронеж, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018), «Закономерности и тенденции развития современного общества: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты» (Саратов, 2014), «Социально-экономическое развитие России: возможности, проблемы, перспективы» (Челябинск, 2014), «Вопросы экономики, организации и управления в хозяйствующих субъектах» (Воронеж, 2014), «Экономика и социум: современные модели развития общества в аспекте глобализации» (Саратов, 2014), «Инновационные доминанты социально-трудовой сферы» (Воронеж, 2015, 2016, 2017, 2018), «Бухгалтерский учет, анализ и аудит: проблемы и перспективы развития в условиях глобализации» (Душанбе, 2015), «Актуальные проблемы экономики, менеджмента и финансов в условиях развития инновационной экономики» (Воронеж, 2015), «Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов» (Орел, 2017), «Ломоносовские чтения» (Москва,

2017, 2018), «Неустойчивость занятости: международный и российский контексты будущего сферы труда» (Москва, 2017), «Костинские чтения» (Москва, 2018).

Результаты исследований, связанные с разработкой теоретических, методических положений и практических рекомендаций в области совершенствования систем стимулирования работников:

- внедрены в учебный процесс ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» при создании методического обеспечения авторского курса «Вознаграждение персонала»;

- приняты к использованию Многопрофильным медицинским центром Поликлиника «Дубрава», Автономным учреждением здравоохранения Воронежской области «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр», Федеральным государственным казенным учреждением «142 Военный госпиталь» Министерства обороны РФ.

Результаты внедрения подтверждены документами.

Публикации. Основные теоретические и прикладные результаты диссертационного исследования были опубликованы автором лично и в соавторстве в период с 2008 по 2019 гг. Всего по теме диссертации было издано 9 научных работ, в том числе 3 статьи в журналах, включенных в международную базу данных SCOPUS, 22 статьи – в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ, 5 монографий. Общий объем опубликованных работ составил 61,40 п.л., в том числе авторский вклад – 44,08 п.л.

Структура диссертации соответствует логике проведенного исследования и содержит: введение, 5 глав (12 параграфов), заключение, список использованных источников, включающий 382 источника. Основной текст диссертации изложен на 313 страницах, включает 56 таблиц, 43 рисунка.

Положения новизны, выносимые на защиту:

- теоретико-методологический подход к формированию, функционированию и развитию систем стимулирования работников, основанный

на партисипативности и направленный на гуманизацию социально-трудовых отношений;

- содержание системы стимулирования работников, базирующейся на основе партисипативного подхода;

- взаимосвязь партисипативного, системного, процессного и ситуационного подходов к управлению системой стимулирования работников, основанной на принципах партисипативности;

- универсальный алгоритм разработки методики оценки эффективности системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода и методика оценки эффективности системы стимулирования работников для сферы здравоохранения;

- содержание и этапы процесса трансформации системы стимулирования работников сферы здравоохранения в России;

- механизм взаимодействия социальных партнеров в организации при формировании системы стимулирования работников;

- инновационные для сферы здравоохранения способы материального и морального стимулирования работников, основанные на партисипативном подходе.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ

1.1. Генезис теоретических представлений о мотивации и стимулировании работников

Историю развития теории и практики возникновения и применения различных методов и видов стимулирования работников целесообразно исследовать во взаимосвязи с эволюцией социально-трудовых отношений и изменением спектра потребностей работников, а также с генезисом теорий управления и концепций мотивации труда.

Труд как одна из форм деятельности человека и управление трудом как целенаправленное воздействие одного человека на другого существовали всегда, с момента появления первых общностей. Период развития первобытнообщинного, рабовладельческого и феодального строя (доиндустриальный этап) характеризуется отсутствием трудовых отношений. Они сформировались только тогда, когда рабочая сила выступила на рынке в качестве товара. На этом историческом этапе распределение рабочей силы осуществлялось в виде работорговли, то есть продажу рабочей силы осуществлял владелец раба. В связи с этим, для людей, которые относились к классу рабов, важнейшими потребностями являлись физиологические – те, что обеспечивали существование человека. Тем не менее, в отсутствии трудовых отношений практика управления и организации труда на протяжении всего этого периода активно совершенствовалась. Известная в настоящее время всем политика «кнута и пряника» являлась одной из наиболее распространенных в те времена. Под «кнутом» понималось изначально физическое наказание, несколько позже невыплата денежного вознаграждения или выплата в меньшем размере. Под «пряником» - изначально вознаграждение в натуральной форме (например, продукты питания), затем денежное вознаграждение в большем размере. О том, что денежное вознаграждение оказывает мотивирующее воздействие на человека и повышает производительность труда, писал знаменитый английский экономист

Смит А.: «Щедрое вознаграждение за труд, поощряя размножение простого народа, вместе с тем увеличивает его трудолюбие. Заработная плата за труд поощряет трудолюбие, которое, как и всякое иное человеческое свойство, развивается в соответствии с получаемым им поощрением. Обильная пища увеличивает физические силы работника, а приятная надежда улучшить свое положение и кончить свои дни в довольстве и изобилии побуждает его к максимальному напряжению своих сил. Поэтому при наличии высокой заработной платы мы всегда найдем рабочих более деятельными, прилежными и смысленными, чем при низкой заработной плате»¹. То есть ученый утверждал, что только при хорошем вознаграждении работника, он будет производительно трудиться.

Такая система стимулирования была распространена в странах Западной Европы долгое время, до конца девятнадцатого века. В этот период уровень и качество жизни людей были на достаточно низком уровне, люди буквально выживали и для этого вынуждены были трудиться в полях или на мануфактурах, заводах по пятнадцать часов в сутки. Но, в то время предприниматели, инженеры и ученые – Аркрайт Р., Уатт Дж., Болтон М., Баббедж Ч., Джевонс У.² обратили внимание на социально-психологические аспекты работы, то есть отношения между работниками и с руководителем.

Большой вклад в развитие управленческой мысли и практики управления внес Оуэн Р.³, который один из первых придал высокое значение трудовому фактору на производстве и достиг высоких результатов в своем бизнесе, улучшая условия труда. Оуэн Р. был первым, кто задумался и исследовал в научном плане и логической взаимосвязи вопросы мотивации и производительности труда. Оуэн Р. и Смит А. в своих научных работах были близки к выводам классического

¹ Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 12.06.2015)

² История менеджмента. Плеяда великих англичан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.bibliotekar.ru/menedzhment-2/65.htm> (дата обращения 12.06.2015)

³ Оуэн, Р. Избранные сочинения : пер. с англ. /Р. Оуэн ; пер. С.А. Фейгина ; коммент. С.А. Фейгина. (Предшественники научного социализма / Под общ. ред. В.П. Волгина. – М.: Изд-во АН СССР, 1950.

направления менеджмента, исходившего из положения о том, что оплата труда является основным мотивирующим фактором трудовой деятельности.

На следующем этапе исторического развития (конец XVIII– начало XX вв.), с переходом к капитализму и свершением промышленной революции, формируются трудовые отношения, рынок труда, машинный труд постепенно вытесняет ручной, на смену мануфактурам и мастерским приходят фабрики, где используется коллективный труд и появляется специализация. С развитием капиталистических отношений данные прогрессивные трансформации происходили в параллели с такими изменениями как: рост эксплуатации рабочей силы, игнорирование капиталистами проблем рабочего класса и вопросов условий труда работников, что способствовало появлению социальных конфликтов. В итоге это привело к формированию профсоюзов и рабочих партий, активно отстаивающих свои права. В этих условиях руководителям стало достаточно трудно работать со своим персоналом, поэтому они вынуждены были искать каким образом можно решить проблему конфликтов, пытались их предупредить на этапе противоречий.

Процессы индустриализации в экономике европейских стран и США, политические изменения, происходящие в тот исторический период, создали предпосылки для появления «концепции научного менеджмента» и новых научно обоснованных подходов к мотивированию работников. Однако только после выхода в 1911 г. работы Тейлора Ф.⁴ «Принципы научного менеджмента» возник интерес к управлению организацией труда и оно стало самостоятельной научной областью. Концепция научного управления, выдвинутая Ф.Тейлором, явилась важнейшим и переломным этапом в западной философии девятнадцатого века. Серьезным прорывом в развитии представлений о стимулировании работников стала введенная Тейлором Ф. модель прогрессивной заработной платы. Он утверждал, что: «существующая на тот момент система, предусматривающая одинаковую оплату разным работникам за разную выработку, неизменно ведет к

⁴ Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента[Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 13.06.2015)

тому, что лучшие рабочие постепенно замедляют темп своей работы до темпа наихудших»⁵. Такой подход Ф.Тейлора оказался на тот период результативным, хотя и базировался на стандартизации, регламентации и контроле за каждой операцией и отличался можно сказать «жесткостью».

Идеи Тейлора Ф. стали чрезвычайно популярны во многих западных странах, у него также появилось много единомышленников и последователей. Последователь и ученик Ф. Тейлора Г. Ганнт предложил свою, более «мягкую» систему оплаты труда. Она отличалась тем, что не предполагала уменьшение оклада при невыполнении установленной нормы, работник в этом случае не получал премию, но оклад выплачивался в том же размере. Такая премиальная система способствовала значительному увеличению заинтересованности работников в повышении норм выработки. Г. Ганнт говорил о том, что работникам важно дать возможность не просто обеспечить себе нормальное существование, но и получать удовольствие от трудовой деятельности. Тем самым он актуализировал значение человеческого фактора.

Одним из последователей Ф.Тейлора был ученый Г.Эмерсон⁶, который первым выделил и подробно описал двенадцать принципов производительности. Г.Эмерсон акцентировал внимание и актуализировал значимость условий труда, а не только заработной платы как инструмента стимулирования к эффективному труду. Он писал о важности своевременного поощрения, нормализации условий труда и вознаграждении за производительный труд, справедливости отношения к работающим людям.

Еще одним талантливейшим представителем школы научного управления, внесшим вклад в организацию и нормирование труда, стал Форд Г.⁷. К числу его заслуг можно отнести такие, как: создание лаборатории по проведению социологических исследований, введение восьмичасового рабочего дня, что было

⁵ Плахова, Л.В. Основы менеджмента : учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. С. 30.

⁶ Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.exrus.eu/Emerson-Dvenadtsat-printsipov-proizvoditelnosti-truda-id4f22a71c6ccc190832005800> (дата обращения 13.06.2015)

⁷ Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 21.06.2015)

значительно меньше установленных на тот период норм, повышение заработной платы до уровня в два раза превышающего среднерыночную цену труда, открытие обучающих заведений и школ. Г.Форд стремился при организации труда учитывать психофизиологические способности работников, что было особенно важно при выполнении однотипной и монотонной работы.

Таким образом, основными заслугами представителей школы «научного управления» выступают научные принципы организации и оплаты труда. Ученые смогли доказать, что между производительностью труда и заработной платой имеется взаимосвязь. Важный прорыв в вопросах мотивации и стимулирования труда – это дифференциация оплаты труда с учетом выработки, ее сочетание с эффективным применением стандартизации и специализации⁸. Акцент на создание безопасных условий труда в целях увеличения производительности также можно отнести к заслугам школы. Учет психофизиологических характеристик работника при проектировании трудовой деятельности реализовался позже. Все это способствовало развитию представлений об управлении трудовой деятельностью, мотивации работников и расширению методов и видов стимулирования работников.

Современный этап, начавшийся в 20-х гг. XX века отмечается активным развитием методики эмпирических социологических исследований, которая использовалась при изучении не только трудовых, но и социальных сторон производственной деятельности, а также созданием на основе полученных результатов новых теоретических подходов к исследованию социально-трудовых процессов. Именно на этом этапе ученые и практики стали говорить о социально-трудовых отношениях.

Дальнейшее развитие общественных отношений и научно-технический прогресс способствовали повышению уровня и качества жизни людей. Новое поколение работников было более образованным и квалифицированным.

⁸ Плахова, Л.В. Основы менеджмента : учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – 2-е зд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. С. 41; Дашкова, Е.С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дашкова Екатерина Сергеевна – Воронеж, 2007. –С 15.

Технологическое развитие определяло запрос на более грамотных и квалифицированных работников. Но, более образованные и квалифицированные люди по-другому воспринимали трудовую жизнь, их ценности изменялись, а потребности расширялись. Комфорт условий трудовой деятельности перевел акцент на нематериальные стимулы. Данные обстоятельства подготовили «почву» для формирования «HR-школы» или школы человеческих отношений.

Важно отметить, что в России отечественные ученые, а именно Керженцев П.М.⁹, Витке Н.А.¹⁰, Гастев А.К.¹¹, Ерманский О.А.¹² и другие, разработали основы научной организации труда и управления, в которых вопросам социализации трудового процесса и повышению культуры труда уделялось существенное внимание. Тем самым они, по сути дела, предвосхитили появление в США управленческой школы человеческих отношений. Представители школы базировались на достижениях наук социологии и психологии, а также на исследованиях человеческого поведения в управлении.

Возникновение «школы человеческих отношений» на Западе связано с именами Мэйо Э.¹³, Ротлисбергера Ф.¹⁴, Мюнстерберга Г.¹⁵, Фоллет М.П.¹⁶ и др. Как пишет Плахова Л.В., первым, кто сформировал психотехнику (кадровые технологии по отбору), был психолог Г.Мюнстерберг. Он стал основателем школы промышленных психологов. В его работах были определены и раскрыты базовые правила отбора работников на должности менеджеров. Г.Мюнстерберг

⁹Керженцев, П.М. Принципы организации: избр. произведения / П.М. Керженцев. - М.: Экономика, 1968. 464 с.

¹⁰ Витке, Н.А. Организация управления и индустриальное развитие: (очерки по социологии научной организации труда и управления) / Н. А. Витке. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Изд-во НКРКИ СССР, 1925. - 250 с.

¹¹Гастев, А.К. Нормирование и организация труда : общее введение в проблему / А. Гастев. - [Москва] : Книгоизд-во ВЦСПС, 1929. 117 с.

¹² Ерманский, О.А. Научная организация труда и производства и система Тейлора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – http://accountology.ucoz.ru/load/kontrol_i_upravlenie_na_predpriyatii/ermanskij_o_a_nauchnaja_organizacija_t_ruda_i_proizvodstva_i_sistema_tehjlora_m_b_g/34-1-0-3378 (дата обращения 22.06.2015)

¹³Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. -New York : Viking Press, 1960. P. 124–125.

¹⁴Roethlisberger, F. J. Management and Morale. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1941. P. 27.

¹⁵ Мюнстерберг, Г. Психология и экономическая жизнь : пер. с нем. М. Кручинина / Г. Мюнстерберг. - М.: К-во «Современные проблемы», 1914. 290 с.

¹⁶Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 871.

также исследовал проблемы воздействия психофизиологических характеристик личности на его трудовую деятельность¹⁷.

Предтече этого направления можно назвать М.П. Фоллет. В ее исследованиях была высказана идея о необходимости баланса труда и капитала, а также учета всех интересов. Именно это обеспечит правильную мотивацию работников.

Ученые Мэйо Э. и Ротлисбергеру Ф. сыграли важнейшую роль в создании теории и практики человеческих отношений. Мэйо Э. и его коллеги провели ряд многолетних экспериментов, Хоутторнские эксперименты, благодаря которым было доказано, что неформальные группы в больших коллективах могут существенно влиять на восприятие работников, на их отношение к своему труду. Ученые говорили, что необходимо сделать более активными духовные стимулы и, прежде всего, стимул командного взаимодействия в трудовой деятельности. Именно от межличностных отношений, по их мнению, зависело качество коллективного труда¹⁸. Основной вывод экспериментов Э.Мэйо состоит в том, что отношения с коллегами и с руководством в коллективе играют ключевую роль в повышении эффективности трудовой деятельности. Выводы представителей концепции «человеческих отношений»:

– основное внимание социальным аспектам трудовой деятельности, так как это поможет решить проблемы стимулирования и мотивации трудовой деятельности;

– успех любого бизнеса во многом определяет психологический климат в коллективе, а не только условия труда и заработная плата.

Предоставление условий для общения и взаимодействия в трудовом коллективе, одобрение действий работника его коллегами, внимание к человеку и поддержка со стороны руководства – это виды стимулов, которые в этот период стали впервые активно и широко использоваться. Их применение позволило значительно повысить производительность труда.

¹⁷Плахова, Л.В. Основы менеджмента : учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. С. 52.

¹⁸Там же, с. 53.

В дальнейшем, начиная с 50-х гг. XX века произошли качественные сдвиги в производительных силах и профессионально-квалификационной структуре, что стало следствием «развертывания» научно-технической революции (НТР).

Эффектом научно-технического прогресса было появление новых материалов, источников энергии, технических устройств, в том числе развитие сложнейшей для того времени электронной техники, формирование информационных ресурсов, автоматизация производства. Все это спровоцировало значительные преобразования в технологии производства, а также в содержании, условиях и форме организации труда.

В этот период важный акцент делался на правовое обеспечение системы управления. Результатом этого стало создание документов, регламентирующих внутреннюю деятельность компаний. Это стандарты, нормативы (в первую очередь, по организации и оплате труда) и регламенты предприятия. Было начато движение, направленное на повышение эффективности управления персоналом и управления трудовой мотивацией, а именно, начали использовать коллективные формы организации труда¹⁹. В материальном стимулировании стали отходить от жесткого нормирования к расчету размеров оплаты труда в зависимости от конечных результатов деятельности сотрудника и организации в целом. Стала поощряться инициатива, появилась возможность участия в прибылях.

На этом этапе получают активное развитие теории трудовой мотивации, базирующиеся на человеческом факторе и психологии. Их условно подразделяют на:

- 1) содержательные теории мотивации, исследующие потребности человека и их влияние на действия человека;
- 2) процессуальные теории мотивации, изучающие структуру и этапы процесса мотивации.

¹⁹Дашкова, Е.С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дашкова Екатерина Сергеевна – Воронеж, 2007. –С 16.

Данные теории являются взаимодополняющими, поскольку их развитие носит эволюционный характер. Наиболее известными представителями этих теорий стали Маслоу А.²⁰, Герцберг Ф.²¹, Альдерфер К.²², МакГрегор Д.²³, Левин К.²⁴.

Основоположником содержательных теорий признается А. Маслоу, который еще в 40-е гг. XX в. разработал знаменитую по настоящее время пирамиду, выделив пять уровней, которые можно сгруппировать на физиологические (первичные) и социальные (вторичные, присущие людям как существам социального мира) потребности.

Содержательные теории являются более статичными, так как идет учет только одного или нескольких факторов без акцента на временные изменения. Эти теории не позволяют предсказывать поведение и мотивацию к трудовой деятельности, их значимость определяется тем, что они помогли понять, что побуждает людей трудиться.

Процессуальные теории мотивации исследуют когнитивные предпосылки, реализующиеся в действиях людей. В них поведение работника выступает функцией его ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

На том этапе «субъектно-объектные» отношения, то есть отношения между руководителями и подчиненными, требовали изменений, которые были вызваны происходящими социально-экономическими и технологическими процессами. Люди стали оцениваться как значимый фактор успеха компании вследствие повышения требований со стороны руководства к качеству профессиональных знаний и умений работника. При этом коренная технологическая реконструкция производства, развитие компьютерных технологий стимулировали увеличение масштабов работников, отличающихся высоким уровнем образования, более широкими компетенциями. Они по-другому относились к труду, его условиям и

²⁰Маслоу, А. Маслоу о менеджменте: пер. с англ. / А. Маслоу. СПб. - Питер, 2003. 416 с.

²¹Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. - С. 871.

²²Там же.

²³Douglas McGregor Human Side Of Enterprise // Management Review. № 11. 1957. 41-49 pp.

²⁴Левин, К. Динамическая психология: избранные труды / под общ.ред. Д.А. Леонтьева и Е.Ю. Патяевой; [сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д.А. Леонтьева, Е.Ю.Патяевой]. — М.: Смысл, 2001. 572 с.

организации. Работник кардинально пересматривает свое положение и свою роль в организации, потому что он совершенствуется как личность, желая использовать весь свой трудовой потенциал. У работника также возникают такие новые потребности, как социальный и карьерный рост, личные достижения.

Базовые положения содержательных и процессуальных концепций мотивации приобрели высокую степень значимости и понимание в среде практиков в условиях, когда трудовая деятельность по своему характеру стала более креативной. В результате менеджеры были вынуждены более серьезно отнестись к вопросам стимулирования своего персонала, делая акцент на конструировании систем мотивации. В теории в этот период появились новые теории: справедливости и атрибуций. Сущность теории справедливости С.Адамса²⁵ состоит в оценке соотношения «отдача-вклад», осуществляемая индивидом не только на уровне себя самого, но в сравнении со своими коллегами. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение, что оказывает прямое воздействие на производительность труда. Теория атрибуции КеллиГ.²⁶ и ВайнераБ.²⁷ связана с атрибутами внешних и внутренних по отношению к поведению человека факторами. Теория атрибуции является теорией взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения.

Нельзя не отметить, вклада выдающихся ученых-экономистов, а именно Л.А. Костина²⁸, Л.Э. Кунельского²⁹, Е.И.Капустина³⁰, Ю.П.Кокина³¹ в развитие теории стимулирования труда.

²⁵Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург :Питер, 2001. С. 871.

²⁶Kelley, H.H. Attribution Theory in Social Psychology. Nebraska Symposium on Motivation.№ 15. 1967. P. 192-238.

²⁷Weiner, B. An attributional theory of achievement motivation and emotion.Psychological Review.№ 92 (4). 1985. P. 548–573.

²⁸Костин, Л.А. Профсоюзы и производительность труда в период построения коммунизма / Л.А. Костин - Профиздат [Москва], 1964. 172 с.

²⁹Кунельский, Л.Э. Стимулы труда / Л.Э. Кунельский. - Москва : Сов. Россия, 1962. 80 с.

³⁰Капустин, Е.И. Тарифная система и ее роль в организации и регулировании заработной платы / Е.И. Капустин // Труд и заработная плата в СССР. – М.: Экономика, 1974. С. 267-269.

³¹Фонд материального поощрения и стимулирование конечных результатов работы предприятий и отраслей-смежников : Сб. науч. тр. / НИИ труда; [Редкол.: Ю.П. Кокин и др.]. - М. : НИИТруда, 1985. 83 с.

В своем труде «Профсоюзы и производительность труда» Л.А. Костин доказывал, что резервы роста производительности труда лежат не только в материальном стимулировании, но и в моральном. Огромное значение при этом играют профсоюзы, создавая на производстве командный дух и побуждая к высоким, творческим достижениям³². Советский экономист Капустина Е.И. в своей работе «Тарифная система и ее роль в организации и регулировании заработной платы» отмечал, что в СССР тарифные системы оплаты труда, действующие в 60-70-е годы обоснованно учитывали результаты не только индивидуального, но и коллективного труда³³.

Несколько позже (в 90-е гг. XXв. – начале XXI в.) вопросами оплаты труда и стимулирования занимались такие ученые как: А.А.Федченко³⁴, Л.С.Бабынина³⁵, Е.А. Митрофанова³⁶ и др. В исследованиях указанных ученых представлен исторически накопленный опыт стимулирования работников в зарубежной и отечественной практике, проанализированы специфические черты и факторы воздействия на функционирование современного бизнеса и предложены адекватные варианты систем стимулирования и оплаты труда и механизмы их внедрения.

В итоге, можно сделать вывод о том, что на этом историческом этапе сформировала модель творческого работника, стимулирование которого невозможно было осуществлять только с использованием материальных вознаграждений, так как данные вознаграждения могли только компенсировать трудовые затраты, но не мотивировать рост производительности творческого

³²Костин, Л.А. Профсоюзы и производительность труда в период построения коммунизма / Л.А. Костин - Профиздат [Москва], 1964. 172 с.

³³ Капустин, Е.И. Тарифная система и ее роль в организации и регулировании заработной платы / Е.И. Капустин // Труд и заработная плата в СССР. – М.: Экономика, 1974. С. 267-269.

³⁴Федченко, А.А. Регулирование доходов работников в условиях становления рынка труда : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Федченко Анна Александровна. - Рос.эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. - Москва, 2002. - 40 с.

³⁵ Бабынина, Л.С. Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Бабынина Лилия Сергеевна. - Рос.эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова. - Москва, 2012. - 45 с.

³⁶ Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика : автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Митрофанова Елена Александровна – ГУУ, 2008. - 22 с.

труда. Данная тенденция наблюдалась и в Советском Союзе. Расширились виды стимулирования. В практику управления социально-трудовыми отношениями вошли приемы коллективного принятия решений, делегирование ответственности, то есть демократизация управления. Потребности работников в соответствии содержания трудовой деятельности изменению и расширению способностей компенсируются такими видами вознаграждения как: меры по улучшению морального климата в группах, комбинирование видов трудовой деятельности, появление систем коллективного материального премирования, перераспределение трудовых функций, ротация работников, использование гибкой занятости и гибких форм рабочего времени.

В момент перехода к стратегическому планированию и стратегическому управлению в организациях стали создаваться условия для участия персонала в стратегическом планировании, а менеджеры приходят к пониманию того, что от результативности деятельности работников во многом зависит эффективность их бизнеса.

Конец XX в. характеризуется масштабными преобразованиями. Глобализация и увеличение взаимосвязи и взаимозависимости мирового хозяйства являются результатом создания и гиперразвития систем коммуникации и информации, как следствие, развития связей между государствами по различным (экономическим, политическим, экологическим, технологическим и т.д.) сферам деятельности. Друкер П.³⁷ определил наступившие времена как «эпоху без закономерностей».

Масштабные трансформации происходят в социально-экономической сфере. Мир вошел в стадию постиндустриального развития. Кардинальные изменения были спровоцированы повышением роли инноваций и информации. В качестве основы существования конкурентоспособной рыночной экономики выступило инновационное предпринимательство, интеллектуализация экономики, овладение информационными потоками. Значительно увеличилась доля услуг в общем объеме мирового производства. Международная информационно-

³⁷Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 871.

коммуникативная система сформировалась в результате того, что знания и информацию стали использовать и производить как продукт.

Как пишет Л.Д. Казаченко: «Интеграция представляет собой объективный процесс развития устойчивых экономических связей и разделения труда национальных хозяйств, которые близки по уровню экономического развития. Охватывая внешнеэкономический обмен и сферу производства, она ведет к тесному переплетению национальных хозяйств, к созданию региональных хозяйственных комплексов»³⁸. То есть, глобализация экономики определяет создание единых рыночных пространств.

Отечественные ученые Винокуров М.А. и Горелов Н.А. отмечают: «...Переход к постиндустриальному обществу затронул все стороны трудовой деятельности. Развитие информационных и электронных технологий кардинально преобразовали содержание труда. На этом этапе социально-трудовые отношения в большинстве развитых странах мира устанавливаются в форме социального партнерства, одного из совершенных их типов. Следствие стало объединение рынков труда, увеличение масштабов мобильности персонала, повышение гибкости отношений занятости»³⁹.

Сегодня формируются современные квалификационные требования, ориентированные на новые профессии, связанные с наукоемкими и информационными технологиями. Согласно Ю.В. Долженковой⁴⁰ создание в нашей стране национальной системы профессиональных квалификаций связано с научно-техническим прогрессом, модификацией системы управления трудовыми ресурсами.

В современном бизнесе на первое место ставятся следующие компетенции: аналитические способности, логическое мышление, умение абстрактно и системно мыслить и др.

³⁸ Казаченко, Л.Д. Мировая экономика: учеб.- практич. пособие./ Л.Д. Казаченко. – Чита. ЧитГУ, 2006. - 115 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://economuch.com/> (дата обращения 01.07.2015)

³⁹ Экономика труда / под ред. Винокурова М.А., Горелова Н. А. – СПб.: Питер, 2004. С. 174.

⁴⁰ Долженкова, Ю.В. Нормирование труда в современной российской экономике: состояние и проблемы / Ю.В. Долженкова, Г.Г. Руденко // Современные проблемы экономики и менеджмента : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : ВГПУ, 2018. С. 89-91.

Происходят преобразования и «внутри» самого человека как части общества. Как пишет Корогодин И.Т.: «Модель экономического человека как идеальная рациональность его деятельности, способность быстро адаптироваться к текущим изменениям, уступает место творческой деятельности, при которой важно стремление к достижению неординарного результата на основе реализации индивидуальных способностей и талантов. Перед человеком возникают духовные ценности, которые имеют в его жизни все больше преимуществ перед экономическими ценностями»⁴¹. То есть, глубокие преобразования происходят и в психологии работников, их трудовых ценностях, установках и потребностях. Профессор Кибанов А.Я. утверждает, что в настоящее время трудовая деятельность является способом самоутверждения, средством реализации креативного потенциала, нравственности и достоинства⁴².

Современный человек высоко ценит время, досуг и знания. Рост потребности в знаниях способствует увеличению спроса на высшее образование, на постоянное обучение.

Отношения занятости становятся более гибкими, на рынке труда формируются такие формы занятости, как дистанционная занятость, агентская занятость, фриланс и т.д. Увеличивается доля индивидуальных предпринимателей.

Все эти обстоятельства привели к тому, что в современных условиях стало невозможным управлять творческими высококвалифицированными работниками имеющимся арсеналом традиционных методов. Кроме этого практика управления человеческими ресурсами к 90-м гг. XX века показала безрезультативность шаблонных схем в решении сложных социально-экономических проблем. Таким образом, на современном этапе выстраивается система инновационного управления трудом, которая исходит из учета следующих процессов:

⁴¹ Корогодин, И.Т. Социально-трудовая система: вопросы методологии и теории : монография / И.Т. Корогодин. – М.: Палеотип, 2005. С. 191.

⁴² Управление персоналом организации: учебник / Кибанова А.Я. [и др.]. – 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 18.

- внешняя среда становится все более турбулентной, а ее факторы более активно воздействуют на деятельность предприятий;
- работники становятся более компетентными и разносторонне развитыми;
- увеличилось число индикаторов, по которым оцениваются позиции работников и работодателей;
- под влиянием рыночных факторов характеристики трудовой деятельности стали в высокой степени динамичны.

Согласно позиции Н.А. Горелова: «Объектом инновационного управления трудом являются человеческие ресурсы организации, предметом – развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников, а основными принципами и методами управления – переход к процессным командам, к решению сложных многомерных задач, к наделению персонала полномочиями и другое»⁴³.

Современное управление строится на системном, ситуационном и процессном подходах. Теория управления человеческими ресурсами рассматривает работника как сложную личность с позиции психосоциальных аспектов. На современном этапе развития методов управления в деятельность предприятий, организаций и учреждений внедряется всеобъемлющая концепция планирования, контроля, отчетности и менеджмента, получившая название «контроллинг». Задача определения эффективности управленческих решений является достаточно сложной и неоднозначной. Существует мнение, при котором под эффективностью управленческих решений понимают эффективность управленческого труда. К числу основных факторов, влияющих на эффективность управленческого труда, можно отнести следующие: характер решаемых управленческих ситуаций, условия организационного характера, в которых принимаются управленческие решения, а также авторитет и престиж управленческого работника. Управленческий труд сам по себе является специфически выраженным, творческим, опыт и интуиция играют в нем далеко не

⁴³ Горелов, Н.А. Экономика труда / Н.А. Горелов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007.С. 57.

последнюю роль. Эффективность управленческого труда требует, чтобы управленец был максимально уверен в правильности своих решений, имея при этом уверенность в собственной компетентности. Поэтому управленческий труд требует достаточно высокого уровня организационных навыков, определяемых масштабами выполняемой работы и стажем работы в управленческом аппарате. Личные качества руководителя, такие как престиж и авторитет, определяют в значительной степени возможность согласованного взаимодействия всех сотрудников. Это очень важные качества любого управленца, от которых, во многом и зависит успех руководимого им дела.

Под эффективностью управленческого труда, с этой точки зрения, следует понимать успешность решения отдельных, непрерывно возникающих управленческих ситуаций. Эффективность управленческой деятельности зависит, прежде всего, от характера решаемых проблем, от способа реализации управленческих решений (т.е. от организации управленческого процесса), от ситуационных моментов, влияющих на реализацию управленческих решений, а также от субъективных факторов, среди которых можно отметить опыт работы, личностные черты и стиль работы руководителя. Действия управленческого работника можно считать эффективными в том случае, если их можно охарактеризовать как своевременные, последовательно проводимые и успешные.

Однако при таком подходе невозможно сделать комплексную оценку эффективности управленческого решения, так как все сводится к оценке эффективности деятельности только менеджера.

Научные исследования, реализуемые в области управления и кадрового менеджмента, способствовали появлению новых теорий мотивации, а именно теории: представительства и контроля⁴⁴. Лютенс Ф. поясняя теорию контроля, пишет, что те люди, которые в большей степени владеют самоконтролем, более стрессоустойчивы, а те, кто не овладел этой способностью, менее стрессоустойчивы. В теории представительства подтверждается гипотеза, что

⁴⁴Дашкова, Е.С. Предпосылки формирования современных концепций мотивации труда и подходов к вознаграждению работников / Е.С.Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2009. - № 2. - С. 87.

интересы стороны, реализующей найм индивида для оказания некоторых услуг, могут расходиться с интересами того, кого наняли⁴⁵.

Теория В. Оучи, а именно теория «Z» Оучи В., исходит из того, что организация - это «огромная семья», где целесообразно создавать отношения преданности и доверия, командный дух посредством гарантий занятости, группового принятия решений и коллективной ответственности.

Возникшая в 90-е гг. 20 в. теория самоконцепции Шамира Б. базируется на том, что работники могут быть стимулированы к выполнению служебных задач благодаря значению, придаваемому труду. Это – «так называемое им символические и экспрессивные аспекты человеческих существ»⁴⁶.

В 90-е годы активно развиваются когнитивные и современные социально-когнитивные теории мотивации, которые не связаны непосредственно с работой как таковой, они скорее исходят из когнитивных процессов, лежащих в основе принимаемых человеком решений о самой работе.

Существенное изменение отношений между объектом и субъектом управления как следствие глубоких трансформаций в психологии людей, вынуждает менеджмент расширить спектр методов и видов стимулирования, отвечающих растущим потребностям человека и позволяющих признать вклад работника в общие результаты⁴⁷. В результате стали чаще использовать следующие системы оплаты и стимулирования труда: системы участия в управлении, оплата за знания и компетентность, системы КРІ и т.д. На уровнях регионального и федерального управления органы государственной власти переходят к социальному партнерству в регулировании социально-трудовых отношений.

⁴⁵ Лютенс, Ф. Организационное поведение : пер. с англ. 7-го изд. / Ф. Лютенс – М. : ИНФРА-М, 1999. С. 189; Дашкова, Е.С. Предпосылки формирования современных концепций мотивации труда и подходов к вознаграждению работников / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2009. - № 2. - С. 87.

⁴⁶ Бодди, Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб.: Питер, 1999. С. 233; Дашкова, Е.С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дашкова Екатерина Сергеевна – Воронеж, 2007. –С 19.

⁴⁷ Дашкова, Е.С. Предпосылки формирования современных концепций мотивации труда и подходов к вознаграждению работников / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2009. - № 2. - С. 88.

Значительно расширились и социальный пакет (социальные льготы и гарантии), и спектр моральных стимулов. В обществе повысилась значимость свободного времени. Реакцией на это стало распространение гибкого графика работы, дистанционной занятости. Появилось мотивирование свободным временем и «банк времени». Организации стали внедрять систему непрерывного обучения, желая содействовать профессиональному развитию работников, а также формировать кадровые резервы для карьеры. Повышается конкуренция между организациями за компетентных и высококвалифицированных специалистов, для чего переманивания таких «звездных» работников компании используют оригинальность социального пакета.

Управленцы пытаются создать условия для активизации творческого потенциала работников. В настоящее время существует большое количество способов развития творческого потенциала. Создаются условия для большей гибкости и прозрачности коммуникаций внутри организаций, компенсируются коммуникативные преграды. Целесообразно подчеркнуть, что в свете современной концепции менеджмента руководитель должен использовать системно-ситуационный подход к управлению, то есть понимать, что:

- 1) все решения, принимаемые в организации, взаимосвязаны и оказывают воздействие друг на друга;
- 2) важно учитывать ситуацию, в которой нужно принять решение, и данная ситуация может значительно отличаться от того, что было «вчера».

Формы групповой и индивидуальной работы теперь занимают особое значение в мотивации творческого потенциала персонала. Руководитель должен это понимать и стараться по максимуму удовлетворять потребности работников. Должна быть выстроена четкая взаимосвязь между участием работников в разработке управленческого решения и системой стимулирования, между реализацией принятого решения и системой стимулирования. Гибкие системы материального стимулирования выступают неотъемлемой частью успешной реализации управленческих решений (стратегических, тактических,

оперативных). Другими словами, это системы участия персонала в прибыли компании.

В управленческую практику входят проведение тренингов и разнообразных типов игр. Горбунова Е.А. пишет, что задача стимулирования творческого мышления среди работников реализуется на таких существенных моментах, как:

- «необходимо построение организационной культуры творческого типа;
- целесообразно использование материальных и нематериальных стимулов, причем нематериальные стимулы должны преобладать;
- особое значение имеют стимулы, ориентированные на потребности высшего порядка: в самовыражении, реализации собственной индивидуальности и т.п.;
- стимулирование творческого мышления сотрудников должно носить постоянный характер, а не быть единичной акцией или временной кампанией»⁴⁸.

В итоге можно отметить, что спектр видов и методов стимулирования существенно увеличивается в настоящее время. Концепция социально-ориентированного управления описывает работника как человека сложного, для которого характерны природные слабости, ограничения, внутренние психологические противоречия. Генезис подходов к управлению людьми сформировал сочувствие и эмпатию к человеку. Превалирует позиция, согласно которой акцент делается на индивидуальность и предприимчивость.

Фундамент для формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе – это корпоративная культура. Поэтому именно ее совершенствованием начинают заниматься организации. Чтобы сотрудники понимали и разделяли корпоративные видение и ценности, их, прежде всего, необходимо ясно сформулировать. А дальше требуется систематически работать над ней, развивая ее с помощью использования различных подходов: визуальные

⁴⁸Горбунова, Е.А. Инновационное управление творческим потенциалом персонала предприятия / под общей редакцией проф. В.В. Тумалева // Бизнес и проблемы долгосрочного устойчивого социально-экономического развития. Сборник научных статей студентов и аспирантов, вып. 14. – СПб.: НОУ ВПО «Институт бизнеса и права», 2013. С.114-118.

презентации, тренинги и лозунги, а так же корпоративный дресс-код, символику, гимн и так далее. Руководителям необходимо периодически проводить собрания подчинённых, чтобы понимать, чего они хотят, что могут предложить, и как предлагают решить ту или иную возникшую в организации проблему.

Журавлев П.В. пишет: «Примером страны, реализующей подобные гуманистические подходы к стимулированию работников, можно считать Японию, в которой размер вознаграждения определяется, прежде всего, социальными, а не экономическими факторами»⁴⁹.

Среди креативных способов мотивирования работников сегодня можно назвать следующие:

- системы непрерывного обучения и развития, в том числе базирующиеся на цифровых технологиях;
- возможность нестандартного подхода к решению своих профессиональных задач;
- доверительное и доброжелательное отношение со стороны руководства;
- программы борьбы с профессиональным стрессом;
- профессиональная мобильность и др.

Необходимо констатировать, что в современных организациях формируются такие системы стимулирования, в рамках которых обеспечивается содействие развитию положительных качеств работника, осуществляется более четкая и прозрачная «привязка» вознаграждения к трудовым результатам, предполагается ориентация на развитие востребованных компетенций и знаний. В компаниях постоянно улучшаются условия и качество трудовой жизни. Менеджеры стремятся к справедливости, прозрачности и своевременности вознаграждения.

⁴⁹ Журавлёв, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников : монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Екатеринбург : Изд-во Рос. экон. акад.:Деловая книга, 1998. С. 112.

Проведенный нами теоретический анализ развития общественно-трудовых отношений, трансформации управленческой практики, развития теории менеджмента, экономики труда, а также расширения спектра методов и видов стимулирования, показал, что тенденции развития практики социально-трудовых отношений предвосхищали эволюцию теории. В своем развитии наука «менеджмент» прошла ряд этапов:

- конец 19 в.–50-е годы 20 в. – классические теории: школа «научного управления», «административная» школа, концепция идеальной бюрократии М.Вебера;

- 20-е годы XX в. по настоящее время – неоклассические теории (гуманистический менеджмент): школа «человеческих отношений» и бихевиоризм;

- 50-е годы XX в. по настоящее время – школа науки управления и количественный подход;

- 60-е годы XX в. по настоящее время – процессный подход;

- 70-е годы XX в. по настоящее время – системный и ситуационный подходы.

Совершенствование человека как работника, обогащение его профессиональных качеств, наращивание знаний требуют иного подхода к управлению им. Многообразие и сложность внутреннего содержания современного работника определяют соответствующее многообразие способов воздействия на него со стороны субъекта управления. Современные работники обладают такими компетенциями, как системное мышление, абстрактное видение, возможность трудиться в условиях многозадачности, гибкость и адаптивность, креативных подход к решению любых проблем. Эффективно управлять такими работниками можно только при разработке личноориентированных, творческих способов стимулирования. А именно, предоставляя гибкость рабочего времени, возможность профессионального обучения и развития, через участие в управлении организацией и т.д. Выявленные тенденции свидетельствуют о том, что в ближайшей перспективе в результате воздействия информации и времени,

работник будет меняться еще более быстрыми темпами, преобразования будут происходить и системе отношений «объект управления - субъект управления». Поэтому это ставит перед наукой новые требования – предвосхитить данные преобразования и разработать адекватные современности подходы к стимулированию работников.

Таким образом, использование ретроспективного анализа к исследованию развития видов и подходов к стимулированию работников показало, что их эволюция согласуется с этапами развития общества, его социально-трудовых отношений, а также науки и практики управления и мотивации работников (табл. 1.1.).

Таблица 1.1–Генезис теоретических представлений о мотивации и стимулировании работников⁵⁰

Этапы общественного развития	Эволюция социально-трудовых отношений	Доминирующие теории управления и концепции мотивации	Преобладающие потребности работников	Виды стимулирования
Доиндустриальный альный (до середины 18в.)	Отсутствие трудовых отношений	Отсутствие научных подходов к управлению и мотивации трудовой деятельности	Первоочередные физиологические потребности (продукты питания, одежда, жилье, деньги)	Материальное стимулирование, в основном в форме денег
Индустриальный	Конец 18в.- нач. 20 в	Формирование рынка труда и трудовых отношений Школы научного и административного управления, формирование НОТ и НОУ (Ф. Тейлор, Г.Форд, А.Файоль, Л.А. Левенстерн, А.А. Богданов и др.)	Расширение спектра физиологических потребностей (более высокая оплата труда, обеспечение безопасных условий труда), потребность в обучении	Развитие повременной и сдельной систем оплаты труда, внедрение трудовых норм, улучшение условий труда (Ф. Тейлор, Г. Гантт)
	1920-1950гг.	Формирование социально-трудовых отношений, господство патерналистического типа социально-трудовых отношений Возникновение школы «человеческих отношений» (М.П. Фоллет, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер)	Появление и развитие социальных потребностей (благоприятный климат в коллективе, уважение и внимание руководителя и коллег)	Возможность неформального общения в процессе трудовой деятельности, признание коллегами заслуг работника, использование коллективных форм организации труда, стимулирование коллективного достижения организационных целей, учет предложений работников, создание благоприятного морального климата (М.П. Фоллет, Н.А.Витке, А.К.Гастев, Л.Выгодский и др.)

⁵⁰ Дашкова, Е.С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дашкова Екатерина Сергеевна – Воронеж, 2007. –С 27-28.

Этапы общественного развития		Эволюция социально-трудовых отношений	Доминирующие теории управления и концепции мотивации	Преобладающие потребности работников	Виды стимулирования
Индустриальный	1950-1980гг.	Развитие социально-трудовых отношений, формирование социального партнерства	Бихевиористическая школа, системный и ситуационный подходы в управлении /Формирование и развитие концепций мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В.Врум, С. Адамс, Д. МакГрегор и др.)	Появление и развитие высших потребностей (потребность в профессиональном развитии, участии в принятии решений)	Участие в управлении, связь размера вознаграждения с результатами труда, внедрение систем группового материального вознаграждения, гибкое рабочее время, программы улучшения психологического климата (Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, В.Оучи, Л.А. Костин, Л.Э. Кунельский, Е.И.Капустин)
Постиндустриальный	1980-настоящее время	Развитие социального партнерства и социальной справедливости	Новая парадигма менеджмента, концепция социально-ответственного и этического менеджмента/ современные когнитивные теории мотивации (Вайнер А.А., Р. Атkinson, .Б. Шамир и др.)	Потребности в информации, в разносторонности знаний, участии в решении общественно значимых проблем, в самоутверждении, в гибкой занятости, справедливости и социальной поддержке, в свободе действий	Гибкие системы оплаты труда и стимулирования, дистанционная занятость, гибкий рабочий график, условия свободного обмена информацией, расширение социальных гарантий и льгот, развитие корпоративной культуры; развитие инновационного поведения работников, их творческого потенциала (Д. Скэнлон, М. Файн, Р.Каплан, Ю.П. Кокин, Н. А. Волгин, Р.А. Яковлев, А.А. Федченко, Л.С. Бабынинаи др.)

Систематизировано и составлено автором

Исследование эволюции видов стимулирования в сопоставлении с генезисом социально-трудовых отношений, теорий управления и мотивации, а также трансформацией потребностей человека показало, что в процессе развития общества и НТП организации постоянно будут находиться в состоянии поиска новых подходов к стимулированию своих сотрудников. При этом в условиях развития социального партнерства и социальной справедливости, перехода к социально-ответственному и этическому управлению, важности участия людей в решении общественно значимых проблем и участия работников в управлении компаниями имеющиеся способы стимулирования и подходы к мотивации не в полной мере отвечают данным тенденциям. А именно, комплекс используемых видов стимулов определяется бессистемно, без учета потребностей, позиций объекта управления (в одностороннем порядке). Данное обстоятельство определяет необходимость и целесообразность разработки современного теоретико-методологического подхода стимулирования работников.

1.2. Трансформация методологии стимулирования работников на основе партисипативного подхода

Современная реальность, в которой функционируют хозяйствующие субъекты, сопряжена с такими процессами как цифровизация, ускорение турбулентности внешней среды, повышение роли знаний и инноваций, повышение уровня образованности и квалификации работников и рост мобильности персонала. В этих условиях ценность человеческих ресурсов, воспроизводящих инновации, и способных решать проблемы, значительно возрастает. Кроме этого кардинально меняются подходы к управлению такими работниками, все чаще реализуется идея делегирования и партисипативности. Сущность партисипативности как явления лежит в развитии гуманизации экономических отношений и, в частности, социально-трудовых отношений. Назревает необходимость в изменении методологии формирования, функционирования и развития систем стимулирования работников под призмой этих преобразований.

В наиболее обобщенном понимании «методологию можно представить как совокупность общих мировоззренческих положений и принципов, обуславливающих определённую позицию исследователей, а также научное обоснование методов познания исследуемых явлений и процессов объективной действительности...можно определить в виде системы принципов, методов и правил теоретического и практического построения и организации деятельности в сфере науки⁵¹». Нами будет рассмотрена методология в узком понимании, а именно как учение о способах научного исследования. Методология, как пишет Ю.И. Трещевский⁵², включает три аспекта:

- мировоззренческий,
- когнитивный,
- технологический.

Мировоззренческий аспект методологии изучения стимулирования работников выявляется посредством изменения сущностных характеристик социально-трудовых отношений (рис. 1.1.).

⁵¹Медунецкий, В.М. Методология научных исследований / В.М. Медунецкий, К.В. Силаева. – СПб: Университет ИТМО, 2016.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 12.07.2015)

⁵² Трещевский, Ю.И. Методология исследования экономики, управления и финансов: монография / Ю.И. Трещевский, Н.Ю. Трещевская. – Воронеж: АОНО ВПО «ИММиФ», 2009. С. 7.

Теории управления и стимулирования

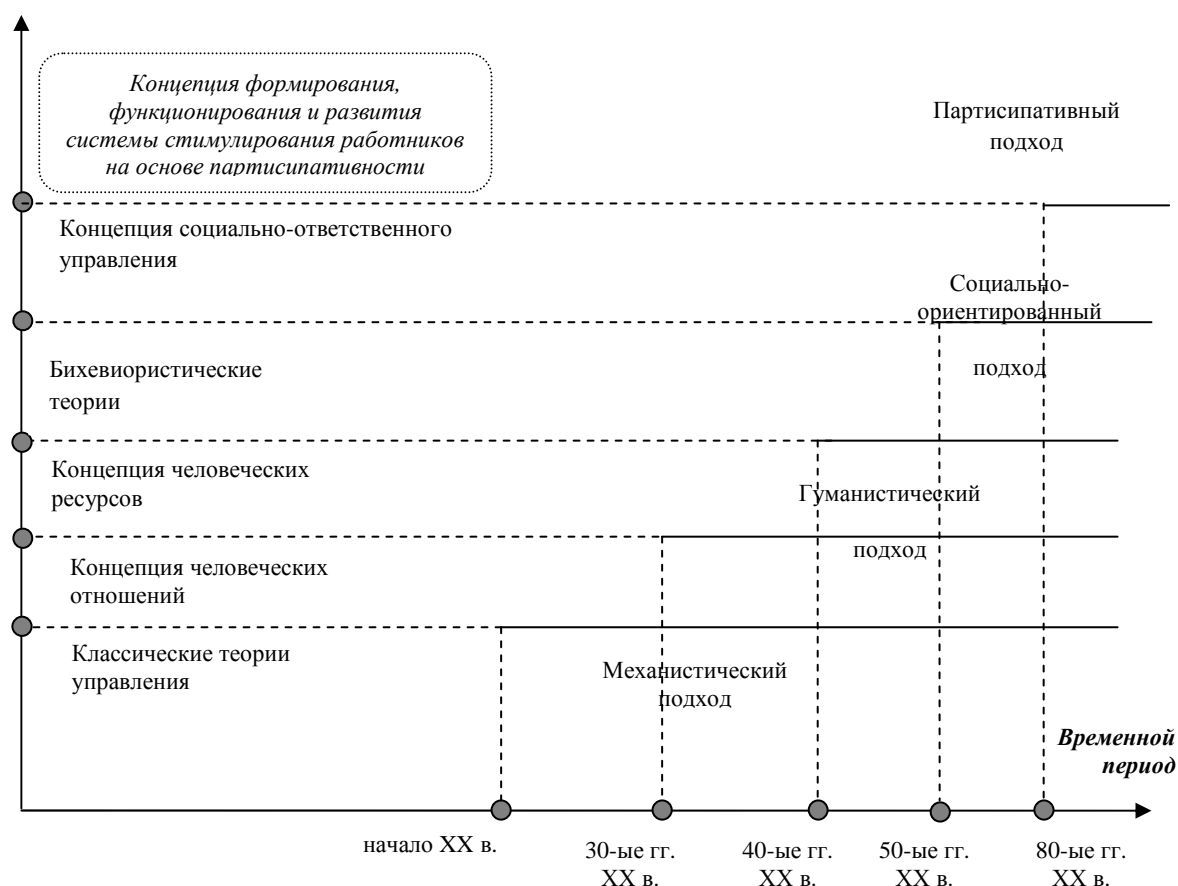


Рисунок 1.1 – Развитие мировоззренческой составляющей методологии стимулирования работников

Систематизировано автором

Как видно из схемы, предпосылкой для возникновения концепции формирования системы стимулирования работников на основе партисипативности является партисипативный подход.

Для выявления сущности изменений когнитивной составляющей методологии, происходящих под воздействием такого процесса как «партисипативность», целесообразно, в первую очередь, определить истоки понятия «партисипативность». В переводе с английского языка «participative management» означает «управление организацией с участием ее работников». Термин «партисипативность» часто соотносят с понятиями «соучастие», «участие», «вмешательство», «вовлеченность». Несмотря на имеющиеся различия в подходах к соотнесению данных понятий, с нашей точки зрения,

«партиципативность» по своей сущности больше соотносится с категориями «соучастие», «участие».

Концепция партиципативного управления сформировались в рамках «школы человеческих отношений» в 40-50-е гг. XX века. Теоретики 1950-х и 1960-х уделяли повышенное внимание расширению полномочий работников. Ученые МакГрегор Д.⁵³, Герцберг Ф.⁵⁴, Лайкерт Р.⁵⁵ и Аржирис К.⁵⁶, разрабатывали концепции мотивации, ориентированные на поведение людей, утверждая, что созданная для рабочего производственная среда способна увеличить их удовлетворенность трудом, производительность и качество их работы.

Теория «Y» МакГрегора Д. предполагала следующее⁵⁷:

- 1) административный контроль не может быть единственным и оптимальным способом воздействия на трудовую деятельность работника, так как он в процессе труда регулирует и контролирует себя самостоятельно;
- 2) ориентация на достижение целей – это функция поощрения по результатам трудовой деятельности, она может быть ценностью, как для самого работника, так и для организации;
- 3) современный работник обучается для поиска и понимания того, что есть ответственность перед организацией;
- 4) все более широкое распространение получает тенденция применения творчества и нестандартных подходов к решению организационных проблем;
- 5) потенциал знаний и интеллекта работника в современных организациях применяется не в полном объеме, отсутствуют условия для его раскрытия и возможности его развития.

Из этого Д.МакГрегор определил основополагающий вывод, что важнейшая задача организации - это сбалансирование и объединение целей работников с целями организации. Этим самым МакГрегор Д. доказывает ценность участия человека в решении управленческих проблем.

⁵³Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001.С. 473.

⁵⁴Там же, с. 235.

⁵⁵Шкала Лайкерта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://ru.wikipedia.org/wiki/Шкала_Лайкерта

⁵⁶Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 59.

⁵⁷Там же, с. 476.

Немалый вклад в развитие теории партисипативности внес К.Аржирис. Исследования подтолкнули ученого к выводу о том, что: «...в организациях с пирамидальной структурой процесс труда, состоящий из простейших, не требующих квалификации операций, задерживает созревание личности и мешает удовлетворение потребностей более высокого порядка»⁵⁸. Речь идет об организациях, организационная структура которых имеет традиционный тип, метод управления – командно-административный. В них существенно ограничивается свобода действий работников, их личностное развитие, карьерный рост, инновационность.

Аржирис К., улучшая методы исследования, первым применил метод интервенций. Суть его состоит в том, что в трудовой процесс испытуемого осуществляется вмешательство. «Примером такого вида исследований является оперантное вмешательство, во время которого испытуемые становятся своего рода «клиентами» экспериментаторов и вместе с ними принимают участие в определении целей и методов исследований, особенностей участия в них, а также предполагаемой сметы расходов и размеров вознаграждений⁵⁹». С позиции К.Аржириса, такое исследование формирует знание, повышающее компетентность участников. Он утверждал, что целесообразно создать условия для участия каждого работника в разрешении профессиональных проблем. Дальнейшие его исследования, связанные с проблематикой организационного развития, позволили доказать зависимость между участием работников в управлении организацией и ее развитием. Концепция обновления, разработанная им же, отличалась тем, что:

- во-первых, на всех уровнях управления и в различных обстоятельствах применяется теория интервенций;

- во-вторых, актуализируется важность квалификации и мотивированности на высокую производительность⁶⁰.

⁵⁸Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 60.

⁵⁹ Там же, с. 64.

⁶⁰Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 66.

Разработка и реализация методов «обогащения труда», «участия», «управления по целям» - это следующий этап развития концепции партисипативности.

Обогащение труда как метод мотивации состоит в предоставлении важной, интересной, содержательной, социально-значимой трудовой деятельности с перспективами карьерного и профессионального роста, дающей возможность контролировать ресурсы и условия собственного труда. Метод охватывает взаимосвязанные процессы обогащения и расширения труда.

Категории «обогащение труда» и «расширение рабочих функций» в большинстве случаев применяются как взаимозаменяемые. При этом Герцберг Ф. рассматривает обогащение труда как увеличение творческой компоненты в работе, а расширение функций как дополнительное к основному заданию, что не обеспечивает возможность самовыражения или «психологического роста». Арджирис К. представлял расширение функций и как обеспечение разнообразия задач, и как расширение спектра ответственности, что может дать чувство удовлетворения от выполняемой работы и сформировать дополнительные перспективы.

Следовательно, обогащение труда способствует увеличению нагрузки и предоставляет возможности для роста работника в вертикальной плоскости, тогда как расширение обеспечивает только горизонтальное развитие.

Обогащение труда, как его определяет Герцберг Ф., состоит в основном в вертикальном расширении рабочих функций.

В трудах Маслоу А. и Герцберга Ф. расширение или обогащение труда рассматривается в качестве мотиватора. Они утверждали, что первичные потребности уже в своем большинстве удовлетворены в современном индустриализованном обществе, поэтому для формирования у работников мотивации трудовая деятельность должна быть построена таким образом, чтобы удовлетворять потребности в принадлежности, самовыражении и самоутверждении. То есть, следуя Герцбергу Ф., важное внимание необходимо уделять факторам содержания работы.

Расширение и обогащение работы способствуют повышению производительности труда, снижению отчужденности и получению удовлетворенности от трудовой деятельности.

Перепроектирование деятельности реализуется по следующим этапам:

- 1) соединение в одну нескольких работ, предполагающую разносторонний набор навыков;
- 2) создание «рабочих модулей», которые позволят работнику выполнять осмысленную задачу;
- 3) предоставление самостоятельности в работе и ответственности за результат и его качество;
- 4) возможность самостоятельного взаимодействия работников с коллегами и клиентами;
- 5) предоставление обратной связи об итогах трудовой деятельности.

Концепция «обогащение трудом» находит свое развитие в концепциях «участия» и «управление по целям».

Результат метода «участия» - создание стимула к проявлению творчества и использованию нестандартных подходов к выполнению трудовой деятельности.

Управление по целям (целеполагание) – есть пример, демонстрирующий переход от теоретических оснований через исследования к практической реализации более эффективных управленческих решений. Целеполагание связано с работами Э.Локка и его соратников по научным исследованиям, использовавшим когнитивный подход.

В практике менеджмента «управление по целям» - это процесс коллективного определения целей организации, каждого отдела и каждой должности, а также координации усилий по их достижению. Данная система предполагает, что все цели и задачи (от генеральной цели организации до индивидуальных оперативных задач работников) должны быть логически взаимоувязаны. Каждый работник должен понимать, каким образом, достигая ежемесячных, ежеквартальных задач, он может повлиять на достижение

тактических и стратегических целей своего подразделения, а также всей организации.

Развитие концепции партисипативного управления в современной науке дает возможность выделить следующие аспекты «партисипативности»:

- активизация участия в деятельности компании,
- рост удовлетворенности работников,
- повышение качества трудовой деятельности и рост производительности труда,
- формирование чувства ответственности за конечные результаты своей трудовой деятельности.

Целью партисипативного управления, с позиции профессора Казаевой Е.А., является: «совершенствование использования всего человеческого потенциала организации. Ключевой термин «участие» подразумевает различные формы участия работников в управлении компанией, а также участие сотрудников в собственности компании работодателя»⁶¹. Профессор Казаева Е.А. выделяет несколько специфических черт партисипативного управления, а именно:

- эффективные внутрифирменные коммуникации за счет обеспечения широкого доступа к информации, ее прозрачности, а, следовательно, понимания каждым работником смысла происходящих внутри компании процессов, а также тенденций взаимодействия с внешней средой;
- возможность совмещения личных целей каждого работника с целями организации благодаря наличию условий для участия каждого работника организации в управлении ею. С помощью участия каждый работник может удовлетворить потребности в самовыражении, когда каждый работник понимает свою роль в достижении корпоративных целей. В организации наблюдается «синергетический эффект» от коллективного решения всех внутриорганизационных проблем;

⁶¹ Казаева, Е.А. Роль партисипативности в системе высшего образования / Е.А. Казаева // Педагогическое образование в России.- Изд-во: УГПУ. – Екатеринбург, 2014. - №1. С. 25-26.

- возможность самореализации личности, когда работник, принимающий участие в управлении, может реализоваться, совершенствоваться не только в профессиональной, но и в управленческой деятельности. У работников не только развиваются имеющиеся способности, но и формируются новые знания, умения и навыки, что в свою очередь повышает производительность труда и трудовой потенциал организации.

Таким образом, развитие идей партисипативности в науке управления транслировалось в большей степени на методических инструментах и не охватывало методологические видение и его конструкции.

Сущность и экономическое содержание понятия «стимулирование работников» является одним из ключевых вопросов экономики труда, так как именно стимулирование работников – главнейший рычаг повышения эффективности современного производства.

Экономическая категория «стимулирование работников» в настоящее время трактуется весьма многозначно, что обусловлено различными представлениями исследователей об ее содержании и, следовательно, создает трудности в понимании ее сущности. Это, с одной стороны, связано с тем, что социально-экономические отношения, связанные со стимулированием работников, сами по себе сложные, они системно взаимосвязывают социально-трудовые отношения на макро-, мезо-, микроуровнях и уровне каждого индивида. С другой стороны, содержание понятия «стимулирование работников», проявляющееся во всей совокупности его методов и видов, постоянно изменяется, что является объективным процессом.

На сегодняшний день в экономической науке сложилось несколько противоречивых подходов к определению категории «система стимулирования работников», что обусловлено неоднозначностью взглядов и подходов к пониманию таких категорий, как: «мотив» и «стимул», «мотивация» и «стимулирование». Остается спорным вопрос о соотношении данных понятий. В практике управления различий между этими категориями не делается, они рассматриваются скорее как синонимичные понятия.

Разобраться с данной проблемой возможно, изучив этимологию данных экономических категорий. Понятия «мотивация» и «стимулирования» происходят из слов «мотив» и «стимул», соответственно.

Понятие «мотив», в первую очередь, является предметом исследования в науке «психология». Но, даже среди ученых-психологов отсутствует однозначность в его понимании. Так, Обуховский К. в своей монографии «Галактика потребностей. Психология влечений человека» пишет: «....Инглиш (1934): мотивом является то, что кто-то сознательно определяет как основу своего поведения. Уоррен (1934): мотив – это сознательное переживание или подсознательные условия, которые в данной ситуации являются фактором, принимающим участие в детерминации индивидуального или общественного поведения. Камерон (1947, стр. 127): на практике мы называем мотивом какой-либо фактор, о котором думаем, что он имеет особое значение как стимул к проведению какой-либо деятельности, определяя ее ход и результаты. Теплов (1954, стр. 178): мотивы – это то, что побуждает человека к постановке тех или иных целей (это могут быть чувства, интересы, убеждения и мировоззрение). Гилфорд (1956, стр. 91): мотивом является любой определенный внутренний фактор или состояние, которые ведут к началу и поддержанию активности. Хилгард (1957, стр. 585) считает, что мотивом является любое состояние организма, которое имеет влияние на его готовность к началу или продолжению определенного поведения. Левицкий: мотив – это психический процесс, который изнутри стимулирует нас к постановке цели и принятию соответствующих средств действия»⁶². Знаменитый психолог Леонтьев А.Н., определяя сущность мотива, утверждает: «...лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. Встреча потребности с предметом есть акт ... опредмечивания

⁶² Обуховский, К. Галактика потребностей. Психология влечений человека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bookap.info/popular/obuhovskiyy_psihologiya_vlecheniy_cheloveka_2010/gl2.shtml (дата обращения 19.08.2015)

потребности...это и переводит потребность на собственно психологический уровень, то есть в мотив»⁶³.

Взгляды ученых-экономистов на сущность понятий «мотив» и «стимул» тоже различаются (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Подходы к определению категории «мотив»⁶⁴

ФИО ученого	Определение категории «мотив»
Еникеев М.И.	мотив представляется осознанным побуждением к достижению конкретной цели, которую индивид понимает как личностную необходимость
Шапиро С.А.	мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей
Мирошник С.В.	мотив рассматривается достаточно многозначно, как потребность, как цель (предмет удовлетворения потребности), как побуждение, как намерение, как устойчивые свойства (личные диспозиции), как состояние, как формулировка, как удовлетворенность
Волгин Н.А.	побуждение к действию, в основе которого может быть интерес (вознаграждение, повышение по службе и т.п.), а также административное решение (приказ, распоряжение и т.д.) или иная личностная причина (чувство долга, страха, ответственность, благородство и прочее)

Составлено автором

Из представленных в таблице 1.2 определений мотива видно, что ученые придерживаются более широкой трактовки данной категории. Более узко рассматривают мотив такие ученые как: Одегов Ю.Г., Кибанов А.Я., Виханский О.С., Наумов А.И. и др., определяя его как «внутренний» фактор воздействия на человека, как толчок к действию «изнутри», то есть у него внутренняя природа формирования.

Анализируя определения категории «стимул», необходимо начать с того, что в переводе с латинского языка «stimulus» переводится как остроконечная

⁶³ Леонтьев, А.Н. Избранные психологические произведения : в 2 т. / А.Н.Леонтьев. – М.: Педагогика, 1983. – Т. 1. С. 251.

⁶⁴Еникеев, М.И. Общая психология / М.И. Еникеев. – М.: ПРИОР : Приоритет, 2000. С. 263;
Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. С. 211;
Мирошник, С.В. Закон и мотивация труда / С.В. Мирошкин. – М. : ИКЦ «МарТ», 2003. С. 14;
Волгин, Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба: анализ, проблемы, решения / Н.А. Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. С. 10.

палка, которой погоняли животных. Согласно Большому экономическому словарю: «стимул – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина»⁶⁵. Существует позиция, согласно которой стимул это такое воздействие одной личности на другую, при котором поведение последней изменяется в желаемом для воздействующей стороны направлении. Иначе этот стимул не является таковым, то есть он недействительный.

Следовательно, те ученые, которые исходят из «узкого» подхода к трактовке «мотива», видят отличия между понятиями «мотив» и «стимул» в том, что мотив имеет внутреннюю природу происхождения, а стимул – внешнюю. Это во многом определяет их позиции на содержание понятий «мотивация» и «стимулирование».

Традиционно в энциклопедии мотивацию определяют: «объяснение внутренних факторов или психологического состояния и отношения человека к тому, что должно быть сделано или достигнуто в качестве цели поведения»⁶⁶.

Западный ученый Лютенс Ф. трактует мотивацию как: «процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения»⁶⁷. Согласно Хекхаузену Х.: «мотивация мыслится как процесс выбора между различными возможными действиями, процесс регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающих эту направленность»⁶⁸. Данные определения отражают взаимосвязь понятий «мотив» и «мотивация» и ближе к психологическим аспектам, обосновывающим действия человека.

Рассмотрим подходы отечественных ученых к определению категории «мотивация» и «стимулирование» (табл. 1.3).

⁶⁵Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азриллиана. – 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Ин-т новой экономики, 1999. С. 980.

⁶⁶Краткая философская энциклопедия. М.: Прогресс, 1994. С. 277.

⁶⁷Лютенс, Ф. Организационное поведение : пер. с англ. 7-го изд. / Ф. Лютенс – М.: ИНФРА-М, 1999. С.161.

⁶⁸Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х.Хекхаузен. — М.: Педагогика, 1986. – Т. 1. С. 33-35.

Таблица 1.3 - Подходы к определению категорий «мотивация» и «стимулирование»⁶⁹

ФИО ученого	Определение категорий «мотивация» и «стимулирование»
Кибанов А.Я.	Мотивация – внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.....Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.
Генкина Б.М.	Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей, а стимулирование предстает как внешняя мотивация. При этом он поясняет, что предпочитает не употреблять термин «стимулирование» по филологической причине, из-за истории этого термина.
Поварич И.П., Морозова Е.А.	Мотивация - важнейший способ побуждения работников к активной трудовой деятельности, стимулирование как один из методов мотивации
Кокин Ю.П., Шлендер П.Э.	стимулирование реализуется через создание условий трудовой ситуации, побуждающих индивида действовать определенным образом. Ситуация включает в себя условия деятельности, непосредственно определяющие ее: размер заработной платы, условия, организацию труда, его содержание и др. Внешнее воздействие на трудовое поведение работников реализуется через систему стимулов к труду...то есть процесс стимулирования включает создание не только внешней ситуации выбора, но и необходимое соответствие ее внутреннему содержанию побудительных мотивов работника.

Составлено автором

Таким образом, Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Генкин Б.М., Поварич И.П. исходят из того, что мотивация более широкое понятие, чем стимулирование. Дуракова И.Б. и соавторы утверждают, что: «стимулирование только одно из средств мотивирования»⁷⁰. В данном понимании стимулирование – есть один из способов мотивации, не способный воздействовать на внутренние побудители человека. Профессор И.Б. Дуракова утверждает, что стимулирование это наиболее

⁶⁹Управление персоналом организации : учебник / под ред. Кибанова А.Я. [и др.]. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 415-422; Экономика и социология труда : учеб.для вузов / Б. М. Генкин. — 7-е изд., доп. — М.: Норма, 2007. С. 133-134; Поварич, И.П. Основные направления исследований научной школы «Социально-экономические проблемы управления человеческими ресурсами» / И.П. Поварич, Е.А. Морозова // Вестник КемГУ, 2013, № 3 (55), Т. 2. С.140; Экономика труда: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. Проф. Ю.П. Кокина, проф. П.Э. Шлендера. – М.: Магистр, 2010. С. 43.

⁷⁰ Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. С. 413.

используемой способ мотивации для рядовых работников и тех, кто занят менее творческой и квалифицированной работой.

При этом ряд ученых не акцентируют внимание на разнице в этих категориях. Так, Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. трактуют стимулирование труда как побуждение к действию⁷¹. Это близко к определению мотивации, которое определяет Мескон М. как: «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации»⁷². Соглашаясь с позицией Кокина Ю.П. и Шлендера П.Э., можно констатировать, что стимулирование применительно к управлению трудовой деятельностью по своей сути охватывает весь спектр тех условий, которые побуждают работника действовать необходимым для субъекта управления образом.

Травин В.В. и Дятлов В.А. исходят из того, что практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. «Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда»⁷³. Можно согласиться с ними в том, что если рассматривать работника как социальное существо, как личность, которая желает с помощью труда получить какое-либо благо, то логично использовать категорию «мотив». А, если – о субъекте управления, который предоставляет необходимый набор благ работнику при условии эффективной трудовой деятельности, то – о стимуле.

Таким образом, с нашей точки зрения, какой-либо объект или действие можно рассматривать как стимул, если в сознании человека в процессе «опредмечивания» возникнет мотив к деятельности и стремление получить то, что предлагается в качестве стимула. Следовательно, стимулы, выступая основным элементом системы стимулирования, должны активизировать «нужные» потребности и способствовать их преобразованию в мотив⁷⁴.

⁷¹ Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2002. С. 26.

⁷² Мескон, М. Основы менеджмента : учебное пособие / М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. С. 360.

⁷³ Травин, В.В. Указ сочинений / В.В. Травин, В.А. Дятлов. С. 110.

⁷⁴ Дашкова, Е.С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дашкова Екатерина Сергеевна. – Воронеж, 2007. - С.37.

Дятлов В.А. отмечает, что стимулы могут побуждать человека только в том случае, если они проходят через комплекс ценностей и потребностей⁷⁵.

Митрофанова Е.А. в своем исследовании, представляя механизм мотивации трудовой деятельности на субъективно-личностном уровне, показывает, что стимул оказывает воздействие на формирование мотива, он «первичен», а мотив - «вторичен»⁷⁶. С такой позиции процесс мотивации можно представить в виде следующей схемы (рис. 1.2.).

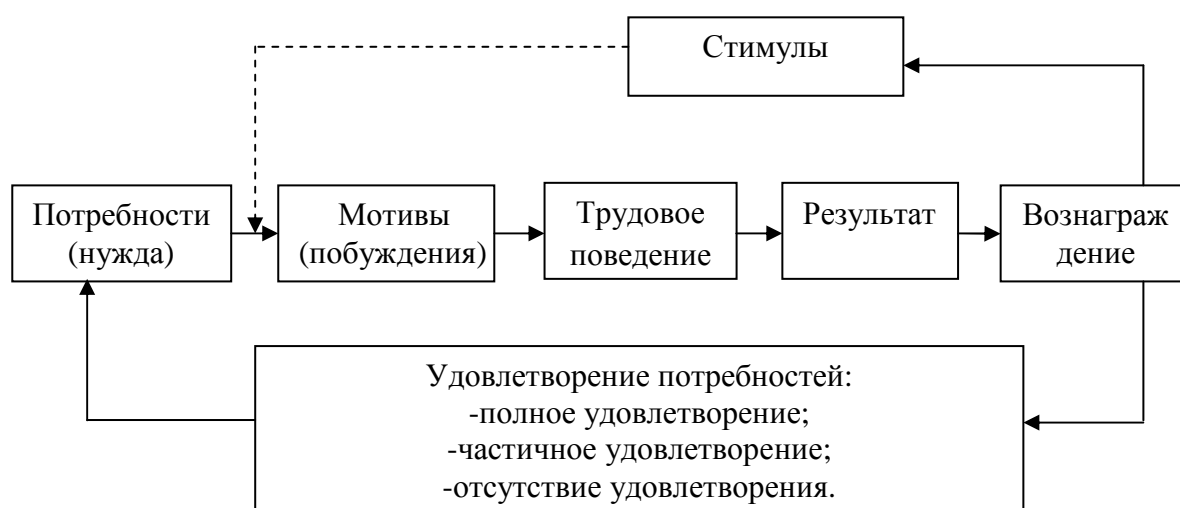


Рисунок 1.2 - Процесс мотивации трудовой деятельности

Разработано автором

Таким образом, с позиции науки управления и экономики труда понятия «стимулирование работников» и «мотивация работников» должны рассматриваться как тождественные понятия. Под видением партисипативного подхода сущность стимулирования трудовой деятельности трансформируется и предполагает создание условий для возникновения мотива «участия», то есть желания и готовности участвовать в решении организационных проблем.

Стимулирование работников в организации представляет собой не только процесс, но и систему, следовательно, определяя технологическую составляющую методологии, будем исходить из понимания ее как системы и процесса

⁷⁵ Управление персоналом : учебник для студентов вузов / В.А. Дятлов [и др.]. – М.: Академия, 2000. С. 325.

⁷⁶ Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика : автореф. дис. ... д-ра.экон. наук: 08.00.05 / Митрофанова Елена Александровна– ГУУ, 2008. - С. 17.

одновременно. В основе научного исследования любой сложной системы, к которым относится система стимулирования работников, лежат закономерности и принципы системного, процессного и ситуационного подходов. «Системный подход - направление методологии научного познания, в основе которого любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь»⁷⁷. Данная методология базируется на общей теории систем и исходит из того, что объект исследования должен изучаться с точки зрения того, что он представляет собой сложную систему, состоящую из комплекса взаимосвязанных элементов.

Основоположником теории систем считают биолога Л. фон Берталанфи. Еще в 30-е годы 20 века им были сформулированы основные идеи и закономерности функционирования и развития сложных систем, названные теорией систем. Не менее важный вклад в становление системных представлений внес предтече системного подхода отечественный ученый Богданов А.А. Однако предложенная им всеобщая организационная наука (тектология) не получила в то время широкой известности и практической реализации.

Среди отечественных ученых теорию систем активно развивали следующие философы: Афанасьев В. Г.⁷⁸, Садовский В. Н.⁷⁹, Уемов А. И.⁸⁰ и др. Данные ученые заложили фундамент данной теории, сформировали систему терминов, исследовали и обосновали закономерности функционирования и совершенствования сложных систем. Также выявили спектр проблем, связанных с общенаучными основами системных исследований⁸¹. Основоположники системного подхода вывели ряд его закономерностей. «Закономерность – это результат действия множества законов, один из которых выступает главным,

⁷⁷ Системный подход [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Системный_подход (дата обращения 25.08.2015)

⁷⁸ Афанасьев, В. Г. Системность и общество / В.Г. Афанасьев. - М.: Политиздат, 1980. 368 с.

⁷⁹ Садовский, В.Н. Общая теория систем как метатеория / В.Н.Садовский. - Москва : Наука, 1971. 29 с.

⁸⁰ Уемов, А. И. Системные аспекты философского знания / А.И. Уемов. - Одесса : Негоциант, 2000. 159 с.

⁸¹ Волкова В.Н. Теория систем и системный анализ : учебник для академического бакалавриата /В.Н. Волкова, А.А. Денисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2015. С.12.

определяющим для данного процесса; это объективно существующая, повторяющаяся связь явлений»⁸². Достаточно ясно структурированы закономерности систем, на наш взгляд, профессором Волковой В.Н. (рис.1.3.).



Рисунок 1.3 - Структура закономерностей существования и развития систем по В.Н.Волковой⁸³

Представленные закономерности должны лежать в основе функционирования и развития любых сложных систем, в том числе и системы стимулирования работников.

Исследование изучаемой нами системы необходимо начать с определения ее классификационных признаков. Система стимулирования работников является элементом системы управления человеческими ресурсами организации, которая создается в рамках организации и является искусственной по своей сути. Вместе с

⁸²Философия науки и техники: тематический словарь / С.И. Некрасов, Н.А. Некрасова. — Орёл: ОГУ. 2010. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://science_philosophy.academic.ru/91/ЗАКОНОМЕРНОСТЬ (дата обращения 27.09.2015)

⁸³Теория систем и системный анализ : учебник для бакалавров / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. — М.: Издательство Юрайт, 2012. С.73.

тем данная система содержит элементы разного рода, в том числе и человека, поэтому она является сложной системой. «Сложные системы характеризуются рядом признаков, особенностей, приближающих их к реальным развивающимся объектам...Сложные системы отличаются нестационарностью параметров и стохастичностью поведения»⁸⁴.

Содержание каждой закономерности достаточно подробно описано в работе В.Е. Ланкина⁸⁵ (табл. 1.4).

⁸⁴Ланкин, В.Е. Децентрализация управления социально-экономическими системами (системный аспект) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m1496/> (дата обращения 12.09.2015)

⁸⁵Там же.

Таблица 1.4 - Закономерности системного подхода

Закономерность	Содержание закономерности
Закономерности взаимодействия части и целого	Свойства системы не являются только суммой свойств составляющих ее элементов, хотя и зависят от этих свойств. При этом любой системе присуща аддитивность – обратный эмерджентности процесс, характеризующий энтропию, распад системы
Закономерность иерархической упорядоченности	в организационных системах между уровнями и элементами иерархических систем существуют более сложные взаимосвязи, чем это может быть отражено в графическом изображении иерархической структуры. Если даже между элементами одного уровня иерархии нет явных связей («горизонтальных» или «латеральных»), то они все равно взаимосвязаны через вышестоящий уровень
Закономерность «осуществимости систем»	сложность (разнообразие) управляющей системы V_N должна быть не ниже сложности (разнообразия) управляемой системы V_D . Задача исследователя (управленца) свести разнообразие $(V_D - V_N)$ к минимуму, в идеале $(V_D - V_N) = 0$. Эшби доказал, если V_D имеет постоянное значение, то $V_D - V_N$ может быть уменьшено лишь за счет соответствующего роста V_N ... Говоря более образно, только разнообразие в N может уменьшить разнообразие, создаваемое в D ; только разнообразие может уничтожить разнообразие
Закономерность эквифинальности	способность в отличие от состояния равновесия в закрытых системах, полностью детерминированных начальными условиями,...достигать не зависящего от времени состояния, которое не зависит от ее начальных условий и определяется исключительно параметрами системы
Закономерность потенциальной осуществимости (эффективности)	одна из закономерностей теории систем, объясняющая возможность существования и развития естественных систем. В социальных системах это явление наблюдается как на уровне индивида, так и на коллективном уровнях эффективности развития. Флейшман Б.С. предложил количественные выражения предельных законов надежности, помехоустойчивости, управляемости и других показателей эффективности и показал, что на их основе можно получить количественные оценки осуществимости систем с точки зрения того или иного качества – предельные оценки жизнеспособности и потенциальной эффективности сложных систем
Закономерности развития систем	объединяют закономерность историчности и самоорганизации...любая система не может быть неизменной, она возникает, функционирует, развивается и погибает, иными словами проходит стадии становления, расцвета, упадка(старения) и смерти (гибели)

Составлено автором

Раскроем сущность каждой закономерности системного подхода применительно к управлению системой стимулирования работников.

Закономерности взаимодействия части и целого, включающие закономерность целостности (эмерджентности) и аддитивность. С целью оценивания указанных тенденций А.Холлом⁸⁶ были предложены: «две сопряженные закономерности, которые он назвал прогрессирующей

⁸⁶ Холл, А. Опыт методологии для системотехники. – М.: Сов.радио, 1975. 448 с.

факторизацией – стремлением системы к состоянию с все более независимыми элементами и прогрессирующей систематизацией – стремлением системы к уменьшению самостоятельности элементов, т. е. к большей целостности»⁸⁷. Система стимулирования работников – это искусственная система, ее целостность обусловлена целью, для которой она создается. Наличие (постановка) целей функционирования системы делает ее целостной, их отсутствие превращает ее в структуру – организационную форму существования системы, лишенную содержания. Поэтому многое зависит от того, как осуществляется управление системой стимулирования работников. Четкая ориентация каждого элемента системы на поставленные цели будет способствовать прогрессирующей систематизации, в ином случае управление приведет к процессу прогрессирующей факторизации. В тех системах, куда входит человек и которые относят к сложным, проблематично выявить возникновения целостности, поэтому следует проводить анализ факторов и условий, которые привели к возникновению целостных, системных свойств. *Реализация данной закономерности под видением партисипативности можно обосновать тем, что проявление участия позволит данной системе ускорить процесс «наделения» ее новыми свойствами и повысить ее разнообразие.*

Закономерность иерархической упорядоченности определяет взаимодействие любой сложной системы с ее внешней средой и внутренними подсистемами, основой чему служит коммуникативность. Система стимулирования состоит из таких элементов как система методов стимулирования, система видов стимулирования и т.д. Данные подсистемы наделяются новыми свойствами, которые формируют новое целое, способное осуществлять новые функции. В свою очередь данная система есть элемент более сложных и масштабных систем. *Партисипативный подход проявляется здесь в том, что сложность взаимосвязей в результате участия каждого работника возрастает еще в большей степени.* «Конкретизация закономерности

⁸⁷Ланкин В.Е. Децентрализация управления социально-экономическими системами (системный аспект) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m1496/> (дата обращения 12.09.2015)

иерархичности объясняет неоднозначность использования в сложных организационных системах понятий «система», «подсистема», «цель», «средство». Так же следует понимать, что одну и ту же систему возможно представить различными иерархическими структурами. Это может зависеть от назначения системы, методики структуризации, личного опыта и знаний исследователя и уровень его нахождения по отношению к рассматриваемой иерархии»⁸⁸. Управление системой стимулирования работников должно исходить из того, что она является подсистемой системы управления человеческими ресурсами в организации. Вышестоящий уровень, система управления человеческими ресурсами, должен задавать цели, определять функции и структуру системы стимулирования работников, то есть задавать необходимое направление нижестоящему уровню и обеспечивать их соответствие. Изменение целей системы управления человеческими ресурсами должно привести к изменению целей системы стимулирования работников. В свою очередь система стимулирования работников включает подсистемы материального и нематериального стимулирования, которые должны способствовать реализации общей для системы цели, которые тесно между собой взаимосвязаны, так как они взаимодополняют друг друга.

*Закономерность «осуществимости систем» применительно к системам стимулирования работников можно объяснить следующим образом. Группа разработчиков системы стимулирования работников должна быть достаточно компетентна для того, чтобы удовлетворить сложность постоянно развивающегося объекта управления, то есть работников, которые сегодня постоянно расширяют спектр своих трудовых мотивов. *Партисипативное видение позволит решить проблему разнообразия, так как в условиях участия работников в создании системы стимулирования $(V_D - V_N) = 0$, то есть можно достичь идеала.**

⁸⁸Закономерности иерархической упорядоченности систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economicwind.ru/ecowins-43-1.html> (дата обращения 12.09.2015)

Закономерность эквивиальности была предложена Бертаманфи Л. при изучении открытых систем. Используя его к системе стимулирования работников, необходимо понимать, что возможности системы удовлетворять все потребности каждого члена коллектива ограничены, во-первых, финансовыми ресурсами, а, во-вторых, психофизиологическими способностями тех людей, кто ее создает и поддерживает ее функционирование. Вместе с тем в управлении системой стимулирования работников должен быть заложен механизм эквивиальности, который обеспечит выход в течение установленного времени на конечные параметры: прибыли, производительности труда, удовлетворенности работников и т.д. Достижение этой конечной цели (или целей) может быть осуществлено различными способами, отличающимися размером текущих и единовременных затрат. Поэтому параллельно возникает другая задача – выбор экономически целесообразного варианта, обеспечивающего создание в системе механизма эквивиальности. Именно наличие последнего создает основу для устойчивого функционирования системы. *Под углом партисипативности данный механизм эквивиальности должен формировать при участии, как субъекта, так и объекта управления, так как это позволит компенсировать указанные выше ограничения (финансовые ресурсы и компетенции руководителей) за счет использования знаний и навыков подчиненных и сбалансирования интересов обеих сторон.*

Закономерность потенциальной осуществимости (или эффективности) применительно к системам стимулирования работников эффект потенциальной эффективности проявляется в стремлении одновременно развивать эту систему, обогащая различными стимулами, и экономить необходимые для этого финансовые ресурсы. Кроме того, субъектом системы стимулирования работников выступают люди (работники и работодатели), поведение которых носит сложный и разнонаправленный характер в силу того, что оно определяется разными потребностями, интересами и мотивами. Для того чтобы система стимулирования работников была эффективной, управление ею должно предполагать разработку количественных показателей, на основе которых можно

постоянно диагностировать возможности данной системы и потребности в ее преобразовании. *Использование партисипативного подхода за счет участия субъекта управления в формировании комплекса стимулов позволит гармонизовать разнонаправленность потребностей, интересов и мотивов в системе стимулирования работников.*

Закономерности развития систем объединяют закономерность историчности и самоорганизации. В теории управления существует большое количество концепций или моделей, описывающих развитие организации как системы. Среди них модель Л.Грейнера⁸⁹, модель организационного развития Л.Данко⁹⁰, модель Б.Ливенхуда⁹¹, модель И.Адизеса⁹² и др.

В результате развития систем (в первую очередь, открытых) изменяется их структура, определяемая во многом эволюцией внешней среды, в которой система существует. В этом плане именно среда создает структуру системы. Поведение системы, как правило, коррелирует с меняющимися свойствами (или классами) среды.

Развитие системы стимулирования работников также как и развитие подходов к стимулированию работников, а также методов и видов стимулирования работников во многом определялось изменением внешних факторов, однако, в первую очередь, на нее повлияла эволюция социально-трудовых отношений и подходов к управлению.

Представленная нами выше эволюция социально-трудовых отношений и концепций управления свидетельствует о том, что с момента формирования социально-трудовых отношений можно выделить господство двух основных их

⁸⁹ Ивашковская, И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 12.10.2015)

⁹⁰ Модели жизненного цикла организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://helpiks.org/6-38401.html> (дата обращения 12.10.2015)

⁹¹ Сиволап, А.В. Основные направления в исследованиях теории жизненного цикла организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 11.10.2015)

⁹² Ивашковская, И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 12.10.2015)

типов: патернализм и социальное партнерство. В период господства патернализма управление акцентировало внимание на организационных аспектах. Переход к такому типу социально-трудовых отношений как социальное партнерство сопровождалось развитием партисипативного подхода к управлению. Структура системы стимулирования работников была значительно трансформирована под влиянием этих процессов (табл. 1.5.).

Таблица 1.5- Особенности системы стимулирования работников в различных типах социально-трудовых отношений

Элементы системы стимулирования работников	Типы социально-трудовых отношений	
	Патернализм	Социальное партнерство
Объект	Трудовая деятельность	Трудовая деятельность
Субъекты	Только работодатель разрабатывает систему стимулирования работников	Работодатель (его представитель) совместно с работниками (их представитель) разрабатывают систему стимулирования работников
Методы и виды	Распространены в большей степени административный и экономический методы, набор видов ограничен, преимущественно используются материальные виды стимулирования	Выбор метода стимулирования определяется ситуацией, расширяется спектр материальных и нематериальных видов стимулирования, появляются инновационные виды, содействующие развитию профессиональных и креативных способностей
Методы оценки деятельности работников	Отсутствуют как методы	Активно применяются
Локальные нормы	Отсутствуют или слабо развиты	Закрепляют отношения социального партнерства в решении вопросов стимулирования работников на уровне организации
Показатели эффективности	Применяются количественные показатели для оценки эффективности	Применяются интегрированные показатели для оценки эффективности
Технология функционирования	Простая	Сложная, многоступенчатая

Составлено и систематизировано автором

Кроме того, развитие систем стимулирования работников происходит параллельно с развитием организации в целом. На этапе формирования организации система стимулирования только создается, она не всегда имеет четкую структуру, может быть не полностью оформлена документацией и «встраивается» в систему управления человеческими ресурсами. В дальнейшем она изменяется вместе с развитием самой организации, однако темпы и направления развития могут не всегда быть одинаковы, что отражается на эффективности системы стимулирования работников. На этапе спада организации происходит, как правило, «сворачивание» системы стимулирования работников, основной причиной здесь выступают ограниченные финансовые ресурсы и неэффективный менеджмент.

Самоорганизация системы стимулирования работников является необходимым условием для обеспечения эффекта «синергии». «Самоорганизация - процесс упорядочения (пространственного, временного или пространственно-временного) в открытой системе, за счёт согласованного взаимодействия множества элементов её составляющих»⁹³ - определение, данное Г.Хакеном в 1980-е гг. в рамках синергетики. Управление системой стимулирования работников должно строиться на разработке механизма взаимодействия внутренних элементов системы.

Еще одной важнейшей закономерностью системного подхода, не представленной в классификации Волковой В.Н., является *закономерность целеобразования*. Данная закономерность определяет, что в открытых, развивающихся системах цели задаются внутри системы, а не извне как в закрытых. Поэтому при построении системы стимулирования работников необходимо учитывать данное условие. *Партисипативный подход дополняет это суждение в отношении того, что цели внутри системы формируются совместно или при участии каждого, кто ее создает.*

⁹³ Самоорганизация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Самоорганизация>(дата обращения 13.10.2015)

Закономерности и принципы процессного подхода также важно учитывать при исследовании системы стимулирования работников. Общеизвестно основоположниками данного подхода являются У. Шухарт⁹⁴, Э. Деминг⁹⁵ и Д. Джуран⁹⁶. Как пишет Евдокимова Е.Н.: «Их разработки легли в основу концепции управления качеством, именно поэтому так часто процессный подход ассоциируется именно с управлением качеством. Процессный подход исходит из того, что система при всей своей сложности и многообразии упорядоченного определенным образом комплекса элементов должна быть исследована как процесс⁹⁷».

Деминг Э. дал следующее определение: «Процессы – это реальные действия, которые направлены на достижение организацией результатов как конечных, так и промежуточных»⁹⁸. Этому определению соответствует формулировка в стандарте ISO 9000:2000: «Любая деятельность, которая получает входные данные и преобразует их в выходные данные, может рассматриваться как процесс». Процессный подход рассматривает управление как последовательность логически непрерывных составляющих, которые также представляют собой процессы. Основными принципами процессного управления, с точки зрения Козловой А.А., являются следующие (рис. 1.4).

⁹⁴ Shewhart, W.A. Statistical method from the viewpoint of quality control — Washington, The Graduate School, the Department of Agriculture, 1939. 155 p.

⁹⁵ Деминг, Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами; пер. англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. 419 с.

⁹⁶ Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. - Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 300.

⁹⁷ Евдокимова, Е. Н. Эволюция процессного подхода в управлении и перспективы его развития / Е.Н. Евдокимова.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-protsepnogo-podhoda-v-upravlenii-i-perspektivy-ego-razvitiya>(дата обращения 14.10.2015)

⁹⁸ Deming, W.E. Quality, productivity, and competitive position. - Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982; Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, 2017. - № 1. – С. 30.



Рисунок 1.4 – Принципы процессного подхода⁹⁹

В основе процессного подхода лежат такие принципы как: взаимосвязь процессов, принцип востребованности процесса, контроля и ответственности за него. Рассматривая данные принципы к управлению стимулированием работников как процессом и под призмой партисипативности, можно вывести следующие правила:

1) стимулирование работников представляет собой одновременно систему и процесс, включающих последовательность таких деятельности как: формирование, функционирование и развитие. Каждая из этих деятельности включает определенный алгоритм действий и предполагает участие объекта управления. Процесс стимулирования работников находится в постоянной взаимосвязи с процессами оценки деятельности персонала, развития персонала, организации трудовой деятельности;

⁹⁹ Козлова, А.А. Особенности процессного в управлении бизнесом / А.А. Козлова.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protsessnogo-podhoda-v-upravlenii-biznesom>(дата обращения 16.10.2015)

2) стимулирование как процесс имеет условно «внешнего» и «внутреннего» потребителя, а именно субъекта и объекта управления, поэтому стимулирование преследует цель – повышение производительности труда и удовлетворение потребностей персонала. При партисипативном видении объект управления может выступать не только «внутренним», но и «внешним» потребителем, участвуя в принятии решений. Благодаря этому вероятность достижения поставленной цели значительно повышается;

3) стимулирование работников как любой процесс имеет начало и конец, при этом на каждом этапе должны определяться показатели, характеризующие результативность процесса. Данные показатели разрабатываются совместно с членами коллектива;

4) ответственность за процесс и его результаты должна быть распределена на всех участников, формирующих данную систему.

Таким образом, стимулирование работников по сути представляет собой одновременно и систему, и процесс, и при этом не является статичным, так как изменяется во времени. Поэтому использование принципов *ситуационного подхода* к управлению системой стимулирования работников является еще одним важным условием. Ситуационный подход сформировался в 60-70-е годы 20 века, при этом предпосылками его формирования послужили работы М.П. Фоллет¹⁰⁰. Также наиболее яркими представителями являются: П. Лоуренс, Дж. Лорш, Ф. Фидлер, Дж. Томпсон¹⁰¹. Суть данного подхода состоит в том, что не существует наилучшего метода управления, все определяется ситуацией; в менеджменте нет единых стандартов, не существует универсальных принципов управления¹⁰². Костенко Е.П. пишет: «Основное назначение ситуационного анализа состоит в том, чтобы обеспечить осмысленность, определенность и адекватность действий управляющего в быстро меняющихся и неопределенных условиях... Уникальность ситуационного подхода к управлению как раз и заключается в стремлении

¹⁰⁰Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. - Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 866.

¹⁰¹Там же, с. 1168.

¹⁰²Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, 2017. - № 1. – С. 31.

объединить две противоположные идеи менеджмента - идею исключительности или уникальности, основывающуюся на том, что каждая ситуация в своем роде неповторима, и идею универсальности, в соответствии с которой существует одно наилучшее решение»¹⁰³. По мнению Е.П. Костенко, этот подход – есть методология особого мышления.

Ситуационный подход объединяет законы классического управления, процессное и системное видение и доказывает, что все они могут быть применимы на практике. Важно только учитывать ситуацию, для которой конкретные законы будут адекватны.

По нашему мнению, в основе ситуационного подхода лежат следующие принципы (рис. 1.5).

¹⁰³ Костенко, Е.П. Эволюция ситуационного подхода в менеджменте. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-situatsionnogo-podhoda-v-menedzhmente> (дата обращения 18.10.2015)



Рисунок 1.5 – Принципы ситуационного подхода¹⁰⁴

С учетом партисипативного подхода данные принципы необходимо уточнить в части того, что компетенциями диагностики и определения ситуации, выявления факторов, влияющих на ситуацию, а также разработкой методов эффективного разрешения проблем должны владеть не только субъект управления, но и участвующие в решении вопросов оплаты труда и стимулирования работники. К участию в разработке систем стимулирования также целесообразно привлекать работников и «внешних» консультантов, обладающих способностью прогнозирования.

Подытожив вышесказанное, необходимо отметить, что система стимулирования работников является элементом систем вышестоящего уровня иерархии, в частности системы управления социально-трудовыми отношениями

¹⁰⁴ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, №1, 2017. С. 31.

на уровне организации, которая создается в рамках организации и является искусственной по своей сути. Поскольку данная система содержит элементы разного рода, в том числе и человека, то она - сложная система. В основе формирования, функционирования и развития этой системы должны лежать закономерности и принципы системного, процессного и ситуационного подходов, которые с учетом партисипативного подхода должны быть преобразованы в новую методологию управления системой стимулирования работников (табл. 1.6.)

Таблица 1.6- Закономерности и принципы управления системой стимулирования работников на основе партисипативного подхода

Закономерности и принципы	Закономерности и принципы управления системой стимулирования работников на основе партисипативного подхода
<i>Системный подход</i>	
Закономерность взаимодействия части и целого	Система стимулирования работников – это искусственная система, ее целостность обусловлена целью, для которой она создается. Наличие цели функционирования системы делает ее целостной, их отсутствие превращает ее в структуру, лишенную содержания. Четкая ориентация каждого элемента системы на поставленные цели будет способствовать прогрессирующей систематизации, в ином случае управление приведет к процессу прогрессирующей факторизации. Проявление участия позволит данной системе ускорить процесс «наделения» ее новыми свойствами и повысить их разнообразие.
Закономерность иерархической упорядоченности	Вышестоящий уровень - система управления человеческими ресурсами - должен задавать цели, определять функции и структуру системы стимулирования работников, то есть задавать необходимое направление нижестоящему уровню и обеспечивать их соответствие. Изменение целей системы управления человеческими ресурсами должно привести к изменению целей системы стимулирования работников. В свою очередь система стимулирования работников включает подсистемы материального и нематериального стимулирования, которые должны способствовать реализации общей для системы цели и которые тесно между собой взаимосвязаны, так как они дополняют друг друга. Партисипативный подход проявляется здесь в том, что сложность взаимосвязей в результате участия каждого работника возрастает еще в большей степени.
Закономерность «осуществимости систем»	Группа разработчиков системы стимулирования работников должна быть достаточно компетентна для того, чтобы соответствовать сложности постоянно развивающегося объекта управления, то есть работников, которые сегодня постоянно расширяют спектр своих трудовых мотивов. Партисипативное видение позволит решить проблему разнообразия, так как в

	условиях участия работников в создании системы стимулирования ($V_D - V_N = 0$), то есть можно достичь идеала.
Закономерность эквивиальности	Возможности системы удовлетворять все потребности каждого члена коллектива ограничены финансовыми ресурсами. В управление системой стимулирования работников должен быть заложен механизм эквивиальности, который обеспечит выход в течение установленного времени на конечные параметры: прибыли, производительности труда, удовлетворенности работников и т.д. Достижение этой конечной цели (или целей) может быть осуществлено различными способами, отличающимися размером текущих и единовременных затрат. Поэтому параллельно возникает другая задача – выбор экономически целесообразного варианта, обеспечивающего создание в системе механизма эквивиальности. Именно наличие последнего создает основу для устойчивого функционирования системы. Данный механизм эквивиальности должен формировать при участии как субъекта, так и объекта управления.
Закономерность потенциальной осуществимости (или эффективности)	Эффект потенциальной эффективности проявляется в стремлении одновременно развивать систему стимулирования работников, обогащая различными стимулами, и экономить необходимые для этого финансовые ресурсы. Кроме того, субъектом системы стимулирования работников выступают люди (работники и работодатели), поведение которых носит сложный и разнонаправленный характер в силу того, что оно определяется разными потребностями, интересами и мотивами. С целью обеспечения эффективности управление системой должно предполагать разработку количественных показателей, на основе которых можно постоянно диагностировать возможности данной системы и потребности в ее преобразовании. Использование партисипативного подхода позволит гармонизовать разнонаправленность потребностей, интересов и мотивов в системе стимулирования работников
Закономерность развития систем	Переход к такому типу социально-трудовых отношений как социальное партнерство сопровождалось развитием партисипативного подхода к управлению. Системы стимулирования работников в этих условиях стали более гибкими и сложными
Закономерность целеобразования	В системах стимулирования работников цели задаются внутри нее и при участии каждого работника
<i>Процессный подход</i>	
Принцип взаимосвязи процессов	Стимулирование работников представляет собой процесс, включающий последовательность таких деятельностей как: формирование, функционирование и развитие. Каждая из этих видов деятельностей включает определенный алгоритм действий и предполагает участие объекта управления. Процесс стимулирования работников находится в постоянной взаимосвязи с процессами оценки деятельности, развития и организации труда персонала
Принцип востребованности процесса	Стимулирование как процесс имеет условно «внешнего» и «внутреннего» потребителя, а именно субъекта и объекта управления, поэтому стимулирование преследует цель –

	повышение производительности труда и удовлетворение потребностей персонала. При партисипативном видении объект управления может выступать не только «внутренним», но и «внешним» потребителем, участвуя в принятии решений. Вероятность достижения поставленной цели значительно повышается
Принцип контроля	Стимулирование работников как любой процесс имеет начало и конец, при этом на каждом этапе должны определяться показатели, характеризующие результативность процесса. Данные показатели разрабатываются совместно с членами коллектива
Принцип ответственности	Ответственность за процесс и его результаты должна быть распределена на всех участников, формирующих данную систему
<i>Ситуационный подход¹⁰⁵</i>	
Для субъекта управления важно правильно диагностировать и определить ситуацию, выявить факторы имеющие значение в данной ситуации, разработать методы, способствующие ее эффективному разрешению, оценить данные методы и выбрать один – наиболее оптимальный	Компетенциями диагностики и определения ситуации, выявления факторов, влияющих на ситуацию, а также разработки методов эффективного разрешения проблем должны владеть не только субъект управления, но и участвующие в решении вопросов оплаты труда и стимулирования работники
Субъект управления должен уметь предвидеть вероятные последствия от применения данного метода или концепции в конкретной ситуации	К участию в разработке систем стимулирования также целесообразно привлекать работников и «внешних» консультантов, обладающих способностью прогнозирования.

Составлено и систематизировано автором

Таким образом, нами были определены положения, раскрывающие мировоззренческую, когнитивную и технологическую составляющие

¹⁰⁵ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, №1, 2017. С. 32-33.

методологии стимулирования работников. Мировоззренческий аспект методологии стимулирования работников сформировался благодаря развитию механистического, гуманистического, социально-ориентированного и партисипативного подходов к управлению трудовыми ресурсами организации. Когнитивная составляющая методологии проявляется в развитии теорий, отражающих данную эволюцию: классические теории управления, концепция человеческих отношений, концепция человеческих ресурсов, бихевиористические теории, концепция социально-ответственного и этического менеджмента, концепции партисипативности МакГрегора Д., Герцберга Ф., Лайкерта Р. и Арджириса К. Учитывая, что стимулирование работников одновременно представляет собой и систему и процесс, то в основе управления должны лежать закономерности и принципы системного, процессного и ситуационного подходов, преобразуемые с учетом партисипативного подхода.

Развитие мировоззренческой и когнитивной составляющих составляющей методологии создает необходимость модификации сущности категории «стимулирование работников», которая состоит в создании таких условий, которые будут не только способствовать возникновению мотива к эффективной трудовой деятельности, но и сформируют мотив к участию в решении организационных проблем, активизирует трудовой потенциал совместной деятельности¹⁰⁶.

Подытожив, отметим, что в результате исследования генезиса социально-трудовых отношений и концептуальных основ управления и мотивации, развития общества и НТП нами была выявлена целесообразность в разработке теоретико-методологического подхода стимулирования работников, отвечающего требованиям новой парадигмы управления социально-экономическими системами. Был предложен теоретико-методологический подход стимулирования работников, отличающаяся представлениями о стимулировании как о системе и процессе, в формировании и поддержании которого участвуют объект управления

¹⁰⁶ Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2015. - № 4. – С. 115

совместно с субъектом. Мировоззренческий аспект методологии сформировался в результате развития механистического, гуманистического, социально-ориентированного и партисипативного подходов к управлению трудовыми ресурсами организации. Когнитивная составляющая методологии проявляется в развитии теорий, отражающих данную эволюцию: классические теории управления, концепция человеческих отношений, концепция человеческих ресурсов, бихевиористические теории, концепция социально-ответственного и этического управления, концепции партисипативности. Технологическая составляющая методологии раскрывается в сущности закономерностей и принципов системного, процессного и ситуационного подходов к управлению системой стимулирования работников, раскрытых под видением партисипативного подхода.

ГЛАВА 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Содержание категории «система стимулирования работников»

Модификация сущности стимулирования работников изменяет его цели и задачи, функции, принципы, факторы, что в совокупности отражает трансформацию концептуальных основ стимулирования¹⁰⁷. Как выше отмечалось, стимулирование работников представляет собой сбалансированную систему, которая обеспечивает параллельность достижения целей организации и удовлетворения потребностей работников посредством эффекта синергии от участия персонала в принятии решений.

Классически в качестве цели стимулирования работников выступало эффективное достижение целей организации и удовлетворение потребностей каждого работника. Учитывая партисипативный подход, стимулирование работников должно обеспечить развитие организации и ее работников посредством их участия в управлении и гармонизации целей субъекта и объекта управления. Стив Джобс однажды сказал: «Нет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать, что им делать. Мы нанимаем людей, чтобы они говорили, что делать нам¹⁰⁸». То есть каждый работник может участвовать в управлении организацией и именно в этом состоит ее успех. Большинство ученых выделяют следующие задачи стимулирования работников (рис. 2.1).

¹⁰⁷ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, №1, 2017. С. 29.

¹⁰⁸ Джобс, С. Цитаты. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tsitaty.com/автор/стив-джобс> (дата обращения 05.01.2016)



Рисунок 2.1 – Традиционные задачи стимулирования работников¹⁰⁹

В условиях развития партисипативного подхода целесообразно дополнить комплекс традиционных задач следующими:

1. возможность интерактивного взаимодействия и создание условий для участия каждого работника в принятии решений;
2. ориентацию на полное раскрытие потенциала и дальнейшее развитие работника.

В качестве основных функций стимулирования работников традиционно рассматривались следующие (рис. 2.2).

¹⁰⁹ Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. - №4. – 2015. С. 116-117.

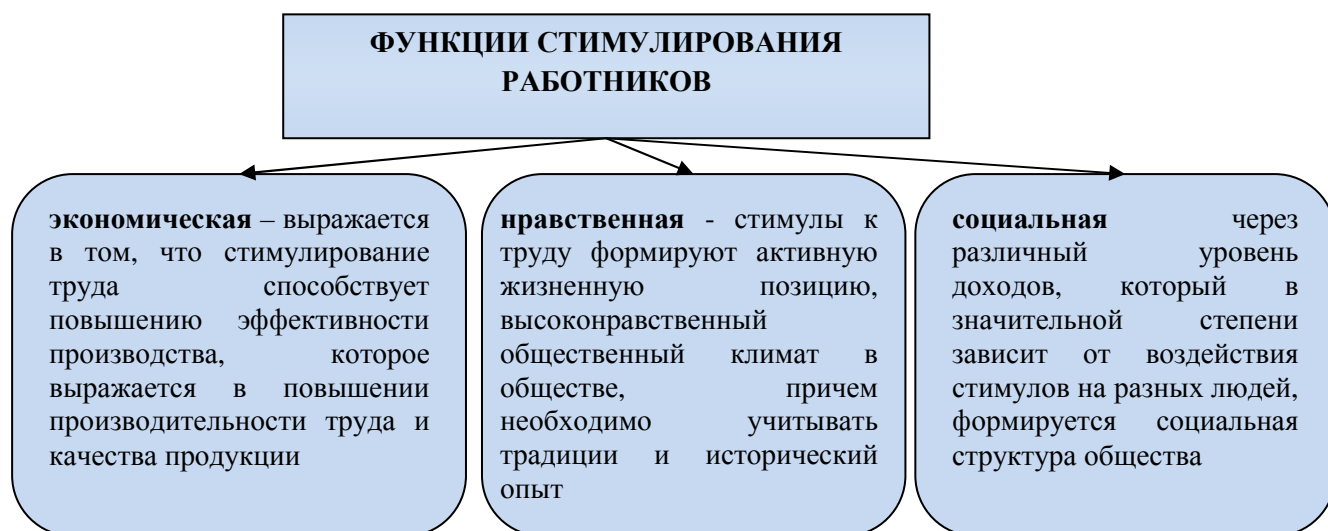


Рисунок 2.2 – Традиционные функции стимулирования работников¹¹⁰

В условиях предлагаемой нами методологии традиционные функции необходимо расширить, дополнив их следующими:

- 1) активизирующая – стимулы к участию в принятии решений, к интерактивному взаимодействию членов коллектива;
- 2) развивающая - содействие развитию профессиональных, креативных, интеллектуальных и организационных способностей посредством системы стимулирования¹¹¹.

Процесс стимулирования работников осуществляется по определенным принципам. Согласно энциклопедии «принцип (от лат. *principium* - начало, основа) – основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения, политической организации и т.д.¹¹² ». В Философском энциклопедическом словаре указывается, что: “в настоящее время термин «принцип» обычно употребляется в связи с самыми различными сферами человеческой деятельности (сохранением первичного оттенка –первый, основной,

¹¹⁰ Лобцова, О.В. Стимулирование труда работников. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/stimulirovanie-truda-rabotnikov>(дата обращения 12.01.2016)

¹¹¹ Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. - №4. – 2015. С. 116.

¹¹² Большая Российская Энциклопедия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/> (дата обращения 12.01.2016)

исходный), тогда как применительно к миру употребляется термин «закон»¹¹³». Следовательно, в определенном смысле «принцип» и «закон» синонимы. Применительно к стимулированию работников принцип является базовым и научно обоснованным правилом, которое отражает экономический закон, направленный на баланс интересов и реализацию целей всех субъектов социально-трудовых отношений.

Ученые и исследователи при изучении методологических основ систем стимулирования и/или мотивации определяют совокупность принципов, необходимых при построении этих систем, для обеспечения их эффективного функционирования, а также для совершенствования в перспективе. Так, Ильина Л.А. выделила следующие принципы формирования и развития механизмов мотивации и стимулирования труда: «...принцип единства применения и реализации механизмов мотивации и стимулирования труда; принцип полноты использования целостного комплекса одновременно воздействующих на человека в процессе трудовой деятельности мотивов и стимулов; принцип эффективности и экономности использования ресурсов материального стимулирования; принцип сбалансированности мотивов и стимулов; принцип сбалансированности материальных и нематериальных стимулов; принцип устойчивости мотивов и стимулов; принцип способности мотивов и стимулов к изменениям выражается в подверженности стимулов постоянной коррекции для актуализации мотивов (потребностей), в преодолении порога безразличия стимулов и ценностей, в формировании новых мотивов; принцип самостоятельности механизмов мотивации и стимулирования труда при осуществлении процесса формирования и функционирования этих механизмов; принцип определения направления расходования средств на соответствующие программы мотивации и стимулирования труда; принцип закрепления отчислений по результатам производственно-хозяйственной деятельности; принцип гласности и

¹¹³ Костеловский, В. Философская Энциклопедия. В 5-х т. — М.: Советская энциклопедия. Под редакцией Ф. В. Константинова, 1960. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/3084/ПРИНЦИП (дата обращения 13.01.2016)

информационной открытости реализуемых механизмов мотивации и стимулирования труда¹¹⁴».

Тюленева Н.А. вкладывает в свою концепцию трудовой мотивации следующие принципы: «экономичность, социальная ответственность, сбалансированность, транспарентность, оптимальность, синхронность, гибкость, системность, комплексность, гласность¹¹⁵».

С нашей точки зрения, в основе стимулирования работников в условиях реализации партисипативности должен быть положен принцип участия или содействия. Тюленева Н.А. в статье «Концепция стратегически-ориентированных систем стимулирования¹¹⁶» обозначила среди принципов функционирования стратегически ориентированной системы стимулирования принцип «баланса интересов». Однако он предполагал только гармонизацию целей собственника, менеджера и наемного персонала. На наш взгляд, необходимо не только учитывать цели каждого участника социально-трудовых отношений и соблюдать баланс их интересов, но и создать условия для совместного участия в проектировании и поддержке функционирования системы стимулирования работников.

Стимулирование работников, рассматриваемое как система, находится под воздействием определенных факторов. Традиционно считалось, что в качестве таких факторов можно рассматривать все то, что относится к системе более высокого порядка – организации. Это цели (стратегические и тактические) самой организации, ее организационная культура, стиль лидерства руководителя (речь идет о характерных ему методах управления людьми в организации). Партисипативный подход расширяет спектр факторов, так как обеспечить баланс интересов работников и работодателей возможно только при участии (причем

¹¹⁴ Ильина, Л.А. Социально-экономический механизм мотивации трудовой деятельности на предприятиях топливно-энергетического комплекса : автореф. дис. ... д-ра.экон. наук : 08.00.05 / Ильина Лариса Айдаровна. – Самара, 2003. – 24 с.

¹¹⁵ Тюленева, Н.А. Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации : автореф. дис. ... д-ра.экон. наук: 08.00.05 / Тюленева Наталия Александровна. - Томск, 2009. – С. 21.

¹¹⁶ Тюленева, Н.А. Концепция стратегически-ориентированных систем стимулирования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-strategicheski-orientirovannyh-sistem-stimulirovaniya> (дата обращения 14.01.2016)

равном участии) всех субъектов социально-трудовых отношений. При таком понимании системы стимулирования работников в качестве факторов воздействия на нее выступают не только организационные, но и внешние по отношению к организации – это рынок труда и институты его регулирующие, социально-трудовые нормы отраслевого, регионального и федерального уровней (разработанные в рамках социального партнерства).

Таким образом, в рамках партисипативного подхода произошло трансформирование концептуальных основ стимулирования работников: сущностных аспектов, цели, задач, функций, факторов воздействия на систему, принципов (рис.2.3.).



Рисунок 2.3 – Развитие концептуальных основ стимулирования работников в рамках партисипативного подхода

Составлено и систематизировано автором

Таким образом, нами были выявлены векторы модификации концептуальных основ стимулирования работников, состоящие в новом, расширенном понимании того, что представляет собой стимулирование работников; в раскрытии сущностных аспектов, цели, задач, функций и принципов стимулирования работников, а также факторов, оказывающих на него влияние под призмой партисипативного подхода. Такое новое понимание стимулирования создает необходимость определения содержания самой системы стимулирования работников.

Понятие «система» употребляется достаточно широко, в науке накоплено множество самых разнообразных представлений о системах. В энциклопедических словарях часто обращают внимание на то, что понятие «система» взаимоувязано с понятиями «целостность», «структура», «отношения».

В Большом Российском энциклопедическом словаре система - это: «1) целое, составленное из частей; 2) соединение множества элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство. Система представляет собой совокупность элементов (объектов, субъектов), находящихся между собой в определённой зависимости и составляющих некоторое единство (целостность), направленное на достижение определённой цели¹¹⁷». Необходимо дополнить, что: «в понятии «система» есть двойственность: с одной стороны оно используется для обозначения объективно существующих феноменов, а с другой стороны – как метод изучения и представления феноменов, то есть как субъективная модель реальности. В связи с этой двойственностью авторы различают, по меньшей мере, два аспекта: как отличить системный объект от несистемного и как построить систему путём выделения её из окружающей среды. На основе первого подхода даётся дескриптивное (описательное) определение системы, на основе второго – конструктивное, иногда они

¹¹⁷Большой Российский энциклопедический словарь. - М.: БРЭ, 2003. 1437 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Система>(дата обращения 14.01.2016)

сочетаются. Предметом изучения могут быть: объекты системы, системы отношений, системы оснований и принципов, системы детерминаций, подсистемы, суперсистемы¹¹⁸».

Современные ученые рассматривают систему стимулирования традиционно, представляя ее как набор некоторых стимулов: М.В.Зелинская, А.М.Адетунжи¹¹⁹, И. С.Данилова, Ю. М. Чепурнова¹²⁰, В.Н. Якимов¹²¹ и др.

В свете предложенного нами теоретико-методологического подхода система стимулирования работников должна быть представлена как совокупность взаимосвязей и взаимоотношений между ее элементами, направленную на гармонизацию целей и интересов субъекта и объекта управления за счет участия работников и обеспечивающую развитие человеческого потенциала и создание условий для его эффективного использования. С нашей точки зрения, сегодня систему стимулирования работников нельзя рассматривать как простой набор материальных и нематериальных стимулов, она представляет собой сложный и непрерывный механизм взаимодействия элементов разного рода¹²². К настоящему времени сформировались некоторые прогрессивные изменения в представлениях о системе стимулирования работников. Проведенный нами анализ трудов ученых, исследующих вопросы мотивации, стимулирования и вознаграждения, подтвердил этот вывод (табл. 2.1).

¹¹⁸ Система. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Система>(дата обращения 01.02.2016)

¹¹⁹ Зелинская, М.В. Построение модели стимулирования персонала и ее дифференциация / М.В.Зелинская, А.М.Адетунжи.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-modeli-stimulirovaniya-personala-i-ee-differentsiatsiya>(дата обращения 14.01.2016)

¹²⁰ Данилова, И.С.Совершенствование системы стимулирования труда персонала / И.С. Данилова, Ю.М. Чепурнова // Молодой ученый, 2016. — №11. — С. 691-702. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/115/30768/> (дата обращения 14.01.2016)

¹²¹ Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-organizatsii>(дата обращения 14.01.2016)

¹²² Дашкова Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 1. С. 28-29.

Таблица 2.1 - Подходы к пониманию содержания системы стимулирования работников¹²³

Исследователь	Содержание подхода исследователя
Митрофанова Е.А.	система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации включает цели и задачи, стратегия и политика, принципы формирования и функционирования, структура, технология формирования и функционирования
Красулина Т.С.	система стимулирования трудовой деятельности персонала включает:1) параметры системы (субъект и объект, цели и задачи, функции и политика); 2) состав и структура системы (направления, формы, виды); 3) ресурсы (финансовые, материальные, информационные, правовые); 4) результаты стимулирования. Субъектами данной системы являются вся организация, высшее руководство, линейные и функциональные руководители, специалисты службы управления персоналом, коллективы организации, в том числе неформальные группы, сами работники; субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня. В качестве объекта стимулирования выступает персонал организации, а в качестве предмета - мотивация работников организации.
Бабынина Л.С.	система вознаграждения в организации включает следующие элементы: стратегию вознаграждения, политику вознаграждения, цели вознаграждения, субъект и объект вознаграждения, формы, методы и источники вознаграждения, а также локальные нормативные акты. На организационную систему вознаграждения оказывают влияние факторы и условия внешней среды. К факторам внешней среды относятся законы РФ в сфере трудовых отношений, постановления министерств и ведомств, требования профсоюзов, формы государственного регулирования трудовых отношений и государственные органы, контролирующие исполнение этих отношений, состояние рынка труда, нормы Трудового и Налогового кодексов РФ. К факторам внутренней среды относятся форма собственности, сфера деятельности, стратегия организации, финансовое состояние, размер организации, организационная структура, качество рабочей силы, организационная культура

Составлено автором

¹²³ Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика : автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Митрофанова Елена Александровна; ГУУ. – М., 2008. С.8; Красулина, Т.С. Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности..[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-trudovoy-deyatelnosti-personala-predpriyatiy-metalloobrabatyvayushey-promyshlennosti> (дата обращения 20.03.2016); Бабынина, Л.С. Системы и цели вознаграждения / Л.С. Бабынина // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2007. - №10. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 20.03.2016)

Представленный выше теоретико-методологический подход стимулирования работников в условиях партисипативности, а также параллельное использование системного, процессного и ситуационного подходов к управлению системами стимулирования работников трансформирует содержание системы стимулирования работников, которое представляет собой сложный и непрерывный механизм взаимодействия элементов разного рода. На наш взгляд, система стимулирования работников включает в себя следующие элементы: субъекты системы, объект системы, локальные нормы, регулирующие отношения по поводу стимулирования, технология функционирования системы стимулирования работников, методы и виды стимулирования работников, методы оценки деятельности персонала, показатели (или индикаторы) эффективности системы стимулирования работников¹²⁴ (рис.2.4.).

¹²⁴ Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. - № 4. С. 115.



Рисунок 2.4 – Элементы системы стимулирования работников

Разработано автором

1. *Субъекты системы стимулирования работников.* Субъектами системы стимулирования работников выступают люди, а именно работники, их представители, аппарат управления организации, внешние эксперты (ученые, специалисты, исследователи), потребители продукции, государственные структуры. В основе создания системы стимулов лежат распределительные отношения – это отношения по поводу определения доли каждого члена общества в созданном продукте. Они играют важную роль в общественном хозяйстве, так как люди, вступая в производственный процесс, вкладывают в него свой труд или капитал, желая получить определенные доходы. Таким образом, несмотря на то, что работники и работодатели находятся на противоположных «позициях» в системе управления, у них общий интерес –

получить максимально большой доход и обеспечить для себя более выгодные условия взаимодействия. Рассматривая систему стимулирования работников через призму партисипативности необходимо учитывать, что субъектами здесь выступают не только управляющий аппарат, но и сами работники¹²⁵. При конструировании системы стимулирования работников могут привлекаться эксперты из консалтинговых агентств, научных и образовательных учреждений, других компаний. Потребители продукции организации и поставщики могут также участвовать в функционировании данной системы, а именно влиять на размер переменных вознаграждений некоторых категорий персонала. В государственных и бюджетных учреждениях участниками создания системы стимулирования выступают также специалисты соответствующих департаментов и служб, разрабатывающие рекомендуемый или обязательный пакет документов, регламентирующий условия оплаты и премирования, а также социальный пакет по отраслям, профессиональным группам и т.д. Участие объекта управления в создании и функционировании системы стимулирования, а также экспертов, потребителей и других обеспечивает прозрачность и справедливость вознаграждения работников.

2. *Объект системы стимулирования работников.* В качестве объекта системы стимулирования работников выступает трудовая деятельность, так как она лежит в основе процесса стимулирования. *Субъект системы* разрабатывает набор стимулов, а аппарат управления определяет необходимый для этого бюджет в целях привлечения в свою организацию наиболее квалифицированных работников, а также побуждения своих работников к производительному труду и эффективному достижению целей. Человек принимает решение о «продаже» своих способностей к труду конкретному

¹²⁵ Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. - № 4. С. 116.

работодателю, а работник трудится с максимальным использованием своего трудового потенциала за определенный набор стимулов¹²⁶.

3. *Локальные нормативные акты, регулирующие отношения по поводу стимулирования.* К ним можно отнести: коллективный договор, положения по оплате труда и премированию работников, положения по оценке деятельности персонала, положения о социальном пакете и др. В них законодательно утверждается и прописывается политика организации в вопросах стимулирования персонала и основная часть видов стимулирования, отражается технология функционирования данной системы, а также лица, принимающие участие в ее разработке и являющиеся ее пользователями. Внутренние документы, регулирующие вопросы стимулирования, должны учитывать федеральные, отраслевые, региональные и муниципальные правовые нормы и стандарты и строиться на основе того консенсуса, который был достигнут между работниками и управляющими при выборе методов и видов стимулирования.

4. *Технология функционирования системы стимулирования работников* – это некий алгоритм ее построения и дальнейшего функционирования. Исследователи в области мотивации и стимулирования предлагают свои авторские схемы построения в организациях систем мотивации, стимулирования или вознаграждения. Однако все они включают в себя следующие основные этапы:

1) диагностика действующей системы стимулирования (мотивации, вознаграждения) и выявления «проблемных мест»;

2) разработка новой системы стимулирования работников, которая, как правило, начинается с постановки целей и задач и завершается подготовкой документации;

3) внедрение новой системы стимулирования работников (может включать ее апробирование);

¹²⁶ Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. - № 4. С. 116.

4) оценка эффективности новой системы стимулирования работников (осуществляется с использованием набора различных показателей).

Технология функционирования системы стимулирования работников позволяет увидеть, как осуществляется процесс стимулирования в конкретной организации. Наличие отработанной технологии функционирования системы стимулирования работников способствует эффективному достижению поставленных целей, тактических и стратегических¹²⁷. С позиции партисипативного видения на каждом из этапов технологии функционирования системы стимулирования работников должны принимать участие работники. Диагностика должна быть реализована с учетом мнения всего персонала посредством, например, опросов. Разработку новой системы и ее внедрение целесообразно проводить с привлечением представителей от каждой категории работников и при допущении к этому процессу желающих принимать участие лиц. Оценка эффективности должна включать и такой качественный показатель, как «удовлетворенность персонала» новой системой стимулирования.

5. Методы стимулирования работников. Среди методов стимулирования можно выделить: административный, экономический и социально-психологический. Административный метод стимулирования предполагает использование жесткого, командного воздействия на персонал, принуждений и санкций при нарушении норм или неисполнении приказов. Экономический метод стимулирования означает воздействие через заработную плату, премии и другие материальные стимулы. Социально-психологический метод – морально-нравственное воздействие на работника через убеждение, просьбу, личный пример. Этот метод может выражаться также в различных формах общественного признания заслуг сотрудника, его профессионального и морального авторитета¹²⁸.

¹²⁷ Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. - № 4. С. 118.

¹²⁸ Там же, с. 117.

Профессор А.Я Кибанов дает следующее пояснение каждому из представленных методов: «Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект¹²⁹».

Необходимость применения того или иного метода определяется сложившейся на данный момент времени ситуацией.

6. Виды стимулирования работников. Подсистема видов стимулирования работников включает комплекс стимулов, которые может разработать и использовать работодатель. Традиционно все стимулы разделяют на материальные, реализуемые в денежной и неденежной формах, и нематериальные¹³⁰. Весь этот набор стимулов должен быть ценным для работников и мотивировать их к производительному труду. Для того чтобы удовлетворять этим условиям, необходимо совместно разрабатывать систему стимулирования, т.е. обеспечить равноправное участие всех субъектов – работников (их представителей) и работодателя (его представителя). Важно также обеспечить наличие современных (инновационных) видов стимулирования, которые будут содействовать развитию и раскрытию профессиональных и творческих способностей. К таким стимулам можно

¹²⁹ Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А.Я. [и др.]. – 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2003. С.89.

¹³⁰ Крушельницкая, О.И. Материальное и нематериальное стимулирование линейного персонала гостиничного предприятия / О.И. Крушельницкая, А.Н. Третьякова, М.В. Полевая // Научный вестник МГИИТ, 2010. - №5. – С.84-89.

отнести гибкий график работы (удобное сочетание рабочего и личного времени), оплату профессионального развития сотрудника, создание корпоративного университета в организации, комфортную социально-бытовую инфраструктуру предприятия, высокое качество трудовой жизни и др.¹³¹. Корзенко Н.И. описывает содержание социального пакета следующим образом: «...пользование социальными учреждениями организации; пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной или бесплатно, а также вознаграждения, связанные с изменением рабочего места; повышение технической оснащённости и комфортности рабочего места; улучшение социальных условий труда; повышение гибкости графика работы; введение сокращённой рабочей недели или дня; обеспечение бесплатной подписки на периодические издания; предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий; бесплатного доступа в Интернет и прочие¹³²».

7. *Методы оценки деятельности персонала.* Ни одна современная система стимулирования работников не может быть справедливой и прозрачной, если она не базируется на подходящем методе оценки деятельности персонала, то есть адаптированном к системе стимулирования и специфике организации¹³³. Базаров Т.Ю. даёт следующее определение: «оценка деятельности персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений¹³⁴». Результаты оценки деятельности работников могут использоваться для

¹³¹ Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. - № 4. С. 117.

¹³² Корзенко, Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-metody-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala> (дата обращения 13.03.2016)

¹³³ Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. - № 4. С. 117.

¹³⁴ Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2001.С. 560.

принятия решения о предоставлении, как всего набора стимулов, так и некоторых из них. Как правило, она используется для справедливого материального стимулирования. Создание системы оценки и ее встраивание в систему стимулирования должно предваряться определением следующих моментов: во-первых, выбором объекта оценивания (результат трудовой деятельности, поведенческие компетенции, профессиональные знания); во-вторых, определением метода оценки; в-третьих, определением оценщиков, периода оценки и категорий работников, подлежащих оцениванию. Важно понимать, что среди оценщиков должны быть не только руководящие лица. Нужно продумать включение в их состав коллег, самого работника, потребителей, поставщиков, экспертов. Участвовать должны все те, кто может реально и объективно оценить. «При разработке системы оценки работника необходимо установить, на основании каких критериев будет производиться оценка и что именно в деятельности работника важно оценить. Критерии – это те показатели, с помощью которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу. Разрабатывать критерии нужно к целой рабочей функции, а не к конкретным задачам. Поэтому требуется сосредоточиться на том, что действительно важно для конкретной должности, определив тот приемлемый минимум заданий и результатов, который необходимо достигать, занимая эту должность. Деятельность, которая будет удовлетворять этим критериям, получит оценку хорошо выполненной, успешной работы. Кроме того, можно также сформулировать то поведение и те результаты, которые будут превосходить ожидания, или, наоборот, не оправдывать их. В последнем случае это отрицательные критерии: неудовлетворительные отзывы клиентов и коллег, конфликты и т.д. Критерии должны быть написаны четким ясным языком, учитывая специфическое поведение и действия, которые будут отвечать требованиям той или иной деятельности, а также превосходить ожидаемые результаты. Правильно

выбранный критерий оценки дает сотруднику возможность верно расставить приоритеты в своей работе¹³⁵».

В современной теории и практике существует значительное количество методов оценки деятельности работников. Однако разработка метода, наилучшим образом адекватного целям стимулирования, и его внедрение должно осуществляться специалистами, так как неправильно установленная связь «вклад/вознаграждение» не обеспечивает справедливость, что согласно теории С. Адамса, демотивирует персонал.

8. *Показатели (индикаторы) эффективности системы стимулирования работников* являются необходимой составляющей этой системы, так как они информируют (дают обратную связь) о том, какое влияние оказывает система стимулирования работников на персонал.

Оценивать эффективность системы стимулирования работников необходимо в сопоставлении с эффективностью достижения целей организации. Чекмарев О.П. пишет: «В идеале эффективность определяется достижением критериев оптимизации, т.е. тем, насколько текущая деятельность по своим результатам соответствует заданному оптимуму. Так, если организация стремится к максимизации прибыли, то в краткосрочном периоде может быть использован классический критерий оптимизации, состоящий в выборе того объема производства, при котором предельные издержки становятся равными предельному доходу. На практике подобный нормативный подход применяется в усеченном виде, как плановые задания по показателям деятельности, степень достижения которых свидетельствует об уровне эффективности. Альтернативными вариантами оценки эффективности деятельности являются сопоставления показателей эффективности во времени или с показателями, достигнутыми сходными экономическими агентами (например, аналогичными подразделениями или другими фирмами,

¹³⁵ Дашкова, Е.С. Современные системы вознаграждения персонала: монография / Е.С. Дашкова. – Воронеж: Издательство ВГУ, 2010. С. 63-64.

занимающимися той же деятельностью)¹³⁶». Соглашаясь с позицией Чекмарева О.П., можно выделить следующие требования к показателям эффективности системы стимулирования работников: «1) соответствие функциям и задачам, стоящим перед персоналом и организацией в целом; 2) измеримость и сопоставимость; 3) возможность отделить эффекты системы стимулирования от эффектов, связанных с другими факторами, влияющими на результативность труда; 4) возможность оценить все элементы действующей системы стимулирования; 5) сбор сведений и расчет показателей не должен быть излишне затратным по финансам и времени)¹³⁷».

В практике управления существует огромное количество показателей, разработанных для оценки систем стимулирования работников и подходов к их классификации. Данные показатели могут быть объективными и субъективными, оценивать результаты труда одного работника или целого коллектива, морально-психологический климат в коллективе и т.д. Наиболее распространенная классификация: количественные, качественные и интегрированные показатели.

Количественные показатели создают базу для количественной оценки результатов функционирования системы стимулирования работников. К ним относятся: производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и ФОТа, процент выполнения норм выработки, показатели текучести кадров, уровень жалоб или рекламаций и др.

Качественные показатели сложны для расчета, в определенной степени субъективны и, как правило, оцениваются с использованием социологических методов исследований. К ним относят: показатели удовлетворенности различными видами стимулов, лояльность и сплоченность персонала, конфликтность в коллективах и др.

Наиболее оптимальными сегодня являются интегрированные показатели, которые представляют собой методы оценки системы стимулирования

¹³⁶ Чекмарев, О.П. Мотивация труда и личные издержки.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://motivtrud.ru/>(дата обращения 27.03.2016)

¹³⁷ Там же.

работников, включающие совокупность количественных и качественных показателей¹³⁸. Объединение качественных и количественных показателей создает баланс интересов управляющей и управляемой составляющих, а также позволяет учесть условие партисипативности.

Таким образом, было доказано, что с позиции предложенного нами методологического подхода систему стимулирования работников нельзя рассматривать как простой набор материальных и нематериальных стимулов. Нами раскрыто новое содержание системы стимулирования работников как совокупности взаимосвязей и взаимоотношений между элементами системы, обеспечивающей гармонизацию целей и интересов субъекта и объекта управления за счет участия работников и способствующей развитию человеческого потенциала и созданию условий для его эффективного использования. Система стимулирования работников представляется нами более «широко». Она структурно включает в себя следующие элементы: объект системы; расширенный состав субъектов системы; локальные нормы, регулирующие отношения по поводу стимулирования, технологию функционирования системы стимулирования работников; методы и виды стимулирования работников; методы оценки деятельности персонала; показатели (или индикаторы) эффективности системы стимулирования работников¹³⁹. Данная система как процесс представляет собой сложный и непрерывный механизм взаимодействия этих элементов.

2.2. Развитие системы стимулирования работников на основе партисипативности

В настоящее время уровень развития общества обуславливает содержание системы стимулирования, предполагающей компенсацию не только трудовых затрат, но и вклад в развитие творческого и интеллектуального потенциала работника.

¹³⁸ Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. - № 4. С. 118.

¹³⁹ Там же.

Идея участия работников в создании, функционировании и развитии системы стимулирования появилась не сразу, а в процессе развития подходов к мотивации работников, методов и видов стимулирования. На используемые в зарубежных странах подходы к стимулированию повлияли менталитет и культура их народов. Для европейских стран и Соединенных Штатов Америки характерно ориентирование на индивидуализм работника в оценке трудовых качеств и оплате труда, а в Японии – на коллективный подход. На сегодняшний день ситуация в этих странах меняется и говорить о выраженном проявлении той или иной модели в этих странах не правильно. Изначально индивидуальные системы стимулирования выступали в виде сдельных и повременных.

Исследуя историю развития систем стимулирования, можно отметить, что одни из первых, кто разработал индивидуальные системы стимулирования, были Ф.У.Тейлор, Д.В.Мэррик и др. Исследователь Мусаева А.З. пишет: «В сдельной системе, разработанной Тейлором Ф. в конце 19-го столетия, предлагалось два вида ставок. Критерием для определения ставки был уровень производительности работников. Работник, который выполнил работу ниже определенной нормы, оплачивался по более низкой ставке. Работник, выполнивший или перевыполнивший норму, получал более высокую ставку...Разработанная Мэрриком Д.В. в начале 20 столетия многоступенчатая система стимулирования имеет сходство с системой Тейлора. Основное различие между ними - это то, что система Мэррика Д.В.использует три вида ставок оплаты труда...Как система Тейлора, так и Мэррика Д.В. варьирует ставку оплаты от уровня производительности. Эта взаимосвязь прямая, поэтому обе системы имеют увеличивающийся размер ставки, которая позволяет работникам участвовать в распределении выгод, получаемых от повышения производительности. Шаги по содержанию повременной системы аналогичны используемым для формирования сдельной. Прежде всего, на основе нормирования определяются нормы времени на каждую задачу или работу, затем компания принимает решение относительно повременной ставки оплаты труда, после чего проводится мониторинг по оценке эффективности системы

стимулирования и качества работы. Третий вариант повременной премиальной системы - это система Гантта Г. Система Гантта устанавливает начальные нормы времени для более высоких усилий работников. Всем работникам гарантирована базовая заработная плата, а вознаграждение по ставке 120% выплачивается тем, кто выполняет и перевыполняет норму¹⁴⁰».

Сегодня такие системы используются в практике в виде простых повременной и сдельной, а также повременно-премиальной, сдельно-премиальной и других разновидностей сдельной формы оплаты труда. Сдельная форма оплаты труда включает такие разновидности систем, как:

- сдельно-премиальная система, которая предполагает помимо получения основной заработной платы по сдельному наряду премиальное вознаграждение за конечный результат;

- сдельно-прогрессивная система – это система, при которой, начиная с заранее определенного уровня выполнения норм, осуществляется некоторое увеличение сдельной расценки за сделанную работу (операцию, деталь или изделие);

- сдельно-регрессивная система противоположна сдельно-прогрессивной, в этом случае при перевыполнении норм снижается сдельная расценка;

- косвенная сдельная система оплаты труда, когда заработок работника ставится в зависимость от результатов труда других категорий работников;

- аккордная система оплаты труда характеризуется тем, что коллектив работников выполняет комплекс работ, входящих в аккордное задание. Сумма заработка по аккордному наряду исчисляется на основе

¹⁴⁰ Мусаева, А.З. Современные подходы к выбору систем оплаты труда в организации.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennyye-podhody-k-vyboru-sistem-oplaty-truda-v-organizatsii-1> (дата обращения 12.04.2016)

калькуляции, учитывающей нормы времени (выработки) и расценки на виды работ, включенные в данный комплекс¹⁴¹.

Разновидности сдельной формы не предполагают участия работников в их формировании и функционировании.

В некоторых отечественных организациях сегодня продолжают использовать тарифную систему оплаты труда, которая была впервые разработана и внедрена еще в 1917 году в СССР. Она неоднократно трансформировалась в период правления советской власти, но суть ее оставалась в том, что она вводилась централизованно «свыше» и предполагала «равную оплату за равный труд».

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала и включает следующие основные элементы: тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки, тарифные ставки, систему должностных окладов и районные коэффициенты.

Тарифно-квалификационные справочники и районные коэффициенты содержат нормативно-справочные данные, рекомендованные к соблюдению.

Тарифная сетка устанавливает соотношение в оплате труда в зависимости от сложности работ и их квалификации. Она состоит из тарифных ставок и тарифных разрядов. К первому разряду относятся самые простые работы, к последнему – наиболее сложные. Соотношение размеров тарифных ставок последующего и предыдущего разрядов определяется тарифным коэффициентом. Чем сложнее работа, тем выше разряд и, соответственно, выше тарифный коэффициент и тарифная ставка¹⁴².

Разрабатываемые сегодня на уровне организаций тарифные системы оплаты труда могут реализовываться без участия персонала.

¹⁴¹ Дашкова, Е.С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дашкова Екатерина Сергеевна – Воронеж, 2007. – С.63-64.

¹⁴² Дашкова, Е.С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дашкова Екатерина Сергеевна – Воронеж, 2007. - С.61.

Во второй половине 20 века в Японии получили развитие модели стимулирования труда, для которых характерно изменение оплаты труда в зависимости от реальных результатов работы.

Наиболее широкую известность среди данных моделей получила система плавающих окладов. Волгин Н. характеризует ее следующим образом: «Система плавающих окладов состоит в том, что с учетом работы за месяц в следующем месяце работникам назначаются новые должностные оклады. При этом размер окладов повышается или понижается за каждый процент роста (снижения) важнейших технико-экономических показателей¹⁴³». При этом именно в Японии получили развитие первые системы оплаты труда и стимулирования, которые поощряли не только профессионализм работников, но преданность и лояльность компании, а также отличались большей гибкостью.

Таким образом, в США системы оплаты труда основываются на оценке содержания работы и требований к работнику для ее осуществления, то есть на квалификации. В Японии – на стаже работы в компании и рационализаторстве.

В странах западной Европы системы оплаты труда сочетают черты американских и японских систем (табл. 2.2).

¹⁴³ Волгин, Н. Многовариантность моделей оплаты труда / Н Волгин // Человек и труд, 2003. - № 4. С. 80-81.

Таблица 2.2 - Особенности систем оплаты труда в Европейских странах

Страна	Особенности систем оплаты труда
Швеция	характеризуется солидарной заработной платой
Германия	стимулирование роста производительности
Великобритания	оплата по индивидуальным контрактам
Франция	индивидуализация зарплаты
Италия	выплата коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавка в связи с ростом стоимости жизни индивидуализацией зарплаты

Составлено автором

Таким образом, все представленные системы объединяет их общая нацеленность на повышение эффективности производства.

Как пишет Мусаева А.З.: «В общинном же типе хозяйствования, к которому относится и Россия, существенную роль играли не материальные, а моральные стимулы, поэтому для нашей страны на всех предшествовавших рыночному этапам ее экономического развития предпочтительным оставался коллективизм. Период становления и развития рыночных отношений связан с существенным ослаблением социальной защищенности работника, повышением индивидуальной свободы, а также ответственности за свое благополучие. Это создало условия для изменения ориентации в пользу индивидуализма¹⁴⁴».

Особенности советского периода в истории развития нашей страны наложили значимый отпечаток на специфику систем оплаты труда и стимулирования, среди которых можно обозначить следующие:

1) широкое распространение и длительное использование традиционных систем: разновидностей повременной и сдельной форм оплаты труда, тарифной

¹⁴⁴ Мусаева, А.З. Современные подходы к выбору систем оплаты труда в организации.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennyye-podhody-k-vyboru-sistem-oplaty-truda-v-organizatsii-1> (дата обращения 12.04.2016)

системы оплаты труда. Модели стимулирования были незыблемыми и стандартизированными, отклонение от нормативов было не возможным;

2) реализуемая длительное время государством политика «уравнивания общества» в доходах и уровне заработных плат при отсутствии конкуренции на рынке труда, который, по сути, был формальным, спровоцировала иждивенчество и незаинтересованность у населения. Социальные стимулы в большинстве случаев не были привязаны к результатам индивидуального труда;

3) отсутствовали системы оценки трудового вклада, «привязанные» к системам оплаты и премирования, что не развивало социальную и творческую активность;

4) системы оплаты и премирования не были прозрачными;

5) не приветствовалась здоровая конкуренция в коллективах.

Однако в современных условиях российские организации по опыту зарубежных компаний переходят к активному внедрению инновационных схем оплаты труда и стимулирования, которые предполагают участие работников, тем самым базируясь на принципе партисипативности. Это объясняется тем, что, с одной стороны, в условиях НТП и увеличения доли творческой компоненты в трудовой деятельности, все труднее измерить личный вклад отдельного работника в общий производственный процесс. С другой, тем, что первоочередной задачей стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, способностей их членов к изменениям и восприятию инноваций, чувства ответственности за надежность и качество продукции.

Первыми среди систем оплаты труда, где возможно было участие работников в распределении заработка, можно назвать индивидуальные системы премирования Хелси Ф.и Ровена, возникшие наряду с системами Тейлора и Гантта.

Мусаева А.З. отмечает, что: «система стимулирования, разработанная Хелси Ф. в конце 19 века, позволяет как работникам, так и администрации участвовать в распределении трудовой экономии. При данной системе

работникам гарантирована определенная часовая оплата труда. Когда работник заканчивает задание, количество времени, понадобившееся на его выполнение, сравнивается с нормативным временем и рассчитывается экономия. Система первоначально основывалась на следующем распределении полученной экономии: $1/3$ - работникам и $2/3$ - работодателю. На практике процент, отводившийся работникам, варьировал между 30% и 70%, а в большинстве случаев находился - около 50%-го уровня. Система Ровена похожа на систему Хелси. Основное различие в том, что если в системе Хелси администрация и работники распределяют экономию издержек по фиксированной ставке, то в системе Ровена работникам предоставляется большая доля экономии при росте их производительности. Кроме того, если при системе Хелси премия рассчитывается исходя из сэкономленного времени, то при системе Ровена - исходя из отработанного. Процент премии к основной оплате при системе Ровена находится в обратной зависимости от времени, затраченного на выполнение задания¹⁴⁵».

Активное развитие систем стимулирования работников, базирующихся на принципе «партисипативности», началось только во второй половине 20 века. Наиболее известными среди систем стимулирования, предполагающими «участие», являются широко используемые коллективные стимулирующие системы распределения доходов. Как пишет А.А. Федченко, данные системы: «предоставляют работникам возможность участвовать в распределении доходов, полученных в результате улучшения конкретных показателей деятельности. Эти системы применяются, когда работа группой или кооперация важны для достижения эффективности, или достаточно трудно выделить результаты труда индивида. Однако нередко системы участия в прибылях отождествляют с системами коллективного премирования, что объясняется внешней схожестью форм и методов предоставления персоналу соответствующих выплат, а также зависимостью последних от конечных

¹⁴⁵Мусаева, А.З. Современные подходы к выбору систем оплаты труда в организации.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennyye-podhody-k-vyboru-sistem-oplaty-truda-v-organizatsii-1>(дата обращения 12.04.2016)

результатов организации. При этом имеется существенное отличие, которое заключается в том, что в системах коллективного премирования начисление премий персоналу осуществляется за показатели, непосредственно связанные с результатами производственной деятельности организации, а в системах участия в прибылях вознаграждение персоналу начисляется как за результаты производственной деятельности, так и коммерческой¹⁴⁶». Среди таких систем наиболее востребованными и широко распространенными выступают системы Скэнлона, Раккера и Импрошейр.

Специфической формой участия в прибылях организации являются бонусные и опционные планы. Суть первых заключается в том, что выплачиваемые в виде премий или акций вознаграждения определяются исходя из участия персонала в прибыли прошлого года. Каждая компания пользуется собственной методикой расчета бонуса...Опционные планы создают мощные стимулы к повышению стоимости компании на рынке и не требуют существенных затрат со стороны организации. Предоставление опциона работнику предполагает его право на приобретение акций компании в определенный момент времени в будущем по цене, зафиксированной в момент представления опциона. Таким образом, устанавливается зависимость между будущим доходом работника и курсом акций фирмы как важнейшего показателя успеха компании и появляется заинтересованность в повышении стоимости и процветания компании на рынке. Опционы могут оказывать сильное стимулирующее влияние на поведения сотрудника и качество его работы, если денежная сумма значима¹⁴⁷.

Таким образом, системы участия в прибыли стимулируют работника к увеличению производительности труда и используются как инструмент обеспечения социального мира в организации.

¹⁴⁶ Федченко, А.А. Оплата труда и доходы работников : учебное пособие / А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов. – М.: Дашков и К°, 2004. С. 389.

¹⁴⁷ Дашкова, Е.С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дашкова Екатерина Сергеевна – Воронеж, 2007. - С.73.

Среди современных систем, ориентированных на принцип «участия», можно назвать индивидуальные тарифные системы оплаты труда, построенные с учётом трудовых навыков (далее – SBP-системы)¹⁴⁸. Отличительной чертой этих систем является то, что они требуют высокой степени участия различных категорий работников и их групп в распределении оплаты труда. Козлова Е.В. пишет, что: «Кроме линейных менеджеров и профессионалов по управлению трудовыми ресурсами, к процессу организации систем привлекаются работники, непосредственно занятые в них. Партнерство экспертов, знающих, как устанавливается SBP система, и остальных групп работников, т.е. высокая вовлеченность всех действующих сторон, представляется наиболее рациональным подходом к организации SBP-системы¹⁴⁹».

Достаточно распространенными в последнее время становятся такие виды SBP-систем, как системы платы за знания и компетенции.

Основополагающим принципом системы платы за знания, как утверждает С.В. Шекшня, является: «принцип вознаграждения работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за вклад занимаемой им должности в достижение целей предприятия (основной принцип традиционной системы оплаты труда)¹⁵⁰». Применение подобных систем дает возможность высококвалифицированным работникам, занимающим более низкие должности, получать более высокую заработную плату, чем стоящие выше по уровню иерархии специалисты узкого профиля. Для организаций, использующих эту систему, главной задачей выступает определение тех «знаний», за приобретение которых оно будет поощрять работников.

Системы оплаты за компетентность или за компетенции отличаются тем, что здесь оцениваются не знания, необходимые в данной должности, а

¹⁴⁸ Armstrong, M. Employee Reward. - London: Fakenham Photosetting, 1999. – 515 p.; Bereman, N.A., Lengnicke-Hall M.L., Compensation Decision Making (computer-based approach). - The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1994. 116 p.

¹⁴⁹ Козлова, Е.В. Компенсационная корпоративная политика оплаты труда как способ мотивации персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22490804> (дата обращения 02.05.2016)

¹⁵⁰ Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. - М.: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1997. С. 281.

компетенции конкретного работника. При этом работник должен уметь продемонстрировать компетенции в практической деятельности для того, чтобы они могли служить основой для поощрения. Такие системы нацеливают работника на приобретение новых знаний, компетенций, что обеспечивает повышение производительности труда и конкурентоспособности организации.

Среди современных систем оплаты труда принцип партисипативности реализуется в большинстве бестарифных систем заработной платы, а именно:

1) Система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда. При такой системе коллективный заработок распределяется по коэффициенту стоимости труда, который устанавливается всем работникам, включая руководителя коллектива (организации), и отработанному времени.

2) Экспертная система оценки результатов труда. Суть системы в том, что на уровне предприятия и на уровне подразделений создаются экспертные советы для оценки трудового вклада подразделений и отдельных работников в коллективные результаты труда. На ежемесячном заседании экспертного совета на уровне предприятия каждый эксперт выставляет каждому подразделению соответствующую оценку, затем эти оценки обобщаются и каждому подразделению утверждается итоговая оценка.

3) Денежные выплаты за выполнение поставленных целей как часть «управления по целям» (Management by Objectives, MBO) являются наиболее распространенной разновидностью PFP-планов или оплаты по результатам работы (PRP – Performance Related Pay). Такие выплаты в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода. При внедрении таких систем важно для избегания занижения целей, чтобы работники ставили цели самостоятельно, а оценка их усилий при этом не зависела от них¹⁵¹.

¹⁵¹ Дашкова, Е.С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дашкова Екатерина Сергеевна – Воронеж, 2007. - С.68-69

Одной из самых действенных среди таких систем является система оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – ключевые индикаторы выполнения). Клочков А.К. характеризует, что: «система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованны¹⁵²».

Таким образом, развитие систем стимулирования работников осуществлялось поэтапно: от индивидуальных и коллективных к современным системам, базирующимся на партисипативном подходе (рис. 2.5).

¹⁵²Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. М., 2010. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ft-group.ru/upload/kpi-book.pdf>(дата обращения 07.05.2016)

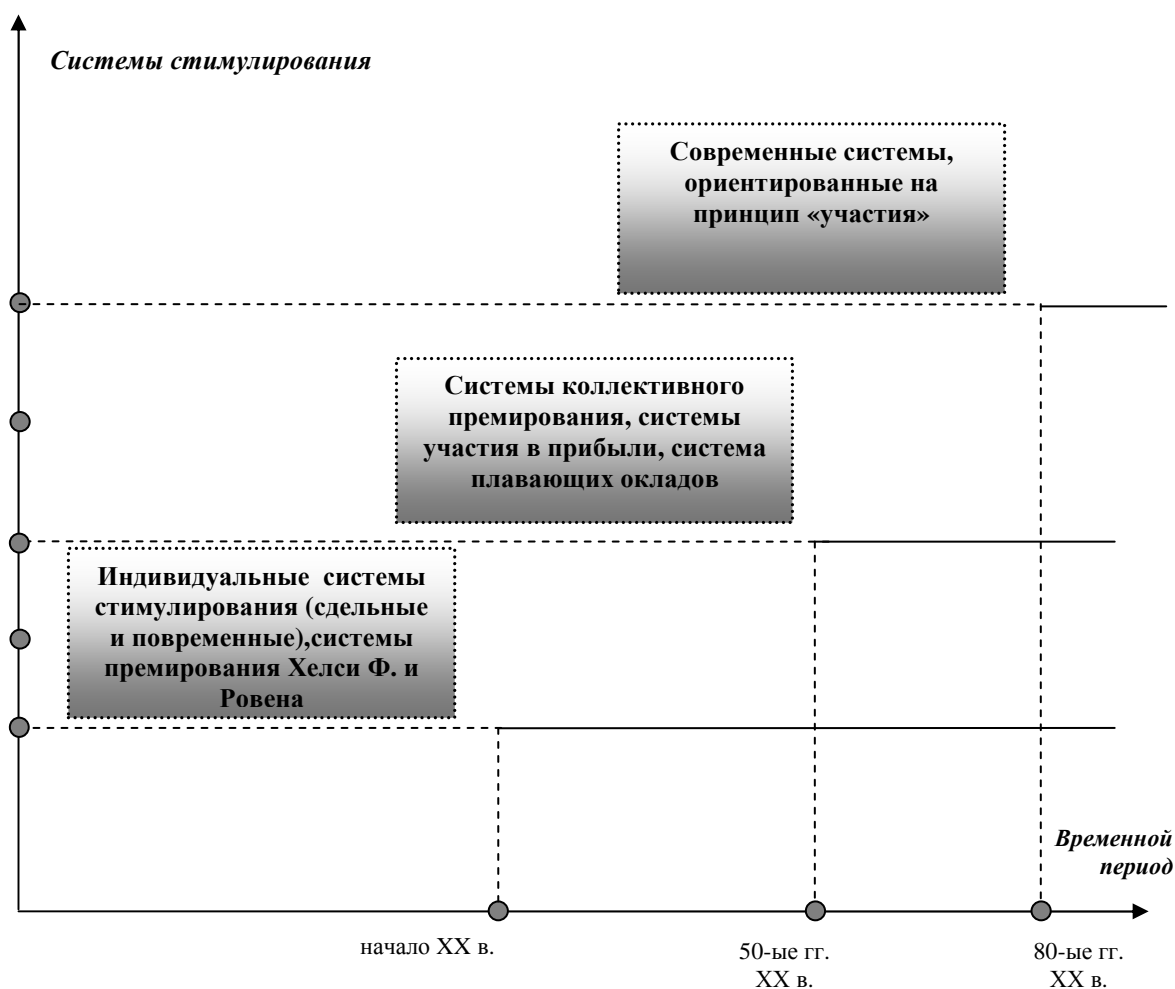


Рисунок 2.5–Развитие системы стимулирования работников на основе партисипативности

Разработано автором

К системам стимулирования работников, базирующимся на принципе «партисипативности», можно отнести: системы участия в прибыли, системы коллективного премирования, SBP-системы, систему оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда, экспертную систему оценки результатов труда, KPI (табл.2.3.).

Таблица 2.3 - Классификация систем стимулирования работников с учетом партисипативности

<i>Классические системы стимулирования работников</i>	<i>Современные системы стимулирования работников, базирующиеся на партисипативном подходе</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Тарифная система оплаты труда. 2. Простая повременная система оплаты труда. 3. Повременно-премиальная система оплаты труда. 4. Простая сдельная система оплаты труда. 5. Сдельно-премиальная система оплаты труда. 6. Сдельно-прогрессивная система оплаты труда. 7. Сдельно-регрессивная система оплаты труда. 8. Косвенная сдельная система оплаты 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Системы участия в прибыли: бонусные, опционные планы и др. 2. Системы коллективного премирования: Скэнлона, Раккера, Импрошейр. 3. Система грейдов с использованием КРІ. 4. SBP-системы (оплата с учетом трудовых навыков и т.д.). 5. Долевое распределение средств на оплату труда.

Разработано автором

Для каждой группы систем стимулирования работников(классических и базирующихся на партисипативном подходе) присущи свои специфические черты (табл.2.4.).

Таблица 2.4 - Специфические черты классических систем стимулирования работников и систем, базирующихся партисипативном подходе

<i>Классические системы стимулирования работников</i>	<i>Современные системы стимулирования работников, базирующиеся на партисипативном подходе</i>
Одинпоказатель, измеряющий результат трудовой деятельности	Предполагают наличие определенных показателей, являющихся основой для дифференциации уровня оплаты труда и других вознаграждений
Разрабатывается без учета мнения работников	Обеспечивают в той или иной степени участие работников в построении и функционировании системы оплаты труда и стимулирования
Стабильность и «закрытость»	Гибкость и прозрачность
Ориентация на полную отдачу имеющегося трудового потенциала	Ориентация на развитие профессиональных, творческих, интеллектуальных и организационных способностей личности

Ориентация на цели организации	Ориентация на человека и его потребности
Не связаны со стратегией и кадровой политикой организации	Связаны со стратегией и кадровой политикой организации
Не предполагают взаимосвязь с системой оценки деятельности персонала	Преимущественно основываются на системе оценки деятельности персонала
Ориентация на соблюдение минимальных стандартов в области оплаты труда и справедливое вознаграждение	Ориентация на достойное и справедливое вознаграждение
Относительно простые	Сложные

Разработано автором

Таким образом, предпосылками для возникновения систем стимулирования работников, где возможно было участие работников в распределении заработка, стали индивидуальные системы премирования Хелси и Ровена, возникшие наряду с системами Тейлора и Гантта. Сегодня к системам стимулирования работников, базирующимся на принципе «партиципативности», можно отнести: системы участия в прибыли, системы коллективного премирования, SBP-системы, систему оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда, экспертную систему оценки результатов труда, использование KPI. Особенности и одновременно преимуществами таких систем являются:

- наличие определенных показателей, являющихся основой для дифференциации уровня оплаты труда и других вознаграждений;
- обеспечение в той или иной степени участия работников в построении и функционировании системы стимулирования;
- гибкость и прозрачность;
- ориентация на развитие профессиональных, творческих, интеллектуальных и организационных способностей личности;
- соответствие потребностям персонала (ориентация на человека и его потребности);
- связь со стратегией и кадровой политикой организации;
- базирование на системе оценки персонала (преимущественно);
- ориентирование на достойное и справедливое вознаграждение.

Обозначенные преимущества способствуют более широкому их распространению в управленческой практике.

2.3. Реализация системно-ситуационного и процессного подходов к управлению системой стимулирования работников

Предложенный выше теоретико-методологический подход стимулирования работников, основанный на партисипативности, предполагает использование в управлении системами стимулирования работников совокупности закономерностей и принципов системного, процессного и ситуационного подходов.

Идея использования системного, процессного и ситуационного подходов в концепции управления оплатой труда была представлена в работе Мазмановой Б.Г.¹⁵³ В научной литературе встречаются исследования ученых, где обосновывается применение одного из этих трех подходов. С нашей позиции, целесообразно симультанное использование системного, процессного и ситуационного подходов¹⁵⁴.

Системный подход применительно к теории управления социально-экономическими системами возник в 70-е годы 20 века, однако в отечественной теории и практике его применение находится на стадии становления. Пивнев Е.С. пишет, что: «...системное восприятие имеет феноменологический характер, что связано не с абсолютно точным, а лишь с упрощенным восприятием вещей. Известный американский теоретик Уильям Эшби видел в системном мышлении способ упрощения восприятия весьма сложного мира. Он утверждал, что теория систем должна строиться на методах упрощения и представлять собой науку упрощения¹⁵⁵». Применение системного подхода в управлении предполагает: 1) изучение структуры системы и взаимосвязей

¹⁵³ Мазманова, Б.Г. Формирование системы управления оплатой труда на российском предприятии : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Мазманова Бэла Григорьевна. - Екатеринбург, 2001. - 368с.

¹⁵⁴ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда. 2017. - № 1. – С. 29-30.

¹⁵⁵ Пивнев, Е.С. Теория управления : учебное пособие. – Томск: Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2005. с. 55.

между входящими в ее состав элементами; 2) определение характеристик системы, отражающих тенденции ее развития; 3) выявление факторов внешней среды, влияющих на функционирование системы. Современные подходы к управлению, как доказывалось нами выше, должны учитывать, что система стимулирования работников сегодня не может представлять собой простой набор стимулов, это сложный комплекс взаимосвязей между элементами разного рода. В структуре системы стимулирования работников содержатся следующие элементы: субъекты и объект системы, локальные нормы, регулирующие отношения по поводу стимулирования, технология функционирования системы стимулирования работников, методы и виды стимулирования работников, методы оценки деятельности персонала, показатели (или индикаторы) эффективности системы стимулирования работников¹⁵⁶.

Потребность внедрения системных принципов управления в российский менеджмент была научно и практически обоснована в статье Г.Б. Клейнера «Системные принципы современного управления¹⁵⁷». Он утверждает, что используемые классические теории в наше время уже не столь актуальны, они не позволяют решать современные проблемы. Необходимо внедрять в управленческую практику фундаментальную теорию систем. Клейнер Г.Б. выделяет ряд принципов, которых следует придерживаться при переходе к системному управлению:

1. Предметная область управления на любом уровне должна быть трансформирована в социально-экономическую систему. Ни в коем случае нельзя концентрироваться на отдельных аспектах управления, чтобы избежать излишней дифференциации.

2. После этого необходимо распределить ответственности между менеджерами за управление системами каждого из четырех типов.

¹⁵⁶ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда. 2017. - № 1. – С. 29-30.

¹⁵⁷ Клейнер, Г.Б. Системные принципы современного управления.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sistemnye-printsipy-sovremennogo-upravleniya> (дата обращения 27.10.2016)

3. Далее нужно определить тип для каждой из систем, вошедших в структуру предметной области. При этом важно не упустить из вида позицию субъекта управления по отношению к предметной области (внутреннее управление, пограничное управление или внешнее управление). Необходимо учитывать также длительность жизненного цикла системы управления.

4. Итогом системного анализа предметной области и субъекта управления должен стать системный синтез, интегрирующий субъект и объект управления как единую социально-экономическую систему определенного типа, что позволит прогнозировать ход развития данной сферы, выявить возможные дисфункции и методы их сокращения.

5. Также крайне важен тщательный мониторинг системной структуры управляемой сферы и анализ паритета систем четырех типов. Если все же произойдет дисбаланс, нужно сразу принять меры по поддержанию и расширению процессов создания системного типа, который можно отнести к числу нарушенных.

6. Управление деятельностью отдельных социально-экономических систем должно учитывать особенности взаимодействия систем объектного, средового, процессного и проектного управления.

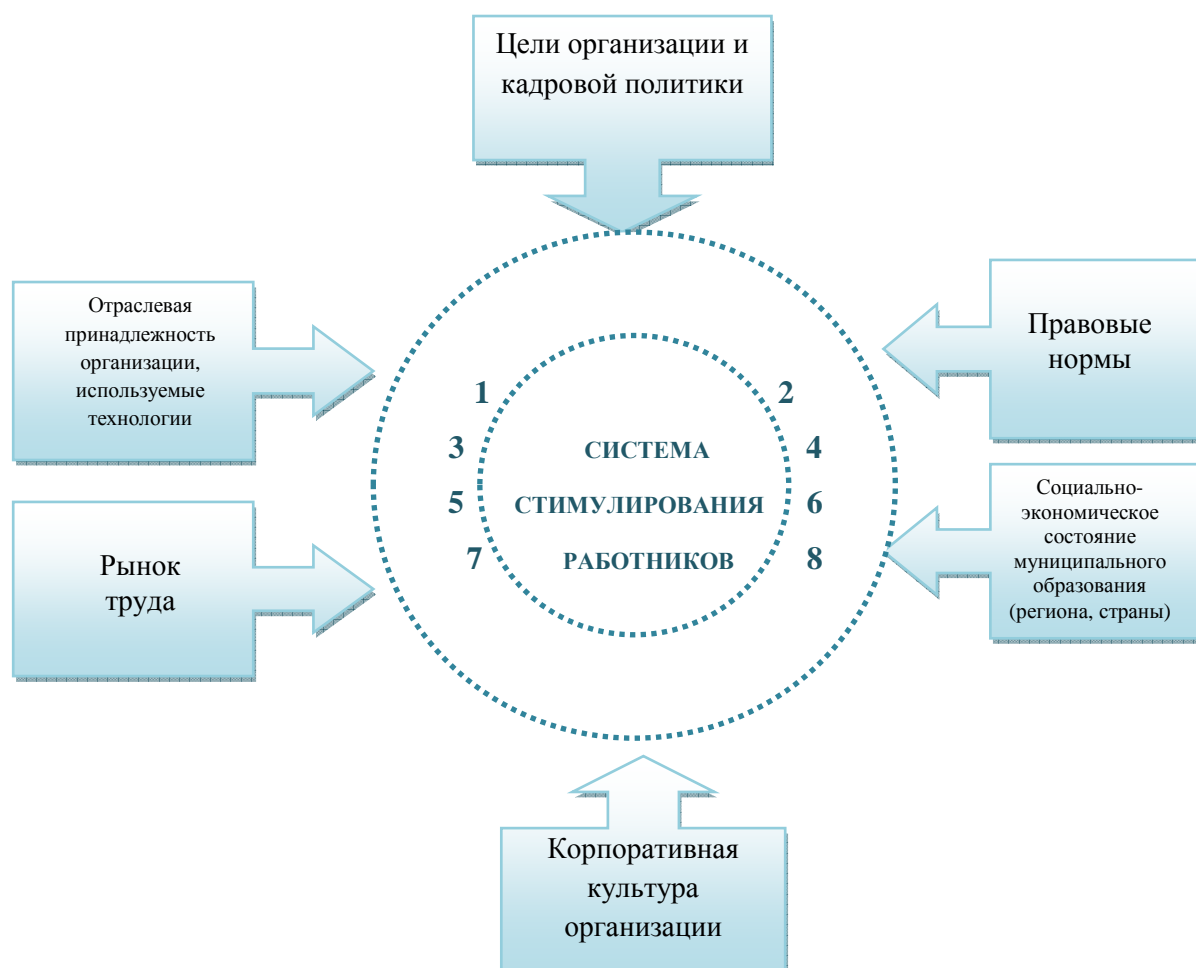
Клейнер Г.Б. характеризует управление в России на всех уровнях (макро, мезо и микро) как «дисменеджмент». На уровне организаций он проявляется в следующем:

- несогласованность интересов собственников бизнеса, менеджеров и работников;
- оппортунизм в поведении менеджеров и работников;
- минимизация роли коллективов в управлении предприятием, то есть невозможность участия.

Из выводов Клейнера Г.Б. мы видим, что на микроуровне основная проблема современного российского управления как раз состоит в отсутствии партисипативного подхода. Следовательно, совершенствование системы

управления социально-трудовыми отношениями на предприятиях должно быть реализовано посредством перехода к партисипативному управлению.

Система стимулирования работников как элемент системы управления социально-трудовыми отношениями взаимосвязана единой целью кадровой политики с внешними по отношению к ней системами: системой отбора и найма, системой оценки деятельности персонала, системой развития персонала и др. Внутреннюю среду системы стимулирования работников составляют ее элементы (рис. 2.6).



1 - субъекты системы, 2 - объект системы, 3 - локальные нормы, регулирующие отношения по поводу стимулирования, 4 - технология функционирования системы стимулирования работников, 5 - методы стимулирования работников, 6 - виды стимулирования работников, 7 - методы оценки деятельности персонала, 8 - показатели (или индикаторы) эффективности системы стимулирования работников

Рисунок 2.6 – Внешняя и внутренняя среда системы стимулирования работников

Разработано автором

Каждый из представленных выше факторов внешней среды воздействует на систему стимулирования работников определенным образом (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Характер воздействия факторов внешней среды на систему стимулирования работников¹⁵⁸

Фактор	Характер воздействия на систему стимулирования работников
цели организации и кадровой политики	изменение общих (или стратегических) целей компании влечет за собой изменение функциональных целей, в том числе и кадровой, что отражается на целях стимулирования
корпоративная культура организации	культурные традиции компании, сложившиеся морально-этические нормы поведения формируют набор «неписанных» видов стимулирования, то есть не отражаемых в локальных нормах
отраслевая принадлежность организации и используемые ею технологии	определяет профессионально-квалификационную структуру персонала организации, должностные функции работников, что влияет на сложность и разнообразие системы стимулирования работников
ситуация на рынке труда	степень концентрации работников на рынке по каждой профессиональной группе, равновесный уровень заработной платы и другое определяют состояние рынка труда, что влияет на набор и разнообразие стимулов
правовые нормы	Трудовой Кодекс РФ, а также другие федеральные, отраслевые, региональные и территориальные нормативные правовые акты регламентируют содержание локальных норм и оказывают воздействие на систему стимулирования работников
социально-экономическое состояние муниципального образования (региона, страны)	показатели уровня и качества жизни населения; особенности отраслевой структуры экономики муниципального образования (региона, страны); особенности профессиональных и общественных объединений, перспективность муниципального образования (региона, страны) и др. - все косвенно влияет на систему стимулирования работников, определяя ее цели и внутреннее разнообразие

Составлено автором

Если анализировать характер взаимодействия внутренних элементов рассматриваемой нами системы, то она как любая система характеризуется такими свойствами как: целостность, организованность, функциональность и структурность. Целостность системы можно рассматривать как зависимость

¹⁵⁸ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, 2017. - № 1. - С. 28-35.

входящих в нее элементов друг от друга, их объединение в определенную функцию. Целостность также обеспечивается единой целью. Функциональность предполагает, что система обладает некоторыми свойствами по отношению к внешней среде. Во внешней среде определяется назначение системы как необходимый конечный результат. Организованность как свойство системы состоит в наличие структуры и процесса. Непременной принадлежностью систем является их компоненты, именно те структурные образования, из которых состоит целое и без чего оно не возможно. Структурность подразумевает, что элементы системы неким образом упорядочены и расположены под определенными зависимостями. Между функцией и структурой системы существует взаимосвязь, как между философскими категориями содержанием и формой. Изменение содержания (функций) влечет за собой изменение формы (структуры), но и наоборот¹⁵⁹. Обращаясь к классификации систем, предложенной Г.Б. Клейнером, можно определить, что система стимулирования работников – это процессная система, которая ограничена в деятельности, то есть сохраняется в пределах определенного жизненного цикла, и не ограничена в пространстве. Как пишет Б.Г. Клейнер основная цель процессных систем – это гармонизация деятельности и состояния всех экономических систем, следовательно, для системы стимулирования работников она состоит в гармонизации функционирования элементов данной системы как единого процесса и обеспечении баланса с внешними по отношению к ней системами. Достижение такой гармонии и баланса априори предполагает переход к партисипативному управлению.

Характеристика систем по отношению к пространственно-временному ресурсу, проведенная Б.Г. Клейнером, свидетельствует о том, что система стимулирования работников имеет ограниченный пространственно-временной ресурс и поэтому она требует постоянных изменений или совершенствования.

¹⁵⁹ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, 2017. - № 1. С. 29.

Следовательно, управление системой стимулирования работников должно учитывать, что данная система создается и функционирует под воздействием описанных выше внутренних и внешних факторов. Важно учитывать и использовать принципы системного подхода при управлении ею. Среди внутренних факторов, оказывающих воздействие на систему стимулирования работников, нужно обозначить следующие: характер отношений персонала и руководства по поводу стимулирования, структуру и набор стимулов.

Нами было установлено, что система стимулирования работников согласно классификации Б.Г. Клейнера относится к процессным системам, а, следовательно, это объясняет актуальность и целесообразность применения процессного подхода, так как система стимулирования работников параллельно является и системой и процессом.

Процессный подход, наряду с системным и ситуационным должен быть в основе управления любой современной организацией. Использование *процессного подхода* к управлению системами стимулирования работников также является важнейшим условием их эффективности. Базовым свойством системы является наличие поведения – действия, изменений, функционирования и т.д. Процесс целенаправленного изменения во времени состояния системы называется поведением. Процессный подход лежит в основе современных стандартов менеджмента качества, так как благодаря реализации идей данного подхода возможно обеспечить постоянное совершенствование системы управления организацией для достижения высокого качества продукта (товара или услуги). Все процессы, протекающие в социально-экономических системах, управляются людьми. В таких системах люди одновременно выступают и частью системы, то есть ее элементом, и воздействующим на процесс функционирования системы фактором. В основе процессного подхода лежит разделение всего множества процессов на основные и поддерживающие (вспомогательные), некоторыми учеными выделяются отдельно из вспомогательных процессов управляющие процессы. Процессный подход

невозможно применить только к управлению системой стимулирования работников, так как стимулирование работников – это лишь один из процессов. Мотивация или стимулирование относится к управляющим или вспомогательным процессам, так как деятельность организации по стимулированию работников к высокоэффективному труду обеспечивает производство качественного продукта и стремление к его повышению¹⁶⁰.

Процесс стимулирования работников должен быть заложен в технологии системы стимулирования работников, что было рассмотрено выше. Его можно представить в виде последовательности описанных в технологии системы стимулирования работников этапов (рис. 2.4.).



Рисунок 2.7 - Процесс стимулирования как технология системы стимулирования работников

Разработано автором

¹⁶⁰ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, 2017. - № 1. С. 32-33.

Данная стандартная последовательность процесса стимулирования работников может содержать различное количество этапов в зависимости от декомпозиции каждой деятельности в рамках этого процесса. При этом вне зависимости от количества этапов можно выделить три базовых блока, которые присущи этому процессу:

1. Построение системы стимулирования работников.
2. Функционирование системы стимулирования работников.
3. Совершенствование системы стимулирования работников.

Формирование или создание системы стимулирования работников всегда начинается с диагностики действующей системы (если она уже функционирует) и выявления ее достоинств и недостатков, а также анализа потребностей и мотивов работников, исследования системы управления в целом, изучения факторов внешней среды и характера их влияния на внутренние процессы в организации, особенно ситуации на рынке труда. Если система создается на этапе открытия организации, то она может создаваться с использованием метода аналогии или с учетом анализа только внешних по отношению к организации факторов и внутренних финансовых возможностей. Далее выявляется, что подлежит корректированию: вся система или некоторые ее составляющие. Затем осуществляется выбор лиц, ответственных и участвующих в разработке новой системы стимулирования. После того как система будет разработана, ее могут апробировать и внедрить в практику управленческой деятельности.

Функционирование системы стимулирования работников начинается с так называемого инструктажа или информирования работников о том, что в организации внедряется данная система. В некоторых случаях проводится обучение, например:

- если новая система существенно отличается по технологии,
- если ее связывают с системой оценки деятельности персонала,
- если она предполагает участие не только руководителей структурных подразделений, а и других субъектов.

Далее осуществляется стандартная деятельность по работе системы.

Этап развития во многом повторяет этап построения, но отличается тем, что на этапе построения система стимулирования может как существовать, так и отсутствовать, а совершенствование – это всегда улучшение того, что уже существует.

Развитие методологических основ стимулирования труда, отражающееся в переходе к партисипативности, изменяет представление о том, как осуществляется использование системного и процессного подходов к управлению системами стимулирования работников. Применение партисипативного подхода к управлению системой стимулирования работников должно осуществляться на каждом из рассмотренных этапов (рис. 2.8)

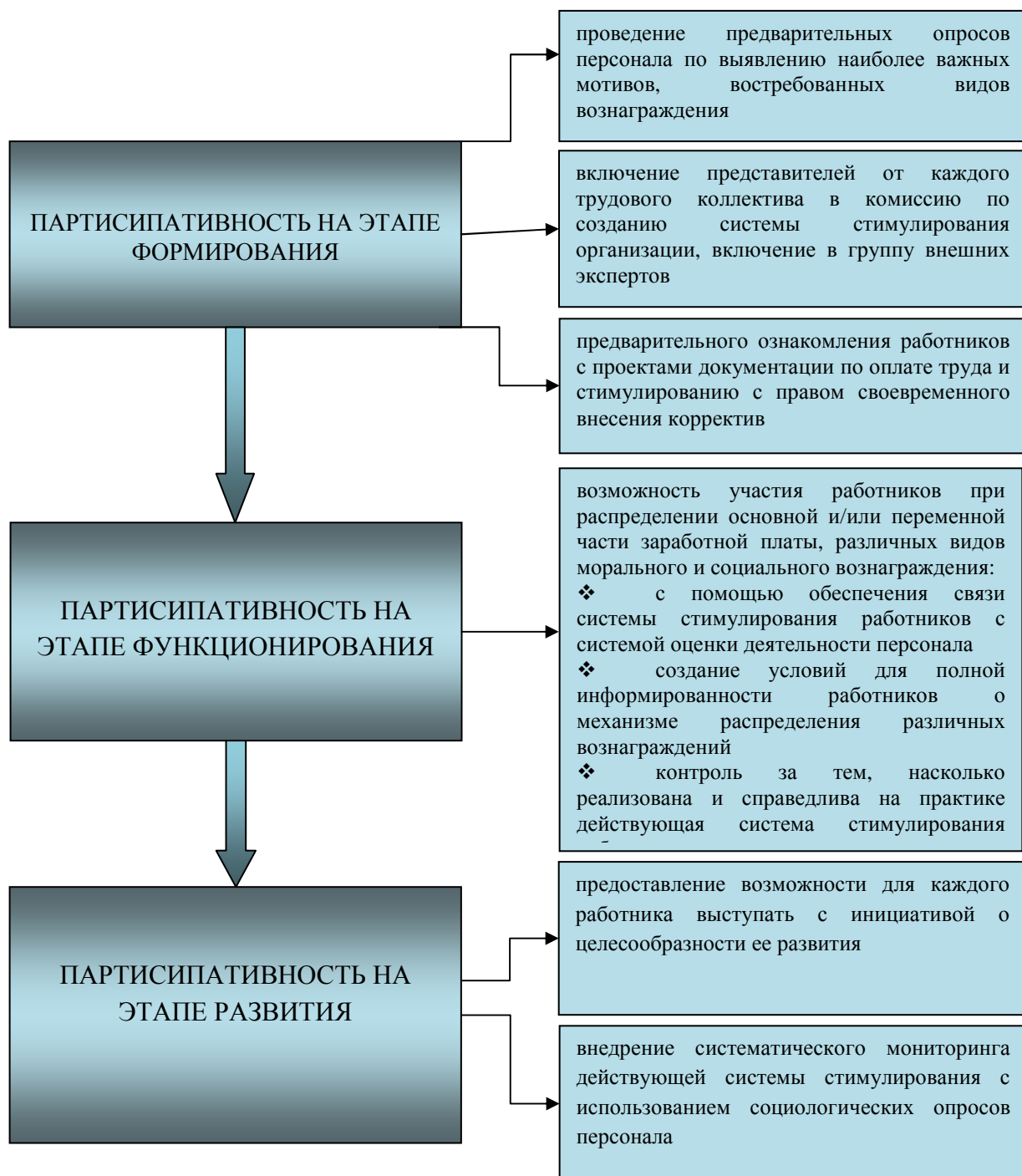


Рисунок 2.8 - Партиципативность при построении, функционировании и развитии системы стимулирования работников

Разработано автором

Партиципативность на этапе построения или конструирования подразумевает обеспечение таких условий, при которых персоналу дается право вместе с менеджерами принимать решения по вопросам выбора систем оплаты труда, доплат и надбавок, систем премирования, спектра моральных и

социальных форм вознаграждения, то есть определять какие из имеющегося набора видов стимулирования будут применяться в организации. Практическая реализация проводится с помощью таких мероприятий, как:

1) организация и проведение социологических исследований методами интервью или анкетирования, направленных на выявление более востребованных трудовых мотивов и видов вознаграждения;

2) выбор представителей от каждого трудового коллектива и включение их в группу по формированию системы стимулирования организации. Также приглашаются эксперты из других организаций, в том числе ученые и исследователи-практики;

3) инструктаж или предварительное представление работникам проектов приказов по оплате труда и стимулированию с целью информирования и обеспечения обратной связи в виде своевременного внесения корректив.

Партисипативность на следующем этапе процесса, а именно на стадии функционирования проявляется в возможности участия работников при распределении премий или переменной части заработка, а также нематериальных стимулов. Во-первых, с помощью обеспечения связи системы стимулирования работников с системой оценки деятельности персонала. Система оценки деятельности персонала представляет собой процесс непрерывного измерения трудовой деятельности работников. В практике управления трудовыми отношениями разработано большое количество методов оценки деятельности персонала. Важным требованием, которое здесь необходимо соблюдать является то, что эти методы должны включать объективные и справедливые показатели, зависящие от мнения не только руководителей, но и самих работников. Другими словами, участвовать в оценивании критериев работы персонала должен не один непосредственный начальник, но и другие лица. Кроме того, часть критериев должны отражать количественные параметры деятельности работника. Во-вторых, при создании условий для полной информированности работников о механизме распределения различных вознаграждений. В-третьих, с помощью контроля за

тем, насколько реализована и справедлива на практике действующая система стимулирования работников¹⁶¹.

Партисипативность на этапе развития выражается в том, что для каждого сотрудника должна быть предоставлена возможность инициировать изменения в этой системе, то есть они могут выражать свои идеи и соображения относительно того, как ее нужно усовершенствовать. Реализовать это можно через так называемые «ящики или письма» работников, а также с помощью анкетирования.

Следовательно, применение партисипативного подхода к процессу построения, функционирования и совершенствования системы стимулирования работников позволит сформировать в организации партнерские отношения между руководством и персоналом, что обеспечит синергетический эффект как в социальной, так и экономической плоскости деятельности любой организации. Повысится лояльность персонала и его приверженность организации, изменения будут внедряться с меньшими сопротивлениями, снизится напряженность и конфликтность в коллективе, усилится «командный дух», возрастет творческая активность работников, что позволит более полно использовать их человеческий потенциал, повышается в целом мотивация работников. С экономической точки зрения, это увеличивает производительность труда, качество производимой продукции и репутацию, а, следовательно, и конкурентоспособность компании, ее прибыль¹⁶².

Таким образом, процессный подход как требование к управлению исследуемой системой формирует основу для непрерывного ее улучшения. Логически это будет способствовать повышению производительности труда и качества человеческих ресурсов организации.

Как отмечалось выше, важно учитывать ситуационный подход к управлению, в основе которого лежат такие принципы, как: отсутствие

¹⁶¹ Дашкова, Е.С. Партисипативность как частный принцип построения, функционирования и развития инновационных систем стимулирования работников / Е.С. Дашкова // Инновационная деятельность, 2017. - №2(41). С. 12.

¹⁶² Там же, с. 13.

универсальности во всем, наличие нескольких вариантов достижения целей, умение правильно диагностировать и выявлять ситуацию в проблемной плоскости, учет не только внутренних, но и внешних факторов, а также понимание того, что в разных обстоятельствах одни и те же решения могут давать разные результаты. Компетенциями диагностики и определения ситуации, выявления факторов, влияющих на ситуацию, а также разработки методов эффективного разрешения проблем должны владеть не только субъект управления, но и участвующие в решении вопросов оплаты труда и стимулирования работники. К участию в разработке систем стимулирования также целесообразно привлекать работников и «внешних» консультантов, обладающих способностью прогнозирования. Применительно к управлению системами стимулирования работников в организации данные правила также должны учитываться. Они означают следующее (табл. 2.6).

Таблица 2.6 - Правила ситуационного подхода при управлении системой стимулирования работников¹⁶³

№ п/п	Правила
1.	в теории существует большое количество концепций мотивации, однако ни одна из них не является универсальной. Каждая теория вносит вклад в развитие понимания данного процесса, поэтому знание теоретических основ мотивации помогает сделать вывод о том, какой из методов воздействия является оптимальным в конкретной ситуации
2.	управление системой стимулирования работников – это непрерывный, циклический процесс, начинающийся с диагностики ситуации и завершающийся принятием решения о выборе оптимальных методов и видов стимулирования и их использования на практике
3.	руководитель должен быть компетентен настолько, чтобы оперативно принимать верные решения о действенных методах стимулирования своих подчиненных, должен обладать способностями определения внутренних побуждений работников, «чувствовать» морально-психологический климат в коллективе
4.	весь набор имеющихся в теории и практике менеджмента методов и видов стимулирования стимулов не имеет смысла использовать в одной организации как с позиции экономической, так и социальной эффективности. Каждый конкретный метод или вид стимулирования обладает «действенностью» только в конкретный момент времени, так как мотивы любого человека постоянно меняются, это весьма неустойчивая компонента психических свойств человека. Однако многочисленные исследования и наблюдения практиков помогают определить зависимость между конкретным стимулом и характеристиками/состояниями личности, когда этот стимул наилучшим образом подходит; выбор того или иного стимула определяется такими внутренними характеристиками как жизненные ценности, установки, ожидания и др., также внешними – возраст, пол, образование, уровень жизни и др.
5.	руководитель должен знать, что нельзя полностью полагаться на позитивный опыт использования методов и видов стимулирования своих коллег, нельзя сегодня использовать то, что давало результат раньше, нужно руководствоваться только конкретной ситуацией
6.	система стимулирования работников, как и любая система, имеет свою внешнюю и внутреннюю среду. Внутренняя среда определяется входящими в нее элементами и их строением (то есть структурой). Внешняя среда – это общая и кадровая стратегии организации, политика в области управления персоналом, а также система отбора и найма, система оценки деятельности персонала и др. Косвенно на систему стимулирования работников оказывают воздействие ситуация на рынке труда, изменения трудового законодательства, уровень и качество жизни населения и др.

Составлено автором

Применение партисипативного принципа в рамках ситуационного подхода к управлению системой стимулирования работников может быть представлено в следующем виде (рис. 2.9).

¹⁶³ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, 2017. - № 1. С. 34.

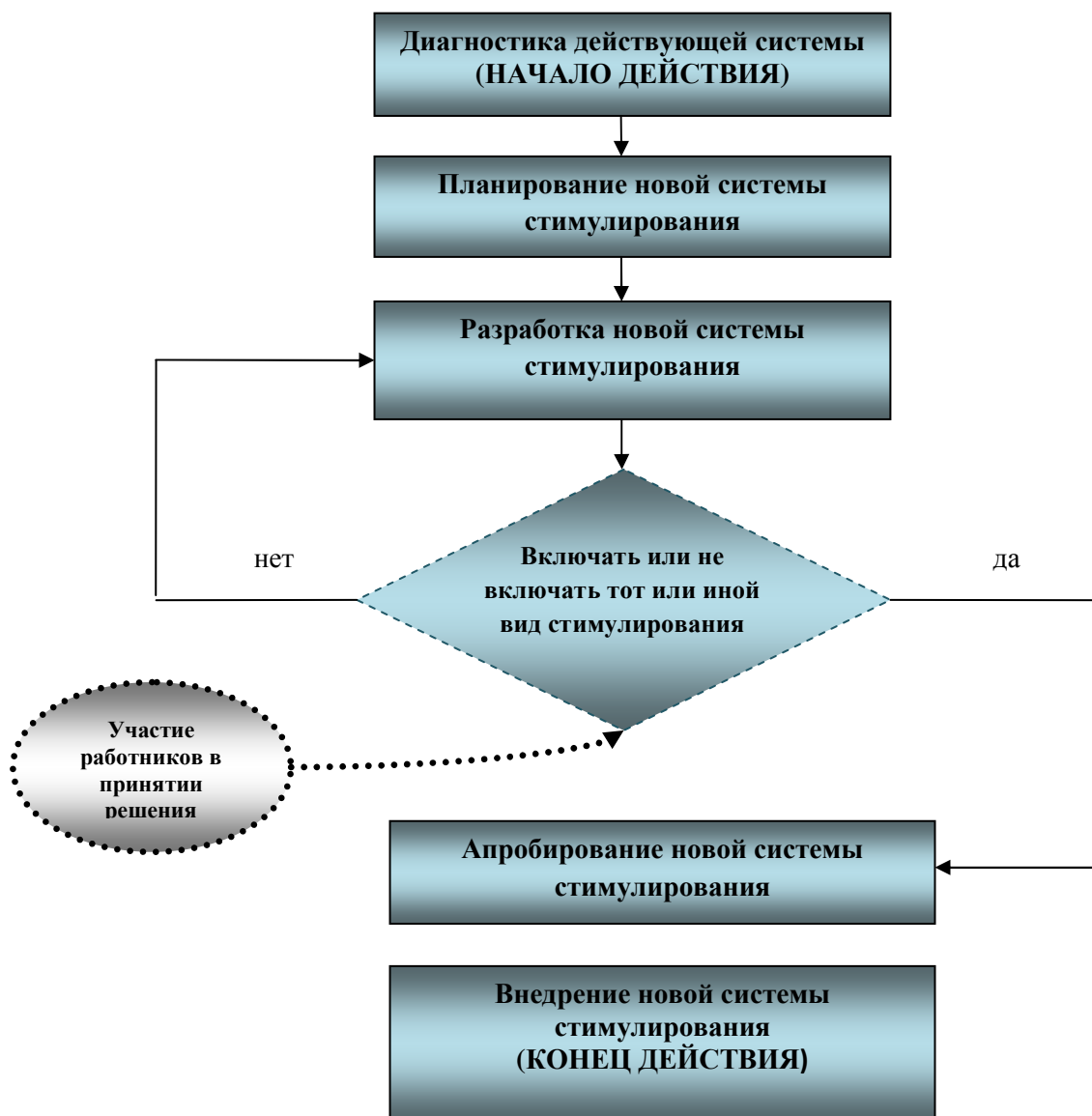


Рисунок 2.9 - Партиципативность при ситуационном подходе к управлению системой стимулирования работников

Разработано автором

Рисунок 2.9. показывает, что участие работников не должно быть формальным, оно должно проявляться в реальных решениях, в возможности голосования («да» или «нет»). Одной из форм такого согласования и решения «проблемных» вопросов является система социального партнерства локального уровня, в рамках которого все стороны, а их, как правило, две, являются равноправными.

Кроме этого ситуационный подход исходит из того, что при оценке факторов внешней среды необходимо учитывать их турбулентность. Успех бизнеса сегодня во многом обеспечивается использованием стратегического подхода к управлению организацией. Разработка стратегии развития организации в современном менеджменте реализуется в функции планирования. Стратегическое управление предполагает разработку так называемого «дерева целей», то есть сначала определяется общая цель организации, а далее по каждому функциональному направлению. Стратегическая цель в области управления человеческими ресурсами, разработанная с учетом ориентиров общей стратегии, является основой для разработки стратегической цели в области стимулирования работников. С учетом вышесказанного, необходимо учитывать, что если в организации используется стратегический подход к управлению, то при формировании системы стимулирования работников должна разрабатываться стратегическая цель, соответствующая стратегической цели в области управления человеческими ресурсами¹⁶⁴.

Проведенное нами теоретико-аналитическое исследование позволило сделать следующее обобщение: в управлении системой стимулирования работников субъект управления должен симультанно учитывать системный, процессный и ситуационных подходы. Системный подход дает представление о системе стимулирования работников как элементе системы управления трудовыми ресурсами организации. Она взаимосвязана с системами: отбора кадров, оценки деятельности персонала, развития кадров и др. Их объединяет между собой кадровая политика. На данную систему оказывают влияние внешние и внутренние факторы. Среди внешних – организационные и кадровые цели, оргкультура, отраслевая принадлежность, рынок труда, правовые нормы. Среди внутренних – ее элементы.

¹⁶⁴ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, 2017. - № 1. С. 35.

Процессный подход формирует представление о стимулировании как о вспомогательном процессе, по причине того, что это деятельность по целенаправленному повышению эффективности труда и, следовательно, улучшению качества продукции. Процесс «стимулирование работников» должен быть заложен в технологии системы стимулирования работников.

Применение ситуационного подхода к управлению системой стимулирования работников означает: в теории существует большое количество концепций мотивации, однако ни одна из них не является универсальной; управление системой стимулирования работников – это непрерывный, циклический процесс, начинающийся с диагностики ситуации и завершающийся принятием решения о выборе оптимальных методов и видов стимулирования и их использования на практике; руководитель должен оперативно принимать верные решения о действенных методах стимулирования своих подчиненных, должен обладать способностями определения внутренних побуждений работников, «чувствовать» морально-психологический климат в коллективе; каждый конкретный метод или вид стимулирования обладает «действенностью» только в конкретный момент времени, так как мотивы любого человека постоянно меняются, это весьма неустойчивая компонента психических свойств человека; система стимулирования работников, как и любая система, имеет свою внешнюю и внутреннюю среду; нельзя сегодня использовать то, что давало результат раньше, нужно руководствоваться только конкретной ситуацией¹⁶⁵.

Подытожив, отметим, что модификация сущности стимулирования работников изменяет его цели и задачи, функции, принципы, факторы, что в совокупности отражает трансформацию концептуальных основ стимулирования.

Система стимулирования работников представляется нами более «широко». Нами раскрыто новое содержание системы стимулирования

¹⁶⁵ Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, 2017. - № 1. С. 35.

работников как совокупности взаимосвязей и взаимоотношений между элементами системы, обеспечивающей гармонизацию целей и интересов субъекта и объекта управления за счет участия работников и способствующей развитию человеческого потенциала и созданию условий для его эффективного использования.

К системам стимулирования работников, базирующихся на партисипативном подходе, относятся: системы участия в прибыли, системы коллективного премирования, SBP-системы, систему оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда, экспертную систему оценки результатов труда, система грейдов с использованием KPI. Они отличаются тем, что: имеют определенные показатели, являющиеся основой для дифференциации уровня оплаты труда и других вознаграждений; обеспечивают участие работников в формировании и функционировании системы стимулирования; гибкие и прозрачные; ориентированы на развитие способностей личности; соответствуют потребностям персонала; связаны со стратегией; базируются на системе оценки персонала (преимущественно); ориентированы на достойное и справедливое вознаграждение.

Управление системой стимулирования работников должно базироваться на симультанном применении системного, процессного и ситуационного подходов, каждый из которых необходимо рассматривать под призмой партисипативности.

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ

3.1. Эволюция подходов к оценке эффективности системы стимулирования работников

Конструирование системы стимулирования работников является одним из сложных и трудоемких вопросов в деятельности любой организации. Оценить эффективность системы стимулирования работников – еще более трудно реализуемая задача. Сложность оценки обусловлена тем, что «эффективность» для организации и для работников воспринимается по-разному, так как цели их разнонаправлены. Организации стремятся максимизировать прибыль за счет сокращения издержек, среди которых затраты на персонал являются наиболее весомыми. А работники желают получать более высокую заработную плату и более «емкий» социальный пакет. Скоординировать данные цели в одно направление, как показывает опыт многих организаций, не всегда получается. А, следовательно, и разработать объективную методику оценки системы стимулирования работников, позволяющую определить ее эффективность для обеих сторон (работодателя и работников), - труднореализуемая, но для деятельности любой организации весьма важная и необходимая задача¹⁶⁶.

Понятие «эффективность» раскрывается неодинаково. Согласно Национальной экономической энциклопедии: «Эффективность - это относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение. В энциклопедическом словаре эффективность – это отношение между затратами редких факторов и выпуском товаров и услуг. Это отношение можно измерять в физическом выражении (технологическая эффективность) или стоимостном выражении (экономическая эффективность). По Оксфордскому толковому словарю эффективность -

¹⁶⁶ Дашкова, Е.С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2018. - № 2. – С. 67.

(efficiency) достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов. Эффективность потребления означает распределение товаров между потребителями таким образом, что всякое иное перераспределение не может улучшить потребление кого-либо без ухудшения потребления других людей. Эффективность производства означает распределение имеющихся в наличии ресурсов между отраслями таким образом, что невозможно увеличить объем производства каких-либо товаров без сокращения объема производства других товаров... Эффективностью часто называют оптимальность по Парето¹⁶⁷».

Эффективность системы стимулирования учеными также трактуется с разных позиций. Модорский А.В. и Модорская Г.Г. под эффективностью системы стимулирования понимают: «максимизацию производительности труда при оптимизации расходов на систему стимулирования работников¹⁶⁸». На наш взгляд, эффективность системы стимулирования работников категория более «емкая» и не может измеряться лишь показателями производительности труда. Действительно, в теории и практике экономики труда и управления подходы к оценке эффективности систем стимулирования имеет определенную траекторию развития: от оценки эффективности оплаты труда до оценки эффективности систем стимулирования и мотивации. Условно можно выделить два подхода к оценке систем стимулирования. Первый подход, который может быть представлен такими учеными как Гиляровская Л.Т.¹⁶⁹, Ендовицкий Д.А.¹⁷⁰, Вострикова Л.А.¹⁷¹, Грибин Ю.Г.¹⁷², Королевский К.Ю.¹⁷³, Подгорнова Н.А.¹⁷⁴ и

¹⁶⁷ Национальная экономическая энциклопедия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vocable.ru/termin/effektivnost.html> (дата обращения 12.01.2018)

¹⁶⁸ Модорский, А.В. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда / А.В. Модорский, Г.Г. Модорская // Вестник Пермского университета, 2015. – Вып. 4 (27). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-stimulirovaniya-truda>(дата обращения 12.01.2018)

¹⁶⁹ Гиляровская, Л.Т. Комплексный анализ материального стимулирования труда : монография / Л.Т. Гиляровская. – Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 1982. 152 с.

¹⁷⁰ Ендовицкий, Д.А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ: учебное пособие / Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 303с.

¹⁷¹ Там же.

др., рассматривает эффективность системы стимулирования как экономическую эффективность. Второй подход, имеющий отражение в работах Озерниковой Т.Г.¹⁷⁵, Терещенко Н.Н.¹⁷⁶, Титовой Е.В.¹⁷⁷, Чекмарева О.П.¹⁷⁸, Модорского А.В.¹⁷⁹, Модорской Г.Г.¹⁸⁰, Белоноговой Е.В.¹⁸¹, Сусловой Ю.Ю., Волошина А.В., Одегов Ю.Г.¹⁸², Федченко А.А.¹⁸³, и др., исходит из того, что эффективность системы стимулирования необходимо оценивать с использованием, не только экономических, но и социальных показателей¹⁸⁴.

Проанализируем эволюцию подходов к оценке эффективности систем стимулирования работников. Истоки экономического анализа систем вознаграждения работников лежат в работах А.Д. Шеремета¹⁸⁵, выделившего в

¹⁷² Грибин, Ю.Г. Методические подходы к оценке экономической эффективности мероприятий по совершенствованию систем стимулирования персонала / Ю.Г. Грибин, К.Ю. Королевский // Доклад на симпозиуме «Неделя горняка - 99», Москва. – МГГУ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-k-otsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyu-sistem-stimulirovaniya-personala> (дата обращения 05.02.2018)

¹⁷³ Там же.

¹⁷⁴ Подгорнова, Н.А. Методические проблемы определения экономической эффективности систем мотивации и стимулирования труда / Н.А. Подгорнова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29954237&>(дата обращения 05.02.2018)

¹⁷⁵ Озерникова, Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учебное пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016.С. 107. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://lib-catalog.isea.ru> (дата обращения 06.02.2018)

¹⁷⁶ Терещенко, Н.Н. Современные подходы к оценке материального стимулирования труда работников торговли // Н.Н.Терещенко, Е.В. Титова // Проблемы современной экономики: Евразийский международный научно - аналитический журнал, 2007. – № 2 (22). С. 159-161.

¹⁷⁷ Там же.

¹⁷⁸ Чекмарев, О.П. Методологические подходы к оценке эффективности систем стимулирования и мотивации труда. [Электронный ресурс]. – Режим: <https://motivtrud.ru/PCost/effect.html>(дата обращения 07.02.2018)

¹⁷⁹ Модорский, А.В. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда / А.В. Модорский, Г.Г. Модорская // Вестник Пермского университета, 2015. – Вып. 4 (27). [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-stimulirovaniya-truda>(дата обращения 07.02.2018)

¹⁸⁰ Там же.

¹⁸¹ Белоногова, Е.В. Методические подходы к оценке эффективности систем материального стимулирования труда работников торговых организаций / Е.В. Белоногова, Ю.Ю. Сулова, А.В. Волошин // Фундаментальные исследования, 2016. - №8-1. – С. 96-101. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26483806> (дата обращения 08.02.2018)

¹⁸² Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С.Дашкова.- М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2009. 336 с.

¹⁸³ Федченко, А.А. Методические подходы к оценке эффективности премиальных систем / А.А. Федченко // Вестник ВГУ. Экономика и управление, 2004. - №2. С. 145-150.

¹⁸⁴ Дашкова, Е.С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2018. - № 2. – С. 68.

¹⁸⁵ Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия / А.Д. Шеремет. – М.: Экономика, 1974. 208 с.

отдельный блок комплексного экономического анализа «анализ вознаграждения персонала» и предложивший методику его оценки. Развитие этой методики нашло отражение в работе Гиляровской Л.Т. «Комплексный анализ материального стимулирования», заложившей методологию и методику системного анализа. Гиляровская Л.Т. поставила «анализ материального стимулирования труда» завершающим блоком в комплексном анализе деятельности предприятия и включила в него следующие подсистемы¹⁸⁶:

- 1) анализ затрат труда;
- 2) анализ результатов трудовой деятельности;
- 3) анализ вознаграждения за труд;
- 4) анализ эффективности использования материального стимулирования.

Данная методика является комплексной, так как позволяет не только проанализировать результаты деятельности всей организации, но и выявить их влияние на эффективность материального стимулирования.

Последователями идей, отраженных в работе Гиляровской Л.Т., являются Ендовицкий Д.А. и Вострикова Л.А. Они предложили следующую систему комплексного анализа вознаграждения персонала (рис. 3.1).

¹⁸⁶ Гиляровская, Л.Т. Комплексный анализ материального стимулирования труда: монография / Л.Т. Гиляровская. – Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 1982. 152 с.

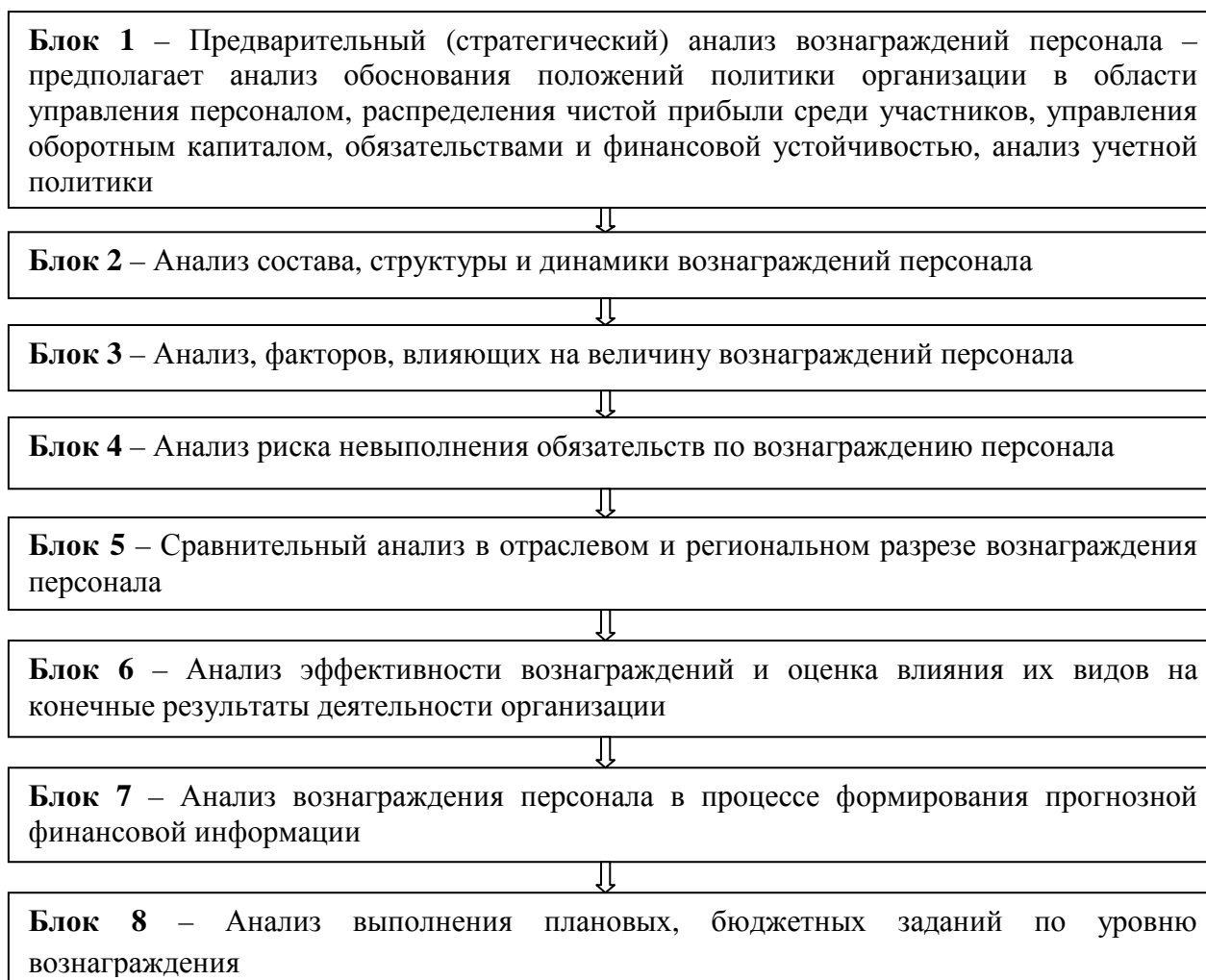


Рисунок 3.1 - Система комплексного анализа вознаграждения персонала¹⁸⁷

Составлено автором

Предложенная учеными комплексная методика оценки вознаграждения персонала является более углубленной и адекватной условиям рыночной экономики.

Значительный вклад в развитие методики анализа систем оплаты труда внесла Федченко А.А., положившая в основу анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы ¹⁸⁸ . По мнению Федченко А.А.: «Оценку экономической эффективности использования фонда заработной платы целесообразно проводить, выбрав в качестве критерия опережающий рост дохода над фондом потребления и фондом заработной платы. В тех случаях,

¹⁸⁷ Ендовицкий, Д.А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ: учебное пособие / Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С.49.

¹⁸⁸ Федченко, А.А. Аудит социально-трудовой сферы организации: учебное пособие / А.А. Федченко. – ВГУ, 2009. 180 с.

когда такое опережение не обеспечивается, необходимо выявить обусловившие такую ситуацию причины и разработать мероприятия, направленные на увеличение прибыли или на снижение расходов на оплату труда. Обоснованный для данного предприятия уровень доходов работников способствует повышению производительности труда и обеспечивает справедливый и надежный уровень заработка, что является неотъемлемой частью организации гармоничного и эффективного производственного процесса. Анализ фонда оплаты труда ориентирован на разработку рекомендаций по оптимизации каждого из его элементов¹⁸⁹».

Федченко А.А. серьезное внимание уделяет анализу затрат заработной платы на 1 рубль или на единицу выпускаемой продукции, особенно если используется норматив этого показателя для определения фонда заработной платы предприятия или его подразделения. Затраты заработной платы на 1 рубль продукции (H_3) имеют следующую структуру¹⁹⁰:

$$H_3 = \frac{\Phi_1}{B_1} = \frac{\Phi_0}{B_0} \cdot \frac{I_3}{I_{\Pi}}, \quad (3.1), \quad \text{где}$$

Φ_1, Φ_0 — фонд заработной платы по предприятию или по его подразделению, соответственно, расчетный и базисный;

B_1, B_0 — объем продукции по предприятию или, его подразделению, соответственно расчетный и базисный;

I_3 — индекс средней заработной платы по предприятию или, его подразделению;

I_{Π} — индекс производительности труда по предприятию или, его подразделению.

Анализируемые затраты заработной платы на 1 рубль продукции зависят от базисных затрат заработной платы и соотношения роста средней заработной платы и производительности труда. При анализе базисных затрат заработной платы основное внимание уделяется структуре фонда оплаты труда, выявлению излишних и необоснованных доплат и выплат. При анализе соотношения роста средней заработной платы и производительности труда - причинам повышения заработной платы, факторам и резервам роста производительности труда. Для

¹⁸⁹ Федченко, А.А. Аудит социально-трудовой сферы организации: учебное пособие / А.А. Федченко. – ВГУ, 2009.С. 94.

¹⁹⁰ Там же.

более углубленного анализа рекомендуется определить соотношения роста средней заработной платы и производительности труда, исходя из принятого на предприятии или в его структурном подразделении снижения себестоимости продукции за счет экономии по заработной плате¹⁹¹.

Савицкая Г.В. для оценки эффективности системы оплаты труда предлагает такие показатели как выручка на один рубль заработной платы, прибыль от продаж на один рубль заработной платы, чистая прибыль на один рубль заработной платы¹⁹².

Генкин Б.М. и Баканов М.И.¹⁹³ в основу эффективности ставят производительность труда. Генкин М.Б. считает продуктивность (по другому производительность) и рентабельность использования трудовых ресурсов важнейшими показателями эффективности. Первый показатель характеризует отношение объема продукции к затратам труда, а второй – отношение прибыли к затратам труда. По мнению Генкина Б.М., в условиях рынка целесообразно определять второй показатель как рентабельность затрат на оплату труда или рентабельность суммарных затрат на персонал¹⁹⁴.

Таким образом, рассмотренные нами методики оценки эффективности систем оплаты и стимулирования труда, делая акцент на различных показателях, взаимно дополняют друг друга и позволяют рассчитать экономическую эффективность данных систем. Основными показателями анализа выступают: абсолютные и относительные показатели фонда оплаты труда и средней заработной платы, производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и оплаты труда, показатели рентабельности и др.

¹⁹¹ Федченко, А.А. Аудит социально-трудовой сферы организации: учебное пособие / А.А. Федченко. – ВГУ, 2009. С.94.

¹⁹² Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 608 с.

¹⁹³ Баканов М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет.- М.: Финансы и статистика, 2001. 416 с.

¹⁹⁴ Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. - М.: Норма: ИНФРА-М, 2011. 352 с.

Второй подход, базирующийся на оценке показателей не только экономической, но и социальной эффективности, сформировался в России в 90-е годы 20 века. Его появление было обусловлено развитием западных концепций управления человеческими ресурсами и мотивации труда. В организациях к концу 90-х вместо кадровых служб стали создаваться отделы по управлению персоналом с более расширенным спектром функций, среди которых одной из основных стала создание и управление системой мотивации работников. Система мотивации или стимулирования помимо материальных стимулов включает моральные и социальные, оценка эффективности которых в отличие от первых сложно поддается экономическим расчетам. Это подтолкнуло ученых и практиков к разработке методик оценки эффективности систем стимулирования, которые позволили бы определить дополнительно к экономическому социальный эффект. Безусловно, их поиски были обращены к трудам психологов и социологов, которые занимались проблемами труда и трудовой мотивации и применяли социологические методы исследования: наблюдения, опросы, эксперименты, анализ документов. Среди ученых, которые работали в этой области можно отметить таких социологов как Здравомыслов А.Г.¹⁹⁵, Ядов В.А.¹⁹⁶, Тощенко Ж.Т., Герчиков В.И.¹⁹⁷, Кравченко А.И.¹⁹⁸, Дряхлов Н.И.¹⁹⁹ и др., а также таких психологов, как Кокурина И.Г.²⁰⁰, Асеев В.Г.²⁰¹, Журавлев А.Л.²⁰² и др.

¹⁹⁵ Здравомыслов, А.Г. Человек и его работа в СССР и после: учебное пособие для вузов / А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов // 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003.

¹⁹⁶ Там же.

¹⁹⁷ Герчиков, В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. С. 53-62; Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2 // Мотивация и оплата труда. 2005. №3. С. 2-6.

¹⁹⁸ Социология труда: учебник / под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1993. 368 с.

¹⁹⁹ Там же.

²⁰⁰ Кокурина, И.Г. Социально-психологические аспекты мотивации трудовой деятельности : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Ирина Георгиевна Кокурина. – Москва, 1985; Кокурина, И.Г. Методика изучения трудовой мотивации : учеб. -метод. пособие. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990.

²⁰¹ Асеев, В.Г. Мотивация деятельности и повышение эффективности социалистического соревнования / В.Г. Асеев, Е.В. Спивак // Сборник: Социально-психологические аспекты социалистического соревнования. - Москва, 1977. С. 50-64.

²⁰² Журавлев, А.Л. Социально-психологический анализ совместной деятельности производственной бригады / А.Л. Журавлев // Тезисы докладов науч.-практ. конф. «Роль трудовых коллективов в повышении эффективности производства». Изд-во: Новосибирский государственный педагогический университет, 1984. – С. 25-29.

Проанализировав методики оценки эффективности систем оплаты труда и стимулирования в работах Озерниковой Т.Г., Терещенко Н.Н., Титовой Е.В., Чекмарева О.П., Модорского А.В., Модорской Г.Г., Белоноговой Е.В., Сусловой Ю.Ю., Волошина А.В., Одегов Ю.Г., Федченко А.А. и др., нами были выявлены следующие показатели «социальной эффективности систем стимулирования», которые используются большинством ученых и исследователей:

- 1) показатели удовлетворенности персонала системой стимулирования и ее составляющими (Федченко А.А., Озерникова Т.Г., Чекмарев О.П., Белоногова Е.В., Модорский А.В., Модорская Г.Г. и др.);
- 2) показатели сплоченности коллектива, конфликтность (Озерникова Т.Г., Чекмарев О.П. и др.);
- 3) показатели приверженности и сплоченности коллектива (Чекмарев О.П. и др.);
- 4) уровень развития корпоративной культуры (Озерникова Т.Г., Чекмарев О.П. и др.).

По нашему мнению, наиболее подробно методики оценки социальной эффективности описаны в работе Озерниковой Т.Г. «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности». Она пишет: «Удовлетворенность работой – комплексный интегральный показатель социальной эффективности, который включает:

- удовлетворенность трудом (профессией), которая связана с оценкой работником содержания своего труда;
- удовлетворенность трудовой ситуацией, а именно условиями, организацией труда, системой вознаграждений, возможностями развития и другими характеристиками трудовой ситуации в организации.

Таким образом, на удовлетворенность работой оказывает влияние как удовлетворенность профессией, так и условиями приложения труда в

конкретной организации ²⁰³ ». Озерникова Т.Г. предлагает использовать следующие авторские методики: шкала Лайкерта, методика Ловчевой М.В., методика Михалкиной Е.В. и Скачковой Л.С., «метод описания ситуации» Кибанова А.Я.

Спектр показателей социальной эффективности не является ограниченным, так как каждый ученый или практик разрабатывает их с учетом специфики своего объекта исследования. Чаще всего их оценивают с использованием социологических методов исследования (опросы, социометрические измерения, наблюдения).

Таким образом, в результате исследования эволюции подходов к оценке эффективности системы стимулирования работников можно констатировать, что в науке накоплен весомый спектр различных методик, первые из которых включали только экономические показатели. В настоящее время большинство ученых и исследователей делают акцент именно на комбинированных методиках оценки эффективности системы стимулирования работников, включающих «экономическую» и «социальную» эффективность.

Предложенная нами методология стимулирования работников, отличающаяся представлениями о стимулировании как о системе и процессе, в формировании и поддержании которого участвуют объект управления совместно с субъектом (партисипативность), меняет представление о содержании системы стимулирования работников, расширяя состав элементов и сложность взаимосвязи между ними. «Расширенная» трактовка данной категории, а также учет партисипативного подхода определяет целесообразность применения второго подхода к оценке эффективности системы стимулирования работников. Экономически можно оценить данную систему только в том случае, если рассматривать ее как материальное дополнение к заработной плате (то есть как систему премирования, доплат, надбавок, бонусов и др.). В нашем видении содержания системы

²⁰³ Озерникова, Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учебное пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – С. 109. [Электронный ресурс] – Режим доступа :<http://lib-catalog.isea.ru> (дата обращения 13.03.2018)

стимулирования работников, которая включает возможное использование всех методов и всего многообразия видов стимулирования (материальных, нематериальных (моральных)) необходимо проводить оценку как экономической, так и социальной эффективности (табл. 3.1).

Таблица 3.1- Соотношение содержания системы стимулирования работников с позиции автора и подхода к оценке ее эффективности

Оценка экономической эффективности	Оценка социальной эффективности
Материальные стимулы (оклад, доплаты, надбавки, премии, бонусы, финансирование социальных льгот и гарантий, предусмотренных предприятием сверх государственных льгот и гарантий и др.), экономический метод стимулирования	Нематериальные стимулы (благоприятный морально-психологический климат, «Доска почета», почетные звания и др.), методы стимулирования (командно-административный, морально-психологический)

Разработано автором

При этом, социальная эффективность имеет большое значение и многими исследователями доказано, что она не в меньшей степени, чем экономическая влияет на общую эффективность.

Кроме этого, с позиции предложенной методологии и рассматривая систему стимулирования работников как целостную совокупность взаимосвязей и взаимоотношений между элементами системы, направленную на гармонизацию целей и интересов работников и работодателя и обеспечивающую постоянное развитие человеческого потенциала, а также создание условий для его эффективного использования, мы исходим из того, что показатели оценки эффективности системы стимулирования должны включать «эффективность для работодателей» и «эффективность для работников»²⁰⁴.

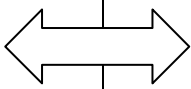
²⁰⁴ Дашкова, Е.С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2018. - № 2. С. 67-68.

Таким образом, проведенный нами анализ эволюции подходов к оценке эффективности системы стимулирования работников показал, что в теории и практике управления не существует стандартной методологии. На наш взгляд, акцент при разработке методик оценки эффективности систем стимулирования должен быть сделан на то, что одновременно целесообразно учитывать и экономическую, и социальную эффективность, и эффективность для работодателя, и эффективность для работника. То есть выбор показателей должен исходить из учета всех аспектов эффективности.

3.2. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода

Любая методика оценки эффективности чего-либо всегда предполагает определенный набор показателей и авторский алгоритм действий. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников на основе принципа партисипативности должна, с нашей позиции, состоять из комплекса показателей, оценивающих «экономическую эффективность», «социальную эффективность», «эффективность для работодателей» и «эффективность для работников» (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Комплекс показателей методики оценки эффективности системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода

Эффективность для работодателей			Эффективность для работников	
Экономическая эффективность	Социальная эффективность		Экономическая эффективность	Социальная эффективность

Разработано автором

При этом среди показателей, отражающих эффективность для работодателя могут быть включены экономические и социальные показатели эффективности. Аналогично и для показателей эффективности для работников. Некоторые показатели могут отражать эффективность для работника и

работодателя одновременно (например, удовлетворенность морально-психологическим климатом в коллективе). Показатели не могут только одновременно показывать экономическую и социальную эффективность.

Соглашаясь с позицией Никифоровой Л.Х., показатель эффективности: «это количественная или качественная характеристика работы объекта управления (работника, структурного подразделения, предприятия), определяющая степень эффективности управленческого воздействия. Показатель должен быть:

- 1) валидным, то есть соответствовать поставленным целям и задачам системы мотивации;
- 2) информативным, то есть с определенной степенью вероятности оценивать фактическое состояние системы управления и прогнозировать ожидаемый результат в будущем;
- 3) доступным для сбора исходных данных и последующего анализа;
- 4) отслеживаемым в динамике. Значение того или иного показателя в конкретный момент времени само по себе является мало значимым. Для принятия обоснованных управленческих решений показатели важно анализировать в динамике, поэтому методика их получения должна быть практически неизменной (или с незначительными модификациями), а форма сбора, накопления и анализа информации – удобной в применении²⁰⁵».

Как выше отмечалось, любая методика представляет собой определенный алгоритм действий. Нами предлагается следующее:

- 1) определить комплекс показателей, позволяющих дать оценку системе стимулирования работников по указанным выше четырем аспектам. Данные показатели обязательно должны учитывать отраслевую специфику организации;
- 2) определение периодичности оценки: месяц, квартал, полугодие, год;

²⁰⁵Никифорова, Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала.[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата обращения 13.04.2018)

3) разработка универсальной шкалы, позволяющей осуществить перевод измеряемых по-разному показателей в единую систему оценок;

4) составление формулы интегрированной оценки эффективности системы стимулирования работников. Здесь нужно учесть степень влияния каждого показателя на общую эффективность, для чего рекомендуется вводить поправочные коэффициенты;

5) разработка обоснованной шкалы для выделения групп по степени эффективности. Группы, как правило, выделяются в диапазоне от полной неэффективности до высокой степени эффективности. Числовые интервалы могут быть разными. Например, от 0 до 1 или -10 до +10 и т.д. Это определяется во многом формулой интегрированной оценки эффективности системы стимулирования работников.

В теории и практике управления социально-трудовыми отношениями существует большое число авторских методик оценки эффективности систем стимулирования. Разработанная нами методика отражает предлагаемый теоретико-методологический подход и является наиболее универсальной.

Далее проведем разработку конкретной методики оценки эффективности системы стимулирования работников для сферы здравоохранения. Выбор отрасли обусловлен тем, что:

-во-первых, здравоохранение является стратегически важной отраслью для любой страны. Поэтому разработка и внедрение методики оценки эффективности системы стимулирования работников для сферы здравоохранения является, с нашей точки зрения, весьма актуальной, учитывая повышенное внимание со стороны Президента РФ и Правительства РФ к проблемам экономики здравоохранения. Проведение оценки эффективности системы стимулирования работников в учреждениях здравоохранения позволит понять насколько рационально используются финансовые ресурсы,

целесообразны применяемые моральные и социальные способы мотивации для повышения производительности и качества труда²⁰⁶;

- во-вторых, в сфере здравоохранения практически отсутствуют методики оценки эффективности системы стимулирования работников. Далее проведем доказательство данного тезиса.

В целом, для современных российских организаций оценочная процедура применительно к системам стимулирования работников, как правило, не характерна, что является выраженной и вместе с тем существенной управленческой ошибкой. С нашей точки зрения, в каждой отрасли и каждой организации должны с учетом имеющегося опыта разрабатываться и системно использоваться методики оценки эффективности системы стимулирования работников. Как пишет Никифорова Л.Х.: «В менеджменте действует правило: нельзя управлять тем, что не измеряется. Оценка эффективности мотивационных программ позволяет своевременно внедрять и корректировать методы стимулирования, обоснованно планировать бюджет компании на управление человеческими ресурсами²⁰⁷». По нашему мнению, данные методики целесообразно сегодня разрабатывать именно под специфику отрасли и конкретной организации, так как они, базируясь на совокупности универсальных показателей эффективности, могут включать специфические показатели, отражающие эффективность конкретного вида экономической деятельности и организации.

В науке и практике уже имеются методики оценки эффективности системы стимулирования или мотивации персонала, разработанные для конкретного вида экономической деятельности. Так, Белоноговой Е.В.²⁰⁸,

²⁰⁶ Дашкова, Е.С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2018. - № 2. С. 69.

²⁰⁷ Никифорова, Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата обращения 13.04.2018)

²⁰⁸ Белоногова, Е.В. Методические подходы к оценке эффективности систем материального стимулирования труда работников торговых организаций / Е.В. Белоногова, Ю.Ю. Сулова, А.В. Волошин // Фундаментальные исследования, 2016, №8-1. С. 96-101. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26483806> (дата обращения 17.04.2018)

Сусловой Ю.Ю., Волошиной А.В., Терещенко Н.Н.²⁰⁹ были разработаны методические подходы оценки эффективности систем стимулирования труда для организаций сферы торговли. Профессором Грибиным Ю.Г.²¹⁰ и Королевским К.Ю. была предложена методика оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала для угледобывающих предприятий²¹¹.

На сегодняшний день в сфере здравоохранения подобные методики оценки эффективности систем стимулирования работников отсутствуют, имеется лишь некоторые попытки в разработке таких методик. Так, Борисовой Е.А. предлагается проводить оценку эффективности внедрения «эффективного контракта» на уровне региона, включающую следующие показатели и индикаторы: «показатель “финансовое обеспечение” - индикатор “процент от ВВП”; показатель “расширение внебюджетных источников финансирования” - индикатор “доля в общем консолидируемом бюджете”; показатель “повышение заработной платы” - индикатор “по сравнению со средней экономической заработной платы по региону”; показатель “кадровое обеспечение” - индикатор “укомплектованность кадрами, соотношение врач/медицинская сестра”; показатель “удовлетворенность населения медицинскими услугами” - индикатор “процент положительных ответов”; показатель “информированность населения о месте, виде, сроках

²⁰⁹ Терещенко, Н.Н. Современные подходы к оценке материального стимулирования труда работников торговли / Н.Н. Терещенко, Е.В. Титова // Проблемы современной экономики: Евразийский международный научно-аналитический журнал, 2007. – № 2 (22). С. 159-161; Белоногова, Е.В. Методологические подходы к оценке материального стимулирования труда работников розничной торговли: монография / Е.В. Белоногова, Н.Н. Терещенко. – Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. 176 с.

²¹⁰ Грибин, Ю.Г. Методические подходы к оценке экономической эффективности мероприятий по совершенствованию систем стимулирования персонала / Ю.Г. Грибин, К.Ю.Королевский. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-k-otsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyu-sistem-stimulirovaniya-personala> (дата обращения 01.05.2018)

²¹¹ Дашкова, Е.С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2018. - № 2. С. 68.

предоставления медицинских услуг” - индикатор “наличие информации на сайте, в СМИ, регистратуре, приемном отделении”²¹²».

В связи со сложившейся в здравоохранении ситуацией предлагается авторская методика оценки эффективности системы стимулирования, которая будет наиболее полно отражать специфику данной отрасли.

Одной из целей новых систем оплаты труда (НСОТ) работников сферы здравоохранения является усиление мотивации медицинских работников к оказанию качественной медицинской помощи. Ориентируясь на данную цель предлагается следующая авторская методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы здравоохранения, включающая комплекс показателей, позволяющих оценить «экономическую» и «социальную» составляющие эффективности, а также учесть эффект как для работников, так и для работодателей. Данная методика проводится в три этапа и включает четырнадцать показателей.

На первом этапе осуществляется расчет по каждому из четырнадцати показателей. Рекомендуется осуществлять их расчет по итогам года, но возможно и уменьшение интервалов (полгода, квартал)²¹³.

1. **Коэффициент выполнения плана** или соответствия нормативным показателям ($K_{п}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{п} = \frac{П_{ф}}{П_{п}}(3.2), \quad \text{где:}$$

$П_{ф}$ - объемы фактически выполненных показателей по учреждению (в натуральных единицах или в рублях);

$П_{п}$ – объемы установленных плановых (нормативных) показателей (в натуральных единицах или в рублях).

В зависимости от организационно-правовой формы медицинского учреждения (автономное государственное или муниципальное учреждение,

²¹² Борисова, Е.А. Новые эффективные подходы в оплате труда медицинских работников. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/novye-effektivnye-podhody-v-oplate-truda-meditsinskih-rabotnikov> (дата обращения 01.05.2018)

²¹³ Дашкова, Е.С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2018. - № 2. С. 69-72.

бюджетное государственное или муниципальное учреждение, частное учреждения здравоохранения) и специфики его деятельности у учреждения может быть несколько планов:

- 1) план по госзаказу,
- 2) план по объему ОМС (обязательному медицинскому страхованию),
- 3) план по объему платных услуг и ДМС (добровольному медицинскому страхованию).

Все плановые (нормативные) показатели рассчитываются как в натуральных единицах (среднегодовое количество больничных коек, койко-дней, количество поликлинических посещений, выездов скорой медицинской помощи и др.), так и в денежных (рублях).

Если в учреждении имеется несколько таких нормативных планов, то расчет среднего показателя необходимо осуществлять как среднеарифметическое всех коэффициентов.

Данный показатель отражает эффективность деятельности медицинского учреждения и, следовательно, работы всего персонала и является объективным. Деятельность всех бюджетных учреждений здравоохранения оценивается по выполнению плановых (нормативных) показателей, поэтому этот показатель является основным в числе экономических показателей предлагаемой методики.

2. Доля ФОТ медицинского персонала в общем ФОТ персонала медицинского учреждения ($D_{\text{м.фот}}$) рассчитывается по формуле:

$$D_{\text{м.фот}} = \frac{\text{ФОТ}_{\text{мед.п.}}}{\text{ФОТ}_{\text{общ.}}} * 100\% \quad (3.3), \quad \text{где:}$$

$\text{ФОТ}_{\text{мед.п.}}$ – объем ФОТ медицинского персонала (в рублях);

$\text{ФОТ}_{\text{общ.}}$ – объем общего ФОТ в медицинском учреждении (в рублях).

Согласно Единым рекомендациям по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2018 год, утвержденных Решением Российской трехсторонней комиссией по регулированию социально-

трудовых отношений от 22 декабря 2017 г. №11, необходимо: «оптимизировать неэффективные расходы с целью привлечения средств на повышение заработной платы медицинским работникам, в том числе на оплату труда административно-управленческого и вспомогательного персонала. В этих целях устанавливать предельную долю расходов на оплату их труда в фонде оплаты труда работников учреждений (не более 40 процентов). Также рекомендуется устанавливать перечень должностей, относимых к административно-управленческому и вспомогательному персоналу учреждений²¹⁴». С нашей точки зрения, этот показатель целесообразно включать в предлагаемую методику в связи с тем, что он отражает справедливость в оценке соотношения вклада медицинских работников и немедицинского (административно-управленческого и вспомогательного) персонала в результаты деятельности учреждения в целом. Однако, по нашему мнению, это соотношение во многом зависит от масштабов учреждения. Поскольку сегодня благодаря использованию информационных технологий доля немедицинского персонала коммерческих клиник, особенно сетевых, не превышает 10-15% от общей численности работников. Поэтому, как пишет Беньковская О.П.: « для разработки методического подхода по оценке потребности в немедицинском персонале и регулированию его численности медицинскими организациями целесообразно проведение кадрового аудита конкретных лечебных учреждений в рамках управленческого консалтинга с целью определения оптимальных нормативов численности управленческого персонала и нормы управляемости, обслуживания, времени и др.²¹⁵».

²¹⁴Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2018 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений от 22 декабря 2017 г., протокол № 11). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71748512/>(дата обращения 17.05.2018)

²¹⁵ Беньковская, О.П. Немедицинский персонал лечебных учреждений: проблемы определения понятия и регулирования численности / О.П. Беньковская, И.П. Черная, О.В. Горшкова // Pacific Medical Journal, 2016, № 3, р. 89–92. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/>(дата обращения 18.05.2018)

3. Доля среднего оклада в среднем заработке в целом по учреждению

($D_{\text{окл}}$) рассчитывается по формуле:

$$D_{\text{окл.}} = \frac{O_{\text{ср}}}{З_{\text{ср}}} * 100\% \quad (3.4), \quad \text{где:}$$

$O_{\text{ср}}$ – средний оклад;

$З_{\text{ср}}$ - средняя заработная плата.

В письме Министерства здравоохранения РФ от 4 сентября 2014г. № 16-3/10/2-6752 «О совершенствовании региональных и муниципальных систем оплаты труда медицинских работников» написано, что: «...на совместном совещании с представителями Федерации независимых профсоюзов и Центрального комитета профсоюза работников здравоохранения Российской Федерации Минздрав России полагает целесообразным внедрять новые подходы к формированию гарантированной части заработной платы медицинских работников в субъектах Российской Федерации, что позволит сбалансировать долю тарифной части заработка работников и стимулирующих выплат таким образом, чтобы 55 - 60% заработной платы направлялось на выплаты по окладам, 30% - стимулирующие выплаты за достижение конкретных результатов деятельности по показателям и критериям эффективности, 10 - 15% компенсационные выплаты, в зависимости от условий труда медицинских работников²¹⁶».

4. **Коэффициент фондов ($K_{\text{д}}$)** - соотношение между средними уровнями заработной платы в десятой и первой децильных группах по учреждению:

$$K_{\text{д}} = \frac{\Phi_9}{\Phi_1} \quad (3.5), \quad \text{где:}$$

Φ_9 - фонд заработной платы, который приходится на 10 % работников с самой высокой зарплатой;

²¹⁶ Письмо Министерства здравоохранения РФ от 4 сентября 2014г. № 16-3/10/2-6752 «О совершенствовании региональных и муниципальных систем оплаты труда медицинских работников»[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70642064/>(дата обращения 20.05.2018)

Φ_1 - фонд заработной платы, который приходится на 10 % работников с самой низкой зарплатой.

Данный показатель, на наш взгляд, более объективно отражает внутриорганизационную дифференциацию работников по доходам, чем рекомендуемый Министерством показатель «предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителей и работников учреждения²¹⁷».

5. Удельный вес сотрудников, имеющих административные взыскания за год ($У_{\text{адм.взыс.}}$) рассчитывается по формуле:

$$У_{\text{адм.взыс.}} = \frac{Ч_{\text{адм.взыс.}}}{Ч_{\text{ср.}}} * 100\% \quad (3.6), \quad \text{где:}$$

$Ч_{\text{адм.взыс.}}$ – количество работников, имеющих административные взыскания за рассматриваемый период;

$Ч_{\text{ср.}}$ – среднесписочная численность работников за рассматриваемый период.

Этот показатель позволяет оценить уровень трудовой дисциплины в учреждении, который во многом зависит от морально-психологического климата в коллективе и справедливости мотивации работников.

6. Темп роста среднего квалификационного уровня медицинских работников ($T_{\text{кв}}$) рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{кв}} = \frac{K_{\text{в1}}}{K_{\text{в0}}} * 100\% \quad (3.7), \quad \text{где:}$$

$K_{\text{в1}}$ – средний уровень квалификации медицинского персонала за текущий период;

$K_{\text{в0}}$ – средний уровень квалификации медицинского персонала за предшествующий период.

Данный показатель отражает привлекательность медицинского учреждения на рынке труда, формируемую в первую очередь за счет системы

²¹⁷ Письмо Министерства здравоохранения РФ от 4 сентября 2014г. № 16-3/10/2-6752 «О совершенствовании региональных и муниципальных систем оплаты труда медицинских работников»[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70642064/>(дата обращения 20.05.2018)

стимулирования работников. Кроме этого он косвенно характеризует мотивацию персонала к постоянному развитию и профессиональному росту.

7. **Коэффициент текучести кадров** ($K_{\text{тек}}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{тек.}} = \frac{Y_{\text{неж.пр.}} + Y_{\text{соб.}}}{\text{Ч}_{\text{среднеспис.}}} * 100\% \quad (3.8); \quad \text{где:}$$

$Y_{\text{неж.пр.}}$ – количество уволенных по нежелательным для учреждения причинам;

$Y_{\text{соб.}}$ - количество уволенных по собственному желанию;

$\text{Ч}_{\text{среднеспис.}}$ – среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период.

Этот показатель, как правило, косвенно характеризует систему стимулирования в любой организации и часто используется исследователями при оценке эффективности таких систем.

8. **Уровень удовлетворенности пациентов качеством медицинских услуг** ($Y_{\text{к.м.у.}}$) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен». Медицинское учреждение может также использовать данные, опубликованные на сайте Департамента здравоохранения, в частности в Воронежской области - <http://zdrav36.ru/obshchestvennyj-kontrol/rating-2018>.

В настоящее время удовлетворенности пациентов качеством медицинской помощи уделяется большое внимание на государственном уровне. Показатель «удовлетворенность качеством медицинской услуги» нельзя отождествлять с показателем «качество медицинской услуги», так как первый показатель оценивается пациентом, он субъективный и включает не только оценку самой медицинской помощи (которую пациенты в большинстве случаев не могут объективно оценить), но и сервиса, культуры и этики отношения и др. Качество медицинской услуги - это соответствие медицинской помощи показателям, характеризующим ее качество и эффективность (стандартам). Оценка качества медицинских услуг осуществляется соответствующими

специалистами и согласно Национального стандарта РФ ГОСТ Р 52113-2014 "Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг" (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6 ноября 2014 г. N 1482-ст)²¹⁸.

9. Удовлетворенность работников уровнем заработной платой ($Y_{з/п}$) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен». Это прямой, хотя и несколько субъективный показатель, отражающий реальное мнение персонала организации.

10. Удовлетворенность работников справедливостью материального стимулирования (а именно справедливостью переменной части заработной платы) ($Y_{сп.мат.с.}$) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен». Это также прямой и частично субъективный показатель, отражающий реальное мнение персонала о том, насколько материальное стимулирование справедливо распределяется в организации.

11. Удовлетворенность работников социальными гарантиями и выплатами ($Y_{соц.г.}$) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен». Позволяет оценить емкость и действенность социального пакета учреждения.

12. Удовлетворенность работников морально-психологическим климатом в учреждении ($Y_{мат.-псих.кл.}$) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен». Дает возможность оценить спектр моральных стимулов, используемых в организации, а также ее корпоративную культуру.

²¹⁸Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 52113-2014 "Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг" (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6 ноября 2014 г. N 1482-ст). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/71220136/>(дата обращения 14.06.2018)

13. Уровень информированности работников о механизме начисления всех компонентов заработной платы и имеющихся в организации социальных выплат и моральных поощрений ($U_{\text{инф.}}$) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью не информирован» до «полностью информирован».

Данный показатель позволяет оценить насколько «прозрачен» механизм системы стимулирования работников. Важность «прозрачности» механизма обусловлена тем, что именно понимание и знание его позволяет воздействовать на мотивацию персонала учреждения к повышению производительности и качества труда.

14. Уровень участия работников в разработке/совершенствовании системы стимулирования ($U_{\text{уч.}}$) определяется посредством социологического опроса по шкале «отсутствует участие» до «высокая степень участия», а также с помощью анализа документации. Так, если работники принимали участие в разработке или совершенствовании системы стимулирования, то:

- должны быть соответствующие приказы по созданию рабочих групп, включающих представителей от всех категорий персонала, профсоюзного актива;

- сотрудники должны быть ознакомлены с проектами соответствующих положений по оплате труда, премированию и других форм стимулирования и должны были иметь возможность вносить предложения, что можно определить через анализ документов и через социологический опрос;

- должны быть документы, подтверждающие, что в организации проводятся систематические опросы, позволяющие выявлять удовлетворенность действующей системой стимулирования и потребность в ее совершенствовании.

На втором этапе каждому показателю дается обозначение и он переводится в универсальную десятибалльную шкалу, полученную с привлечением экспертов (табл.3.3.).

Таблица 3.3 - Шкала баллов по показателям методики оценки эффективности системы стимулирования работников

Обозначение показателя	Показатели оценки	баллы										
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y ₁	K _п	1,05 и выше	1,04	1,03	1,02	1,01	1,00	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95 и менее
Y ₂	D _{м.фот}	72 и выше	71-69	68-66	65-63	62-60	59-57	56-54	55-53	52-50	49-47	46 и менее
Y ₃	D _{окл}	80 и более	79-75	74-70	69-65	64-60	59-55	54-50	49-45	44-40	39-35	34 и менее
Y ₄	K _д	4 и менее	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14 и более
Y ₅	У _{адм.взыс.}	0	до 0,001	0,002	0,003	0,004	0,005	0,006	0,007	0,008	0,009	0,01 и выше
Y ₆	T _{кв}	110 и выше	109-108	107-106	105-104	103-102	101-100	99- 98	97- 96	95 -94	93 -92	91% и менее
Y ₇	K _{тек}	0-2	3-5	6-8	9-11	12-14	15-17	18-20	21-23	24-26	27-29	30 и более
Y ₈	У _{к.м.у.}	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y ₉	У _{з/п}	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y ₁₀	У _{сп.мат.с.}	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y ₁₁	У _{соц.г.}	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y ₁₂	У _{мор.-псих.кл.}	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y ₁₃	У _{инф.}	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y ₁₄	У _{уч.}	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Разработано автором

На третьем этапе осуществляется расчет эффективности системы стимулирования работников по формуле (3.9).

$$E = Y_1 + \frac{Y_2+Y_4+Y_{10}}{3} + Y_3 + \frac{Y_5+Y_6+Y_7+Y_8}{2} + Y_9 + Y_{11} + Y_{12} + Y_{13} + Y_{14} \quad (3.9)$$

На наш взгляд, показатели $Y_1, Y_3, Y_9, Y_{11}, Y_{12}, Y_{13}, Y_{14}$ напрямую характеризуют систему стимулирования работников в учреждении. Показатели Y_2, Y_4, Y_{10} суммируются и корректируются на $1/3$, так как каждый из них оценивает параметр «справедливость» системы стимулирования работников в учреждении. Показатели Y_5, Y_6, Y_7, Y_8 дают косвенную оценку системе стимулирования работников и поэтому корректируются на $1/2$.

Эффективность системы стимулирования работников (E) находится в границах от 0 до 100 баллов. В случае применения всех четырнадцати показателей действующая система оценивается по следующей шкале ²¹⁹ (табл.3.4).

Таблица 3.4 - Шкала оценки эффективности системы стимулирования работников

Количество баллов	Характеристика системы стимулирования работников
0-50	Система стимулирования работников неэффективна и требует полной замены
51-60	Система стимулирования работников мало эффективна и требует существенных изменений или замены
61-70	Система стимулирования работников в средней степени эффективна и требует некоторых изменений
71-80	Система стимулирования работников в большей степени эффективна и требует небольших изменений
81-90	Система стимулирования работников является эффективной и не требует изменений
91-100	Система стимулирования работников идеальна

Разработано автором

²¹⁹ Дашкова, Е.С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2018. - № 2. – С. 73.

Предложенная авторская методика включает показатели, которые удовлетворяют поставленному выше условию, одновременно отражать экономическую и социальную эффективность и эффективность со стороны работника и работодателя (рис. 3.2).

	Эффективность для работодателя	Эффективность для работника
Экономическая эффективность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коэффициент выполнения плана. 2. Удельный вес сотрудников, имеющих административные взыскания за год. 3. Темп роста среднего квалификационного уровня медицинских работников. 4. Коэффициент текучести кадров 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удельный вес ФОТ медицинского персонала в общем ФОТ персонала медицинского учреждения. 2. Доля среднего оклада в среднем заработке в целом по учреждению. 3. Коэффициент фондов.
Социальная эффективность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень удовлетворенности пациентов качеством медицинских услуг. 2. Уровень информированности работников о механизме начисления всех компонентов заработной платы и имеющихся в организации социальных выплат и моральных поощрений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удовлетворенность работников уровнем заработной платой. 2. Удовлетворенность работников справедливостью материального стимулирования (а именно справедливостью переменной части заработной платы). 3. Удовлетворенность работников социальными гарантиями и выплатами. 4. Удовлетворенность работников морально-психологическим климатом в учреждении. 5. Уровень участия работников в разработке/совершенствовании системы стимулирования.

Рисунок 3.2 - Матрица соотношения показателей по различным аспектам эффективности системы стимулирования работников²²⁰

Разработано автором

Таким образом, использование предложенной авторской методики позволит комплексно оценить эффективность системы стимулирования

²²⁰ Дашкова, Е.С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2018. - № 2. – С. 73.

работников в учреждениях здравоохранения как бюджетной, так и коммерческой сфер и на основании полученных результатов даст возможность принимать обоснованные управленческие решения.

С целью определения действенности предложенной авторской методики оценки эффективности системы стимулирования работников и выявления проблем в вопросах мотивации медицинских кадров была проведена ее апробация в трех медицинских учреждениях Воронежской области: Многопрофильный медицинский центр Поликлиника «Дубрава» (далее Поликлиника «Дубрава»), автономное учреждение здравоохранения Воронежской области «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» (далее АУЗ ВО «ВОККДЦ») и Федеральное государственное казенное учреждение «142 Военный госпиталь» Министерства Обороны РФ (далее ФГКУ «142 Военный госпиталь»). Выбор объектов исследования обусловлен необходимостью охватить различные по форме собственности медицинские учреждения. Поликлиника «Дубрава» является коммерческим учреждением (частная собственность), АУЗ ВО «ВОККДЦ» - автономным бюджетным, оказывающим значительный объем платных медицинских услуг и ФГКУ «142 Военный госпиталь» – бюджетным казенным учреждением. То есть последние два объекта относятся к государственной собственности.

Рассмотрим особенности каждого медицинского учреждения.

Многопрофильный медицинский центр Поликлиника «Дубрава» (официальное название ООО «АЛЬТАВИР») функционирует в городе Воронеж с 2007 года. Предоставляет услуги консультативного приема, проводит инструментальные и лабораторные исследования, а также физиотерапевтические процедуры.

На базе Поликлиники «Дубрава» ведет прием детский гастроэнтеролог, детский аллерголог, физиотерапевт, аллерголог, иммунолог, венеролог, гастроэнтеролог, эндокринолог, невролог, трихолог, дерматолог, гинеколог, терапевт косметолог, мануальный терапевт, психолог, ревматолог, кардиолог,

психотерапевт, детский психолог, логопед, массажист. Предлагаются анализы, хелик-скан, ЭКГ, озонотерапия, лечение ногтей, лечение волос, лечение болей, грязелечение, Plasmolifting. Проводится денситометрия (УЗИ костной ткани), дуплексное сканирование (сочетает классическое УЗИ и доплерографию), стандартное ультразвуковое исследование: мягкие ткани, суставы, лимфатические узлы, молочные железы, надпочечники, щитовидная железа, репродуктивные органы (предстательная железа, матка, органы мошонки и т.д.), органы мочевыделительной системы (мочеточники, почки, мочевого пузыря), органы желудочно-кишечного тракта (поджелудочная железа, печень, желудок).

Поликлиника «Дубрава» – поликлиника современного городского формата, где трудятся высококвалифицированные специалисты, многие из которых являются кандидатами и докторами наук. Стоимость услуг сопоставима со средним уровнем цен на рынке платных медицинских услуг города. Целевая установка: «Сделать качественные услуги доступными», что обеспечивается за счет экономии на рекламе. В политике продвижения данного коммерческого учреждения основная ставка делается на «сарафанное радио». Акцент на индивидуальный подход к каждому пациенту.

В Поликлинике «Дубрава» на 1 января 2018 года работают 29 основных работников и 70 совместителей по договору подряда. При этом 81 – врачи и 15 – средний медицинский персонал. На конец 2017 года среднесписочная численность составила 102 работника, Особенностью данного коммерческого учреждения является высокая степень индивидуализации условий оплаты труда. Применяются следующие системы оплаты труда: оклад и оклад плюс чистый процент от выручки. При этом с каждым сотрудником условия оплаты труда решаются индивидуально с учетом специфики трудовой деятельности, квалификации и репутации работника.

Большое значение в учреждении уделяется моральному стимулированию и формированию корпоративной культуры. В традиции учреждения входят поздравления каждого сотрудника с днем рождения,

празднование Нового года и Дня медицинского работника за счет средств организации, а также другие корпоративные мероприятия, способствующие сплочению коллектива. В поликлинике активно содействуют профессиональному развитию лучших работников.

АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» - медицинская организация амбулаторного типа, осуществляющая экспертную диагностику и консультативный специализированный прием врачей-специалистов, является одним из ведущих территориальных диагностических центров России и единственным в Центральном Черноземье. Функционирует с 1991 года. В АУЗ ВО «ВОККДЦ» ведётся консультативный приём взрослых и детей по 50 специальностям, осуществляется 332 вида инструментальных и более 350 видов лабораторных исследований. Работают 13 профильных отделов, в том числе дневной стационар, Центр краткосрочной хирургии, Областной диабетологический центр.

АУЗ ВО «ВОККДЦ» является базой подготовки врачей лучевой, функциональной и ультразвуковой подготовки для учреждений Воронежской области и других регионов. Здесь осуществляют учебную деятельность кафедра инструментальных методов диагностики ИДПО ВГМУ им. Н.Н. Бурденко, кафедра лучевой диагностики ВГМУ им. Н.Н. Бурденко, кафедра общей врачебной практики (семейной медицины) ИДПО ВГМУ им. Н.Н. Бурденко.

Врачи диагностического центра неоднократно становились победителями Областного конкурса «Лучший врач года», Всероссийского конкурса Минздрава РФ «Лучший врач года». На 1 января 2018 года в диагностическом центре работают 548 основных работников, из которых 185 врачей и 152 работников среднего медицинского персонала. Среднесписочная численность на конец 2017 года составила 556 человек.

В диагностическом центре используются следующие, описанные выше, системы оплаты труда и стимулирования: традиционно используемая НСОТ, а

также в отделе платных услуг сдельно-премиальная система, где премии выплачиваются за сложность и важность выполняемой работы.

Система морального стимулирования включает такие виды, как: Доска Почета; поощрение нагрудными знаками «Заслуженный работник диагностического центра», «За заслуги перед ВОККДЦ»; проведение корпоративных вечеров; организация совместных поездок (по историческим местам, городам России); благодарности и почетные грамоты.

ФГКУ «142 Военный госпиталь» зарегистрировано 14 августа 2014 года. Основным видом деятельности данного учреждения является деятельность больничных организаций. Кроме этого учреждение занимается общей врачебной практикой, деятельностью, связанной с обеспечением военной безопасности, производством фармацевтических субстанций, производством лекарственных препаратов и материалов, применяемых в медицинских целях.

В структуру ФГКУ «142 Военный госпиталь» входят четыре структурных отделений (лазаретов и госпиталей), расположенных в различных населенных пунктах. В ФГКУ «142 Военный госпиталь» на 1 января 2018 года 117 медицинских работников, из которых 98 медицинских сестер и 19 врачей. Среднесписочная численность медицинских работников на конец 2017 года составила 117 человек.

Система оплаты труда и стимулирования в ФГКУ «142 Военный госпиталь» представляет структуру НСОТ, а стимулирующие выплаты соответствуют целям эффективного контракта.

Таким образом, выбранные нами объекты исследования представляют медицинские учреждения различных форм собственности, специфики деятельности и масштабов.

Апробация в Поликлинике «Дубрава», АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» и ФГКУ «142 Военный госпиталь» Министерства обороны РФ проводилась согласно авторской методике поэтапно.

Первоначально был проведен расчет по каждому из четырнадцати показателей и их перевод в универсальную десятибалльную шкалу (табл.3.5).

Таблица 3.5 - Оценка показателей по объектам исследования, в баллах

Обозначение показателя	Показатели оценки	Поликлиника «Дубрава»	АУЗ ВО «ВОККДЦ»	ФГКУ «142 Военный госпиталь»
Y ₁	K _п	5	8	5
Y ₂	D _{м.фот}	10	10	9
Y ₃	D _{окл}	0	1	3
Y ₄	K _д	10	9	8
Y ₅	У _{адм.взыс.}	10	5	9
Y ₆	T _{кв}	5	4	6
Y ₇	K _{тек}	9	7	9
Y ₈	У _{к.м.у.}	8	9	10
Y ₉	У _{з/п}	8	7	6
Y ₁₀	У _{сп.мат.с.}	7	7	8
Y ₁₁	У _{соц.г.}	2	8	10
Y ₁₂	У _{мор.-псих.кл.}	9	8	9
Y ₁₃	У _{инф.}	5	6	5
Y ₁₄	У _{уч.}	0	5	1

Рассчитано автором

На следующем этапе был проведен расчет эффективности системы стимулирования работников по формуле 3.9 для каждого объекта исследования (табл. 3.6.).

Таблица 3.6 - Оценка эффективности системы стимулирования работников по каждому объекту исследования

Объект исследования	Е	Характеристика системы стимулирования работников
Поликлиника «Дубрава»	53,5	Система стимулирования работников мало эффективна и требует существенных изменений или замены
АУЗ ВО «ВОККДЦ»	66,2	Система стимулирования работников в средней степени эффективна и требует некоторых изменений
ФГКУ «142 Военный госпиталь»	64,3	Система стимулирования работников в средней степени эффективна и требует некоторых изменений

Рассчитано автором

Апробация предложенной автором методики показала, что во всех объектах исследования система стимулирования работников не является идеальной. При этом в Поликлинике «Дубрава», согласно полученным данным, система стимулирования работников мало эффективна и требует существенных изменений или замены, а в АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» и ФГКУ «142 Военный госпиталь» Министерства обороны РФ она в средней степени эффективна и требует некоторых изменений. В соответствии с результатами апробации основными недостатками систем стимулирования во всех учреждениях являются:

1) низкая доля оклада в общем заработке, то есть гарантированная часть является низкой в процентном соотношении, что не обеспечивает ощущения стабильности и уверенности в завтрашнем дне;

2) низкий уровень информированности работников о том, каков механизм начисления заработной платы, из каких элементов она состоит, какие существуют в организации социальные и моральные стимулы и каковы основания для их получения;

3) отсутствие возможности участия в разработке/совершенствовании системы стимулирования работников или минимальная степень участия в

этом процессе. Данная проблема нами была выявлена выше, при опросе экспертов, который показал, что разработкой новой системы оплаты и стимулирования труда на уровне учреждений занимались в первую очередь высшее руководство, экономические отделы и бухгалтерия.

В зависимости от принадлежности медицинской организации к бюджетным или коммерческим учреждениям здравоохранения также выделяются свои преимущества и недостатки в системах стимулирования работников. В коммерческих учреждениях выше удовлетворенность уровнем заработной платы, больше доля ФОТ медицинских работников за счет оптимальной численности немедицинских работников (отсутствует «раздутый» административно-управленческий аппарат). При этом отмечается низкая удовлетворенность социальными гарантиями, так как практически весь медицинский персонал работает по договорам подряда, регулируемым Гражданским кодексом РФ. Данная форма договора не предполагает выплат в социальные фонды, не обеспечивает большинство гарантий и прав трудящихся. Бюджетная форма собственности обеспечивает стабильность и социальные гарантии, но удовлетворенность уровнем заработной платы здесь ниже.

Таким образом, предложенная авторская методика позволила оценить эффективность системы стимулирования работников в каждом медицинском учреждении, выявить достоинства и недостатки, а также выделить основные проблемы, характерные для всех объектов исследования.

Подводя итог, установим, что проведенный анализ эволюции подходов к оценке эффективности системы стимулирования работников подтвердил отсутствие в теории и практике управления стандартной методики. Обосновано, что в рамках предлагаемого автором теоретико-методологического подхода стимулирования работников, базирующегося на партисипативности, и «расширенной» трактовки понятия «система стимулирования работников», целесообразно применять методику, интегрирующую показатели «экономической эффективности», «социальной

эффективности», «эффективности для работодателя», «эффективности для работника». Предложен универсальный авторский алгоритм разработки методики оценки эффективности системы стимулирования работников. Разработана и апробирована методика оценки эффективности систем стимулирования работников для организаций сферы здравоохранения в соответствие с теоретико-методологическим подходом автора. По итогам апробации выявлены недостатки систем стимулирования работников во всех организациях здравоохранения, а именно:

- незначительная доля оклада в общем заработке;
- низкий уровень информированности работников о том, каков механизм начисления заработной платы и из каких элементов она состоит, какие существуют в организации социальные и моральные стимулы и каковы основания для их получения;
- отсутствие возможности участия в разработке/совершенствовании системы стимулирования работников или минимальная степень участия в этом процессе.

Выявленные недостатки определяют необходимость более глубокого и всестороннего исследования особенностей и проблем стимулирования работников организаций сферы здравоохранения.

ГЛАВА 4. ИССЛЕДОВАНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

4.1. Анализ систем стимулирования организаций здравоохранения Российской Федерации

Система здравоохранения является стратегически важной отраслью экономики любого государства, так как ее цель – это охрана и укрепление здоровья граждан, повышение трудоспособности и увеличение продолжительности жизни²²¹. Эффективность сферы здравоохранения определяется, в первую очередь, качеством человеческих ресурсов. Кадры здравоохранения выступают интеллектуальным потенциалом данной отрасли и требуют долговременной подготовки, непрерывного профессионального развития и особого внимания со стороны органов как федерального, так и регионального управления. Особенностью труда медицинских работников является высокая степень ответственности, значительные эмоциональные нагрузки и физическое напряжение, неукоснительное следование в любых ситуациях Клятве Гиппократа и Кодексу морали и чести. Следовательно, условия и оплата труда медицинских работников должны не только обеспечивать достойный уровень жизни, но и побуждать их к повышению качества медицинской помощи, учитывая интенсивность и сложность вложенных трудовых усилий²²².

Государство участвует в осуществлении деятельности в сфере здравоохранения во всех странах мира. Основными функциями, выполняемыми государством, являются регулирование деятельности в сфере здравоохранения, финансирование мероприятий по оказанию медицинской помощи населению. На современном этапе развития системы здравоохранения в Российской Федерации при ее реформировании важнейшей темой среди

²²¹ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2017. - № 3. С. 73.

²²² Там же.

комплекса вопросов национального здравоохранения выступает проблема стимулирования и оплаты труда работников этой отрасли.

В ходе проводимых реформ отечественная система здравоохранения испытывает значительные организационно-правовые и содержательные преобразования: разработана законодательная основа для реформы здравоохранения, предполагающая децентрализацию государственной системы медицинского обслуживания, реализуется структурная перестройка отрасли, в том числе мероприятия по развитию частного сектора здравоохранения, а также существенные изменения происходят в системе оплаты труда.

В Концепции развития системы здравоохранения в РФ до 2020 г. отмечается, что: «среди проблем в области управления медицинскими кадрами следует отметить низкую заработную плату медицинских работников, уравнивательные подходы к оплате труда медицинского персонала, низкие социальную защищенность и престиж медицинской профессии²²³». В данной Концепции была поставлена задача «повышения квалификации медицинских работников и создания системы мотивации их к качественному труду²²⁴». То есть в условиях проводимых реформ уровень оплаты труда должен быть эквивалентен трудовому вкладу медицинских работников, а внедрение принципов врачебного самоуправления и корпоративной ответственности должно позволить эффективно использовать материальное и моральное стимулирование каждого члена медицинского коллектива к непрерывному профессиональному совершенствованию. Согласно Указу Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» повышение к 2018 году: «средней заработной платы врачей, преподавателей образовательных учреждений

²²³ Развитие системы здравоохранения в России до 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protown.ru/information/doc/4293.html> (дата обращения 06.05.2017)

²²⁴ Там же.

высшего профессионального образования и научных сотрудников до 200 % от средней заработной платы в соответствующем регионе²²⁵».

Таким образом, проблемы мотивации и оплаты труда медицинского персонала являются актуальными на сегодняшний день. К сожалению, мы констатируем, что уже на протяжении многих десятков лет в России размеры заработной платы медицинских работников далеко не соответствуют их вкладу в здоровье нации. Выявление причин этой проблемы целесообразно начать с изучения развития системы стимулирования медицинских работников, начиная с 90-х по настоящее время.

В советское время оплата труда работников определялась по соответствующим отраслям и носила централизованный характер. Отраслевые системы оплаты труда были жестко регламентированы. Оклады закреплялись в отраслевых тарифных сетках и зависели от уровня образования, квалификации, стажа работы, а премиальные выплаты зависели от экономии фонда заработной платы по установленным критериям. Макаров С.В., описывая систему оплаты труда медицинских работников в советское время в период «перестройки», пишет: «Введение нового хозяйственного механизма имело целью изменить систему бюджетного финансирования здравоохранения расширить хозяйственные полномочия медицинских учреждений, позволяя использовать дополнительные источники финансирования, и наконец, изменить систему оплаты труда медицинских работников, увязав ее с объемом и качеством оказываемой медицинской помощи. Анализ результатов внедрения нового хозяйственного механизма наглядно продемонстрировал эффективность применения экономических методов управления в здравоохранении. В ходе проведенного эксперимента возрос уровень оплаты труда наиболее интенсивно работающих категорий медицинского персонала. В дальнейшем проводились эксперименты по применению бригадной формы организации и оплаты труда, интенсификации использования коечного фонда

²²⁵Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики". Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70170950/#ixzz5NHtDbuvD>(дата обращения 07.06.2017)

с целью повышения эффективности использования кадровых и материальных ресурсов...²²⁶».

Развал СССР в начале 90-х гг. и, как следствие, глубокий социально-экономический кризис спровоцировали острый дефицит финансовых ресурсов, в результате чего начиная с 1992 года в здравоохранении, как и в других отраслях бюджетной сферы, в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 14 октября 1992 г. № 785 «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки»²²⁷ применялась Единая тарифная сетка по оплате труда работников государственных учреждений (ЕТС), представляющая собой восемнадцатирядную тарифную сетку. Она не была привязана к показателям объема и качества труда и соответствовала простой повременной системе оплаты труда.

Однако данная система, как показал многолетний опыт ее использования, имела множество недостатков.

Во-первых, соглашаясь с позицией Макарова С.В., «не была реализована воспроизводственная функция заработной платы». В тот период времени отмечался существенный дефицит в бюджете государства, что не могло обеспечить бюджетным работникам достойный уровень оплаты труда. Применялась практика восполнения низких окладов доплатами и надбавками. Можно утверждать, что в период применения единой тарифно-квалификационной сетки заработная плата медицинских работников была ниже прожиточного уровня²²⁸.

Среднемесячная начисленная заработная плата работников здравоохранения и социальных услуг в период с 1995 года по 2002 года была

²²⁶ Макаров, С.В. Новые системы оплаты труда в учреждениях здравоохранения / С.В. Макаров, Т.И. Алексеевская. – Иркутск, 2012. С 9-10.

²²⁷ Постановление Правительства РФ от 14 октября 1992 г. N 785 "О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки". Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://base.garant.ru/100899/>(дата обращения 15.06.2017)

²²⁸ Макаров С.В. Новые системы оплаты труда в учреждениях здравоохранения / С.В. Макаров, Т.И. Алексеевская. – Иркутск, 2012. С 11.

практически на уровне прожиточного минимума, а в 1999 году даже ниже этого показателя (табл. 4.1.).

Таблица 4.1 - Соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников здравоохранения и предоставления социальных услуг к величине прожиточного минимума

Годы	Величина прожиточного уровня трудоспособного населения	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата	Соотношение среднемесячной номинальной начисленной з/п к величине прожиточного минимума
руб. до 1998 г. – тыс.руб.			
1995	297,2	348,4	1,17
1996	415,6	609,5	1,47
1997	462,4	668,3	1,45
1998	554,7	727,0	1,31
1999	1002,8	975,0	0,97
2000	1320,0	1333,3	1,01
2001	1629,0	2004,0	1,23
2002	1967,0	3141,3	1,60
2003	2304,0	3662,6	1,59
2004	2602,0	4612,0	1,77
2005	3255,0	5905,6	1,80
2006	3695,0	8059,9	2,18
2007	4159,0	10036,6	2,40
2008	4971,0	13048,6	2,60

до 2000 г. – работников здравоохранения, физической культуры и социального обеспечения

Рассчитано автором на основании данных Федеральной службы государственной статистики, Российский статистический ежегодник. - Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087342078 (дата обращения 13.02.2017)

Значимое превышение средней номинальной начисленной заработной платы над величиной прожиточного уровня началось только с 2006 года и составило 218%. Сложившаяся ситуация привела к неконкурентной заработной плате учреждений сферы здравоохранения на рынке труда.

Во-вторых, была утрачена стимулирующая функция оплаты труда, что с одной стороны, было обусловлено отсутствием дополнительных средств на выплату премий, а, с другой, - негибкостью доплат и надбавок в отношении изменений на рынке труда.

В-третьих, отсутствовала «разумная» дифференциация в оплате труда не только разных категорий персонала в медицинском учреждении, но и в рамках одной категории. Так, Приказом Минздрава Российской Федерации от 15 октября 1999 года №377 «Об утверждении положения об оплате труда работников здравоохранения» была установлена следующая тарифная сетка (табл. 4.2.).

Таблица 4.2 - Ставки и оклады работников учреждений здравоохранения, определяемые на основе Единой тарифной сетки²²⁹

Разряды оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты	1,0	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22
Оклады (ставки)	450	500	555	610	680	750	830	910	1000

Разряды оплаты труда	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,9	4,2	4,5
Оклады (ставки)	1100	1205	1300	1405	1510	1630	1755	1890	2025

Молодые врачи, не имеющие категорию, трудоустроивались по 11 разряду. При получении второй категории, для перехода на которую необходимо было отработать не менее 3 лет практикующего стажа по специальности и лично явиться на комиссию для защиты отчета и тестирования, врача повышали на 1 разряд, то есть переводили на 12 разряд. Далее для получения первой категории врачу необходимо было отработать не менее 7 лет практикующего стажа по специальности и также лично явиться на комиссию. В результате его переводили на 13 разряд. Для получения высшей категории и работы по 14 разряду нужно было отработать не менее 10 лет практикующего стажа по специальности и также лично явиться на комиссию. При этом полученную категорию требовалось подтверждать каждые 5 лет.

²²⁹ Приказ Минздрава РФ от 15 октября 1999 года №377 «Об утверждении положения об оплате труда работников здравоохранения». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901746133>(дата обращения 02.07.2017)

Такие трудозатраты были не соизмеримы с той разницей в окладах, которая предполагалась по действующей тарифной сетке. Разница в окладах между 11 и 12 разрядом составляла в 2003 году всего лишь 95 рублей, что на тот период составляло приблизительно 5% прожиточного минимума. Безусловно, срабатывала только статусная мотивация. Аналогичная проблема была характерна и для среднего медицинского персонала и других категорий.

Попытка решить данные проблемы с помощью введения обязательного медицинского страхования (ОМС) как относительно постоянного источника финансирования и оказания платных медицинских услуг по факту не способствовало их решению.

Макаров С.В. пишет, что: «в середине 90-х гг. в дополнение к бюджетному финансированию и средствам ОМС государственные и муниципальные учреждения здравоохранения получили право оказывать медицинскую помощь населению на платной основе. В результате, в этих учреждениях здравоохранения наряду с надтарифными выплатами, осуществляемыми в соответствии с действующими законодательными и нормативно-правовыми актами, появились параллельные системы оплаты труда за счет средств ОМС и платной деятельности, плохо сочетающиеся с ЕТС, что усложнило ее использование в здравоохранении²³⁰».

В дальнейшем получила проявление еще одна проблема тарифной системы оплаты труда – это невозможность соблюдения принципа «равная оплата – за равный труд» в результате различий уровня и темпов социально-экономического развития регионов. Речь идет о том, что с 2005 года единая тарифная сетка осталась обязательной только для федеральных учреждений. В тех организациях, которые были подведомственны органам региональной или муниципальной властей, можно было формировать собственную систему оплаты труда и стимулирования. Основанием стал Федеральный закон №122 «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации и

²³⁰ Макаров, С.В. Новые системы оплаты труда в учреждениях здравоохранения / С.В. Макаров, Т.И. Алексеевская. – Иркутск, 2012. С 14.

признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием федеральных законов «О внесении изменений и дополнений» в ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» и «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 22 августа 2004 года²³¹.

По факту этим правом воспользовалось совсем незначительное число учреждений, так как предпочли оставить ЕТС. Корректировки подвергли компенсационную и стимулирующую части. В итоге это привело к значительной дифференциации в оплате труда работников здравоохранения по различным регионам.

Таким образом, действовавшая с 1992 года тарифная система оплаты труда привела к снижению уровня жизни всех категорий работников сферы здравоохранения, к падению престижа профессии медицинского работника и к ухудшению качества медицинской помощи населению страны.

Макаров С.В. сделал следующий, на наш взгляд, обоснованный вывод: «реформирование системы оплаты труда работников бюджетных учреждений здравоохранения было главной составляющей процесса реформирования отечественной экономики в целом и перехода к бюджетированию, ориентированному на результат, основная задача которого - обеспечение распределения бюджетных ресурсов с учетом приоритетов государственной политики и общественной значимости ожидаемых непосредственных и конечных результатов их использования. Реализации этой задачи соответствует отмена ЕТС и переход бюджетных учреждений на новые системы оплаты труда (НСОТ)²³²».

Данные обстоятельства побудили органы государственной власти провести существенные преобразования в системе стимулирования и оплаты

²³¹ Федеральный Закон РФ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 22.08.2004 N 122-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_49025/(дата обращения 13.08.2017)

²³² Макаров, С.В. Новые системы оплаты труда в учреждениях здравоохранения / С.В. Макаров, Т.И. Алексеевская. – Иркутск, 2012. С 15.

труда работников здравоохранения, в результате чего на смену единой тарифной сетки (ЕТС) пришли новые системы оплаты труда (НСОТ). Переход был намечен на начало 2008 года и осуществлялся вплоть до 2012 года. Фундаментальной нормативно-правовой базой для перехода и внедрения НСОТ послужили следующие законы (табл. 4.3).

Таблица 4.3 - Нормативная база перехода на НСОТ в сфере здравоохранения²³³

№ п/п	Нормативно-правовая база
1.	Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 г. №583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений
2.	Приказ Минздравсоцразвития РФ №525 от 6.08.2007 г. «О профессиональных квалификационных группах и утверждении критериев отнесения профессий рабочих и должностей служащих к профессиональным квалификационным группам
3.	Приказ Минздравсоцразвития РФ №526 от 6.08.2007 г. «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей медицинских и фармацевтических работников» (в редакции Приказа Минздравсоцразвития РФ №657н от 20.11.2008 г. «О внесении изменений в профессиональные квалификационные группы должностей медицинских и фармацевтических работников, утвержденные Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 6.08.2007 г. № 526»)
4.	Приказ Минздравсоцразвития РФ №822 от 29.12.2007 г. «Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях» (в редакции Приказа Минздравсоцразвития РФ №738н от 19.12.2008 г. «О внесении изменения в Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29.12.2007 г. №822 «Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях»)
5.	Приказ Минздравсоцразвития РФ №818 от 29.12.2007 г. «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях» (в редакции Приказа 22 Минздравсоцразвития РФ №739н от 19.12.2008 г. «О внесении изменения в Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29.12.2007 г. №818 «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях»)

²³³Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru>(дата обращения 04.09.2018)

№ п/п	Нормативно-правовая база
6.	Приказ Минздравсоцразвития РФ №462н от 28.08.2008 г. «О введении новой системы оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений высшего и дополнительного профессионального образования, подведомственных Минздравсоцразвития РФ»

Составлено автором

В Постановлении №583 от 05.08.2008 г. было заложено, что: «при переходе на новые системы оплаты труда величина всех компонентов заработной платы работников федеральных учреждений должна определяться на внутриучрежденческом уровне²³⁴».

Приказом Минздравсоцразвития РФ №663 от 22.10.2007 г. были утверждены «Методические рекомендации по введению в федеральных бюджетных учреждениях новых систем оплаты труда²³⁵». Примерная форма Положения об оплате труда и перечень документов Минздравсоцразвития РФ, регламентирующих порядок введения НСОТ в федеральных учреждениях здравоохранения, были представлены в Приказе Минздравсоцразвития РФ №425н от 14.08.2008 г. «Об утверждении Рекомендаций по разработке федеральными государственными органами и учреждениями – главными распорядителями средств федерального бюджета примерных положений об оплате труда работников подведомственных федеральных бюджетных учреждений²³⁶».

Отраслевые системы оплаты труда работников бюджетных учреждений применялись в России и раньше, они всегда отличались большой гибкостью и

²³⁴ Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/193695/>(дата обращения 04.09.2017)

²³⁵ Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 22 октября 2007 г. № 663. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/92487/>(дата обращения 04.09.2017)

²³⁶ Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 14 августа 2008 г. № 425н. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/93796/#ixzz5NItwo66a>(дата обращения 04.09.2017)

являлись важным элементом кадрового менеджмента в условиях плановой экономики.

Таким образом, с 2010 года в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения регионов была установлена НСОТ.

Нормативно-правовые акты, разработанные Министерством здравоохранения и социального развития РФ носили по факту концептуальный характер, определяя сущность проводимых в области оплаты труда и стимулирования преобразований. Более детально проработанные алгоритмы перехода были осуществлены на региональном уровне. Так, на территории Воронежской области непрерывно разрабатывались и перерабатывались соответствующие нормативные акты в сфере оплаты труда (табл. 4.4).

Таблица 4.4 - Нормативная база перехода на НСОТ в сфере здравоохранения в Воронежской области²³⁷

№ п/п	Нормативно-правовая база
1.	Приказ департамента здравоохранения Воронежской области от 27.11.2014 № 2607 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников бюджетных и автономных учреждений, подведомственных департаменту здравоохранения Воронежской области» (с изменениями в редакции приказов департамента здравоохранения Воронежской области от 30.01.2015 № 144, от 27.03.2015 № 522, от 19.05.2015 № 944)
2.	Приказ департамента здравоохранения Воронежской области от 24.11.2014 № 2558 «Об утверждении Положения об оплате труда руководителей государственных учреждений, подведомственных департаменту здравоохранения Воронежской области» (с изменениями в редакции приказов департамента здравоохранения Воронежской области от 27.01.2015 № 331, от 31.03.2015 № 561, от 06.04.2016 № 721, от 24.11.2017 № 2369)
3.	Приказ департамента здравоохранения Воронежской области от 24.11.2014 № 2557 «Об утверждении Положения о стимулирующих выплатах руководителям государственных учреждений здравоохранения, в отношении которых функции и полномочия учредителя осуществляет департамент здравоохранения Воронежской области» (с изменениями в редакции приказов департамента здравоохранения Воронежской области от 24.11.2017 № 2370)

Составлено и систематизировано автором

²³⁷ Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/423843042>; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.govrn.ru/sites/default/files/doczdrav2369-06122017.pdf>; Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/18189765/> (дата обращения 01.12.2017)

С момента вступления в силу НСОТ структура заработной платы медицинских работников состояла из оклада, компенсационных выплат и стимулирующих выплат и регламентировалась следующими документами (табл. 4.5).

Таблица 4.5 - Нормативная база утверждения профессионально-квалификационных групп в РФ²³⁸

Категории работников	Нормативно-правовая база
медицинские и фармацевтические работники	Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 6 августа 2007 года № 526 «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей медицинских и фармацевтических работников»
работники, занятые в сфере здравоохранения и социальных услуг	Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 31 марта 2008 года № 149н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников, занятых в сфере здравоохранения и предоставления социальных услуг»
педагогические работники здравоохранения	Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 5 мая 2008 года № 216н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования»
работники, занимающие должности административно-управленческого и хозяйственного персонала	Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 мая 2008 года № 247н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общетраслевых должностей руководителей, специалистов, служащих»
работники, занимающие должности общетраслевых профессий рабочих	Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 мая 2008 года № 248н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общетраслевых профессий рабочих»

Составлено автором

С целью изучения особенностей системы оплаты труда и стимулирования в бюджетных учреждениях Воронежской области рассмотрим основные пункты приказа департамента здравоохранения Воронежской области от 27.11.2014 № 2607 «Об утверждении Примерного положения об

²³⁸Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12156056/>; Режим доступа: <http://base.garant.ru/12159870/>; Режим доступа: <http://base.garant.ru/193313/>; Режим доступа: <http://base.garant.ru/193459/>; Режим доступа: <http://base.garant.ru/193507/> (дата обращения 01.12.2017)

оплате труда работников бюджетных и автономных учреждений, подведомственных департаменту здравоохранения Воронежской области» (с изменениями на: 22.05.2017). Так, минимальный оклад ПКГ «Медицинский и фармацевтический персонал первого уровня», к которым относятся санитарка, сестра-хозяйка, фасовщица, младшая медицинская сестра по уходу за больными, составляет 6500 рублей. В ПКГ «Средний медицинский и фармацевтический персонал» он варьируется от 7280 до 9000 рублей, в ПКГ «Врачи и провизоры» – от 9240 до 11580 рублей, в ПКГ «Руководители структурных подразделений с высшим медицинским и фармацевтическим образованием» - от 12390 до 12980 рублей²³⁹. Следовательно, можно сделать вывод о том, что гарантированная на сто процентов часть заработной платы находится на крайне низком уровне.

В приказе указано, что: «предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителя учреждения и средней заработной платы работников учреждения за отчетный год может быть с кратностью от 1 до 8 (от 1 до 6 на 22.05.2017 года). При определении соотношения учитывается заработная плата руководителя и работников учреждения, которая формируется за счет всех источников финансового обеспечения и рассчитывается за календарный год. Должностные оклады заместителей руководителей, главных медицинских сестер и главных бухгалтеров учреждений устанавливаются приказами по соответствующим учреждениям на 10-30% ниже должностных окладов руководителей этих учреждений²⁴⁰». Данная рекомендация направлена на снижение уровня дифференциации заработных плат работников медицинских учреждений и обязывает

²³⁹ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/423843042> (дата обращения 13.08.2017)

²⁴⁰ Приказ Департамента здравоохранения Воронежской области от 27.11.2014 № 2607 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников бюджетных и автономных учреждений, подведомственных департаменту здравоохранения Воронежской области». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/423843042> (дата обращения 13.08.2017)

медицинские учреждения области обеспечивать более справедливую оплату труда.

Коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством устанавливаются выплаты компенсационного характера, размеры и условия их осуществления. Спектр выплат компенсационного характера в целом остался тем же, что и был ранее. Это компенсация за работу во вредных и опасных условиях, компенсация ненормированного рабочего дня, надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну. В приказе отмечено, что размер указанных выплат определяется путем умножения окладов на соответствующий повышающий коэффициент и не образует нового оклада²⁴¹.

Стимулирующие выплаты представлены широким спектром. В приказе рекомендуются

1) надбавка за квалификационную категорию (за 2-ую - 10%; за 1-ую - 30%; за высшую – 50%);

2) надбавка за высокие результаты работы с учетом выполнения установленных критериев эффективности работы по показателям деятельности, позволяющим оценить результативность и качество их работы;

3) надбавка за работу в учреждении (структурном подразделении), расположенном в сельской местности в размере до 15% должностного оклада;

4) персональный повышающий коэффициент к окладу (должностному окладу);

5) премиальные выплаты по итогам работы (за отчетный период), за выполнение особо важных и ответственных работ²⁴².

В приказе также отмечено, что руководитель учреждения принимает решение об установлении персонального повышающего коэффициента к

²⁴¹ Приказ Департамента здравоохранения Воронежской области от 27.11.2014 № 2607 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников бюджетных и автономных учреждений, подведомственных департаменту здравоохранения Воронежской области». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/423843042>(дата обращения 13.08.2017)

²⁴²Там же.

окладу и его размере в отношении конкретного работника учреждения, но при этом устанавливают границы²⁴³. Например, такая граница для должности «главный бухгалтер» составляет 50% от оклада.

В числе стимулирующих выплат и премии за успешную работу по итогам за месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, год. Они осуществляются по решению руководителя учреждения в пределах субсидий, полученных на выполнение государственного задания, а также за счет средств ОМС и средств от приносящей доходы деятельности, направленных учреждением на оплату труда работников. В приказе прописаны конкретные достижения, за которые предполагается премирование работников (например, инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда и т.д.)²⁴⁴.

Порядок осуществления стимулирующих выплат руководителям учреждений утвержден приказами департамента здравоохранения Воронежской области от 24.11.2014 № 2557 и от 24.11.2014 № 2558 (представлены выше).

Ежемесячная стимулирующая выплата руководителя учреждения по итогам деятельности за отчетный период исчисляется за фактически отработанное время. Возможность получения ежемесячной выплаты стимулирующего характера и ее размер определяется комиссией, куда входят сотрудники департамента. Право на получение данной выплаты определяется отсутствием установленных в Положении нарушений. Размер ежемесячной выплаты зависит от полученной оценки. Оценка деятельности учреждения производится исходя из максимального суммарного значения критериев - 100 баллов. Стоимость 1 балла устанавливается департаментом исходя из доли средств на выплаты стимулирующего

²⁴³ Приказ Департамента здравоохранения Воронежской области от 27.11.2014 № 2607 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников бюджетных и автономных учреждений, подведомственных департаменту здравоохранения Воронежской области». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/423843042>(дата обращения 13.08.2017)

²⁴⁴ Там же.

характера по итогам работы за отчетный период в общем объеме заработной платы руководителя и максимального значения критериев.

Таким образом, на основании проведенного анализа нормативно-правовых актов, регулирующих оплату труда и стимулирование работников сферы здравоохранения, можно сделать вывод о том, что:

1) процесс перехода на НСОТ сопровождается постоянными изменениями нормативно-правовой базы регулирования оплаты труда из-за наличия недоработок в первоначальном и даже последующих ее вариантах;

2) рекомендуемые минимальные оклады по всем квалификационным группам с 27 ноября 2014 года по настоящее время не менялись и остаются на достаточно низком уровне. Так, если в регионе прожиточный минимум составил в 4-м квартале 2017 года 8 700 рублей для трудоспособного населения, то рекомендуемый минимальный оклад врача выше на 6-33%;

3) отсутствует надбавка за стаж, что не стимулирует работников здравоохранения к стабильности по отношению к своему рабочему месту и к лояльности и преданности своей организации;

4) рекомендуемая система оплаты труда и стимулирования четко структурирована и позволяет соотнести все многообразие составляющих элементов системы в две группы – компенсационные и стимулирующие выплаты.

С целью определения насколько эффективным оказался переход на новые системы оплаты труда в сфере здравоохранения в России и в Воронежской области нами был проведен анализ показателей оплаты труда и стимулирования в стране и регионе за период с 1.01.2009 по 1.01.2017гг.

Поскольку целью НСОТ являлось: «установление более гибких подходов к регулированию оплаты труда в зависимости от квалификации работников и сложности труда, усиление мотивации медицинских работников к оказанию качественной медицинской помощи, расширение самостоятельности учреждений в решении вопросов оплаты труда работников

с одновременным повышением ответственности их руководителей²⁴⁵», то можно констатировать, что она была достигнута не в полной мере. Выделим как позитивные, так и негативные последствия реформирования систем оплаты труда и стимулирования в сфере здравоохранения.

Главным позитивным результатом введения новых систем оплаты труда стала положительная динамика заработной платы работников государственных (муниципальных) учреждений. Согласно расчетам, проведенным на основании данных Федеральной службы государственной статистики, за семь лет с момента внедрения НСОТ (с 2009 по 2016 гг.) средняя заработная плата работников сферы «здравоохранение и предоставление социальных услуг» в Российской Федерации возросла на 101,6 п.п., то есть в два раза и составила 29 882 руб. В Воронежской области рост данного показателя за этот же период был несколько больше и составил 127,3 п.п.(табл. 4.6).

Таблица 4.6 - Динамика заработной платы работников государственных учреждений в сфере здравоохранение и предоставление социальных услуг Российской Федерации и Воронежской области за 2009 - 2016 годы

Показатели	Ед. изм.	2009г.	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Среднемесячная начисленная заработная плата по Российской Федерации	руб.	14 820	15 724	17 545	20 641	24 439	27 068	28 318	29 882

²⁴⁵Постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. N 583"О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений". Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/193695/> (дата обращения 01.09.2018)

в процентах к 2009 году	%	100,0	106,1	118,4	139,3	164,9	182,6	191,1	201,6
Среднемесячная начисленная заработная плата по Воронежской области	руб.	9 415	10 320	11 366	13 729	17 247	20 074	21 048	21 399
в процентах к 2009 году	%	100,0	109,6	120,7	145,8	183,2	213,2	223,6	227,3

Источник: составлено и рассчитано автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики,
http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087342078
и
http://voronezhstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/voronezhstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/

Причиной опережающих общероссийский уровень темпов роста в Воронежской области является очень низкий рост заработной платы работников данной сферы в других регионах страны, например, в Северо-Кавказском Федеральном округе и Южном Федеральном округе. Именно за счет данного эффекта на фоне общероссийского показателя Воронежская область показывает более выраженную позитивную динамику роста средней номинальной начисленной заработной платы работников государственных учреждений в сфере здравоохранения и предоставления социальных услуг.

Введение НСОТ позитивно повлияло не только на динамику заработной платы по отрасли в целом, но и по всем категориям медицинских работников, о чем также свидетельствуют данные статистики (табл. 4.7).

Таблица 4.7 - Динамика средней заработной платы медицинских работников в организациях государственной и муниципальной форм собственности Воронежской области за январь-декабрь 2013,2016 гг.

Категория работников	РФ	Воронежская область	РФ	Воронежская область	РФ	Воронежская область
	Январь-декабрь 2013, в руб.		Январь-декабрь 2016, в руб.		Соотношение 2016/2013 гг., в %	
1	2	3	4	5	6	7
Врачи и работники медицинских организаций, имеющие высшее медицинское (фармацевтическое) или иное высшее образование, предоставляющих медицинские услуги	42253	28680	50667	34931	119%	122%
Средний медицинский (фармацевтический) персонал	24102	16932	28174	20408	117%	121%
Младший медицинский персонал (персонал, обеспечивающий предоставление медицинских услуг)	14313	10938	18436	13069	129%	119%

Источник: составлено и рассчитано автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_monitor/itog-monitor4.html; http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_monitor/itog-monitor4-16.html(дата обращения 01.09.2017)

Так, за январь-декабрь 2016 года заработная плата медицинских работников (врачебного, среднего и младшего медицинского персонала) в сравнении с аналогичным периодом 2013 года возросла в общем на 20 п.п. При этом в сравнении с аналогичной динамикой по Российской Федерации прирост по врачебному и среднему медицинскому персоналу в Воронежской области оказался больше. Лишь по категории младшего медицинского персонала прирост по РФ составил 29 п.п., а по региону – 19 п.п.

Несмотря на позитивную динамику роста заработной платы медицинских работников нами были выявлены следующие проблемы.

Первая проблема – сохранение показателей оплаты труда на низком уровне (не обеспечивающем достойный уровень жизни).

Средняя заработная плата в организациях здравоохранения и предоставления социальных услуг Воронежской области составила за январь-декабрь 2016 года 21 710,2 руб., что в 2,5 раза выше прожиточного минимума в 4 квартале 2016 года. Приблизительно такое соотношение сохраняется с момента перехода на НСОТ. Данный показатель ниже аналогичного по России на 8 134, 8 руб. (на 37 п.п.).

На конец 2016 года средняя заработная плата врачей в РФ превышает аналогичный показатель в среднем по экономике всего на 155 %, а в Воронежской области на 147 %. Согласно Указу Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» средняя заработная плата врачей к 2018 году должна составлять 200% от средней заработной платы в соответствующем регионе. Это трудноосуществимая задача и, на наш взгляд, нереальная с учетом нынешнего экономического положения страны и региона.

Сопоставление уровня заработной платы российских медицинских работников с экономически развитыми странами еще в большей степени показывает, насколько она мала (табл. 4.8).

Таблица 4.8 - Уровень заработной платы некоторых категорий медицинских работников в России и зарубежном (в пересчете на рубли в месяц)²⁴⁶

Страны	Категории медицинских работников	
	Врач-терапевт	Медсестра
Россия	25 000	16 000
Германия	224 000	96 000
Франция	190 000	80 000
США	416 000	144 000

Составлено автором

²⁴⁶ Средняя заработная плата врачей в России.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://visasam.ru/russia/rabotavrf/zarplata-vrachey-v-rossii.html>(дата обращения 28.10.2017)

Анализируя данные таблицы 4.8, можно утверждать, что врач-терапевт в России получает в 7,6 раза меньше, чем во Франции, в 9 раз меньше, чем в Германии и в 16,6 раз меньше, чем в США. Медицинская сестра в России получает в 5 раз меньше, чем во Франции, в 6 раз меньше, чем в Германии и в 9 раз меньше, чем в США.

Если сравнивать среднюю номинальную заработную плату работников здравоохранения и предоставления социальных услуг в России со странами Евросоюза за 2014 год, то она находится на уровне таких стран как Болгария, Румыния, Югославия и Сербия и существенно ниже – в 4,9 раза – среднего показателя по всем странам Европейского союза (табл. 4.9).

Таблица 4.9 - Уровень заработной платы работников сферы здравоохранения и социальной работы в России и странах Европы в 2014 году (в пересчете на рубли в месяц)

№п/п	Страны	Средняя заработная плата, в руб.
1	Россия	27 068
2	Европейский союз (28 стран)	133 212
3	Бельгия	146 829
4	Чехия	46 155
5	Германия	147 696
6	Франция	118 422
7	Италия	134 844
8	Болгария	25 296
9	Дания	187 017
10	Эстония	55 131
11	Ирландия	195 534
12	Испания	107 712
13	Кипр	99 960
14	Латвия	44 880
15	Литва	38 301
16	Люксембург	225 369
17	Венгрия	33 966
18	Мальта	92 769
19	Нидерланды	152 133
20	Австрия	138 006
21	Польша	44 778
22	Португалия	57 477
23	Румыния	27 183
24	Словения	87 567

25	Словакия	48 807
26	Финляндия	149 430
27	Швеция	165 801
28	Великобритания	153 714
29	Исландия	152 031
30	Норвегия	242 709
31	Швейцария	296 667
32	Черногория	38 301
33	Югославия	28 407
34	Сербия	29 376
35	Турция	58 854

Источник: составлено автором по материалам Евростата и Федеральной государственной службы статистики, <https://ec.europa.eu/eurostat/publications/statistical-books>; http://www.gks.ru/bgd/regl/b16_13/Main.htm(дата обращения 28.10.2017)

Таким образом, заработная плата работников сферы здравоохранения остается в России и, особенно, в Воронежской области на относительно низком уровне.

Вторая проблема - межотраслевая дифференциация заработной платы. Так, в сферах здравоохранения, образования, культуры, отличающихся высокой долей высококвалифицированных и образованных работников, заработная плата остается сравнительно ниже, чем в финансовой, страховой сферах. Согласно данным официальной статистики в 2016 году соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников, относящихся к такому виду экономической деятельности, как «здравоохранение и предоставление социальных услуг» составило 81,2% от размера средней заработной платы по экономике страны. Также она ниже в 2,6 раза, чем по виду экономической деятельности «финансовая деятельность».

В Воронежской области сложилась аналогичная ситуация (81,1 % и 2,3 раза). Важно отметить, что данный показатель за период 2013-2016 годы имеет тенденцию к постоянному снижению в России с 87,9% в 2013 г. до 81,2% в 2016 г. (на 6,7 п.п.)²⁴⁷. По региону с 2013 по 2015 гг. наблюдалась тенденция роста с 79,0% до 84,5% (на 5,5 п.п.), а в 2016 г. данный показатель резко снизился до 81,1 % (на 3,4 п.п.) (табл. 4.10).

²⁴⁷Дашкова, Е.С. Материальное стимулирование работников системы здравоохранения: проблемы и пути решения / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2015. - № 2. – С. 9.

Таблица 4.10 - Соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников отдельных сфер экономики и средней заработной платы по экономике в целом за 2013-2016 годы

Название сферы экономики	Ед. изм.	Российская Федерация				Воронежская область			
		2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всего начисленная заработная плата работников в экономике	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Финансовая деятельность	%	227,9	211,0	205,9	213,0	192,4	185,5	182,2	184,9
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	%	145,5	131,3	123,2	118,7	149,9	143,8	134,5	134,7
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	%	121,8	115,6	117,0	119,8	116,2	113,0	112,5	114,3
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	%	116,0	107,1	108,3	107,8	129,7	133,4	136,0	136,6
Строительство	%	99,7	90,3	88,0	87,6	110,6	112,2	106,4	86,4
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	%	87,9	83,2	82,8	81,2	79,0	83,6	84,5	81,1
Образование	%	84,4	79,6	79,1	76,5	85,5	88,9	88,3	83,9
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	%	56,6	54,5	57,9	58,4	74,3	76,4	82,6	87,8
Обрабатывающие производства	%	90,8	90,8	93,8	94,6	98,9	100,4	103,6	102,9

Источник: рассчитано автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru/bgd/regl/b17_13/Main.htm; http://voronezhstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/voronezhstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/ (дата обращения 28.10.2017)

Значительная дифференциация заработных плат по видам экономической деятельности остается в сферах экономики страны весьма актуальной проблемой. Данная ситуация ведет к оттоку высококвалифицированных кадров из отраслей с низкой заработной платой. По данным официальной статистики численность занятых в сфере здравоохранения за период 2010-2014 годы ежегодно снижается, как в абсолютном выражении, так и в процентах от общей численности занятых в экономике. Лишь в 2015 году в абсолютном выражении отмечается незначительный рост – на 33 тыс.чел.

Показатель обеспеченности врачебными кадрами по стране после положительной динамики до 2011 года (2000 г. – 46,8 на 10 тысяч населения, 2011 г. – 51,2 на 10 тысяч населения), несмотря на ежегодный прирост населения, в 2015 году снизился в сравнении с уровнем 2011 года на 11 п.п. - до 45,9 чел. на 10 тыс. населения. Одновременно, в сравнении с уровнем 2000 года, отмечается снижение обеспеченности населения средними медицинскими работниками, однако у данного показателя отсутствует четкая динамика²⁴⁸.

Аналогичный анализ статистических данных по Воронежской области показывает, что и численность занятых работников сферы здравоохранения снижается с 79,7 тыс. чел. в 2010г. до 76,5 тыс. чел. в 2015 г., то есть на 3,2 тыс. чел. или 4 п.п. Обеспеченность медицинскими кадрами на фоне России в регионе более высокая, но тенденция также негативная. Так, количество врачей на 10 000 тыс. населения с 54,3 чел. в 2012 г. снизилось до 51,7 в 2015 г., то есть на 2,6 чел. или 5 п.п.²⁴⁹

Как пишет Данилова Н.В., «...вопросы недостаточности и неоптимальной структуры медицинских кадров в практическом здравоохранении сохраняют свою актуальность. По численности практикующих врачей (25,5), Россия лишь приближается к европейскому

²⁴⁸ Дашкова, Е.С. Материальное стимулирование работников системы здравоохранения: проблемы и пути решения / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2015. - № 2. С. 11.

²⁴⁹ Воронежский статистический ежегодник. 2017: Стат. сб. / Воронежстат. – Воронеж, 2016. 320 с.

уровню – от 29,1 (Испания) до – свыше 34,0 на 10 тыс. населения (Франция, Германия, Дания, Швейцария, Австрия и др.). Вместе с тем, с учетом роста заболеваемости населения и объема обращений пациентов за медицинской помощью, обеспеченность врачами-клиницистами должна быть соответственно выше²⁵⁰».

Следовательно, численность врачей снижается, и это несмотря на значительный рост в последнее время количества абитуриентов медицинских вузов. Одной из причин этого, является тот факт, что многие выпускники медицинских вузов идут не в практическую медицину, а в бизнес, например, работают медицинскими представителями, аппликаторами (специалистами по обучению работы на оборудовании) и т.д.²⁵¹. По данным Исследовательского портала Superjob: «в 2015 году средняя заработная плата медицинского представителя на московском рынке труда составляет 55 000 руб. В Санкт-Петербурге зарплата медпредставителя составляет в среднем 44 000 руб., в Волгограде - 26 000 руб., в Воронеже - 28 000 руб., в Екатеринбурге - 35 000 руб., в Казани - 28 000 руб., в Красноярске - 31 000 руб., в Нижнем Новгороде - 30 000 руб., в Новосибирске - 35 000 руб., в Омске - 28 000 руб., в Перми - 31 000 руб., в Ростове-на-Дону - 31 000 руб., в Самаре - 31 000 руб., в Уфе - 28 000 руб., в Челябинске - 32 000 руб. Наиболее привлекательный доход медицинским представителям предлагают крупные отечественные и зарубежные компании. Такие работодатели готовы принять на работу медицинских представителей с опытом работы в компании аналогичного размера и общим стажем работы не менее 3 лет. Для работы в иностранных организациях обязательно знание английского языка²⁵²».

²⁵⁰ Данилова, Н.В. Обеспеченность здравоохранения кадрами с позиции сравнения численности медицинских работников и населения / Н.В. Данилова // Вестник науч. конф, 2016. - № 10-4(14). - С. 18. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=27469993> (дата обращения 12.11.2018)

²⁵¹ Дашкова, Е.С. Материальное стимулирование работников системы здравоохранения: проблемы и пути решения / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2015. - № 2. С. 11.

²⁵² Газета «Фармацевтический вестник». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/srednjaja-zarplata-medpredstavitelja-v-moskve-55-tys-rublej.html#.WNUQBODvUbc>(дата обращения 17.11.2018)

Третья проблема – это межрегиональная дифференциация заработной платы работников учреждений здравоохранения. За январь-декабрь 2015 года среднемесячная заработная плата по Российской Федерации составила 30 694 рублей, соотношение средней заработной платы медицинских работников к этому уровню: врачей и работников медицинских организаций, имеющих высшее фармацевтическое или иное высшее образование, предоставляющих медицинские услуги – 156,0%, среднего медицинского персонала – 88,0%, младшего медицинского персонала – 54,8%.

Анализ статистических данных за январь-декабрь 2015 года в разрезе субъектов России выявил очень высокую дифференциацию в уровне заработной платы по субъектам в целом: у врачей среднемесячная заработная плата в отдельных субъектах варьируется от 26,8 до 113,5 тысяч рублей (в 4,2 раза); у среднего медицинского персонала – от 15,7 до 70,9 тысяч рублей (в 4,5 раза); у младшего медицинского персонала – от 10,1 до 40,9 тысяч рублей (в 4,1 раза). Среди 10 субъектов РФ с максимальной заработной платой среди всех категорий персонала можно назвать: Ненецкий автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ, Чукотский автономный округ, Камчатский край, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра, Сахалинская и Магаданская области, Якутия, Тюменская область и г. Москва. Минимальная заработная плата в следующих субъектах: Республика Калмыкия, Республика Адыгея, Республика Дагестан, Республика Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Северная Осетия – Алания, Республика Марий Эл, Республика Мордовия, Ивановская и Орловская области.

Анализ показал, что по итогам января-декабря 2015 года в Республике Калмыкии врач в среднем получает в 1,4 раза меньше, чем санитарка в Ненецком автономном округе (рис.4.1).

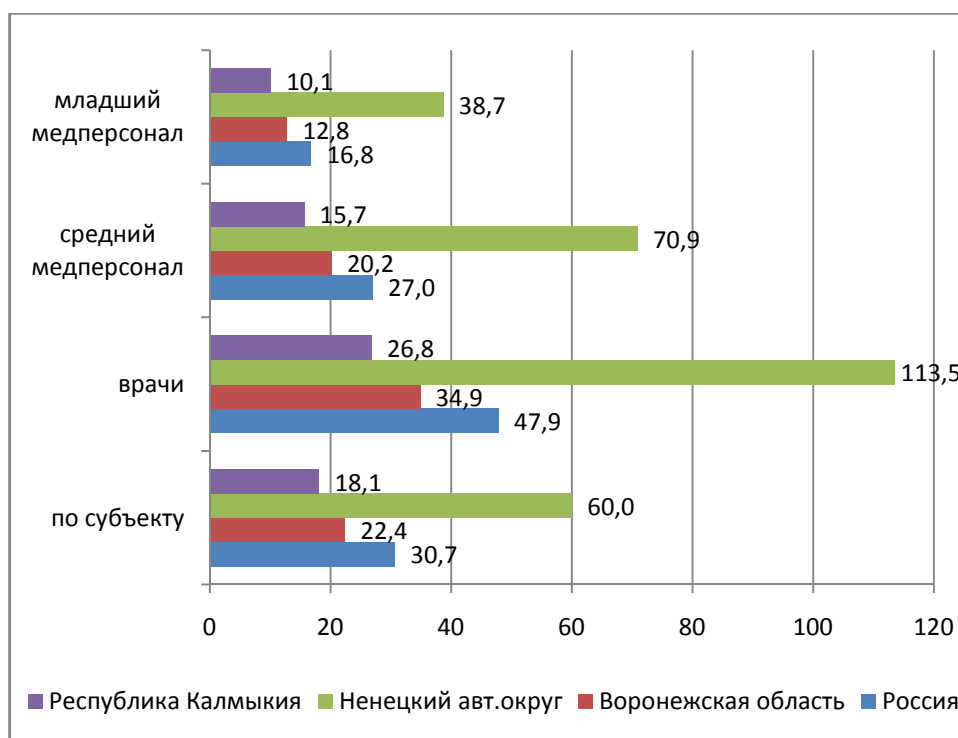


Рисунок 4.1 - Региональная дифференциация среднемесячной номинальной начисленной заработной платы медицинских работников России за январь-декабрь 2015 года, тыс. рублей

Источник: рассчитано автором на основании данных Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/ (дата обращения 17.11.2018)

Воронежская область на фоне всей страны ближе к «отстающим» регионам, у врачей – 34 898 руб., у медицинских сестер – 20 183 руб., у младшего медицинского персонала – 12 814 руб.

Расчет соотношения средних заработных плат медицинских работников к средней заработной плате по региону показал следующее (рис. 4.2.).

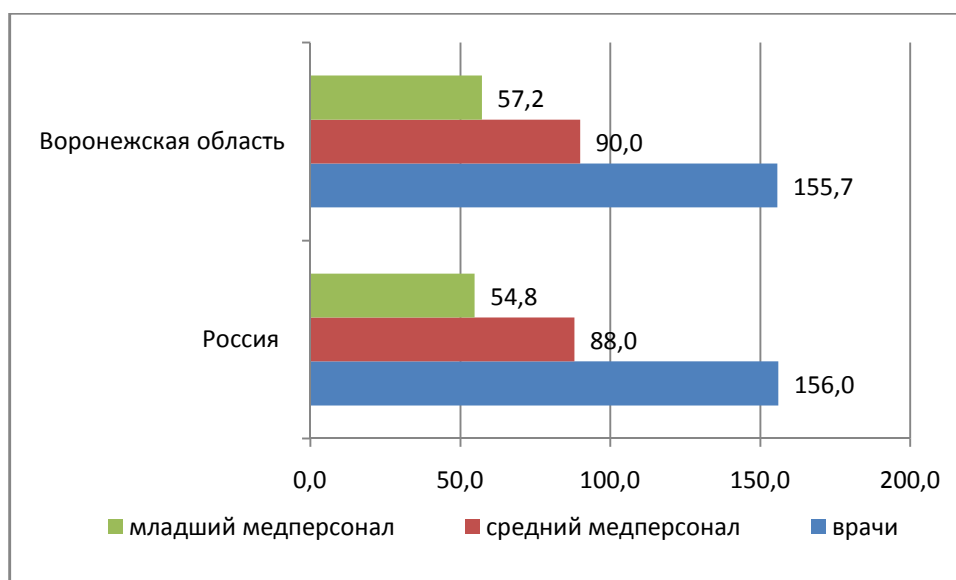


Рисунок 4.2 - Соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы медицинских работников к средней по региону в Воронежской области и в целом по Российской Федерации за январь-декабрь 2015 года, в %

Источник: рассчитано автором на основании данных Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/ (дата обращения 17.11.2018)

Следовательно, только по категориям среднего и младшего медицинского персонала значения показателей соотношения средней заработной платы к средней по региону выше среднероссийских.

Рейтинг заработной платы медицинского персонала также свидетельствует, что регион находится среди «отстающих» по средней заработной плате и ее соотношению к средней по региону среди категории врачей и несколько средняя позиция по этим показателям по категориям среднего и младшего медицинского персонала (табл. 4.11).

Таблица 4.11 - Рейтинг Воронежской области по уровню среднемесячной заработной платы медицинских работников за январь-декабрь 2015 года

Показатель	Ед. изм.	По субъекту	Врачи	Средний медперсонал	Младший медперсонал
1	2	3	4	5	6
Среднемесячная заработная плата за январь-декабрь 2015 года	место из 85 субъектов РФ	50	64	55	55
Соотношение среднемесячной заработной платы категории персонала и средней заработной платы по региону	место из 85 субъектов РФ		60	54	41

Источник: рассчитано автором на основании данных Федеральной службы государственной статистики, http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/(дата обращения 17.11.2017)

Сложившаяся проблема провоцирует межрегиональную мобильность трудовых ресурсов и создает дефицит медицинских кадров в тех регионах, которые не в состоянии обеспечить достойный уровень заработной платы работникам сферы здравоохранения. В субъектах Российской Федерации отклонения от средних величин показателей обеспеченности врачами и средними медицинскими работниками составляют 2-кратную разницу. Это приводит к тому, что не в полной мере обеспечивается равенство в доступности и качестве медицинской помощи для всех граждан Российской Федерации. Так, минимальные показатели обеспеченности врачами на 10 тыс. населения в 2015 году отмечены в Чеченской Республике –27,0 чел., Курганской области –28,8 чел., Владимирская область - 33,8 чел. Максимальные показатели обеспеченности врачами на 10 тыс. населения достигнуты в г. Санкт-Петербурге –73,8 чел., Республика Северная Осетия - Алания – 64,5 чел., в Чукотском автономном округе с наивысшим уровнем заработной платы врачей по России –65,0 чел. В Воронежской области

уровень обеспеченности врачебным персоналом выше среднероссийского и в 2015 году составил 51,7 врачей на 10 тыс. населения.

Четвертая проблема - неэффективная структура заработной платы медицинских работников, которая на сегодняшний день, по мнению большинства экспертов, сохраняется. Хотя имеется видимая позитивная тенденция²⁵³.

В письме Минздрава России от 4 сентября 2014 года было обозначено, что в среднем, в рамках новых систем оплаты труда, в субъектах Российской Федерации расходование фонда оплаты труда на выплаты по окладам медицинским работникам составляет - 30%, на компенсационные выплаты - 20% и на стимулирующие выплаты - 50%. «Примерно в половине субъектов Российской Федерации доля оклада в структуре заработной платы составляет от 20% до 30%, в трети субъектов Российской Федерации - менее 20% и лишь в 7 регионах 40 - 50%. Такие соотношения были характерны для большинства медицинских специальностей и учреждений²⁵⁴».

Как отмечают некоторые эксперты с 2016 года в большинстве регионов страны ситуация начала меняться: «...стремясь к выполнению указа Президента России ... руководство субъектов Федерации снизило размер стимулирующих выплат в составе зарплаты медработника. В результате доля окладной части стала доходить до 55-60%, а стимулирующие выплаты снизились до 30%. Таким образом, гарантированная часть заработной платы, которая не зависит от оценок и ситуаций, увеличилась почти в 2 раза. На долю стимулирующих выплат теперь приходится лишь треть оплаты труда, что

²⁵³ Дашкова, Е.С. Проблемы внедрения новых систем оплаты труда в сфере здравоохранения / Е.С. Дашкова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : материалы междунар. науч.-практ. конф. по проблемам социально-трудовых отношений (17 заседание). 26 мая 2017 г. – Воронеж : Воронежский государственный педагогический университет, 2017. С. 91.

²⁵⁴ О совершенствовании региональных и муниципальных систем оплаты труда медицинских работников: письмо Минздрава России от 04.09.2014 N 16-3/10/2-6752 // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 19.11.2017)

выглядит более логично, чем система, существовавшая до 2016года²⁵⁵».

Однако, проведенный нами анализ структуры оплаты труда в регионе показал, что несмотря на позитивную тенденцию в отношении повышения доли окладной части в общем заработке, она пока еще не достигла 50%, особенно среди врачебного персонала.

Так, на конец 2014 года в государственных учреждениях здравоохранения Воронежской области структура фонда оплаты труда представлена в следующем виде (рис. 4.3.):

- выплаты по окладам - 36%,
- компенсационные выплаты - 19%,
- стимулирующие выплаты - 45%.

По итогам 2016 года можно констатировать, что ситуация изменилась в положительную сторону:

- выплаты по окладам - 45%,
- компенсационные выплаты - 16% ,
- стимулирующие выплаты - 39% (рис.4.3.).

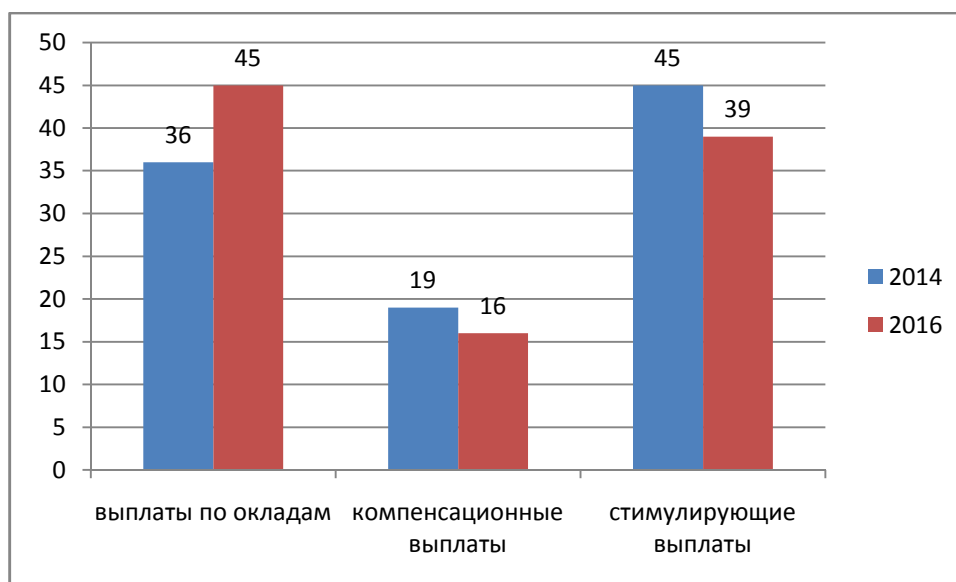


Рисунок 4.3 - Структура заработной платы медицинских работников в 2014 и 2016 гг., в %

²⁵⁵ Нюансы стимулирующих выплат медработникам в 2016 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://nsovetnik.ru/zarplata/nyuansy_stimuliruyuwih_vyplat_medrabotnikam_v_2016_godu/ (дата обращения 19.11.2017)

Источник: рассчитано автором на основании данных Департамента здравоохранения Воронежской области

Следовательно, государственная политика, направленная на совершенствование структуры оплаты труда медицинским работником дает некоторые положительные результаты.

Однако, среди категории «врачи (кроме стоматологов), включая врачей-руководителей структурных подразделений» на долю окладной части приходится всего лишь 39% (рис. 4.4.).

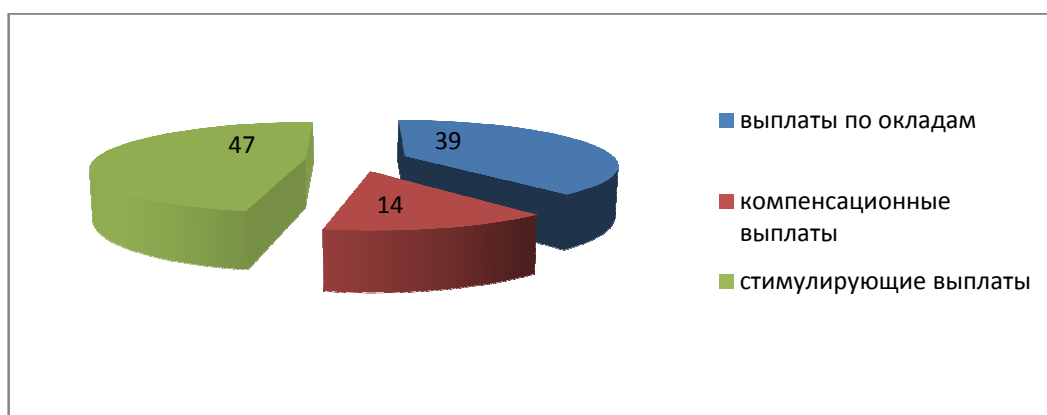


Рисунок 4.4 - Структура заработной платы категории «врачи (кроме стоматологов), включая врачей-руководителей структурных подразделений» за 2016 г., в %

Источник: рассчитано автором на основании данных Департамента здравоохранения Воронежской области

Полученные данные корректируют общие показатели и свидетельствуют о наличие проблемы неэффективности структуры оплаты труда медицинских работников. В развитых странах мира на долю постоянной части в общем заработке приходится не менее 80%, что необходимо учитывать при разработке системы оплаты труда.

Проведенный анализ свидетельствует о необходимости продолжения работы по увеличению доли оклада в структуре заработной платы за счет оптимизации выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Пятая проблема – это высокая дифференциация между заработной платой руководителя и работников учреждения. С 2010 года должностные оклады руководителей государственных и муниципальных учреждений здравоохранения определялись от средней заработной платы основного персонала (в здравоохранении – врачи) в кратности не более 5. При расчете средней заработной платы врачей учитываются оклады (должностные оклады), ставки заработной платы и выплаты стимулирующего характера, но не учитываются выплаты компенсационного характера работников основного персонала²⁵⁶.

Определим размер оклада главного врача в учреждении (табл.4.12).

Таблица 4.12 - Порядок определения оклада руководителя учреждения здравоохранения в 2011 году, в рублях

Категория персонала	Среднемесячная заработная плата за 2011 год (руб.)	Оклады и стимулирующие выплаты (руб.)
Основной персонал (врачи)	21 850	16 850
Средний медицинский персонал	14 385	x
Младший медицинский персонал	9 124	x
Прочий персонал	12 457	x
Всего по учреждению	11 563	x
Оклад главного врача = <u>16 850</u> * 5 = 84 250 (руб.)		
ЗП главного врача = оклад + компенсационные выплаты(10%)+ стимулирующие выплаты(30%)		117 950

Источник: рассчитано автором на основании данных Департамента здравоохранения Воронежской области

²⁵⁶Дашкова, Е.С. Проблемы внедрения новых систем оплаты труда в сфере здравоохранения / Е.С. Дашкова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : материалы междунар. науч.-практ. конф. по проблемам социально-трудовых отношений (17 заседание). 26 мая 2017 г. – Воронеж : Воронежский государственный педагогический университет, 2017. С. 94.

Из таблицы 4.12 видно, что заработная плата главного врача выше средней заработной платы работников по учреждению в целом в 10 раз, а младшего медицинского персонала – в 13 раз.

Таким образом, данный порядок определения оклада руководителя учреждения здравоохранения, приводил к необоснованной дифференциации в уровне его заработной платы и работников учреждения, так как данный порядок не учитывал достаточно низкий уровень заработной платы рабочих, младшего медперсонала²⁵⁷.

В письме Минздрава России от 4 сентября 2014 года была обозначена данная проблема: «...важно отметить, что введение новых систем оплаты труда привело и к некоторым негативным последствиям - к значительным, не всегда обоснованным различиям в оценке сложности и результатов труда, увеличению дифференциации между заработной платой руководителя и работников учреждения. Так, среднемесячная заработная плата отдельных руководителей государственных учреждений существенно (более чем в 10 раз) превышала заработную плату работников этих учреждений²⁵⁸».

В результате в целях недопущения необоснованной дифференциации в заработной плате руководителей и работников медицинских учреждений было рекомендовано устанавливать предельный уровень (от 1 до 6) заработной платы руководителей учреждений через определение соотношения средней заработной платы руководителей учреждений и средней заработной платы работников учреждений, формируемой за счет всех источников финансового обеспечения и рассчитываемой за календарный год. В результате расчет

²⁵⁷ Дашкова, Е.С. Проблемы внедрения новых систем оплаты труда в сфере здравоохранения / Е.С. Дашкова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : материалы междунар. науч.-практ. конф. по проблемам социально-трудовых отношений (17 заседание). 26 мая 2017 г. – Воронеж : Воронежский государственный педагогический университет, 2017. С. 94.

²⁵⁸ О совершенствовании региональных и муниципальных систем оплаты труда медицинских работников: письмо Минздрава России от 04.09.2014 N 16-3/10/2-6752 // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 27.11.2018)

заработной платы руководителя медицинского учреждения стал рассчитываться следующим образом (табл. 4.13.)²⁵⁹.

Таблица 4.13 - Порядок определения оклада руководителя учреждения здравоохранения в 2016 году, в рублях

Категория персонала	Среднемесячная заработная плата за 2016 год (руб.)
Основной персонал (врачи)	35 067
Средний медицинский персонал	22 301
Младший медицинский персонал	14 039
Прочий персонал	15 904
Всего по учреждению	21 969
<p>MIN ЗП главного врача = Средняя ЗП по учреждению * 1 = 21 969 * 1 = 21 969 (руб.)</p> <p>MAX ЗП главного врача = Средняя ЗП по учреждению * 6 = 21 969 * 6 = 131 814(руб.)</p>	

Источник: рассчитано автором на основании данных Департамента здравоохранения Воронежской области

Реальная средняя заработная плата руководителей медицинских учреждений Воронежской области составила 92 034 руб., что составляет разницу 4,2 раза. Однако это только средние показатели имеют такое соотношение, на практике заработная плата большей части врачей, медицинских сестер и санитарок ниже средних показателей. По данным социологического исследования, которое было проведено Профсоюзом работников здравоохранения РФ в 2016 году, по теме: «Оценка системы оплаты труда, условий труда и кадрового потенциала медицинских работников в условиях реформирования сферы здравоохранения», было выявлено, что: «до 9,9 тыс. руб. получают заработную плату по основному месту работы 5,6% врачей, 10,2% среднего медперсонала, 15,8% младшего медперсонала; при этом зарплата по основному месту работы около трети

²⁵⁹ Дашкова, Е.С. Проблемы внедрения новых систем оплаты труда в сфере здравоохранения / Е.С. Дашкова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : материалы междунар. науч.-практ. конф. по проблемам социально-трудовых отношений (17 заседание). 26 мая 2017 г. – Воронеж : Воронежский государственный педагогический университет, 2017. С. 95.

врачей укладывается в предел от 10 тыс. руб. до 19,9 тыс. руб., еще около трети врачей – от 20 тыс. руб. до 29,9 тыс. руб.²⁶⁰». Полученные результаты опроса существенно расходятся с данными официальной статистики. Средние показатели завышаются, в первую очередь, за счет внутреннего совместительства, то есть люди благодаря подработкам получают более высокую заработную плату, трудятся сверх установленных норм. Кроме того, средние показатели завышаются, так как при расчете учитывается оплата труда руководителей медицинских структур, которые являются по совместительству врачами; главных медицинских сестер, которые также относятся к среднему медицинскому персоналу. Поэтому проблема высокой дифференциации между заработной платой руководителя и работников медицинского учреждения, по нашему мнению, является острой.

Шестая проблема - нерезультативность «эффективного» контракта. Законодательно переход на эффективный контракт, как было отмечено выше, закреплен в Распоряжении Правительства РФ № 2190-р от 26.11.2012 года. «Эффективный контракт – особая форма трудового договора между работодателем и работником с прописанными должностными обязанностями конкретного сотрудника и критериями оценки эффективности проделанной работы. Из этих показателей формируется оплата труда, которая включает в себя стимулирующие надбавки²⁶¹».

Идея внедрения «эффективного контракта» базировалась на задачах дальнейшего совершенствования системы оплаты труда в здравоохранении, стимулирования работников к повышению качества медицинской помощи и

²⁶⁰ Оценка системы оплаты труда, условий труда и кадрового потенциала медицинских работников в условиях реформирования сферы здравоохранения декабрь 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.przrf.ru/info/full/oplata_truda/Otcenka-sistemy-oplatty-truda-uslovij-truda-i-kadrovogo/(дата обращения 28.11.2017)

²⁶¹ Эффективный контракт в здравоохранении: мотивация сотрудников или проблема руководителей.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://academy-prof.ru/blog/effektivnyy-kontrakt-vzdravoohranenii/>(дата обращения 28.11.2017)

повышения уровня оплаты труда медицинских работников, повышения кадрового потенциала²⁶².

Однако на практике при внедрении «эффективного контракта» в целом эти задачи не были реализованы. Доказательством этого являются результаты социологического исследования, которое было проведено Национальной медицинской палатой совместно с экспертами Института экономики здравоохранения Высшей школы экономики в ноябре 2015 года. Согласно полученным результатам исследования ВШЭ: «лишь 13,3% респондентов положительно оценили эффект от внедрения эффективного контракта, в то время как отрицательно оценили 24,3% опрошенных. Общее число тех, кто не считает, что эффективный контракт отразился на качестве медицинской помощи и тех, кто не знает, каким было это влияние, составило 62,3%. В целом по итогам опроса исследователями был сделан вывод, что отмечается высокий уровень позитивных ожиданий медицинских работников от внедрения эффективных контрактов, несмотря на достаточно критичное отношение к реальной результативности от его внедрения в настоящее время²⁶³».

Среди основных препятствий успешного внедрения «эффективного контракта» экспертами были отмечены:

- 1) «непрозрачность механизма и процедур внедрения «эффективного контракта», а также тех критериев, по которым производится оценивание работников и их вознаграждение;
- 2) субъективизм критериев и самих оценок, которые влияют на оплату труда;
- 3) завышенная значимость мнения потребителей, которое влияет на оценку труда медицинских работников²⁶⁴».

²⁶² Калабина Е.Г. Политика стимулирующей оплаты труда в бюджетных медицинских учреждениях: опыт Екатеринбурга. Часть 1. / Е.Г. Калабина // Кадровик. – 2018. -№7. – С.93.

²⁶³ Оценки эффективного контракта в здравоохранении глазами медицинских работников. Итоги социологического опроса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://health-economics.hse.ru/owne>(дата обращения 05.12.2017)

²⁶⁴Там же.

Изучение опыта внедрения «эффективного контракта» в некоторых медицинских организациях, представленного в научных изданиях, свидетельствует об имеющейся позитивной практике²⁶⁵, однако в масштабах страны и региона это пока еще является «проблемным местом».

Таким образом, на основании проведенного анализа эффективности перехода на НСОТ в сфере здравоохранения страны и региона были сделаны следующие выводы:

1) рост средней заработной платы работников государственных (муниципальных) учреждениях здравоохранения – основной положительный результат внедрения НСОТ;

2) негативных последствий реформирования системы оплаты труда медицинских работников значительно больше, а именно это:

- сохранение оплаты труда на низком уровне, что не обеспечивает достойного уровня жизни;

- наличие межотраслевой и межрегиональной дифференциации заработной платы работников учреждений здравоохранения;

- неэффективная структура заработной платы медицинских работников;

- высокая дифференциация между заработной платой руководителя и работников учреждения;

- нерезультативность «эффективного» контракта.

Данные последствия привели к оттоку высококвалифицированных специалистов из данной сферы экономики, к активному «старению» отрасли, и соответственно к снижению доступности и качества оказания медицинской помощи населению.

²⁶⁵ Борисова, Е.А. Внедрение «эффективного контракта» на примере медицинского центра г. Якутска / Е.А. Борисова, Н.В.Саввина, И.П. Луцкан, Л.Ф. Тимофеев. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23593777>; Александрова Н.В. Стимулирование научных исследований в биомедицине. Роль эффективного контракта / Н.В. Александрова, М.А. Школьникова, В.В. Длин, М.Т. Югай.[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27345318>; Дацко Н.П. Элементы «эффективного контракта» врачей скорой медицинской помощи: работа с наркотическими средствами / Н.П. Дацко, Н.М.Воронова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24053542>(дата обращения 05.12.2017)

Подводя итог проведенному нами исследованию трансформации системы стимулирования работников здравоохранения в России, были выделены этапы этого процесса и раскрыты положительные и отрицательные стороны каждого из них (табл. 4.14.)

Таблица 4.14 - Этапы процесса трансформации системы стимулирования работников сферы здравоохранения в России

Этапы	Используемая система стимулирования работников	Положительные характеристики системы стимулирования работников	Отрицательные моменты системы стимулирования работников
1992-2008 гг.	Единая тарифная сетка по оплате труда работников государственных учреждений (ЕТС)	1. Универсальность. 2. Прозрачность и ясность.	1. Нереализованность воспроизводственной и стимулирующих функций оплаты труда. 2. Отсутствие «разумной» дифференциации. 3. Сложность сочетания при введении страховой и платной медицины. 4. Невозможность соблюдения принципа «равная оплата – за равный труд» в результате различий уровня и темпов социально-экономического развития регионов. 5. Слабая гибкость.
2008 г. - по настоящее время	Новые системы оплаты труда (НСОТ)	1. Гибкость 2. Наглядность и структурированность	1. Не достигнута основная цель внедрения НСОТ – усиление мотивации работников к повышению эффективности их деятельности. 2. Неготовность и некомпетентность учреждений самостоятельно разрабатывать НСОТ, широкое использование рекомендуемых шаблонов. 3. Межотраслевая и межрегиональная дифференциации заработной платы работников учреждений здравоохранения. 4. Неэффективная структура заработной платы медицинских работников. 5. Высокая дифференциация между заработной платой руководителя и работников учреждения. 6. Нерезультативность «эффективного» контракта.

Источник: составлено автором

Проведенный нами анализ развития системы стимулирования работников в учреждениях здравоохранения, относящихся к бюджетным организациям, также позволяет нам определить, насколько она структурно соответствует обоснованной выше системе:

1. В качестве субъектов системы стимулирования работников на федеральном и региональном уровнях при согласовании важнейших аспектов ЕТС и НСОТ выступили все стороны социально-трудовых отношений (государственные органы власти, профсоюзы). Локальный уровень в процессе анализа не был исследован. Отметим, что имел место государственный патернализм в опросах оплаты труда и стимулирования работников.

2. Локальные нормативные акты в государственных учреждениях здравоохранения имеются и адекватны требованиям соответствующих законодательных норм федерального и регионального уровней. Однако нормативная база постоянно дорабатывалась, этот процесс происходил бессистемно, что, бесспорно, отразилось на качестве локальных норм.

3. Технология функционирования системы стимулирования работников в федеральных и региональных нормативных актах отсутствует.

4. При введении НСОТ предполагается, что в качестве преимущественных методов стимулирования станут экономический и социально-психологический.

5. Методы оценки деятельности персонала не предусмотрены. Однако в рамках «эффективного контракта» предполагается привязка вознаграждения к качеству выполнения трудовых обязанностей для каждого работника.

6. Преобразованием были охвачены только материальные виды стимулов. Социальные и моральные виды в статическом анализе не были представлены.

7. Показатели эффективности системы стимулирования работников не предусмотрены. Отсутствует потребность в оценке данной системы.

С нашей точки зрения, преобразования в системе стимулирования работников бюджетных организаций здравоохранения проводились без учета законов и принципов системного, процессного и ситуационного подходов, что спровоцировало формирование множества проблем в результате введения НСОТ и «эффективного контракта».

Подытожив, необходимо отметить, что анализ систем стимулирования бюджетных организаций здравоохранения Российской Федерации свидетельствует о наличие множества проблем, связанных с переходом на новые системы оплаты труда и внедрением «эффективного контракта». Главным недостатком является то, что не была обеспечена связь между результатами труда и его затратами, не повысился престиж профессии медицинского работника. Кроме этого, было установлено, что системы стимулирования работников в учреждениях здравоохранения, относящихся к бюджетным организациям, структурно не соответствует обоснованной теоретически и методологически системе стимулирования работников. Процесс перехода проводился без учета законов и принципов системного, процессного и ситуационного подходов, что, на наш взгляд, спровоцировало формирование множества проблем в результате введения НСОТ и «эффективного контракта».

Однако представленное исследование позволило провести оценку преобразований на федеральном и региональном уровнях, но не дало возможность выявить реальную ситуацию, сложившуюся в учреждениях здравоохранения при внедрении НСОТ и «эффективного контракта». Поэтому для более обоснованной и детальной оценки считаем целесообразно дополнить полученные результаты эмпирическими исследованиями.

4.2. Эмпирические исследования результативности нововведений в системе стимулирования работников организаций здравоохранения Воронежской области

Оценка эффективности нововведений в системах стимулирования организаций здравоохранения России, осуществляемая только по статистическим данным и материалам отчетных документов, на наш взгляд, не достаточно объективна и достаточна. С целью более глубокого и объективного оценивания целесообразно применить качественные индикаторы эффективности системы стимулирования, к которым относятся показатели удовлетворенности различными аспектами трудовой мотивации и стимулирования и др. В качестве методов, позволяющих рассчитать данные показатели, нами были выбраны такие эмпирические методы, как социологический опрос работников здравоохранения в Воронежской области и экспертный опрос.

Для изучения трудовых мотивов исследователи и практики часто обращаются к социологическим методам, так как социологические методы исследования позволяют глубоко и всесторонне изучать любые социально-экономические явления на различных уровнях. Они дополняют статистическую информацию, выявляя причины и сущность многих проблем в экономике.

Социологические опросы достаточно часто используются учеными и практиками в изучении проблем стимулирования работников как на уровне одной организации, так и на отраслевом, региональном и даже федеральном уровнях. Так, социологические опросы использовались Профсоюзом работников здравоохранения РФ²⁶⁶, Институтом экономики здравоохранения ВШЭ, о чем говорилось выше, Министерством здравоохранения РФ²⁶⁷, а

²⁶⁶ Архив опросов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.przrf.ru/votes/> (дата обращения 12.12.2017)

²⁶⁷ Обобщенные результаты социологических исследований отношения населения к системе здравоохранения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

также научными школами. Социологические исследования, посвященные изучению вопросов оплаты и стимулирования труда медицинских работников и проведенные Профсоюзом работников здравоохранения РФ²⁶⁸ и Институтом экономики здравоохранения ВШЭ²⁶⁹, выявили наличие множества проблем в этой области. Достоинствами социологического опроса являются: возможность содержательного изучения любого социально-экономического явления под цели и задачи исследователя, оперативность, относительная организационная простота и четкость.

Поэтому с целью более детального исследования трудовых мотивов и проблем стимулирования работников здравоохранения Воронежской области нами также были проведены опросы в медицинских учреждениях региона. Исследования проводились в 2016 году в следующих медицинских учреждениях города Воронежа и области: АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр», БУЗ ВО «Нижедевицкая ЦРБ», БУЗ ВО «Панинская ЦРБ», БУЗ ВО «Репьевская ЦРБ», БУЗ ВО «ВОКБ № 1», БУЗ ВО «ВГКБСМП № 10», БУЗ ВО «Воронежская стоматологическая поликлиника №5».

Методом исследования был выбран анкетный опрос. Анкета для опроса персонала, разработанная автором, состояла из 12 вопросов (Приложение 1). Для опроса была сделана целевая 20% выборка в разрезе основных категорий персонала по каждому медицинскому учреждению. Выборочную совокупность представили 1444 работников медицинских учреждений. Структура генеральной и выборочной совокупности представлена в таблице 4.15.

<https://www.rosminzdrav.ru/news/2015/09/01/2516-obobschennye-rezultaty-sotsiologicheskikh-issledovaniy-otnosheniya-naseleniya-k-sisteme-zdravoohraneniya> (дата обращения 12.12.2017)

²⁶⁸ Оценка системы оплаты труда, условий труда и кадрового потенциала медицинских работников в условиях реформирования сферы здравоохранения декабрь 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.przrf.ru/info/full/oplata_truda/Otcenka-sistemy-oplatty-truda-uslovij-truda-i-kadrovogo/(дата обращения 12.12.2017)

²⁶⁹ Оценки эффективного контракта в здравоохранении глазами медицинских работников. Итоги социологического опроса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://health-economics.hse.ru/owne>(дата обращения 12.12.2017)

Таблица 4.15 - Структура генеральной и выборочной совокупности социологического исследования 2016 г.

п/п	Объект исследования – медицинское учреждение	Генеральная совокупность – среднесписочная численность	Выборочная совокупность – 20% от среднесписочной численности
1	АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр»	550,8	110
2	БУЗ ВО «ВОКБ № 1»	4072,7	815
3	БУЗ ВО «ВГКБСМП № 10»	1421,0	284
4	БУЗ ВО «Воронежская стоматологическая поликлиника №5»	202,7	41
5	БУЗ ВО «Нижнедевицкая ЦРБ»	302,1	60
6	БУЗ ВО «Панинская ЦРБ»	403,8	81
7	БУЗ ВО «Репьевская ЦРБ»	263,8	53
	Итого	7216,9	1444

Источник: составлено автором

Структура выборки стратифицирована, то есть адекватно отражает структуру генеральной совокупности работников выбранных нами семи медицинских учреждений города Воронежа и области, поэтому полученные результаты можно считать репрезентативными.

В результате обработки данных опроса были получены следующие результаты (табл. 4.16).

Таблица 4.16 - Оценка удовлетворенности персонала различными стимулами (0 – полная неудовлетворенность, 5 – полная удовлетворенность)

Стороны трудовой деятельности	Медицинские учреждения*						
	1	2	3	4	5	6	7
3.1.размер заработной платы, с учетом всех выплат	3,2	3,4	2,2	2,5	1,5	1,3	1,6
3.2.справедливость стимулирующих выплат	2,5	2,4	2,0	2,1	3,5	2,4	1,0
3.3.справедливость морального вознаграждения	3,7	2,3	2,1	4,5	4,0	3,2	3,9
3.4. наличие социальных гарантий	4,6	4,5	4,1	3,9	3,8	4,0	4,1
3.5. условия труда	5,0	4,7	4,4	4,5	4,0	4,1	4,4
3.6.возможность повышения квалификации (для врачей, медсестер, немед. специалистов)	4,0	3,9	3,5	3,3	3,4	3,1	2,9
3.7. соцпакет	3,0	3,0	2,9	2,8	3,0	2,8	2,9

3.8. содержание работы	4,1	3,9	3,5	4,1	4,3	4,0	3,6
3.9. взаимоотношения с коллегами	4,5	3,8	3,0	4,6	4,0	3,9	4,3
3.10. отношение с руководителем подразделения	4,5	4,3	4,0	4,7	4,0	4,2	4,5

*(1) - АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр»; (2) - БУЗ ВО «ВОКБ № 1»; (3) - БУЗ ВО «ВГКБСМП № 10»; (4) - БУЗ ВО «Воронежская стоматологическая поликлиника №5»; (5) - БУЗ ВО «Нижедевицкая ЦРБ»; (6) - БУЗ ВО «Панинская ЦРБ»; (7) - БУЗ ВО «Репьевская ЦРБ»

Источник: составлено автором по данным социологического опроса

При ответе на вопрос об уровне удовлетворенности различными сторонами своей трудовой деятельности наиболее низкие показатели по всем медицинским учреждениям – это: справедливость стимулирующих выплат (от 1,0 до 3,5) и размер заработной платы, с учетом всех выплат (от 1,5 до 3,4). При этом средняя степень удовлетворенности размером заработной платы отмечена в крупных медицинских учреждениях города Воронежа – АУЗВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» (3,2) и БУЗ ВО «ВОКБ № 1» (3,4), где оплата труда реально выше среди бюджетных медицинских учреждений (табл. 4.17).

Таблица 4.17 - Средняя заработная плата работников в 2015 году, в тыс. руб.

Медицинские учреждения	Всего	Категории работников			
		Врачебный персонал	Средний медицинский персонал	Младший медицинский персонал	Немедицинский персонал
АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр»	31,0	41,9	23,0	15,7	26,8
БУЗ ВО «ВОКБ № 1»	30,2	48,4	29,5	17,5	17,2
БУЗ ВО «ВГКБСМП № 10»	22,2	33,9	20,3	12,9	17,5
БУЗ ВО «Воронежская стоматологическая поликлиника №5»	23,7	30,8	18,4	12,5	20,4
БУЗ ВО «Нижедевицкая ЦРБ»	17,0	27,3	17,2	10,2	14,1
БУЗ ВО «Панинская ЦРБ»	18,4	31,9	19,2	11,9	12,2
БУЗ ВО «Репьевская ЦРБ»	18,1	32,0	17,7	10,9	12,3

Источник: составлено автором по материалам отчетов учреждений

Низкий уровень удовлетворенности уровнем оплаты труда в учреждениях области - БУЗ ВО «Нижедевицкая ЦРБ» (1,5), БУЗ ВО «Панинская ЦРБ» (1,3), БУЗ ВО «Репьевская ЦРБ» (1,6). Справедливостью стимулирующих выплат в средней степени удовлетворены лишь работники БУЗ ВО «Нижедевицкая ЦРБ» (3,5), по остальным шести медицинским учреждениям она составляет 2,5 и менее.

Следовательно, можно предположить, что лишь в крупных учреждениях города, где заработная плата выше, как правило, за счет платных услуг, работники в средней степени удовлетворены уровнем оплаты. Параметр «справедливость стимулирующих выплат», скорее всего, оценивается в зависимости от того насколько эта часть заработной платы объективно и справедливо распределяется на уровне медицинского учреждения. Учитывая эти результаты можно констатировать, что проблема справедливости распределения стимулирующих выплат одна из самых серьезных и актуальных во всех медицинских учреждениях. Лишь в БУЗ ВО «Нижедевицкая ЦРБ» удовлетворенность по этому параметру выше и составляет 3,5.

Анализируя другие параметры трудовой деятельности работников можно утверждать, что они определяются ситуацией в каждом конкретном учреждении. Их значение выше среднего показателя. Достаточно в высокой степени работники удовлетворены такими параметрами как: условия труда, наличие социальных гарантий, сама работа (ее содержание) и отношения в коллективе и с руководителем.

При выборе наиболее важных мотивов трудовой деятельности, как и по данным многочисленных исследований, проводимых автором в течение более десяти лет, основным для всех категорий персонала является оплата труда. На это указали 88% респондентов. В разрезе категорий ситуация следующая: для врачебного персонала почти равноценно важны оплата труда и сама работа; для среднего медицинского персонала – оплата труда, несколько менее важны сама работа и условия труда; для младшего персонала – оплата труда и

социальная защищенность; для немедицинского персонала – оплата труда, социальная защищенность и условия труда.

При выявлении мнения персонала относительно того, какую заработную плату они должны получать за свой трудовой вклад, были получены следующие результаты (рис.4.5).

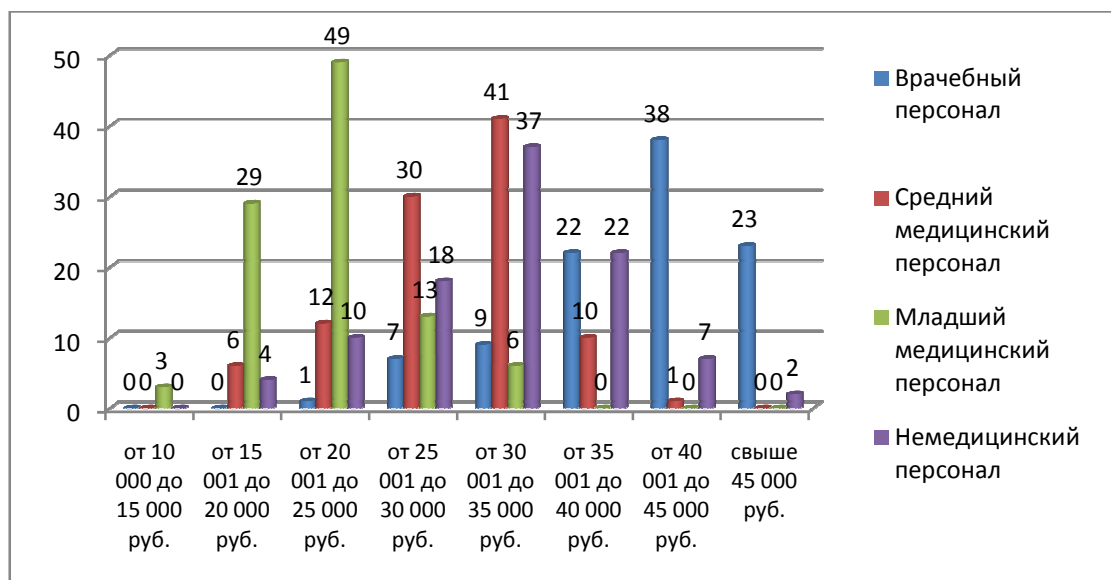


Рисунок 4.5 - Материальная оценка персоналом своего трудового вклада

Источник: составлено автором по данным социологического опроса

Из рисунка 4.5 мы видим, что наибольшая стоимостная оценка своего труда и своих затрат отмечена врачами: 23% оценивают свой труд свыше 45 000 руб.; 38% - от 40 001 до 45 000 руб.; 22% - от 35 000 до 40 000 руб. Лишь 15% врачей оценили свою трудовую деятельность в интервале от 25 001 до 35 001 руб. и 1% - от 20 001 до 25 000 руб., однако так отметили в большей степени респонденты, работающие в учреждениях области. Средняя заработная плата врачей за январь-декабрь 2015 года составила 34,9 тыс. руб., что, как мы видим, для большинства врачей (73%) ниже их собственных оценок.

Проанализируем данные по среднему медицинскому персоналу. Основная часть медицинских сестер (71%) оценивают свою работу в интервале от 25 001 до 35 000 руб., и это также выше среднестатистического показателя за январь-декабрь 2015 года, который составил 20,2 тыс. руб.

Среди младшего медицинского персонала, оценившего свой труд в большинстве (78%) от 15 001 до 25 000 руб., ситуация аналогичная. По данным статистики в Воронежской области средняя заработная плата у младшего медицинского персонала 12,8 тыс. руб., что справедливо лишь для 3% респондентов этой категории.

В категории немедицинских работников, куда попали работники разных профессий и с разным уровнем образования, спектр оценок гораздо шире. Однако, основная доля немедицинских работников (58%) оценивают свою работу в диапазоне от 30 001 до 40 000 руб. Сравнить это показатель можно только с данными Департамента здравоохранения Воронежской области, согласно которым средняя заработная плата немедицинских работников за 12 месяцев 2015 года составила 16,4 тыс. рублей, что значительно ниже представленных выше оценок.

При этом все респонденты отмечают, что их трудовой потенциал используется максимально высоко на 80-100%. Следовательно, работники медицинских учреждений считают, что они работают на максимуме своих возможностей, то есть организация использует их способности и знания в полном объеме, и платить им за это должны выше, чем оплачивают реально. Такая сложившаяся ситуация нередко заставляет медицинских работников принимать решение о смене профессии, например, врачи уходят работать медицинскими представителями, а медицинские сестры, как правило, кардинально меняют профессию. Или, что чаще происходит, медицинские работники уходят из бюджетных учреждений в коммерческие медицинские организации. Этот процесс набирает свои масштабы и по причине того, что существенно сокращается спектр льгот в бюджетной медучреждениях. Подтверждает наше предположение и ответы на следующий вопрос (табл.4.18).

Таблица 4.18 - Распределение ответов на вопрос: «Хотели бы Вы уйти работать в коммерческое медицинское учреждение?», в %

	медицинские учреждения*						
	1	2	3	4	5	6	7
Да	8	7	22	26	20	24	21
Нет	72	62	61	38	55	53	52
Затрудняюсь ответить	20	31	17	36	25	23	27

*(1) - АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр»; (2) - БУЗ ВО «ВОКБ № 1»; (3) - БУЗ ВО «ВГКБСМП № 10»; (4) - БУЗ ВО «Воронежская стоматологическая поликлиника №5»; (5) - БУЗ ВО «Нижедевицкая ЦРБ»; (6) - БУЗ ВО «Панинская ЦРБ»; (7) - БУЗ ВО «Репьевская ЦРБ»

Источник: составлено автором по данным социологического опроса

Согласно полученным результатам лишь в АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» и в БУЗ ВО «ВОКБ № 1» незначительное количество опрошенных работников (8% и 7% соответственно) желают уйти работать в коммерческое медицинское учреждение, а по другим медицинским учреждениям ответивших положительно 20% и более. При этом во всех организациях значительный процент затруднившихся дать ответ, а они также относятся к категории «риска». Основной причиной ухода респонденты указали более высокую оплату труда, а также удобный график работы. Следовательно, ситуация в бюджетных организациях здравоохранения в вопросах обеспеченности и стабильности кадрового состава является напряженной из-за того, что немалая доля работников могут уйти в коммерческую медицину. По первым двум объектам исследования (АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» и БУЗ ВО «ВОКБ № 1») обстановка лучше только благодаря значительному объему платных услуг, который обеспечивает персоналу более высокую заработную плату.

Оценка соответствия уровня оплаты труда затраченным усилиям, должности и образованию также дала негативные результаты (рис. 4.6.).

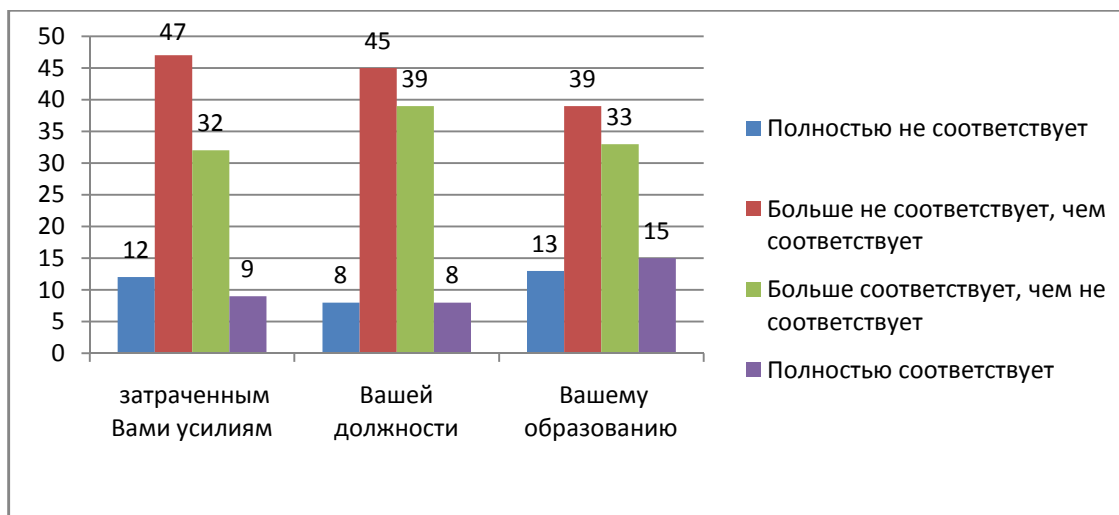


Рисунок 4.6 – Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли уровень оплаты Вашего труда следующим критериям и в какой степени?», в %

Источник: составлено автором по данным социологического опроса

Обобщенные данные по всем объектам исследования показывают, что большинство респондентов указали на полное несоответствие или больше не соответствие, чем соответствие перечисленным выше критериям. Так, по критерию «затраченные усилия» 59% указали на полное несоответствие или больше не соответствие, чем соответствие; по критерию «должность» 53% ответили аналогично и по критерию «образование» - 52%. Если рассматривать в разрезе учреждений, то лишь в АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» и в БУЗ ВО «ВОКБ № 1» обстановка более позитивная, что обусловлено более высоким уровнем оплаты труда.

При выявлении мнения работников относительно справедливости размера их заработной платы было установлено, что –47% считают ее несправедливой и 24% - справедливой, 27% затруднились дать ответ (табл. 4.19).

Таблица 4.19 - Оценка персоналом справедливости заработной платы, в %

	Врачебный персонал	Средний медицинский персонал	Младший медицинский персонал	Немедицинский персонал	Всего
Да	34	27	25	15	24
Нет	43	45	41	59	49
Затрудняюсь ответить	23	28	34	26	27
Итого	100	100	100	100	100

Источник: составлено автором по данным социологического опроса

Среди немедицинских работников 59% считают уровень заработной платы несправедливым, а 15% - справедливым. Среди других категорий персонала ситуация более позитивна, особенно среди врачебного персонала - 34% считают ее справедливой. Отметим, что в АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» 39% всех опрошенных работников и 44% врачебного персонала считают заработную плату справедливой, а в БУЗ ВО «ВОКБ № 1» - 41% и 43% соответственно. Это, как выше уже отмечалось, обусловлено более высоким уровнем заработной платы в данных медицинских учреждениях.

При выявлении понимания среди работников от чего зависит размер их заработка, были получены следующие результаты (табл. 4.20.).

Таблица 4.20 - Распределение ответов на вопрос «Насколько ясно Вы представляете от чего зависит размер Вашей заработной платы?», в %

	Врачебный персонал	Средний медицинский персонал	Младший медицинский персонал	Немедицинский персонал	Всего
да, я четко представляю от чего именно зависит каждая составляющая заработной платы	81	68	51	57	63
да, но не совсем	19	30	38	39	32
совсем не представляю		2	11	4	5
Итого	100	100	100	100	100

Источник: составлено автором по данным социологического опроса

Из числа опрошенного персонала 63% четко представляют, от чего зависит их заработная плата, 32% – частично представляют, 5% - совсем не представляют. Только среди врачебного персонала 81% опрошенных четко знают от чего зависит их заработок и 19% - не совсем. По другим категориям персонала имеются даже те, кто вообще не имеет представления, от чего зависит их заработная плата, особенно среди младшего медперсонала (11%).

Данные результаты корректируют представленные выше показатели удовлетворенности справедливостью стимулирующих выплат. Противоречиво, что более 1/3 персонала не имеют полного представления о том, как формируется их заработок и при этом весьма не удовлетворены тем, насколько справедливо рассчитываются стимулирующие выплаты.

Отмечая от каких параметров зависит заработная плата, сотрудники дали следующие ответы:

- 38% - от результатов Вашей личной трудовой деятельности;
- 47% - от результатов деятельности организации в целом;
- 29% - от результатов деятельности подразделения (отдела);
- 22% - от субъективного мнения руководителя о Вашем трудовом вкладе;
- 9% - от уровня Вашего образования и опыта работы;
- 7% - от уровня ответственности, возлагаемой на Вас.

Значительная доля опрошенных работников (47% и 38%) утверждают, что их заработная плата зависит от результатов деятельности учреждения и их личного труда, 29% - от результатов деятельности подразделения. В разрезе медицинских учреждений и категорий персонала ответы существенно различаются, что объясняется существенными различиями в системах оплаты труда и стимулирования на уровне каждой организации. Однако имеет место быть проблема субъективизма со стороны руководителя в отношении распределения стимулирующих выплат. Причинами данной проблемы (причем, на наш взгляд, достаточно важной) являются: во-первых, сложность

самой системы оплаты труда, многокомпонентный состав заработной платы каждого работника; во-вторых, «недоработка» руководителей (заведующих, старших медицинских сестер) в решении данных вопросов. Вместе с тем, наличие этой проблемы отчасти объясняет, почему персонал неудовлетворен справедливостью стимулирующих выплат, о чем ранее говорилось.

При выявлении мнения персонала относительно того привели ли к положительным результатам нововведения в сфере оплаты труда (введение новой системы оплаты труда, «эффективного контракта» и др.) большинство сотрудников - 70% - затруднились ответить на вопрос, 18% ответили «да, частично», 9% - «нет, не привели», 3% - «да, привели». Такие результаты характерны для всех семи объектов исследования и свидетельствуют о том, что рядовой персонал не совсем компетентен в оценке результативности нововведений в области оплаты труда. Из тех, кто смог ответить на данный вопрос большинство видят лишь частичный положительный результат, 9% считают, что его нет, и лишь 3% указывают на наличие положительных изменений.

Таким образом, на основании проведенного анализа результатов социологического опроса работников здравоохранения Воронежской области, в процессе исследования были сделаны следующие выводы:

1) наиболее важным трудовым мотивом является оплата труда. На это указали 88% респондентов. Лишь для врачебного персонала практически равноценно важны оплата труда и сама работа, что обусловлено творческим характером самой работы;

2) работники медицинских учреждений города и области в низкой степени удовлетворены справедливостью стимулирующих выплат и размером заработной платы. Проблема неудовлетворенности справедливостью стимулирующих выплат, по нашему мнению, может быть связана с тем, что:

2.1) эта часть заработной платы необъективно и несправедливо распределяется на уровне медицинского учреждения (22% респондентов

указали на зависимость их заработка от субъективного мнения руководителя об их трудовом вкладе);

2.2) более 1/3 персонала не имеют полного представления о том, как формируется их заработок.

Низкая степень удовлетворенности размером заработной платы – объясняется тем, что 47% опрошенных работников считают размер заработной платы несправедливым и он для большинства не соответствует затраченным трудовым усилиям, уровню образования и их должности. Эта проблема менее актуальна лишь для крупных медицинских учреждений города Воронежа, где оказываются значительные объемы платных услуг, а именно АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» и БУЗ ВО «ВОКБ № 1»;

3) реальная заработная плата всех категорий работников существенно ниже, чем их оценка стоимости своего труда. Так, 61% врачей оценивают свой труд свыше 40 001 руб., 71% медсестер - в интервале от 25 001 до 35 000 руб.; 78% младшего медперсонала - от 15 001 до 25 000 руб. и 58% немедицинских работников - от 30 001 до 40 000 руб. При этом все респонденты отмечают, что их трудовой потенциал используется максимально высоко на 80-100%. Следовательно, работники медицинских учреждений считают, что они работают на максимуме своих возможностей, то есть организация использует их способности и знания в полном объеме, и платить им за это должны выше, чем оплачивают реально. Данная ситуация нередко заставляет медицинских работников принимать решение о смене профессии, например, врачи уходят работать медицинскими представителями, а медицинские сестры, как правило, кардинально меняют профессию. Или, что чаще происходит, медицинские работники уходят из бюджетных учреждений в коммерческие медицинские организации. Этот процесс набирает свои масштабы и по причине того, что существенно сокращается спектр льгот в бюджетной медучреждениях;

4) риск «дефицита кадров» в бюджетных медицинских учреждениях повышается, особенно там, где незначительный объем или вообще отсутствуют платные услуги. Более 20% опрошенных работников желают уйти работать в коммерческое медицинское учреждение;

5) при выявлении мнения персонала относительно того привели ли к положительным результатам нововведения в сфере оплаты труда (введение новой системы оплаты труда, «эффективного контракта» и др.) большинство сотрудников - 70% - затруднились ответить на вопрос, следовательно, рядовой персонал не совсем компетентен в оценке результативности нововведений в области оплаты труда и это требует дальнейшего исследования.

С целью выявления насколько эффективными оказались нововведения в сфере оплаты труда и стимулирования нами дополнительно был проведен опрос экспертов, в котором приняли участие главные врачи, руководители экономических и медицинских структур из различных бюджетных медицинских учреждений города и области. Анкета, разработанная автором, включает некоторые вопросы, содержащиеся в исследовании ВШЭ²⁷⁰, что было необходимо для дальнейшего сопоставления данных опросов. Анкета состоит из 22 вопросов (Приложение 2).

Всего был опрошен 31 эксперт. Опрос проводился в анонимной форме²⁷¹. Анализ полученных результатов выявил следующее. При ответе на вопрос: «Реализована ли основная цель НСОТ – усиление мотивации работников к повышению эффективной их деятельности?» лишь 13% экспертов ответили «да», 42% - «нет» и 45% - «частично». Оценка степени соответствия уровня оплаты труда медицинских работников Воронежской области таким критериям, как затраченные усилия, профессия и уровень

²⁷⁰Оценки эффективного контракта в здравоохранении глазами медицинских работников. Итоги социологического опроса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://health-economics.hse.ru/owne>(дата обращения 12.12.2017)

²⁷¹Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 73.

образования, достойные условия жизни также показала негативные результаты (рис. 4.7).

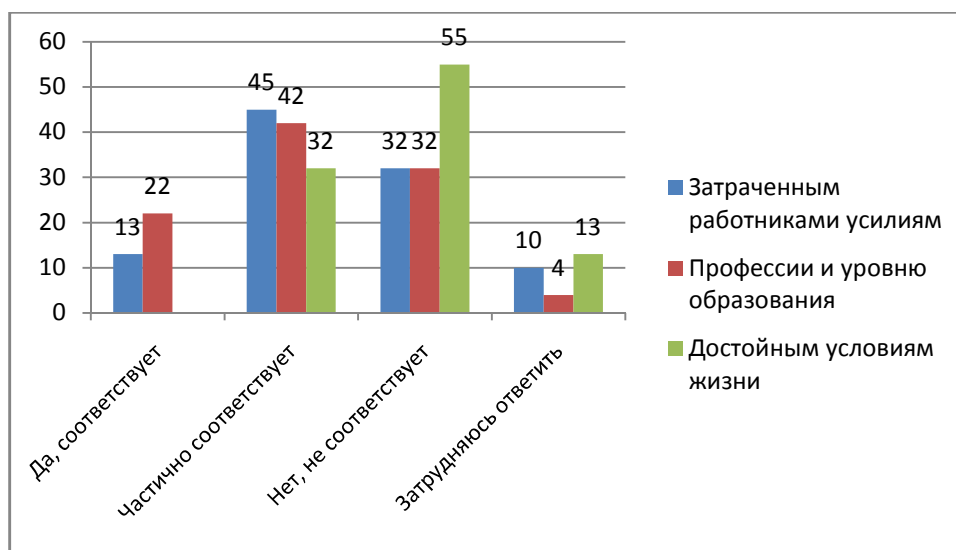


Рисунок 4.7 – Распределение ответов на вопрос: «Оцените степень соответствия уровня оплаты труда медицинских работников Воронежской области следующим критериям?», в %²⁷²

Источник: построено автором на основании данных экспертного опроса

На соответствие оплаты труда указали лишь 13% экспертов по критерию «затраченные усилия» и 22% - по критерию «профессия и уровень образования», причем так оценили только руководители экономических структур.

Отвечая на вопрос: «Насколько официальная статистика отражает реальную ситуацию в области оплаты труда медицинских работников бюджетной сферы региона?», 35% респондентов указали «в большей степени отражает, чем не отражает», 29% - «не отражает реальность», 19% - «в большей степени не отражает, чем отражает», 13% - «отражает реальность» и 4% затруднились ответить. Следовательно, лишь половина экспертов считает, что статистика адекватна реальности. Это, на наш взгляд, подтверждает сделанные нами выше в пункте 4.1 выводы о том, что средние показатели по заработной плате, представленные в официальной статистике, завышаются.

²⁷² Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 74.

Из всего этого можно сделать вывод, что спустя почти 10 лет после внедрения НСОТ проблемы в области оплаты труда медицинских работников остаются актуальными, основная цель внедрения НСОТ полностью и в большинстве случаев не реализована, а уровень оплаты труда медиков не соответствует достойным условиям жизни.

На основе оценок экспертами результативности «эффективного контракта» в процессе исследования сделаны следующие выводы. Среди экспертов 77% указали, что они знакомы с текстом типового «эффективного контракта» и 23% «нет». При этом те, кто ответил «нет» (это только руководители медицинских структур), было дописано, что они знакомы с документацией только своего учреждения по реализации «эффективного контракта»²⁷³.

При ответе на вопрос: «Какое влияние оказали изменения в оплате труда, связанные внедрением «эффективного контракта», на качество медицинских услуг в Вашем учреждении?», ответы распределились следующим образом (рис. 4.8).

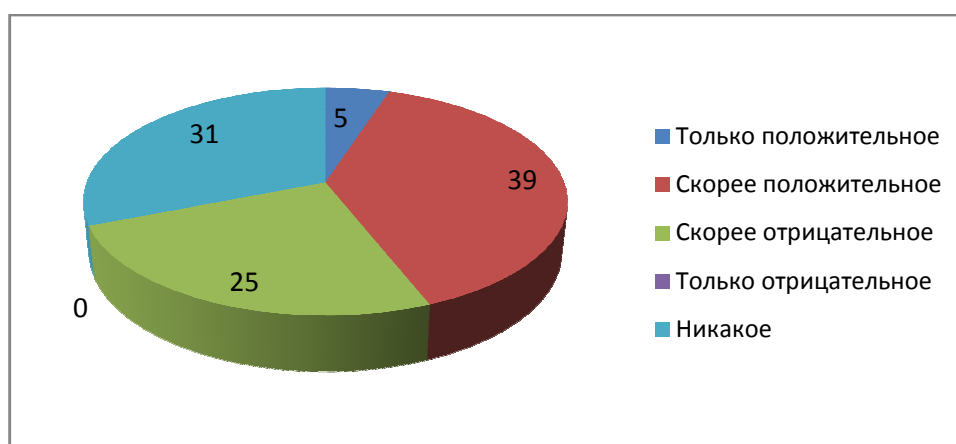


Рисунок 4.8 – Распределение ответов на вопрос: «Какое влияние оказали изменения в оплате труда, связанные внедрением «эффективного контракта», на качество медицинских услуг в Вашем учреждении?», в %²⁷⁴

Источник: построено автором на основании данных экспертного опроса

²⁷³ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 74.

²⁷⁴ Там же.

Мнения экспертов по этому вопросу весьма различны. Тем не менее, весомая часть экспертов (44%) видят положительные результаты внедрения «эффективного контракта», но остается значительным количество тех, кто не видит никаких изменений или оценивает их отрицательно. Отметим, что позитивные оценки дали только руководители экономических структур.

Сопоставим полученные в нашем исследовании ответы на вопрос: «При правильной реализации идеи эффективного контракта, к чему могло бы привести его внедрение в Вашем учреждении?» с данными аналогичного социологического исследования, которое было проведено Национальной медицинской палатой совместно с экспертами Института экономики здравоохранения Высшей школы экономики (ВШЭ) в ноябре 2015 г., о котором говорилось выше (табл. 4.21.).

Таблица 4.21 - Ответы на вопрос: «При правильной реализации идеи эффективного контракта, к чему могло бы привести его внедрение в Вашем учреждении?» (возможно несколько вариантов ответов), в %²⁷⁵

	Мнение экспертов	Результаты опроса ВШЭ
Усиление требований к качеству работы	55	51
Закрепление квалифицированных кадров	32	45
Повышение качества услуг в здравоохранении	52	44
Повышение эффективности труда	52	43
Рост трудовой дисциплины	35	41
Станет прозрачным механизм оплаты труда руководителей	10	32
Рост удовлетворенности потребителей услуг	23	30
Критерии оценки эффективности работников станут отражать задачи учреждения	16	29
Улучшение обеспеченности кадрами	10	28
Увеличение творческой составляющей в работе	6	23
Произойдут позитивные организационные изменения	6	21
Увеличится доля молодых работников (до 30 лет)	6	15
Затрудняюсь		13

Источник: составлено автором на основании данных опроса экспертов и материалов исследования ВШЭ, <https://health-economics.hse.ru/owne> (дата обращения 02.12.2017)

²⁷⁵ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 75.

В целом мнение экспертов нашего опроса сопоставимо с позицией респондентов, которые принимали участие в исследовании ВШЭ. Для подтверждения или опровержения нашего предположения был рассчитан коэффициент корреляции Спирмена, который позволил определить насколько коррелирует распределение по вариантам ответов на вопрос «При правильной реализации идеи эффективного контракта, к чему могло бы привести его внедрение в Вашем учреждении?» в авторском исследовании и в опросе экспертов ВШЭ. Данные для вычисления коэффициента корреляции приведены на рисунке 4.9.

	Лист1	
	Мнение экспертов	Результаты опроса ВШЭ
Усиление требований к качеству работы	55	51
Закрепление квалифицированных кадров	32	45
Повышение качества услуг в здравоохранении	52	44
Повышение эффективности труда	52	43
Рост трудовой дисциплины	35	41
Станет прозрачным механизм оплаты труда руководителей	10	32
Рост удовлетворенности потребителей услуг	23	30
Критерии оценки эффективности работников станут отражать задачи учреждения	16	29
Улучшение обеспеченности кадрами	10	28
Увеличение творческой составляющей в работе	6	23
Произойдут позитивные организационные изменения	6	21
Увеличится доля молодых работников (до 30 лет)	6	15
Затрудняюсь	0	13

Рисунок 4.9- Данные для вычисления коэффициента Спирмена

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов и материалов исследования ВШЭ, <https://health-economics.hse.ru/owne> (дата обращения 02.12.2017)

Результаты вычисления коэффициента Спирмена, отражены на рисунках 4.9.-4.10.

Pair of Variables	Spearman Rank Order Correlations MD pairwise deleted Marked correlations are significant at p <,05000			
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-value
Мнение экспертов & Результаты опроса ВШЭ	13	0,936320	8,843662	0,000002

Рисунок 4.9. - Значение коэффициента Спирмена

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов и материалов исследования ВШЭ, <https://health-economics.hse.ru/owne> (дата обращения 12.05.2017)

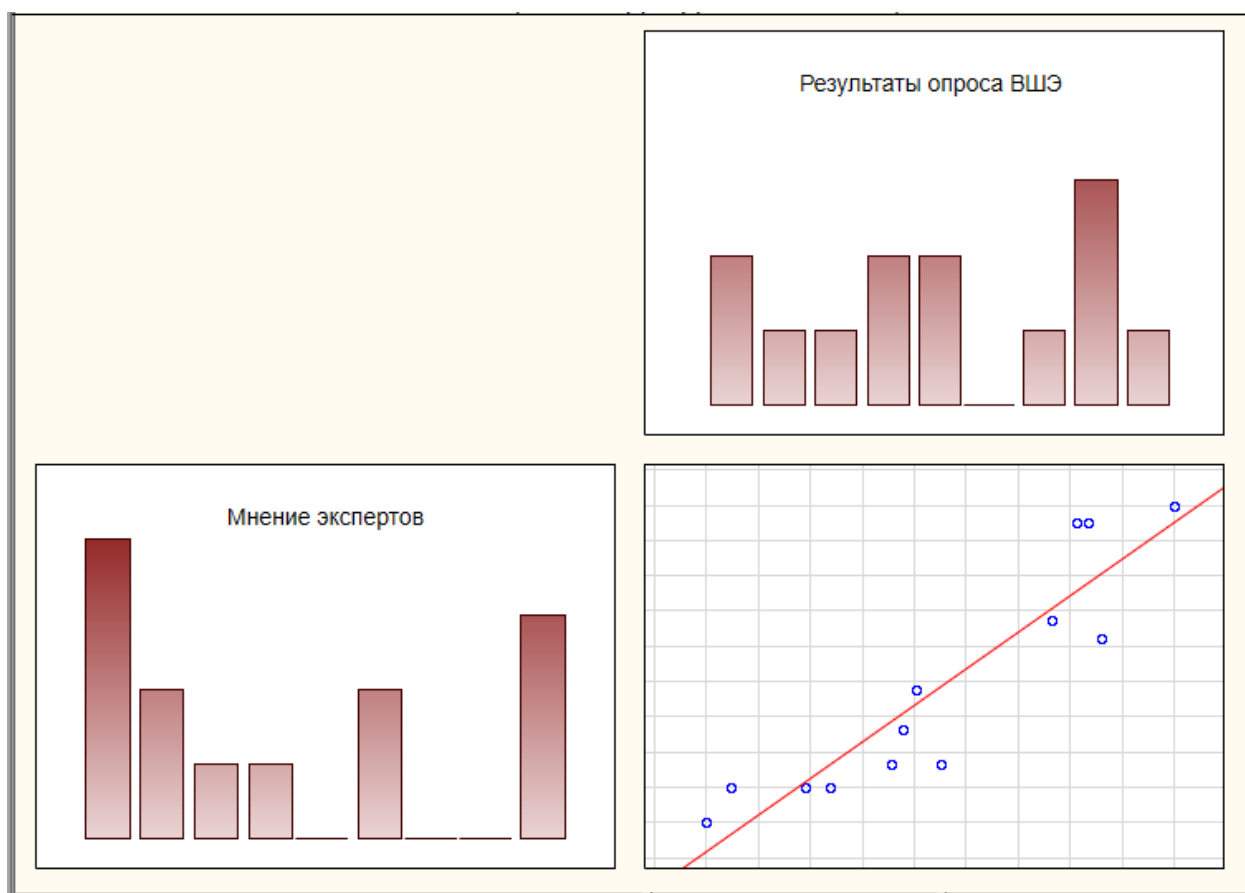


Рисунок 4.10 - Графическая интерпретация результатов

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов и материалов исследования ВШЭ, <https://health-economics.hse.ru/owne> (дата обращения 12.05.2017)

Коэффициент Спирмена принял значение $r_s=0,93632$. Это соответствует высокой прямой связи между распределением ответов на вопрос в исследовании автора и в опросе экспертов ВШЭ. Значение t-критерия 8,843662, $p=0,000002$. Таким образом, гипотеза об отсутствии статистической взаимосвязи между рядами наблюдений отвергается, с вероятностью ошибиться равной $p=0,000002$.

Результаты обоих исследований выявляют позитивные оценки потенциальному результату внедрения «эффективного контракта», поскольку основными результатами правильного внедрения могло бы быть усиление требований к качеству работы, закрепление квалифицированных кадров, повышение качества услуг в здравоохранении, повышение эффективности

труда и рост трудовой дисциплины. Вместе с тем, оценивая реальные результаты внедрения «эффективного контракта» результаты не столь оптимистичны, так как почти половина экспертов считают, что внедрение «эффективного контракта» не привело к изменениям или повлияло отрицательно.

При определении необходимых и действующих критериев оценки эффективности профессиональной деятельности работников эксперты ответили следующим образом (табл. 4.22).

Таблица 4.22 - Сравнение ответов на вопросы: «Какими, по вашему мнению, должны быть критерии оценки эффективности для работников?» и «Какие критерии оценки эффективности для работников реализуется в вашем учреждении?», в %²⁷⁶

Критерии	Критерии, которые должны быть	Реально используемые критерии
Специфическими для каждой профессии	19	19
Специфическими для каждой должности	55	58
Индивидуальные для каждого конкретного работника	26	13
Смешанные, включающие разные виды критериев	10	19
Единые для всех	3	3
Другое	-	-

Источник: составлено автором на основании данных опроса экспертов

Представленные в таблице 4.22 результаты в целом сопоставимы между собой. С помощью коэффициента корреляции Спирмена вычислим насколько коррелирует распределение по вариантам ответов на вопросы: «Какими, по вашему мнению, должны быть критерии оценки эффективности для работников?» и «Какие критерии оценки эффективности для работников

²⁷⁶ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 75.

реализуется в вашем учреждении?». Данные для вычисления коэффициента корреляции приведены на рисунке 4.11.

Критерии	Лист1	
	Критерии, которые должны быть	Реально используемые критерии
Специфическими для каждой профессии	19	19
Специфическими для каждой должности	55	58
Индивидуальные для каждого конкретного работника	26	13
Смешанные, включающие разные виды критериев	10	19
Единые для всех	3	3
Другое	0	0

Рисунок 4.11. - Данные для вычисления коэффициента Спирмена

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов

Результаты вычисления коэффициента Спирмена, отражены на рисунках 4.12 -4.13.

Pair of Variables	Spearman Rank Order Correlations MD pairwise deleted Marked correlations are significant at p <,05000			
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-value
Критерии, которые должны быть & Реально используемые критерии	6	0,811679	2,779233	0,049858

Рисунок 4.12. - Значение коэффициента Спирмена

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов

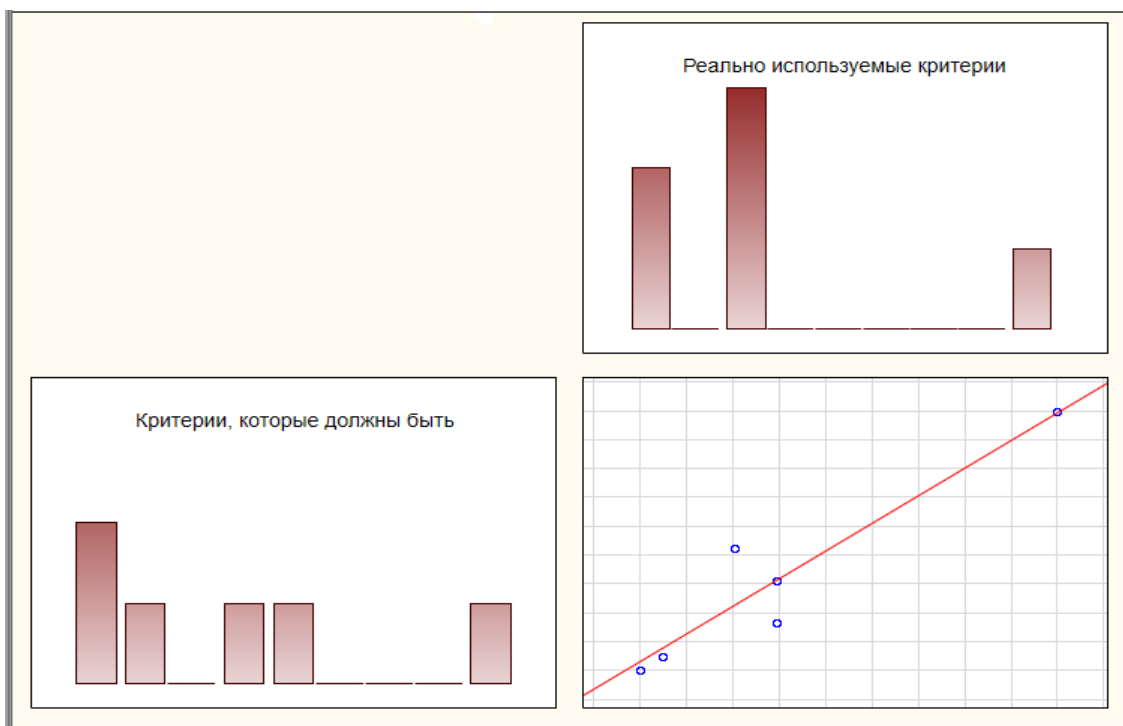


Рисунок 4.13. - Графическая интерпретация результатов

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов

Коэффициент Спирмена принял значение $r_s=0,811679$. Это соответствует высокой прямой связи распределения по вариантам ответов на вопросы: «Какими, по вашему мнению, должны быть критерии оценки эффективности для работников?» и «Какие критерии оценки эффективности для работников реализуется в вашем учреждении?». Значение t-критерия 2,779233, $p=0,049858$. Таким образом, гипотеза об отсутствии статистической взаимосвязи между рядами наблюдений отвергается, с вероятностью ошибиться равной $p=0,049858$.

Анализ данных по этому вопросу (табл. 4.22) показывает: большинство экспертов (55%) считают, что критерии оценки эффективности должны быть специфическими для каждой должности и по факту в большинстве случаев так оно и есть (58% отметили). Также отметим, что в реальности нередко используются критерии специфические по профессии (19%) и смешанные (19%). Но, 26% экспертов склоняются к позиции, что они должны быть индивидуальными для каждого конкретного работника. На наш взгляд, это

объясняется специфичностью труда врачебного персонала даже в рамках одной должности. Однако нам сложно согласиться с такой позицией экспертов, так как процедура разработки действенной и справедливой системы оценки деятельности работников крайне трудоемкая задача. Разработка критериев под конкретных работников целесообразна лишь под единичные специальности, когда такой работник один в организации. Разработка критериев под каждого работника приведет к серьезным трудностям и большому объему работы и серьезным трудностям для руководителя, который будет оценивать каждого своего работника по индивидуальным критериям²⁷⁷.

По результатам исследования ВШЭ большинство респондентов считают, что критерии должны быть специфическими для каждой должности (29%), следовательно, в большинстве медицинских учреждений как Российской Федерации, так и Воронежской области используются критерии специфичные для каждой должности.

При оценке принципов, на основании которых осуществляется и должно осуществляться распределение стимулирующих выплат, позиции экспертов оказались сходными (табл. 4.23).

²⁷⁷ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 76.

Таблица 4.23 - Сравнение ответов на вопросы: «Что должно быть положено в основу формирования стимулирующих (поощрительных) выплат среди работников?» и «Что положено в основу формирования стимулирующей части фонда оплаты труда в Вашем учреждении?», в %²⁷⁸

Принципы формирования стимулирующих выплат	Должно быть	Реально используемые
Выполнение критериев оценки эффективности	81	87
Квалификация и занимаемой должности	23	16
Коллективизм и отсутствие конфликтов	3	
Другое		3
Затрудняюсь ответить		3

Источник: составлено автором на основании данных опроса экспертов

Для доказательства или опровержения этой гипотезы мы также провели расчет коэффициента корреляции Спирмена. Вычислим насколько коррелирует распределение по вариантам ответов на вопросы: «Что должно быть положено в основу формирования стимулирующих (поощрительных) выплат среди работников?» и «Что положено в основу формирования стимулирующей части фонда оплаты труда в Вашем учреждении?».

Данные для вычисления коэффициента корреляции приведены на рисунке 4.14

Принципы формирования стимулирующих выплат	Лист1	
	Должно быть	Реально используемые
Выполнение критериев оценки эффективности	81	87
Квалификация и занимаемой должности	23	16
Коллективизм и отсутствие конфликтов	3	0
Другое	0	3
Затрудняюсь ответить	0	3

Рисунок 4.14. - Данные для вычисления коэффициента Спирмена

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов

²⁷⁸ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 76.

Результаты вычисления коэффициента Спирмена, отражены на рисунках 4.15-4.16.

Pair of Variables	Spearman Rank Order Correlations MD pairwise deleted Marked correlations are significant at $p < ,05000$			
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-value
Должно быть & Реально используемые	5	0,684211	1,625000	0,202631

Рисунок 4.15. - Значение коэффициента Спирмена

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов

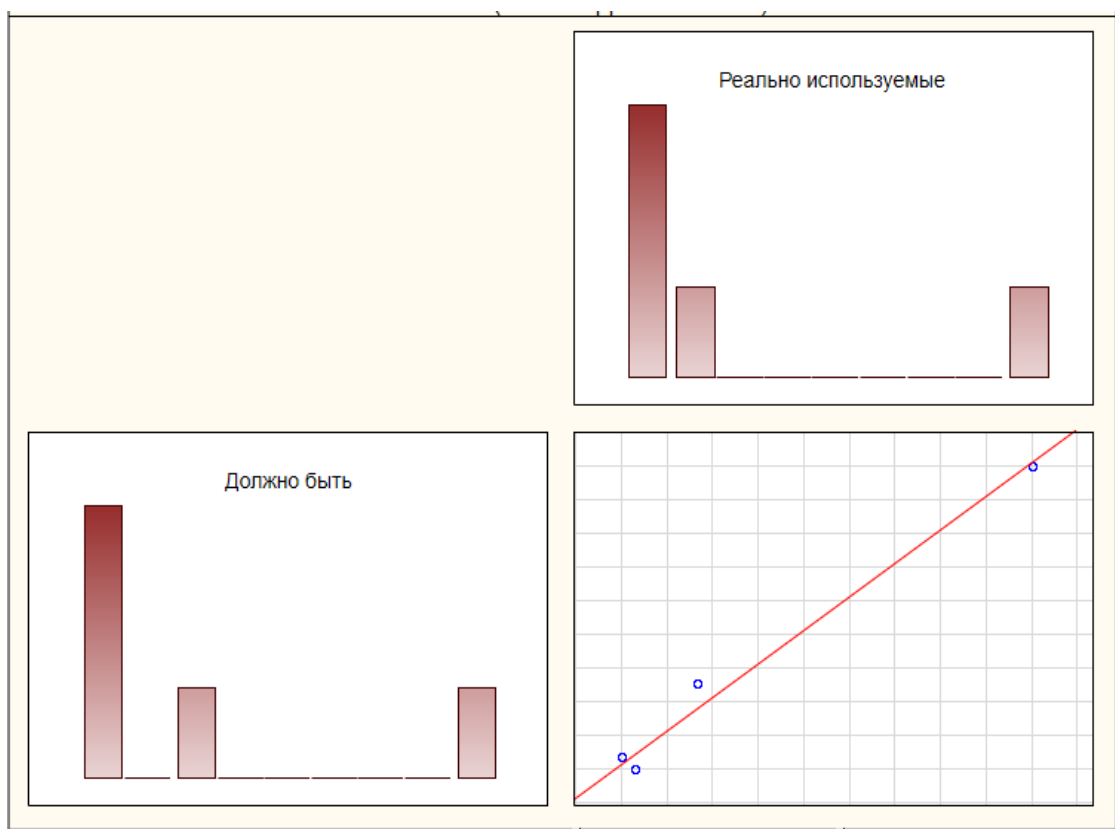


Рисунок 4.16. - Графическая интерпретация результатов

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов

Коэффициент Спирмена принял значение $r_s=0,684211$. Это умеренная прямая связь распределения по вариантам ответов на вопросы: «Что должно быть положено в основу формирования стимулирующих (поощрительных) выплат среди работников?» и «Что положено в основу формирования стимулирующей части фонда оплаты труда в Вашем учреждении?». Значение t-критерия 1,625, $p=0,202631$. Таким образом, гипотеза об отсутствии статистической взаимосвязи между рядами наблюдений не отвергается, поскольку вероятность ошибиться равна $p=0,202631$. То есть имеется слабовыраженная зависимость.

И, действительно, по данным таблицы 4.23, 81% экспертов отметили, что в основу формирования стимулирующих выплат среди работников должно быть положено выполнение критериев оценки эффективности. Сравнение с результатами опроса ВШЭ свидетельствует о сходных позициях²⁷⁹. Соглашаясь с мнением экспертов, мы также считаем, что именно этот принцип должен быть положен в основу формирования поощрительных выплат работникам.

Далее в авторском исследовании определялось мнение экспертов о том, какие индикаторы оценки было бы правильно учитывать при внедрении «эффективного контракта» (рис. 4.17.).

²⁷⁹Оценки эффективного контракта в здравоохранении глазами медицинских работников. Итоги социологического опроса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://health-economics.hse.ru/owne> (дата обращения 13.05.2017)



Рисунок 4.17 – Распределение ответов на вопрос: «Какие критерии необходимо включить в систему оценки результатов деятельности работников при внедрении «эффективного контракта»?», в %²⁸⁰

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов

Большинство экспертов (65%) отмечают, что достижение установленных показателей результативности деятельности персонала должно лечь в основу критериев системы оценки результатов деятельности работников. Выполнение установленного государственного задания важно, по мнению 32% экспертов, а оценки потребителей услуг – 19 % экспертов. Большинство респондентов, принявших участие в исследовании ВШЭ²⁸¹, тоже посчитали, что важно учитывать результаты выполнения государственного задания и достижение показателей результативности деятельности персонала. При этом в реальной действительности получение стимулирующих выплат в медицинских учреждениях зависит от следующих параметров (рис. 4.24).

²⁸⁰ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 77.

²⁸¹ Оценки эффективного контракта в здравоохранении глазами медицинских работников. Итоги социологического опроса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://health-economics.hse.ru/owne> (дата обращения 13.05.2017)

Таблица 4.24 - Распределение ответов на вопрос: «От чего зависит получение стимулирующих выплат в Вашем учреждении?», в %²⁸²

Принципы формирования стимулирующих выплат	%
От соблюдения требований законодательной и нормативной базы	19
От выполнения установленного государственного задания	29
От выполнения установленных показателей результативности деятельности персонала	45
От оценки вышестоящих органов	13
От оценки руководителей учреждения	29
От независимой оценки качества услуг	3
От экспертных оценок	3
От выполнения показателей программы развития учреждения	13
От оценок потребителей услуг	6
Другое	3
Ни от чего	

Источник: составлено автором на основании данных опроса экспертов

При сопоставлении вопросов о реальных и необходимых критериях оценки результатов деятельности работников, несмотря на совпадение этих позиций, имеется большой разрыв. Так, 45% экспертов указали, что установленные показатели результативности деятельности работников используются в их учреждениях, а необходимо применять - 65% экспертов; 6% используют оценки потребителей услуг, а необходимо – отметили 19%; 29% используют оценки руководителей учреждения, а необходимо – указали 10%. В опросе, проводимом ВШЭ, большинство респондентов выбрали

²⁸² Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 77.

варианты «от выполнения госзаказа» и «от оценок руководителя учреждения»²⁸³.

Представленные в таблице результаты показывают, что в разных медицинских учреждениях региона доля стимулирующих выплат в фонде оплаты труда неодинакова (табл. 4.25).

Таблица 4.25 - Сравнение ответов на вопросы: «Какой должна быть доля стимулирующей части в фонде оплаты труда?» и «Какова на настоящее время доля стимулирующей части в фонде оплаты труда в Вашем учреждении?», в %²⁸⁴

Доля стимулирующей части	Должна быть	Реальная доля
До 10%	3	6
11-30%	10	32
31-50%	48	19
Свыше 50%	39	35
Нет ответа		8

Источник: составлено автором на основании данных опроса экспертов

В основном доля стимулирующей части в фонде оплаты труда находится в диапазонах свыше 50% (35% отметили), 31-50% (19%) и 11-30% (32%). В целом аналогичные результаты были получены и в опросе ВШЭ.

С помощью коэффициента корреляции Спирмена вычислим насколько коррелирует распределение по вариантам ответов на вопросы: «Какой должна быть доля стимулирующей части в фонде оплаты труда?» и «Какова на настоящее время доля стимулирующей части в фонде оплаты труда в Вашем учреждении?». Данные для вычисления коэффициента корреляции приведены на рисунке 4.18.

²⁸³ Оценки эффективного контракта в здравоохранении глазами медицинских работников. Итоги социологического опроса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://health-economics.hse.ru/owne> (дата обращения 13.05.2017)

²⁸⁴ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 78.

Доля стимулирующей	Лист1	
	Должна быть	Реальная доля
До 10%	3	6
11-30%	10	32
31-50%	48	19
Свыше 50%	39	35
Нет ответа	0	8

Рисунок 4.18. - Данные для вычисления коэффициента Спирмена

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов

Результаты вычисления коэффициента Спирмена, отражены на рисунках 4.19- 4.20.

Pair of Variables	Spearman Rank Order Correlations MD pairwise deleted Marked correlations are significant at p <,05000			
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-value
Должна быть & Реальная доля	5	0,600000	1,299038	0,284757

Рисунок 4.19. - Значение коэффициента Спирмена

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов

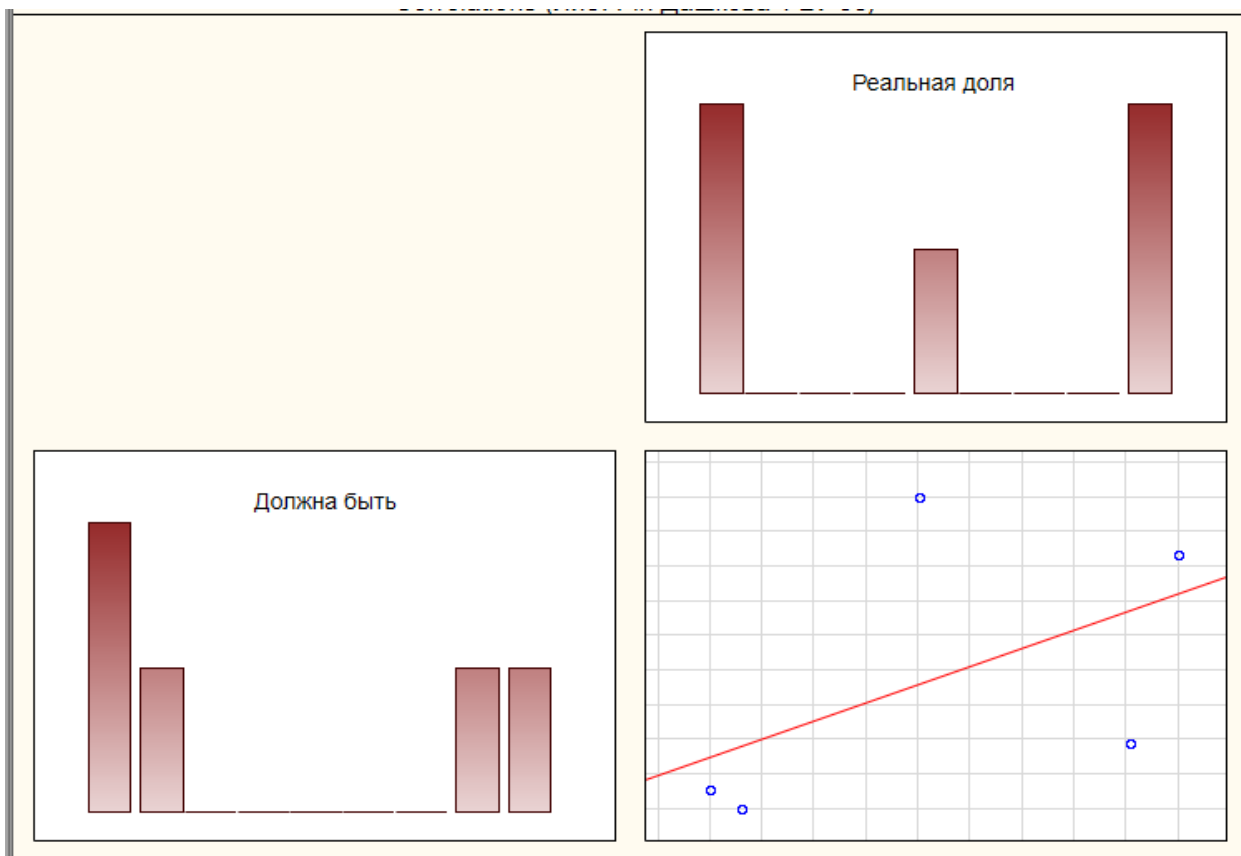


Рисунок 4.20 - Графическая интерпретация результатов

Источник: рассчитано автором на основании данных опроса экспертов

Коэффициент Спирмена принял значение $r_s=0,6$. Это говорит о умеренной прямой связи распределения по вариантам ответов на вопросы: «Какой должна быть доля стимулирующей части в фонде оплаты труда?» и «Какова на настоящее время доля стимулирующей части в фонде оплаты труда в Вашем учреждении?». Значение t-критерия 1,299038, $p=0,284757$. Таким образом, гипотеза об отсутствии статистической взаимосвязи между рядами наблюдений не отвергается, поскольку вероятность ошибиться равна $p=0,284757$. Следовательно, зависимости между ответами какой должна быть и какова реальная заработная плата в целом нет.

Ответы экспертов относительно того, какой должна быть доля стимулирующих выплат существенно расходятся с нашей точкой зрения. Так, 48% экспертов отметили, что она должна быть в диапазоне 31- 50% и 39% - свыше 50% и лишь 13% - до 30%. Согласно общеевропейским стандартам, в

странах с развитой рыночной экономикой удельный вес тарифной (постоянной) части заработной платы составляет не менее 90%, что обеспечивает высокий уровень организации оплаты труда и эффективности труда. В России – не менее 70%, поэтому в идеале именно к этой цели необходимо стремиться.

В исследовании ВШЭ респонденты на вопрос: «Какой должна быть доля стимулирующей части в фонде оплаты труда?» ответили несколько иначе: 11% указали диапазон до 10%, 26% - от 11 до 29%, 23% - от 30 до 49%, 27% - от 50% и 13% - затруднились ответить²⁸⁵. Даже не столь компетентная аудитория, куда входили не только руководители, но и рядовые врачи и средний медперсонал, дали более «правильные» с точки зрения науки ответы.

Далее были выявлены механизмы, с помощью которых было осуществлено повышение оплаты труда и внедрение «эффективного контракта» (табл. 4.26).

Таблица 4.26 - Распределение ответов на вопрос: «Какие механизмы были использованы в Вашем учреждении для повышения оплаты труда? (возможны несколько вариантов ответа)», в %²⁸⁶

Механизмы повышения оплаты труда	%
Сокращение численности	48
Сокращение оплаты труда немедицинских работников	19
Увеличение объема платных услуг	26
Увеличение стоимости платных услуг	19
Перераспределение бюджета медицинского учреждения в пользу ФОТ	23
Другое	3

Составлено и систематизировано автором

²⁸⁵ Оценки эффективного контракта в здравоохранении глазами медицинских работников. Итоги социологического опроса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://health-economics.hse.ru/owne>(дата обращения 13.05.2017)

²⁸⁶ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 78.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что были использованы все возможные способы для повышения заработной платы медицинскому персоналу. При сравнении с результатами опроса ВШЭ, можно констатировать схожую ситуацию. Там также 42% опрошенных указали на сокращение численности. Видимо, это наиболее распространенный механизм, используемый достаточно активно не только в регионе, но и во всей стране.

Очевидно, что повышение заработной платы медиков и внедрение эффективного контракта за счет сокращения персонала и иных способов привлечения финансовых ресурсов не могло не привести к изменению нагрузки на работников. Выявление того, чем был обусловлен рост нагрузки врачей и медицинских сестер, показало следующее:

- увеличением объема бюрократической нагрузки – указали 58% экспертов;
- увеличением функционала работников без увеличения количества ставок – 58%;
- появлением дополнительного «несвойственного» функционала – 13%;
- увеличением количества ставок в расчете на одного работника – 13%.

Наиболее частыми вариантами ответов стали: «увеличение объема бюрократической нагрузки» и «увеличение функционала работников без увеличения количества ставок». В опросе ВШЭ это также были наиболее часто отмечаемые варианты, а также респонденты отметили и «появление «несвойственного» функционала». Следовательно, увеличение заработной платы привело к росту «загруженности» медицинских работников, что негативно отражается на производительности труда, приводит к проблеме «эмоционального выгорания», не стимулирует, особенно врачебный персонал, к творческому поиску и профессиональному совершенствованию, так как на это не хватает психологических и физиологических ресурсов. Рост «бюрократической волокиты» снижает интерес к выполняемой работе, приводит к «шаблонным» действиям и формализму. Медицинские работники

не ощущают реального роста их заработной платы, так как ее увеличение произошло за счет увеличения объема работы²⁸⁷.

Итогом такого внедрения НСОТ и «эффективного контракта» стала неудовлетворенность персонала уровнем заработной платы и справедливостью ее распределения (рис. 4.21).

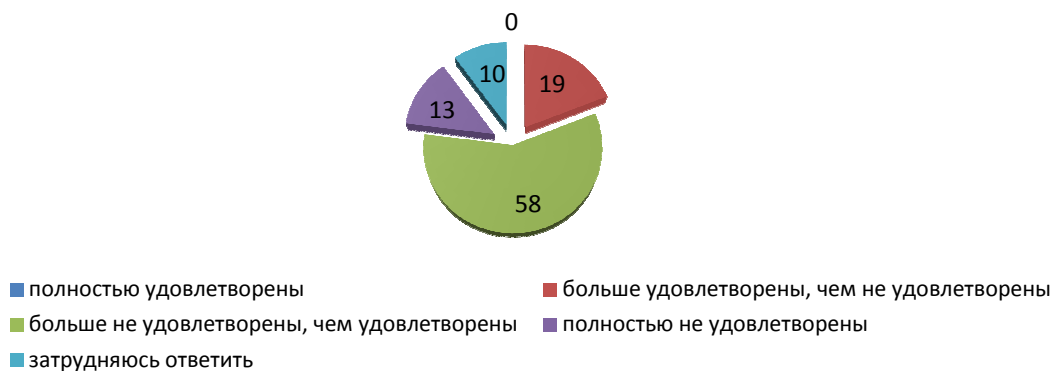


Рисунок 4.21– Распределение ответов на вопрос: «По Вашему мнению, в какой степени медицинские работники учреждения, в котором Вы работаете, удовлетворены уровнем заработной платы и справедливостью ее распределения?», в %²⁸⁸

Источник: разработано автором

Бесспорно, что работники не удовлетворены своей заработной платой.

Опрос экспертов показал, что в создании новой системы оплаты и стимулирования труда принимали участие в основном высшее руководство (55% экспертов указали), экономическая служба и бухгалтерия (39%). Лишь в некоторых учреждениях в этом процессе были задействованы руководители всех медицинских и немедицинских структур (указали 6%), профсоюз (6%) и представители от каждой категории персонала (3%). Данные результаты свидетельствуют о том, что в большинстве случаев персонал не имел возможности принимать участие в создании новой системы оплаты и стимулирования труда. Среди положительных моментов можно отметить, что

²⁸⁷ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 79.

²⁸⁸ Там же

сейчас мониторинг системы оплаты и стимулирования труда проводится - указали 52% экспертов. Затруднились ответить на этот вопрос 29% экспертов и 19% сказали, что не проводится²⁸⁹.

Таким образом, обобщение результатов опроса экспертов, позволило сделать следующие выводы (табл. 4.27).

Таблица 4.27 – Выводы по результатам опроса экспертов работников

№ п/п	ВЫВОДЫ
1	внедрения НСОТ не дало ожидаемого позитивного результата и проблемы в области оплаты труда медицинских работников остаются актуальными, основная цель внедрения НСОТ полностью и в большинстве случаев не реализована, а уровень оплаты труда медиков не соответствует достойным условиям жизни
2	реализация на практике такого принципа стимулирующих выплат, как «выполнение критериев оценки эффективности», является положительным моментом и свидетельствует о правильной реакции руководства бюджетных учреждений при переходе к «эффективному контракту»
3	внедрение «эффективного контракта» и увеличение заработной платы привело к росту «загруженности» медицинских работников, что негативно отражается на производительности труда, приводит к проблеме «эмоционального выгорания», не стимулирует, особенно врачебный персонал, к творческому поиску и профессиональному совершенствованию, так как на это не хватает психологических и физиологических ресурсов. Итогом такого внедрения НСОТ и «эффективного контракта» стала неудовлетворенность персонала уровнем заработной платы и справедливостью ее распределения
4	реализация идеи внедрения «эффективного контракта» в действительности могла бы привести к весьма позитивным изменениям: к усилению требований к качеству работы, закреплению квалифицированных кадров, повышению качества услуг в здравоохранении, повышению эффективности труда и росту трудовой дисциплины и др. Однако по факту, реализовалось все не так хорошо, как задумывалось. Почти половина экспертов считают, что внедрение «эффективного контракта» не привело к изменениям или повлияло в большей степени отрицательно. Другая половина оценивает его внедрение скорее положительно. На наш взгляд, это объясняется еще и тем, что в разных медицинских учреждениях внедрение «эффективного контракта» проводилось по-разному и где-то она прошло более успешно, а где-то наоборот
5	разработкой НСОТ на уровне учреждений занимались в первую очередь высшее руководство, экономические отделы и бухгалтерия. Участие представителей от всех категорий работников в большинстве случаев не предполагалось

Составлено автором

Сделанные выше выводы по результатам двух исследований, свидетельствуют о том, что, во-первых, материальные стимулы являются

²⁸⁹ Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. С. 79.

первостепенными для большинства работников сферы здравоохранения в регионе, во-вторых, оценка преобразований (внедрение НСОТ и «эффективного контракта») на локальном уровне показала низкую результативность, особенно, в отношении «эффективного контракта».

Также данные эмпирические исследования дополняют выводы, сделанные нами выше по итогам анализа нормативно-правовой базы и статистических данных, в отношении следующего:

1. В качестве субъектов системы стимулирования работников на локальном уровне выступают в большинстве случаев (94%) только руководство.

2. Локальные нормативные акты в государственных учреждениях здравоохранения адекватны нормам соответствующих законодательных норм федерального и регионального уровней. Однако нормативная база постоянно дорабатывалась, этот процесс происходил бессистемно, что, бесспорно, отразилось на качестве локальных норм.

3. Технология формирования и функционирования системы стимулирования работников в учреждениях отсутствует.

4. В качестве методов стимулирования применяются все: командно-административный, экономический и социально-психологический. Это определяется личностью руководителя учреждения.

5. Методы оценки деятельности персонала не предусмотрены.

6. Применяются различные виды стимулирования, но не диагностируется их соответствие потребностям персонала.

7. Показатели эффективности системы стимулирования работников не предусмотрены. Отсутствует потребность в оценке данной системы.

Преобразования в системе стимулирования работников на уровне организаций, относящихся к бюджетным, проводились также без учета законов и принципов системного, процессного и ситуационного подходов.

Вместе с тем, современная система здравоохранения представлена не только учреждениями, относящимися к бюджетным, но и коммерческим

медицинскими организациями, число которых становится все больше. Поэтому считаем целесообразным, дополнить наше исследование и анализом специфики систем стимулирования работников, применяемых в коммерческих медицинских организациях.

4.3. Сравнительный анализ систем стимулирования работников в бюджетных и коммерческих организациях здравоохранения

Рынок платных медицинских услуг начал формироваться в России на рубеже 80-90х годов 20 века и на сегодняшний день активно развивается. Сегодня сфера здравоохранения представлена бюджетными учреждениями здравоохранения, ведомственными учреждениями здравоохранения, корпоративными учреждениями здравоохранения, а также частными медицинскими организациями и частнопрактикующими врачами. В.М. Донин и О.П. Меркова утверждают, что: «коммерческая медицина – одна из самых динамично развивающихся и перспективных областей сферы услуг. Говоря о коммерческой медицине, имеется в виду два типа организации:

- 1) частная или корпоративная медицина (собственники физические или юридические лица);
- 2) коммерческая (внебюджетная) деятельность бюджетных организаций²⁹⁰».

Махнев Д.А. в статье «Социальное значение коммерческой деятельности бюджетной медицинской организации» дает следующее описание специфики этих двух типов: «задача любой коммерческой организации – извлечение прибыли. По результатам деятельности коммерческой организации за период часть прибыли запускается в оборот для дальнейшего развития, остальная часть прибыли распределяется между собственниками организации. Распределенная между собственниками прибыль фактически «изымается» из финансового обеспечения системы здравоохранения. Для бюджетных

²⁹⁰Донин, В.М. Конкуренция в Российском здравоохранении: платная и бесплатная медицина / В.М. Донин, О.П. Меркова // Менеджер здравоохранения. М, 2005. – №7. С. 4.

организаций, внебюджетные доходы являются только источником средств для обеспечения собственной деятельности и для развития ресурсной базы²⁹¹».

О росте масштабов платных медицинских услуг свидетельствуют данные российской статистики (табл. 4.28-4.29).

Таблица 4.28 - Динамика количества медицинских организаций в РФ за 2010-2014 гг.

Амбулаторно-поликлинические организации по формам собственности	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2014 / 2010гг.
Государственной формы собственности	12 173	12 270	12 029	11 841	12 328	1,01
Негосударственной формы собственности	3175	3357	3748	3858	4261	1,34
в том числе организации частной формы собственности	2753	2950	3363	347	3855	1,40

Источник: Составлено автором по данным сборника «Здравоохранение в России». 2015: Стат.сб./ Росстат. – М., 2015. – С.95.

Так, если за четыре года количество амбулаторно-поликлинических организаций государственной формы собственности фактически не изменилось, даже в 2012-2013 гг. наблюдалось некоторое падение их числа, то в отношении амбулаторно-поликлинических учреждений негосударственной формы собственности, особенно частной, отмечается существенный рост – на 34 п.п. и 40 п.п. соответственно.

Таблица 4.29 - Динамика структуры платных услуг населению в области здравоохранения и отдыха в РФ за период 2010-2014 гг., %

Удельный вес услуг в общем объеме платных услуг, оказанных населению, %	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.
медицинских	5,1	5,2	5,5	6,0	6,4
санаторно-оздоровительных	1,2	1,2	1,3	1,2	1,2
услуг физической культуры и спорта	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7

Источник: Составлено автором по данным сборника «Здравоохранение в России». 2015: Стат.сб./ Росстат. – М., 2015. – С.170.

²⁹¹ Махнев, Д.А. Социальное значение коммерческой деятельности бюджетной медицинской организации / Д.А. Махнев //Вестник национального медико-хирургического центра им. Н.И. Пирогова. – М.: Т.11. - №3, 2016. С.130-132.

Удельный вес медицинских услуг в общем объеме платных услуг с 2010 г. по 2014 г. динамично растет с 5,1 % до 6,4%. Также по данным РБК «объем рынка легальных платных медицинских услуг в России за десять лет (с 2005 по 2015 гг.) вырос с 63,8 млрд. руб. до 377,5 млрд. руб., то есть в 5,9 раз; объем общего рынка платных медицинских услуг увеличился с 224,8 млрд. руб. до 671,5 млрд. руб. – в 3 раза. Кроме этого, большинство россиян, как и прежде, предпочитают лечиться в государственных клиниках, но их доля постоянно снижается. Если в 2015 году государственной медициной пользовались 79,4% опрошенных граждан, то в 2016-м - 76,6%. При этом услугами частных клиник пользовались 45,3%, а 10,9% опрошенных сообщили, что получали консультации и назначения в частном порядке от знакомых врачей²⁹²». Таким образом, статистика свидетельствует о росте масштабов, как частной медицины, так и об увеличении объемов коммерческой деятельности бюджетных учреждений здравоохранения. Многие эксперты в области экономики здравоохранения также указывают на эту тенденцию. Причины данного явления разные, инициируются как со стороны «спроса», так и «предложения». Если говорить о «спросе», то пациентов вынуждает обращаться к коммерческим услугам, в том числе в платные клиники, недоступность «бесплатных» медицинских услуг, ограниченность спектра медицинской помощи в рамках ОМС. Кроме того, пациенты выбирают коммерческие клиники из-за более высокого сервиса, из-за неудовлетворенности качеством услуг бюджетных учреждений, по причине более оперативной работы.

Со стороны «предложения» рост масштабов платной медицины обусловлен тем, что высококвалифицированные специалисты уходят в «платный» сектор, либо на совместительство, либо полностью. Некоторые профессионалы, имеющие сложившийся контингент пациентов, открывают

²⁹² РБК Исследования рынков. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: - file:///C:/Users/admin/Downloads/rbcplus_None_1.pdf (дата обращения 13.05.2017)

собственные клиники или частные кабинеты. Данная тенденция подтверждается статистическими показателями (табл. 4.30).

Таблица 4.30 - Динамика среднесписочной численности работников здравоохранения в организациях по формам собственности за период 2010-2014 гг.

Формы собственности	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.
	тыс.чел.				
государственная	2059,8	2283,0	2904,4	3218,0	3399,1
муниципальная	2120,8	1845,7	1187,6	788,3	517,8
частная	202,8	247,7	264,8	272,7	343,7
собственность общественных и религиозных организаций	25,6	25,1	24,6	23,5	23,4
смешанная российская	38,5	39,0	37,1	34,9	35,0
иностранная, совместная российская и иностранная	15,7	14,8	17,0	28,6	24,3
всего	4464,0	4455,3	4435,4	4360,8	4344,4
	%				
государственная	46,1	51,2	65,5	73,8	78,3
муниципальная	47,5	41,4	26,8	18,1	11,9
частная	4,5	5,6	6,0	6,9	7,9
собственность общественных и религиозных организаций	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5
смешанная российская	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8
иностранная, совместная российская и иностранная	0,4	0,3	0,4	0,5	0,6
всего	100	100	100	100	100

Источник: Составлено автором по данным сборника «Здравоохранение в России». 2015: Стат.сб./ Росстат. – М., 2015. – С.108

По данным таблицы мы видим, что доля занятых работников здравоохранения в частном секторе не столь высока (4,5-7,9%), но она имеет четкую тенденцию роста (увеличение на 3,4 п.п.).

Провоцирует отток медицинских работников в коммерческую медицину сокращение государственных расходов на здравоохранение. Так, по словам эксперта в области организации здравоохранения Г.Улумбековой:

«Государственные расходы на здравоохранение в 2016 году по сравнению с 2014 годом сократились на 15% (470 млрд. руб.) в сопоставимых ценах.....Сокращение этого финансирования сопровождалось сокращением медицинских кадров и стационарных коек (с 2011 по 2015 год врачей стало меньше на 14%, коек - на 21%)²⁹³». Кроме этого недостаток средств на оплату труда и стимулирование врачей и медсестер вынуждает их находить способы дополнительного заработка. Обращаясь к представленному ранее опросу экспертов, отметим, что, по мнению 94% респондентов, именно более высокая заработная плата мотивирует медицинских работников уходить из государственного в частный сектор здравоохранения. Кроме этого 13% экспертов указали среди причин – гибкую занятость и один эксперт (3%) отметил, что из-за меньшего объема «бюрократической» нагрузки и проверок врачи уходят в коммерческие клиники.

Таким образом, в нашей стране, где уровень и качество жизни существенно отстают от стран с развитой экономикой, заработная плата как важнейший трудовой стимул мотивирует медицинских работников уходить в коммерческую медицину. Действительно, уровень заработных плат в коммерческих клиниках выше, чем в государственных учреждениях. Если обращаться к данным официальной статистики, то можно констатировать обратную ситуацию (табл. 4.31).

Таблица 4.31 - Среднемесячная начисленная номинальная заработная плата работников здравоохранения по формам собственности за период 2010-2014 гг., руб.

Формы собственности	2010	2011	2012	2013	2014
государственная	18 407	19 615	21 724	25 139	27 640
муниципальная	12 761	14 717	17 727	22 123	24 405
частная	18 252	18 409	20 564	21 219	23 550

Источник: Составлено автором по данным сборника «Здравоохранение в России».

2015: Стат.сб./ Росстат. – М., 2015. – С 109

²⁹³ РБК Исследования рынков. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: - file:///C:/Users/admin/Downloads/rbcplus_None_1.pdf (дата обращения 13.05.2017)

По данным таблицы мы видим, что в 2014 году средняя заработная плата работников здравоохранения в частном секторе на 15 п.п. меньше, чем в государственном. Обусловлено это, вероятно, тем, что в частной медицине заработные платы в основном выплачивают «в конвертах». Подтвердить наше предположение позволяют данные кадровых агентств. Так, по материалам кадрового агентства «КАУС-МЕДИЦИНА» «в 2012 году в частных клиниках Москвы в зависимости от специальности уровень заработных плат находился в диапазоне от 35 тыс. рублей до 200 тыс. рублей²⁹⁴».

Согласно данным исследовательского центра портала Superjob, который занимался в январе 2015 года изучением заработных плат врачей стоматологов-терапевтов по пятнадцати городам РФ, можно увидеть, что «средняя заработная плата находится в диапазоне 34 000 – 70 000 руб. При этом уровень заработных плат врачей с опытом работы более пяти лет находился в границах 42 000 – 200 000 руб. В Воронеже – 44 000 – 100 000 руб.²⁹⁵». По оперативным данным сайта voronezh.jsprav.ru на 15 сентября 2017 года заработная плата по вакансии «врач» в Воронеже колеблется в интервале 2 505-250000 руб.²⁹⁶.

Таким образом, реальная средняя заработная плата медиков в частной медицине выше, чем в государственной. Однако нередко эти высокие заработные платы обеспечиваются неформальными выплатами, а, следовательно, отсутствуют гарантии их осуществления. Условия труда, график работы в частных клиниках также нередко согласуются между работником и работодателем неформально. Следовательно, необходимо исследовать специфику системы стимулирования и оплаты труда работников в

²⁹⁴ Персонал в коммерческой медицине 2013: обзор зарплат, анализ предпочтений работодателей, тенденции рынка / Аналитический отчет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Users/admin/Downloads/obzor-ryinka-truda-kommercheskoy-meditsinyi---2013.pdf> (дата обращения 16.07.2017)

²⁹⁵ Врач-стоматолог. Обзоры зарплат. Исследовательский центр. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/111722/vrach-stomatolog/> (дата обращения 16.07.2017)

²⁹⁶ Свежие вакансии «Врач» - работа в Воронеже за 2017 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://voronezh.jsprav.ru/jobs/professiya_vrach.html (дата обращения 19.07.2017)

коммерческой медицине, чтобы понять, в чем ее преимущества и недостатки и почему предпочтение молодые специалисты чаще отдают в пользу частных клиник.

Согласно материалам, представленным в сети Интернет, в коммерческой медицине РФ исторически сложились и используются на сегодняшний день три основные системы оплаты труда медицинских работников²⁹⁷:

- 1) чистый процент от выручки,
- 2) оклад,
- 3) комбинированная система, сочетающая две предыдущие.

Процент врача даже в рамках одной специализации может существенно различаться и определяется он, как правило, в индивидуальном порядке, «по договоренности».

Процент от выручки или «процент с оборота» - наиболее распространенная схема оплаты труда в небюджетной сфере здравоохранения. По данным исследования ЕУ, в рамках которого опросили 20 частных и ведомственных медицинских организаций в Москве, Санкт-Петербурге и других регионах, «45% компаний используют данную систему, увязывая вознаграждение медицинских работников с выручкой²⁹⁸». По данным опроса экспертов, представленного выше, 58% респондентов указали, что в частной медицине в качестве системы оплаты труда и стимулирования используется «процент от стоимости медицинской услуги»; 23% отметили, что «все решается в индивидуальном порядке с каждым сотрудником» и 3% указали комбинированную систему, то есть оклад плюс процент от стоимости выполняемых работ.

²⁹⁷ Больные деньги: как прибавки к зарплатам врачей вредят медицине. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/economics/11/11/2015/564349dd9a79476afcc39144>; Персонал в коммерческой медицине 2013: обзор зарплат, анализ предпочтений работодателей, тенденции рынка. Аналитический отчет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/>(дата обращения 19.07.2017)

²⁹⁸ Больные деньги: как прибавки к зарплатам врачей вредят медицине. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/economics/11/11/2015/564349dd9a79476afcc39144>(дата обращения 25.07.2017)

Для сопоставления систем оплаты труда и стимулирования бюджетной и коммерческой сфер здравоохранения была проанализирована документация АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр». Выбор объекта анализа обусловлен тем, что это одно из крупнейших учреждений области, функционирующее более двадцати пяти лет; это одно из первых бюджетных учреждений в регионе, в котором начали оказывать платные услуги и где на настоящий момент их объемы достигают существенных масштабов (более 75%).

Оплата труда в бюджетной составляющей организации осуществляется согласно «Положению об оплате труда работников автономного учреждения здравоохранения Воронежской области «ВОККДЦ» от 18.12.2014 года. Данная система оплаты труда имеет структуру НСОТ и состоит из должностного оклада, выплат компенсационного характера и выплат стимулирующего характера. Должностные оклады устанавливаются согласно занимаемой должности, которые соотносятся с профессиональными квалификационными группами. Должностные оклады устанавливаются в диапазоне от 6400 руб. до 15360 руб., у главного врача - 19200 руб.

Выплаты компенсационного характера осуществляются согласно ТК РФ.

Стимулирующие выплаты производятся: за качество выполняемых работ (надбавка за квалификационную категорию, премия за выполнение государственного задания), за интенсивность и высокие результаты работы (надбавка за интенсивность, премия за высокие результаты работы), за содействие предпринимательской деятельности учреждения, в качестве персонального повышающего коэффициента к окладу, в качестве премий по другим основаниям.

В целом действующая в бюджетной составляющей учреждения система оплаты труда и стимулирования соответствует рекомендуемой структуре НСОТ, но учитывает цели и специфику данной организации. Так, предусмотренные в организации выплаты за содействие предпринимательской

деятельности учреждения вспомогательному и немедицинскому персоналу ориентируют данные категории работников на активную работу по содействию развитию платных услуг.

Платные услуги (в том числе по программе ДМС) в АУЗ ВО «ВОККДЦ», как указывалось выше, составляют более 75% от общего объема оказываемых населению услуг. Согласно действующего локального нормативного акта «Положение о распределении средств, полученных АУЗ ВО «ВОККДЦ» от выполнения работ по договорам добровольного медицинского страхования и оказания платных медицинских услуг населению» от 30.06.2014 года фонд оплаты труда с начислениями (ФОТ) может составлять до 60% от полученного дохода, из которого 65% приходится на долю медицинского персонала. ФОТ немедицинского и административно-управленческого персонала распределяется в процентах по структурам и должностям в зависимости от их вклада в деятельность по оказанию платных услуг.

ФОТ медицинского персонала распределяется следующим образом: 70% приходится на долю основного медицинского персонала (врачей) и 30% на долю вспомогательного медицинского персонала (среднего медперсонала).

При этом в каждом медицинском структурном подразделении резервируется 33% на выплаты стимулирующего характера врачам и медицинским сестрам – «за сложность и важность выполняемой работы».

Распределение ФОТ в подразделении среди основного медицинского персонала осуществляется в соответствии с выполненным объемом работ конкретного медицинского работника. Табель и графики работ составляют и ведут бригадиры медицинских подразделений, которые отвечают за конкретные рабочие места и использование соответствующего оборудования.

Месячная оплата труда врача отдела платных услуг рассчитывается по формуле:

$$\text{ФОТ}_{\text{мес}} = \sum_{i=1}^n 3\text{П } i * \text{Vi} \quad (4.1) \quad \text{где,}$$

ЗП_i - размер заработной платы врача, предусмотренный при расчете цены на i-ую медицинскую услугу, отраженную в прейскуранте;

Vi- количество оказанных медицинских услуг каждого вида i-услуги за месяц.

ЗП_i - рассчитывается в прейскуранте по алгоритму:

$$\mathbf{ЗП_i = ВЗ * ОРВ * Кс * Кк * Кисп раб вр} \quad (4.2) \quad \text{где,}$$

ВЗ - временные затраты врачебного времени в медицинской услуге в минутах (устанавливается приказом главного врача);

ОРВ - оплата 1 минуты рабочего времени врача, в минутах;

Кс, Кк - повышающие коэффициенты выплат стимулирующего и компенсационного характера определяются локальными нормативными актами и коллективным договором;

Кисп раб вр - коэффициент использования рабочего времени - определяется с учетом нормативных документов отраслевого министерства и продолжительности оказания медицинской услуги.

К месячной оплате труда врача прибавляется выплата «за сложность и важность выполняемой работы».

По аналогичным формулам осуществляется расчет заработной платы и премии медицинских сестер по платным услугам.

Характеризуя систему оплаты труда в отделе платных услуг ВОККДЦ, можно ее отнести к сдельно-премиальным системам. Необходимо отметить, что, несмотря на сложность расчета оклада медицинских работников по платным услугам, она является более справедливой, с нашей точки зрения, так как учитывает специфику и сложность каждого вида оказываемых услуг (что выражается в их стоимости) и предполагает дифференциацию в оплате труда за оказание конкретных видов услуг.

Изучив опыт коммерческих медицинских организаций и бюджетных учреждений, работающих на рынке платных медицинских услуг, в области оплаты и стимулирования труда медработников можно выделить специфические черты систем стимулирования работников в бюджетной и коммерческой медицине (табл.4.32).

Таблица 4.32 - Сравнительный анализ систем стимулирования работников в бюджетных и коммерческих организациях здравоохранения

Система стимулирования работников	
в бюджетных организациях	в коммерческих организациях
<i>особенности</i>	
Структура заработной платы соответствует рекомендуемой НСОТ: должностной оклад, компенсационные выплаты, стимулирующие выплаты	Структура заработной платы либо простая (чистый процент от выручки, оклад), либо сложная (комбинированная система, сочетающая оклад и чистый процент от выручки, также могут быть и другие вариации). Зависит от масштабов деятельности организации и спектра оказываемых услуг
<i>достоинства</i>	
1. Размер заработной платы относительно стабилен. 2. Ориентирована на специфику деятельности и специфику персонала учреждения. Предполагает различные вариации в составе компенсационных и стимулирующих выплат	1. Система понятна и прозрачна. 2. Ориентирована на изменения спроса на медицинские услуги, более гибкая. 3. Используются различные варианты современных систем оплаты труда и стимулирования. 4. Реальные размеры заработной платы выше, чем в бюджетной сфере.
<i>недостатки</i>	
1. Слабо ориентирована или не ориентирована на изменения спроса на медицинские услуги, слабая гибкость. 2. Является сложной для восприятия персонала по компенсационным и стимулирующим выплатам. 3. Реальные размеры заработной платы ниже, чем в коммерческой сфере. Нередко стимулирующие выплаты реализуются за счет средств из платных услуг.	1. Размер заработной платы нестабилен в средней или высокой степени 2. Размер оплаты труда часто определяется спросом на ту или иную услугу, а не качеством ее оказания и ее сложностью

Источник: составлено автором

Таким образом, сравнительный анализ систем стимулирования работников в бюджетных и коммерческих учреждениях здравоохранения позволил выявить их особенности, достоинства и недостатки. Достоинств систем стимулирования в коммерческой медицине больше, чем недостатков. У НСОТ – наоборот, больше недостатков, чем достоинств. На наш взгляд, важнейшими преимуществами систем стимулирования в коммерческой медицине являются: их прозрачность, ясность, гибкость и, что самое главное,

возможность применения различных вариантов инновационных систем стимулирования работников, построенных на партисипативном принципе. Системы стимулирования работников в бюджетных учреждениях притом, что они ориентированы на специфику деятельности организации и специфику персонала, а также предполагают различные вариации в составе компенсационных и стимулирующих выплат, имеют существенные недостатки: слабая ориентация на изменение спроса на медицинские услуги, слабая гибкость, сложность для восприятия, низкий размер заработных плат.

Подытожив проведенные нами исследования систем стимулирования работников в бюджетных и коммерческих организациях здравоохранения с применением анализа документов, статистики, математического анализа и социологических методов, определим насколько они концептуально соответствуют обоснованной в работе системе стимулирования работников (табл. 4.33)

Таблица 4.33 – Соотношение элементов систем стимулирования работников в бюджетных и коммерческих организациях здравоохранения с содержанием системы стимулирования работников, сформированного на основе развития партисипативного подхода

Система стимулирования работников в бюджетных учреждениях здравоохранения	Система стимулирования работников в коммерческих учреждениях здравоохранения
<i>Субъекты системы</i>	
На уровне организации участвует только один субъект социально-трудовых отношений – работодатель. На федеральном и региональном уровнях принимают участие две или три стороны социально-трудовых отношений.	На уровне организации может участвовать один субъект – работодатель, но получает развитие практика согласования вопросов оплаты и стимулирования между работодателем и каждым работником индивидуально.
<i>Объект системы</i>	
Трудовая деятельность	Трудовая деятельность
<i>Локальные нормы</i>	
Имеются; охватывают практически все виды стимулирования	Отсутствуют, при наличии охватывают только вопросы оплаты труда
<i>Технология функционирования системы стимулирования работников</i>	
Отсутствует	Отсутствует

<i>Методы стимулирования работников</i>	
Используются все методы, более выражен командно-административный метод	Используются все методы, более выражен экономический метод
<i>Виды стимулирования работников</i>	
Разнообразны	Разнообразны, используются инновационные системы стимулирования, базирующиеся на партисипативности
<i>Методы оценки деятельности персонала</i>	
Не используются	Не используются
<i>Показатели эффективности системы стимулирования работников</i>	
Отсутствуют	Отсутствуют

Источник: составлено автором

Из таблицы 4.33 можно сделать вывод, что в коммерческих медицинских организациях признаки партисипативности в системах стимулирования присутствуют в отличие от бюджетных учреждений здравоохранения.

Однако системы стимулирования в организациях здравоохранения (бюджетных и коммерческих) формируются без учета законов и принципов системного, процессного и ситуационного подходов.

Исходя из полученных результатов исследования, можно констатировать, что в реальной действительности в организациях сферы здравоохранения системы стимулирования работников не содержат весь набор необходимых с позиции автора элементов, не ориентированы или слабо ориентированы на использование партисипативного подхода, что провоцирует множество проблем в этой области, особенно, в бюджетных учреждениях. Сравнительный анализ систем стимулирования работников в бюджетных и коммерческих организациях здравоохранения показал, что решение указанных проблем возможно в том числе за счет изучения опыта мотивации и стимулирования в коммерческих медицинских организациях.

ГЛАВА 5. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ НА ОСНОВЕ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПОДХОДА

5.1. Механизм взаимодействия социальных партнеров при формировании систем стимулирования работников

Одной из важных проблем, характерной для систем стимулирования работников сферы здравоохранения, является отсутствие возможности участия для работников и их представителей в создании или совершенствовании данных систем. Исторически сложилось так, что поиск путей гармонизации общественных отношений привел к появлению такого типа социально-трудовых отношений как социальное партнерство. Институт социального партнерства является одним из важнейших институтов в системе социально-трудовых отношений.

В современных экономических условиях социальное партнерство является одним из ключевых механизмов для достижения сбалансированности интересов участников трудовых отношений. Согласно Трудовому кодексу «социальное партнерство в сфере труда – система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений²⁹⁹».

Истоки формирования механизма социального партнерства ведут к идеям «партиципативности». Сущность принципа партиципативности состоит в участии работников в разработке, принятии и реализации управленческих решений на основе баланса интересов. Как выше было доказано, использование принципа партиципативности при создании, функционировании и развитии системы стимулирования в настоящее время

²⁹⁹ Трудовой кодекс РФ.[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/12125268/74d7c78a3a1e33cef2750a2b7b35d2ed/> (дата обращения 13.02.2018)

является обязательным и необходимым. Однако на сегодняшний день, как показывает анализ практического опыта реализации социального партнерства, представленного в научно-исследовательских материалах, использование механизма социального партнерства осуществляется эпизодически и не достаточно эффективно. Можно констатировать, что необходимая правовая база в нашей стране имеется, но в реальной действительности данный механизм работает формально. Разделяя позицию Антильева А.Г., существенным препятствием, тормозящим развитие прогрессивных форм социального партнерства в социально-трудовой сфере, становится менталитет российских работников³⁰⁰. Они, в большинстве своем, не имеют необходимых знаний и не владеют навыками социального партнерства, у них отсутствует необходимые профессиональные компетенции для ведения переговоров с работодателями о цене рабочей силы. На собеседовании, проводимом работодателем, российский работник зачастую не умеет презентовать себя, грамотно преподнести свои достоинства. Работники организаций характеризуются инертностью в защите своих трудовых прав и не готовы защищаться до конца. Они избегают или уклоняются от трудового конфликта с работодателем. Страх потери своего рабочего места для людей предпенсионного возраста заставляет их соглашаться на любые условия. Трудовые отношения по-прежнему характеризуются популизмом и политиканством со стороны администрации организаций. Несмотря на то, что поколение управленцев советской эпохи «уходит», современные руководители далеко не всегда обладают компетенциями эффективных менеджеров и понимают важность социального партнерства и социальной ответственности бизнеса. Деловая этика не всегда соблюдается даже в отношениях между бизнесменами.

³⁰⁰ Антильев, А.Г. Социальное партнерство в современной России: состояние и проблемы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jurvestnik.psu.ru/index.php/6-2010-12-01-13-31-58/-1-7-2010/81-soczialnoe-partnerstvo-v-sovremennoj-rossii-sostoyanie-i-problemy> (дата обращения 25.03.2018)

Решение этих проблем видится в формировании и развитии управленческой этики, трудовой морали и этики, культуры договорного процесса, адекватной правовому государству и гражданскому обществу, а также научным подходам к менеджменту.

Однако, помимо специфики менталитета нашего общества в системе социального партнерства имеют место проблемы взаимодействия сторон социального партнерства на всех его уровнях. Так, при участии автора в 2016 году было проведено исследование по изучению степени развития коллективно-договорного регулирования на локальном уровне, которое позволило выявить проблемы такого взаимодействия на самом нижнем уровне – уровне организаций³⁰¹:

1) базовыми проблемами социального партнерства локального уровня выступают: неразвитая практика ведения коллективных переговоров; низкая степень или отсутствие информированности у работников о деятельности профсоюзов; «слабость» и низкая мотивация профсоюзного актива в защите трудовых прав; высокая степень зависимости организаций и профсоюзов от поддержки органов государственной власти;

2) положения коллективного договора не в полной мере реализуются на практике, то есть они прописаны формально;

3) требуется совершенствовать механизм коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений на локальном уровне.

Данное исследование показало, что наибольшие разногласия при проведении коллективных переговоров возникают по вопросам системы и размера оплаты труда (указали 65% респондентов). Также остро обсуждаются социальная защита и гарантии занятости работников – отметили 32% и 19% респондентов, соответственно.

³⁰¹ Исследование проводилось в 2016 году Воронежским государственным университетом совместно с Воронежским областным объединением организаций профсоюзов.

Выявленные проблемы характерны для организаций всех форм собственности и видов экономической деятельности, в том числе и для сферы здравоохранения, персонал которой принимал участие в этом исследовании.

Вопросы развития механизма социального партнерства в сфере здравоохранения сегодня вызывают большой интерес среди исследователей и практиков (Чернышов А.Н.³⁰², Медведева Н.В.³⁰³, Ситникова В.В., Гостева Л.З.³⁰⁴ и др.).

Ситникова В.В. в своих работах пишет, что в сфере здравоохранения основной целью социального партнерства выступает создание сбалансированных условий для роста эффективности взаимодействия субъектов данной сферы и повышение уровня и качества медицинской помощи, оказываемой населению. В качестве основных задач, способствующих реализации этой цели, она определяет следующие:

1) первостепенной задачей является рост уровня и качества услуг здравоохранения и повышение количества медицинских услуг, оказываемых населению бесплатно;

2) повышение уровня оплаты труда медицинских работников, улучшение условий трудовой деятельности и рост их социальной защищенности;

3) обеспечение системы здравоохранения необходимыми квалифицированными кадрами³⁰⁵.

³⁰² Чернышов, А.Н. Социальное партнерство как основа совершенствования регулирования социально-экономических отношений в здравоохранении / А.Н. Чернышов.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-partnerstvo-kak-osnova-sovershenstvovaniya-regulirovaniya-sotsialno-ekonomicheskikh-otnosheniy-v-zdravoohranenii> (дата обращения 13.04.2018)

³⁰³ Медведева, Н.В. Социальное партнерство – эффективный механизм современного здравоохранения / Н.В. Медведева.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28418891>(дата обращения 13.04.2018)

³⁰⁴ Ситникова, В.В. Социальное партнерство в здравоохранении: теоретический аспект / В.В. Ситникова, Л.З. Гостева // Наука и бизнес: пути развития, 2015. - № 3(45). С.7-10.

³⁰⁵ Там же.С. 7-8.

Высокая потребность в развитии социального партнерства именно в сфере здравоохранения, на наш взгляд, обусловлена следующими обстоятельствами, отражающими современную ситуацию.

Во-первых, имеющиеся в настоящее время сложности в финансировании объектов здравоохранения, что создает предпосылки для роста масштабов платных медицинских услуг.

Во-вторых, слабые позиции профсоюзов, объединяющих работников сферы здравоохранения, что обусловлено «атавизмом» советского наследия, когда функция профсоюзов состояла не в защите прав и интересов трудящихся, а в реализации социальной политике организации и пропаганде идей советской власти. В настоящее время профсоюзы по-прежнему не с большими сложностями реализуют свою основную функцию.

В-третьих, как было описано в п. 3.3. активное развитие получает коммерческая медицина, а именно увеличиваются масштабы деятельности и количество коммерческих медицинских учреждений, что создает необходимость в формировании объединений в этих учреждениях для обеспечения диалога с собственниками и управленцами по вопросам регулирования социально-трудовых отношений.

В-четвертых, существование, характерной и для сферы здравоохранения, проблемы формализма механизма социального партнерства, который достаточно подробно описала Колесникова Н.А. и Нестеров Ю.А. в своей статье «Социальное партнерство в современной России³⁰⁶». Они пишут, что в России в настоящее время возник новая экономическая категория – коллективный договор, эффективный для работодателя, сущность которой состоит в том, что имеющийся в организации коллективный договор есть проекция Трудового кодекса Российской Федерации. Он не улучшает реальных условий, в которых трудится персонал. Коллективный договор служит для повышения репутации организации в конкурентной среде.

³⁰⁶ Колесникова, Н.А. Социальное партнерство в современной России / Н.А. Колесникова, Ю.А. Нестеров // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ, 2018. - №1. С. 127.

Ситникова В.В. в целях эффективного реформирования здравоохранения в современной России предлагает ряд мер по развитию социального партнерства в этой сфере:

1. Создание условий для внедрения и активного применения инновационных медицинских технологий в здравоохранении. При этом участвовать в этом процессе должны все стейкхолдеры. Область партнерства – это, например, комплексная информатизация медицинских организаций.

2. Привлечение высококвалифицированных специалистов из различных отраслей медицинской практики для проведения исследований. В этом вопросе партнерство может быть реализовано с медицинской общественностью в целях формирования систематического мониторинга удовлетворенности пациентов качеством предоставления медицинской помощи.

3. Развитие инфраструктуры предоставления медицинских услуг с помощью привлечения представителей бизнес-сообществ. В этом аспекте партнерство может предполагать создание и внедрение программных моделей для обновления среды системы здравоохранения и их применение в практике.

4. Совершенствование системы профессионального обучения кадров с помощью создания партнерского взаимодействия с образовательными учреждениями, бизнес-сообществами. Данное взаимодействие может проявляться в финансировании учебного процесса или его организации на базе образовательных учреждений и передовых медицинских центров³⁰⁷.

На наш взгляд, данных мероприятий будет недостаточно для эффективного реформирования системы здравоохранения. Важнейшим направлением среди указанных выше мер должно стать развитие социального диалога и консенсуса в решении социальных вопросов в учреждениях здравоохранения, среди которых первостепенное значение имеют оплата труда и стимулирование работников. Нами предлагается внедрить механизм

³⁰⁷ Ситникова, В.В. Социальное партнерство в здравоохранении: теоретический аспект / В.В. Ситникова, Л.З. Гостева // Наука и бизнес: пути развития, 2015. - № 3(45). С. 7-8.

взаимодействия социальных партнеров при построении систем стимулирования работников (рис.5.1.).



Рисунок 5.1 - Механизм взаимодействия социальных партнеров в организации при формировании системы стимулирования работников

Разработано автором

В соответствии с представленной схемой, в каждой медицинской организации при возникновении потребности создания или изменения системы стимулирования по инициативе и под контролем административного аппарата учреждения и профсоюзной организации (при ее наличие) должны формироваться комиссии по созданию/совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования. В данные комиссии в обязательном порядке помимо представителей руководства, профсоюзного комитета и специалистов в этой области (экономисты, юристы, кадровики) должны быть включены работники от каждой категории персонала: врачей, среднего и младшего медицинского персонала, а также немедицинских работников. Это необходимо для того, чтобы учесть и не ущемить интересы каждой категории работников организации. Члены комиссии должны быть равноправны при решении всех вопросов.

Работа комиссии должна предполагать последовательность следующих форм взаимодействия:

1. Проведение опросов, интервью или собраний с коллективами работников по выявлению достоинств и недостатков действующей системы стимулирования работников, а также ведущих трудовых мотивов. Сегодня во многих коммерческих компаниях, как правило, социологические исследования являются функцией служб по управлению персоналом и проводятся систематически. Однако, в бюджетных учреждениях здравоохранения, как и во многих коммерческих, подобные исследования не проводятся, хотя они служат основной информационной базой и без них невозможно построить эффективную систему оплаты труда и стимулирования работников.

2. Консультирование и/или привлечение представителей научного сообщества для построения новой системы оплаты труда и стимулирования работников. Целесообразность этой формы взаимодействия комиссии обусловлена тем, что ее члены не всегда компетентны в вопросах построения эффективных систем стимулирования работников, поэтому необходимо проконсультироваться или включить в состав комиссии (при наличии финансовых возможностей для оплаты данных услуг) ученых и исследователей.

Данная форма может предшествовать предыдущей, если в состав комиссии изначально включают представителей научного сообщества.

3. Проведение заседаний по вопросам построения новой системы оплаты труда и стимулирования работников. Эта систематическая форма взаимодействия членов комиссии, предполагающая обсуждение всех текущих вопросов при создании новой системы оплаты труда и стимулирования работников.

4. Обсуждение вариантов участия работников в функционировании системы стимулирования работников. Еще на этапе создания новой или усовершенствования действующей системы стимулирования работников комиссия должна учитывать важность руководства принципом партисипативности в функционировании этой системы. То есть в сам алгоритм функционирования системы стимулирования работников включается этап (или несколько этапов), когда персонал принимает участие в решении о распределении материальных и/или нематериальных вознаграждений. Наиболее часто это реализуется посредством участия персонала в оценке их деятельности (метод 360°, рейтинг и т.д.).

5. Подготовка проектов новой системы оплаты труда и стимулирования работников. Комиссия готовит проект новой системы оплаты труда и стимулирования и представляет на рассмотрение и утверждение руководителю организации и председателю профсоюзного комитета.

6. Участие во внедрении новой системы оплаты труда и стимулирования работников. После утверждения новой системы оплаты труда и стимулирования работников члены комиссии должны содействовать адаптации ее в организации, предупреждая конфликты путем проведения необходимых консультаций по разъяснению всех непонятных для сотрудников моментов.

7. Мониторинг новой системы оплаты труда и стимулирования работников. В идеале комиссия должна «работать» до полного внедрения новой системы оплаты труда и стимулирования работников, диагностируя реализацию этого процесса.

Существенным препятствием в развитии механизма взаимодействия социальных партнеров при формировании системы стимулирования работников могут стать неразвитые организационные коммуникации. Следовательно, с целью формирования навыков внутриорганизационного взаимодействия и создания «фундамента» для партисипативности целесообразно управлять процессом развития коммуникаций.

Система социально-трудовых отношений современных организаций ориентирована на активное вовлечения сотрудников в процесс управления, что способствует повышению эффективности её деятельности. Эта процедура осуществляется через развитие системы организационных коммуникаций, обеспечивающей постоянный оперативный обмен и актуализацию информации, необходимой для реализации стратегических планов.

Средствами достижения эффективной циркуляции данных между подразделениями является совершенствование организационной структуры: уровней управления, их количества и взаимосвязей между ними, связанных с ней формальных коммуникаций, методов управления и принятия управленческих решений о деятельности организации, создание благоприятного организационного климата и отражающих его состояние неформальных взаимодействий.

Отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности, характеризуются связями не только внутри организации между руководителями и исполнителями и сотрудниками одного уровня, но и взаимодействием с внешним окружением. Сюда можно отнести позиционирование организации на рынке труда и информирование потенциальных сотрудников об условиях работы, взаимодействие с государственными органами. Наличие информации о внешних условиях позволяют организации корректировать основные направления деятельности, менять приоритет целей, более эффективно использовать человеческий потенциал, обеспечивая как удовлетворение личных потребностей сотрудников, так и достижения стратегических задач организации.

Информация – является важным элементом существования организации, но в статичном виде она выполняет только информационную функцию. Приведение её в движение, запускает процесс соединения труда (цели, методов, приемов) и человека, создает основу существования социально-трудовых отношений.

Построение эффективной, своевременно реагирующей на изменения и негативные тенденции системы организационной коммуникаций обеспечивает совершенствование социально-трудовых процессов деятельности организации, делает её более конкурентоспособной и отвечающей требованиям и направлениям развития мирового сообщества.

В современном мире организация воспринимается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой и использующая поступающие извне ресурсы (материальные, трудовые, информационные). Любые внешние изменения оказывают влияние на внутренние особенности функционирования организации, поэтому можно говорить о взаимосвязи организационных изменений со стадиями общественного развития. Фактором, определяющим развитие общества, является научно-технический прогресс. Под влияние развития техники и технологии формируются новые формы организации труда, изменяются принципы построения организационных структур и методы управления ими. Претерпевают изменения также нормы и ценности, пропагандируемые в обществе, в результате чего изменяются принципиальные жизненные ориентиры людей, структура их потребностей. Изменения составных элементов организации: труда и человека, затрагивают методы взаимодействия между ними, выводя их на новый уровень.

Направления изменения организационных коммуникаций определяются общемировыми тенденциями общественного развития. Можно обозначить два основных направления:

1. совершенствование применяемых технических средств коммуникации, информационно – технологической составляющей деятельности организации;

2. повышение значения человеческого фактора в организации, развитие гибких форм управления организацией посредством формирования устойчивой «позитивной» организационной культуры.

В информационном обществе, коммуникация находит своё проявление не только в процессе личного общения между людьми, обмена мнениями или рабочей информацией, но и включает в себя обмен данными в документальной форме – на бумажных и электронных носителях. Информационно-технологические особенности коммуникации выражаются в механизме их осуществления – использовании технических и технологических средств как каналы передачи информационных потоков в организации.

Организация движения информации в документальной форме формируется в процессе ведения документооборота. В современных организациях активно внедряются системы электронного документооборота, направленные на минимизацию бумажных носителей информации и предоставление, сбор, хранение их в электронном виде. Развитие такой системы движения информации в организации сталкивается с проблемой «сохранности» данных.

Преимущества использования электронных документов в процессе обмена информацией в организации предполагает использование современных технических устройств, являющихся «передатчиками» информации, каналами связи в информационном процессе.

Применение компьютеров в процессе перемещения информационных потоков характеризует две тенденции информационно-технологической стороны процесса коммуникации. Первая находит отражение в создании и развитии информационных систем на предприятии. Особенности использования информационных систем формируются, главным образом, на этапе построения или реорганизации существующей системы. На первоначальной стадии внедрения единого информационного пространства в организации важно провести обследование и анализ структурных подразделений – определить их функциональные области и характер информационного воздействия с другими отделами организации. На основе проведенного анализа разрабатывается

функционально-информационная модель работы подразделения, а затем осуществляется их объединение в единую информационную систему деятельности организации. Ее внедрение обеспечивает совместимость документов, исходящих из различных отделов компании, интегрированность результатов их работы в общую структуру целей организации, возможность проследить и проанализировать итоги деятельности подразделений на основе оперативного контроля информации, компьютеризированного учета, т.е. сведений, хранимых в базах данных.

Существование единой информационной системы позволяет осуществить генерирование и доступ именно к той информации, которая необходима исполнителям для выполнения трудовых функций, но здесь необходимо осуществить оправданно-функциональное разграничение доступа к информации в корпоративных сетях и базах данных, а также упорядочить механизм хранения электронных вариантов документов на серверах организации.

Ограничение доступа к информации, хранимой в базах данных, представляет собой двунаправленный процесс. С одной стороны, он обоснован, тем, что предотвращает появление прецедентов «отвлеченной» занятости, т.е. стремления получить информацию, не связанную с выполнением непосредственных трудовых обязанностей. С другой – рождает неформальные барьеры коммуникации, проявляющиеся в негативно-окрашенной информации о том или ином подразделении и, как следствие, – в возникновении непродуктивного конфликта между сотрудниками или отделами.

Вторым перспективным направлением применения компьютерных технологий в коммуникационных процессах считается виртуальная коммуникация. В простейшем варианте речь идет о применении почтовых программ для оперативного обмена информацией между подразделениями или с внешним окружением. Создание организацией Интернет-порталов также выступает средством взаимодействия с внешней средой, ведь они реализуют главную функцию коммуникаций – информационную, а также содержат методы обратной связи с получателями информации в виде форумов и гостевых книг.

Недостатками этих двух методов коммуникационного взаимодействия в рамках деятельности организации, является их субъективный и запаздывающий характер – предоставление и получение информации осуществляется с временной задержкой и подвержено влиянию факторов личной ответственности контактирующих сторон. С этих позиций более совершенный способ информационного обмена – проведение вебинаров. К преимуществам вебинара относится возможность проведения собраний, совещаний специалистов, находящихся на различной территориальной удаленности друг от друга. Способность при виртуальном соединении оперативно реагировать на кризисные ситуации в сжатые сроки позволяет осуществлять решение неотложных проблем компании в условно короткий промежуток времени.

Внедрение информационных систем и методов коммуникации в организации не может быть проведено эффективно без соответствующего уровня развития информационной культуры и подготовленности работников организации к применению современных методов виртуального и электронно-серверного обмена информацией.

Применение достижений науки и техники в организации коммуникаций позволяет минимизировать такие проблемы коммуникационного взаимодействия как искажение сообщений, информационные перегрузки и территориальную удалённость.

Другим перспективным направлением развития организационных коммуникаций является вовлечение сотрудников организации в процесс управления. Реализация этой тенденции находит проявление в создании целевых рабочих групп и систем обратной связи.

Создание рабочих групп связано с расширением сферы деятельности отдельных сотрудников организации, делегировании им определённых властных полномочий. Целью деятельности таких групп является самостоятельная разработка целевых проектов или определение приоритетных направлений деятельности, организационных изменений и распределения заданий и ответственности.

В первом случае происходит создание нового уровня горизонтальных коммуникаций из представителей разных подразделений. Они, функционируя в рамках достижения конкретных проектных целей, обмениваются информацией о методах, приёмах и принципах реализации трудовых функций, определяют системные (существующие во всех подразделениях) проблемы развития организации. Создание такой системы коммуникации позволяет преодолеть разрыв между руководителями и подчиненными, гарантирует прохождение объективной информации вниз и адекватное восприятие критики на высших уровнях иерархии.

В случае расширения властных полномочий, существуют различные варианты реализации политики организации по привлечению сотрудников к управленческому процессу. Возможен вариант проведение коротких встреч одним или несколькими подчиненными или - периодические встречи с участием всех сотрудников организации. Осуществление управленческих контактов должно укладываться в рамки реализации организационных планов. Формирование дополнительных возможностей управленческих действий направлено на совершенствование информационного обмена, посредством постановки краткосрочных и долгосрочных приоритетов, подведение промежуточных итогов, анализа выявленных проблем и проведения корректирующих мероприятий. Немаловажным аспектом эффективности организации управленческой деятельности является наличие единой и четко определенной стратегии деятельности организации, ее миссии, целей и задач, их понятность для всех работников компании способствует более оперативному и адекватному коммуникационному взаимодействию.

Обратная связь реализуется посредством проведения опросов среди сотрудников различных уровней организации и системы сбора вопросов и предложений.

Опрос работников позволяет избежать искажения информации, которая существует при официальных межуровневых контактов, за счёт анонимного характера получаемых данных. Опросы проводятся с целью получения

информации от всех сотрудников организации об их понимании целей деятельности компании, отношении к политике, проводимой руководством, открытости и точности предоставляемой информации, реальных и потенциальных проблемах и угрозах.

Системы сбора вопросов и предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх, благодаря предоставлению возможности всем работникам генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути «снизу вверх». Чаще всего реализуются в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. Механизм функционирования системы несовершенен, так как у рядового сотрудника не всегда есть возможность отследить факт рассмотрения или игнорирования предложения, и при анонимном варианте заявок на совершенствование деятельности, у работников отсутствует мотивация к выражению своих рационализаторских идей.

Модификация системы «ящиков для вопросов и предложений» - частная телефонная сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Реагирование на задаваемые вопросы осуществляется через оперативный ответ менеджеров, работающих на телефонной линии, или посредством оформления заметки в информационном бюллетене компании.

Современные направления развития организационных коммуникаций взаимосвязывают две мировые тенденции общественного развития:

- совершенствования используемой техники и расширение используемых технологических средств в управленческих и коммуникационных процессах;
- повышение роли личности в процессе трудовой деятельности и возможностей для её самореализации.

При этом основным «источником» развития является человек. Именно им реализуется разработка средств и методов коммуникации и адаптация их к конкретным условиям организационной среды. Непосредственное использование

разработок совершенствования коммуникационного процесса осуществляется в рамках социально-трудовых отношений во время взаимодействия между собой сотрудников организации.

Результаты применения современных направлений развития организационных коммуникаций будет тем более эффективны, чем более подготовлены к ним будут сотрудники. Для внедрения новшеств организационных коммуникаций необходимо вначале развивать активность работников, мотивировать их заинтересованность в усовершенствовании деятельности. Информационно-технологические системы организационных коммуникаций требуют подготовленного кадрового состава, обладающего необходимым уровнем развития информационной культуры и понимающих эффективность её использования. Системы обратной связи и сбора предложений не будут позитивно отражаться на характере организационных процессов, если работник «закрыт» для изменений и модернизаций в силу барьеров, создаваемых руководством, или собственной социальной пассивности.

В современном мире, когда человек – главный «ресурс» экономики, именно на совершенствование социальных аспектов деятельности организации стоит обратить особое внимание. Сплоченная команда и благоприятный организационный климат способствуют более открытой информационной системе внутри организации, а значит, более эффективным процессам организационной коммуникации на формальном уровне.

Таким образом, учет принципа партисипативности при создании систем стимулирования работников через построение механизма взаимодействия социальных партнеров в учреждениях здравоохранения обеспечит баланс и гармонию интересов каждой из сторон социального партнерства на локальном уровне. Только такое взаимодействие позволит повысить мотивацию медицинских работников к высокопроизводительному труду, максимизирует экономическую эффективность деятельности учреждения и, что более важно, создаст необходимый социальный эффект. В условиях социально-экономической нестабильности и недостатка бюджетного финансирования сферы

здравоохранения социальное партнерство может и должно стать средством стабилизации социального и экономического развития в целом.

5.2. Инновационные подходы к стимулированию работников, базирующиеся на партисипативности

Апробация методики оценки эффективности системы стимулирования работников в медицинских организациях всех форм собственности позволила выявить еще одну общую проблему – несправедливость материального стимулирования. Низкая доля гарантированной части в общем заработке, высокая дифференциация в оплате труда персонала, отсутствие гибкости в трудовой деятельности создают необходимость в разработке инновационных подходов к стимулированию работников здравоохранения. Выявленная в ходе анализа потребность участия в разработке систем мотивации определяет целесообразность применения партисипативного принципа.

Разработка направлений совершенствования систем стимулирования работников должна предполагать развитие как материальной, так и нематериальной составляющих данной системы.

В первую очередь предлагается совершенствовать систему оплаты труда. Так, системам оплаты труда в государственных учреждениях здравоохранения Воронежской области, присуще несколько общероссийских проблем: неэффективная структура заработной платы медицинского персонала, увеличение дифференциации между заработной платой руководителя и работников учреждения и межотраслевая дифференциация заработной платы работников. Сравнительный анализ систем стимулирования работников в бюджетной и коммерческой медицине показал, что системы стимулирования в бюджетной медицине (то есть НСОТ и «эффективный контракт») имеют существенные недостатки: слабая ориентация на изменение спроса на медицинские услуги, слабая гибкость, сложность для восприятия, низкий размер заработных плат.

Поэтому, назрела объективная потребность в совершенствовании систем оплаты труда работников бюджетной сферы.

Для рациональной организации оплаты труда необходимо установить оптимальное соотношение постоянной и переменной частей заработной платы. В настоящее время постоянная часть заработной платы работников здравоохранения Воронежской области включает оклад и выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Структура заработной платы врачебного медицинского персонала и среднего медицинского персонала в учреждениях Воронежской области по действующей системе оплаты труда 2016 году представлена на рис. 5.2.

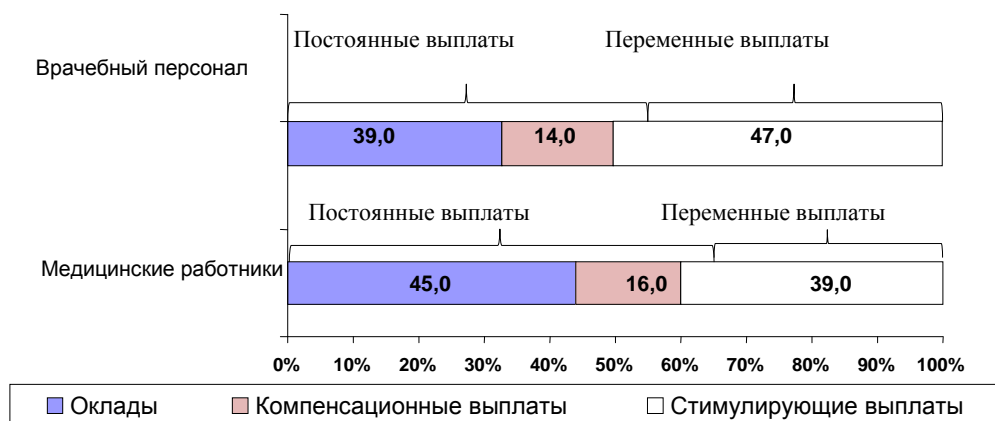


Рис. 5.2- Структура заработной платы медицинских работников Воронежской области по действующей системе оплаты труда, в % за 2016 год
Составлено автором

В новых системах оплаты, введенных в учреждениях здравоохранения Воронежской области, в целом структура заработной платы медицинских работников за 2016 год сложилась в соотношении 45% - окладная часть, 16% - выплаты компенсационного характера, 39% - выплаты стимулирующего характера. При этом, к постоянной части заработной платы в отчетах медицинских учреждений относятся все выплаты, которые указаны в трудовом договоре, а это как правило, включает компенсационные выплаты и отчасти стимулирующие (надбавка за квалификационную категорию). На конец 2016 года

доля постоянной (тарифной) части заработной платы по данным Департамента здравоохранения Воронежской области составила 65%. Мы придерживаемся позиции, согласно которой к постоянной (тарифной) части заработной платы следует относить только оклад, на долю которого приходится лишь 45% от общей заработной платы. При этом как пишет А.А. Федченко, передовой опыт зарубежных стран показывает, что за выполнение трудовых обязанностей работник должен получать не менее 80-90%³⁰⁸.

Мнения работодателей и работников по поводу соотношения в структуре заработной платы постоянной (тарифной) и переменной (надтарифной) части различны. Преимущественно высказывается позиция, что постоянная (тарифная) составляющая оплаты труда должна быть высокой и гарантированной. Ее уровень должен определяться в первую очередь категорией медицинского учреждения, а уже во вторую — квалификацией(категорией) врача. Москвитина Н. отмечает: «Среди руководителей преобладают сторонники умеренной надтарифной части при высокой фиксированной части зарплаты. Что касается самих врачей о соотношении постоянной и переменной частей заработной платы, то социологический опрос, проведенный в Саратовской и Ярославской областях, показал, что соотношение 50/50 поддерживают 32% опрошенных. За соотношение 70/30 высказались 23% респондентов, за 80/20 — 22%, остальные отметили целесообразным еще более высокий удельный вес постоянной части заработной платы³⁰⁹».

Анализ сложившейся в Воронежской области системы оплаты труда демонстрирует необходимость увеличения постоянной (тарифной) части заработной платы за счет повышения доли оклада и оптимизации выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Считаем целесообразным обеспечить условия, при которых оклад будет поставлен в зависимость от того, насколько сложными являются должностные

³⁰⁸ Федченко, А.А. Анализ заработной платы : учеб.- метод. пособие.- Воронеж: Издательство ВГУ, 2000. С.37.

³⁰⁹ Москвитина, Н. Совершенствование стимулирования работников здравоохранения в учреждениях бюджетной сферы / Н. Москвитина // Человек и труд, 2012. - №9. С. 28-31, С. 29-30.

функции. Также важно сохранить связь уровня оплаты труда и таких показателей, как: квалификация, сложность выполняемой работы, количественные и качественные индикаторы.

На наш взгляд, резкий переход к мировым стандартам структуры заработной платы (с постоянной (тарифной) частью –80-90%), в условиях недофинансирования отрасли, может вызвать нарастание социального напряжения как внутри учреждения, так и между медицинскими учреждениями. В связи с этим, необходимо проводить политику увеличения постоянной(тарифной) части заработной платы постепенно, увеличив оклады до 70%, компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты должны составлять 30% (рис. 5.3).

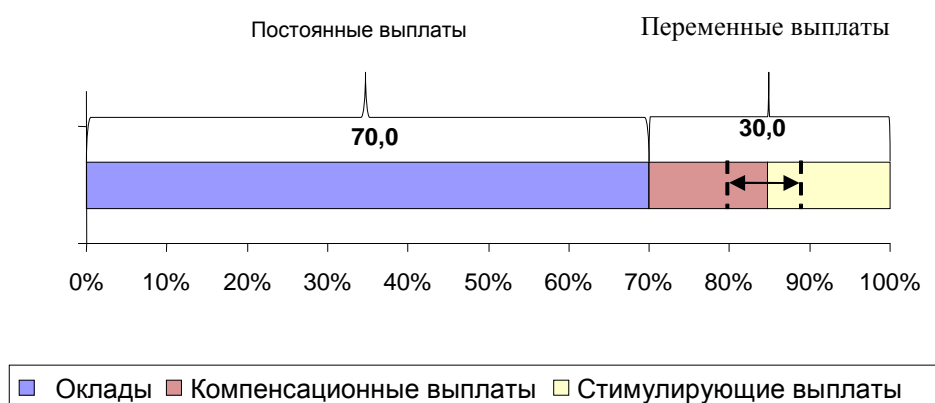


Рис. 5.3- Оптимальная структура заработной платы медицинских работников, в %

Составлено автором

При этом в зависимости от организации, от категории персонала и даже должности соотношения между компенсационными и стимулирующими выплатами могут быть в разном процентном соотношении. Главное – это обеспечить высокий уровень именно оклада по любой должности, так как многие надбавки, относящиеся к компенсационным выплатам, не гарантированно выплачиваются ежемесячно (надбавки за расширение зон обслуживания, за совмещение и др.). Стимулирующие выплаты по своей сути всегда относились к переменным выплатам.

С целью решения выявленных выше проблем диссертантом предлагается реализовать переход к грейдовой системе оплаты труда, трансформировав НСОТ. То есть НСОТ, представляя собой по сути тарифную систему, возможно и целесообразно преобразовать в грейдовую систему. Соглашаясь с позицией Степановой Н.И. и Палаткиной А.В., можно утверждать о том, что в реальной действительности имеются существенные сложности выбрать оптимальный, подходящий всем организациям способ оплаты труда, который удовлетворял бы и работников, и работодателя. Организации традиционно стремятся экономить на издержках, связанных с персоналом, и при этом ориентируются на высокую производительность труда. Работники стремятся получать более высокую заработную плату и трудиться в комфортных условиях. Преимущество грейдовой системы оплаты труда состоит как раз в том, что она может объединить цели сторон социально-трудовых отношений, а также обеспечить оптимальное соотношение постоянной и переменной компоненты заработной платы³¹⁰. Грейдовая система, на наш взгляд, может решить обозначенные нами выше проблемы и в учреждениях здравоохранения бюджетной сферы.

Логика перевода НСОТ в грейдовую систему представлена на рис. 5.5.

³¹⁰ Степановой, Н.И. Совершенствование оплаты труда работников предприятий на основе системе грейдов / Н.И. Степановой, А.В. Палаткиной // Научный Вестник МГТУ ГА, 2010.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovershenstvovanie-oplaty-truda-rabotnikov-predpriyatiy-na-osnove-sistemy-greydov>(дата обращения 05.07.2018)

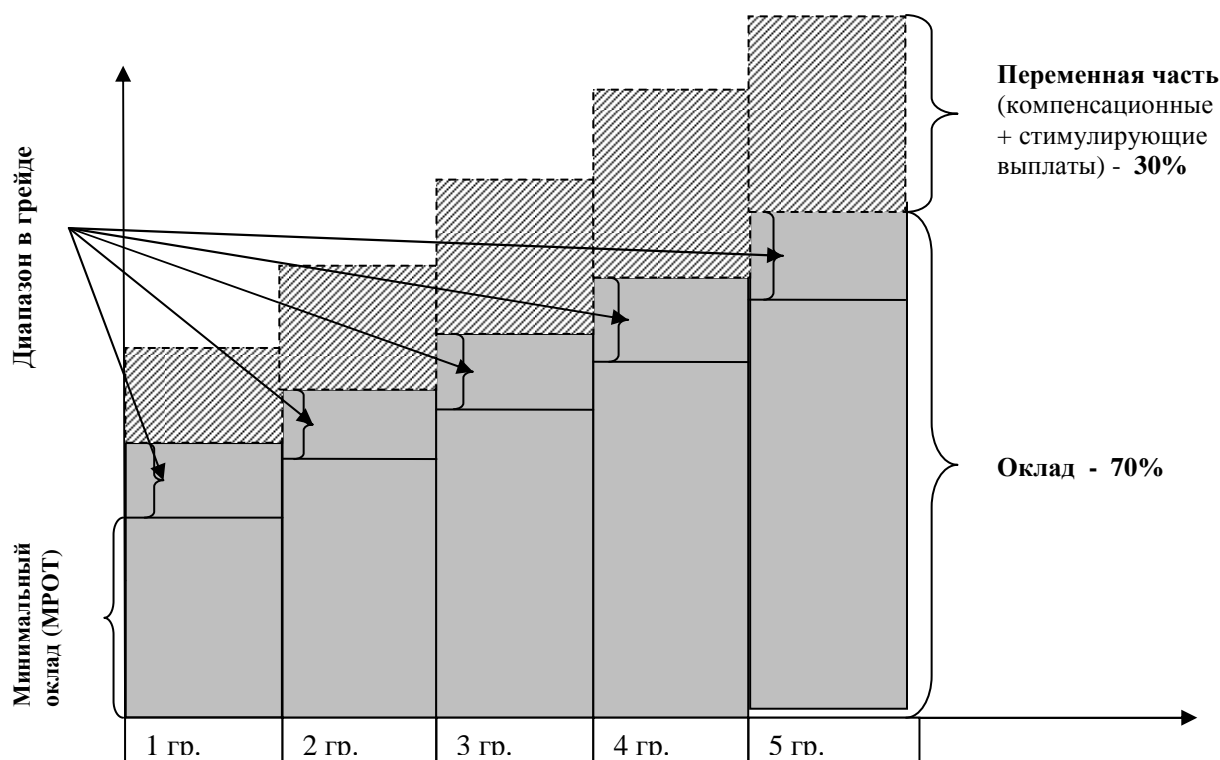


Рис. 5.5 – Схема грейдовой системы оплаты труда и стимулирования для учреждения здравоохранения

Разработано автором

Важно отметить, что количество грейдов зависит от масштабов организации и разнообразия кадрового состава и должно выбираться на основе научно обоснованного анализа.

Внедрение грейдовой системы осуществляется по следующей классической схеме³¹¹.

1. Подготовительный этап, на котором происходит набор рабочей группы, изучение методики грейдирования. Также определяется фонд оплаты труда, основные компоненты разрабатываемой системы оплаты труда.

³¹¹ Воронина, Л.П. Система грейдирования как инструмент управления трудом персонала ООО «Уралкалий-Ремонт» / Л.П. Воронина, М.А. Язева // Вопросы управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2013/04/31/> (дата обращения 08.07.2018); Ярышина, В.Н. Инновационные трансформации оплаты труда в современной экономике : дис. ... канд. экон. наук. : 08.00.05 / Валерия Николаевна Ярышина. – Воронеж, 2015. – 180 с.; Штель, Т.Л. Использование системы грейдирования персонала как основа развития инновационной экономики / Т.Л. Штель, Е.Е. Емельяненко // Вестник науки Сибири. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-sistemy-grejdirovaniya-personala-kak-osnova-razvitiya-innovatsionnoy-ekonomiki> (дата обращения 08.07.2018)

Устанавливаются целевые значения экономических показателей по труду. Формируется список всех имеющихся должностей и профессий.

2. Описание должностей. Осуществляется выбор методов описания, среди которых можно использовать анкетный опрос, интервью, наблюдение. На этом этапе Воронина Л.П. пишет, что описание должности должно включать определенную информацию:

- во-первых, общие сведения о должности(наименование, права, обязанности, ответственность); время, в которое проводится данное описание; ФИО руководителя; название структурного подразделения и т.п.;
- во-вторых; какие взаимосвязи с другими должностями и структурами предполагаются;
- в-третьих, установленные нормы выполнения обязанностей;
- в-четвертых, необходимый уровень образования, профессиональные компетенции и личностные характеристики ³¹².

3. Оценка должностей. Ярышина В.Н. рекомендует на этом этапе для начала определить факторы, отражающие особенности деятельности самой компании. Данные факторы расписываются по степени значимости. Далее по каждой должности происходит расчет баллов. Для определения рангом могут применяться методы категоризации и классификации. Согласно методу категоризации имеющиеся виды работ служат основанием для сравнения с новыми должностными инструкциями. Им присваиваются категории отношения к определенному грейду, уже включающему позиции той же ценности. По методу классификации заранее устанавливается число грейдов, составляются инструкции, по которым проводится разграничение должностей для различных грейдов. Позиции сравниваются с описаниями должностей и далее происходит распределение по более подходящим грейдам³¹³.

³¹² Воронина, Л.П. Система грейдирования как инструмент управления трудом персонала ООО «Уралкалий-Ремонт» / Л.П. Воронина, М.А. Язева // Вопросы управления.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2013/04/31/> (дата обращения 08.07.2018)

³¹³ Ярышина, В.Н. Инновационные трансформации оплаты труда в современной экономике : дис. ... канд. экон. наук. : 08.00.05 / Валерия Николаевна Ярышина. – Воронеж, 2015. 180 с.

На основе проведения ранжирования можно построить график гармонизации, который позволит увидеть несоответствие (переоценку и недооценку) в оплате труда работников.

4. Построение грейдовой системы оплаты труда. «Должности объединяются в грейды и располагаются иерархически на основании набранных баллов. Грейд, по-другому уровень, представляет собой диапазон баллов должностей, в котором они считаются одинаково ценными для организации, а также характеризуется равным диапазоном оплаты труда. Ранги разбиваются на диапазоны на основании субъективного понимания руководителями и специалистами и приемлемые для определенной компании. При использовании факторно - баллового метода главная задача, которую необходимо решить для объединения должностей в грейды, состоит в определении диапазонов баллов в каждом грейде³¹⁴». Формируется грейд по количеству баллов, которых должно быть приблизительно одинаково, и в зависимости от значимости конкретной должности для организации. Необходимо установить границы грейдов, для чего интервал должен быть между грейдами также приблизительно одинаковым.

В рамках каждого грейда иногда практикуется установка межквалификационных соотношений. Межквалификационные соотношения или коэффициенты показывают во сколько раз должностные оклады определенного грейда больше, чем установленная в организации величина МРОТ. Установленные пределы межквалификационных соотношений переводятся в «вилку» должностных окладов путем умножения минимального и максимального коэффициентов в «вилке» на установленную величину в организации МРОТ³¹⁵.

Далее определяются должностные оклады по итогам полученных баллов и осуществляется это по единым для всех структур правилам. Уровень окладов определяется в соответствии с ситуацией на рынке труда и внутриорганизационной кадровой политикой и другими условиями. Важное

³¹⁴ Воронина, Л.П. Система грейдирования как инструмент управления трудом персонала ООО «Уралкалий-Ремонт» / Л.П. Воронина, М.А. Язева // Вопросы управления. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2013/04/31/>(дата обращения 08.09.2018)

³¹⁵ Там же

требование – это то, что минимальный должностной оклад первого(самого низкого) грейда должен быть равен или выше установленного государством размера минимальной оплаты труда (МРОТ).

С целью обоснования приемлемости и соответствия законодательству грейдовой системы оплаты труда в ходе исследования была проведена ее апробация в КУЗ ВО «Воронежский областной клинический центр медицины катастроф». Согласно штатному расписанию в учреждении на 1 января 2018 года утверждено 206,5 штатных единиц по 80 наименованию должностей. В связи с тем, что учреждение является средним, где трудятся более 148 работников, нами было принято решение построить шестиуровневую грейдовую систему (табл.5.3.).

Таблица 5.3 - КУЗ ВО «Воронежский областной клинический центр медицины катастроф»

Наименование должности	Грейд	K _{min}	K _{max}	Перекрытие	Диапазон	Минимальный оклад	Максимальный оклад	Среднее значение	Диапазон з/п в грейде с учетом переменной части
1	2	3	4	5	7	8	9	10	11
1. Секретарь-машинистка 2. Машинистка 3. Кассир 4. Санитарка 5. Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий 6. Уборщик служебных помещений 7. Кастаньянша 8. Диспетчер гаража 9. Водитель автомобиля 10. Водитель автомобиля скорой медицинской помощи 11. Сторож 12. Уборщик служебных помещений	1	1,0	1,6	-	0,6	11 163,0	17 860,8	14 511,9	14 511,9 – 23 219,0
1. Агент по снабжению 2. Техник 3. Техник водопроводно-канализационной системы, кондиционирования воздуха и системы отопления 4. Слесарь - сантехник 5. Механик гаража 6. Слесарь-ремонтник	2	1,5	2,1	0,1	0,6	16 744,5	23 442,3	20 093,4	21 767,9 – 30 475,0

7. Электрогазосварщик									
8. Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования									
9. Заведующий складом									
1. Инструктор по гигиеническому воспитанию	3	2,0	3,2	0,1	1,2	22 326,0	35 721,6	29 023,8	29 023,8 – 46 445,9
2. Операционная медицинская сестра									
3. Медицинская сестра-анестезист									
4. Старший фельдшер									
5. Фельдшер									
6. Медицинский статистик									
7. Фельдшер по приему вызовов и передаче их выездной бригаде									
8. Медицинская сестра по приему вызовов и передаче их выездной бригаде									
9. Медицинская сестра									
10. Лаборант									
1. Ведущий бухгалтер	4	3,1	3,7	0,1	0,6	34 605,3	41 303,1	37 954,2	44 986,9 – 53 694,0
2. Заместитель главного бухгалтера									
3. Ведущий экономист									
4. Ведущий экономист по финансовой работе									
5. Специалист по кадрам									
6. Юрисконсульт									
7. Специалист по охране труда									
8. Программист									
9. Инженер									
10. Инженер по обслуживанию радиотелефонной системы									
11. Инженер по ремонту									
12. Начальник гаража									

1. Врач-нейрохирург 2. Врач-хирург 3. Врач-травматолог-ортопед 4. Врач-уролог 5. Врач-эндоскопист 6. Врач-детский хирург 7. Врач-сердечно-сосудистый хирург 8. Врач-торакальный хирург 9. Врач скорой медицинской помощи 10. Врач-терапевт 11. Врач-невролог 12. Врач-кардиолог 13. Врач-трансфузиолог 14. Врач-токсиколог 15. Врач-анестезиолог-реаниматолог 16. Врач-психиатр 17. Врач-методист 18. Фармацевт 19. Психолог	5	3,6	4,8	0,1	1,2	40 186,8	53 582,4	46 884,6	52 242,8 – 69 657,1
1. Главный врач 2. Заместитель главного врача по медицинской части 3. Заместитель главного врача по медицинской части для работы по гражданской обороне и мобилизационной работе 4. Заместитель главного врача по организационно-методической работе 5. Главная медицинская сестра 6. Заведующий отделом-врач-методист организационно-методического отдела	6	4,4	5,0	0,4	0,6	49 117,2	55 815,0	52 466,1	63 852,4 – 72 559,5

7. Заведующий отделением-врач-хирург									
8. Заведующий отделом-врач-методист оперативно-диспетчерского отдела									
9. Заведующий отделением-врач скорой медицинской помощи									
10. Заведующий отделением-врач-анестезиолог-реаниматолог									
11. Заведующий отделом-врач скорой медицинской помощи									
12. Заведующий аптекой-провизор									
13. Главный бухгалтер									
14. Начальник планово-экономического отдела									
15. Начальник отдела кадров									
16. Начальник режимно-секретного отдела									
17. Директор									

Разработано автором

Предложенная автором грейдовая система оплаты труда по проведенным расчетам соответствует имеющемуся в КУЗ ВО «Воронежский областной клинический центр медицины катастроф» фонду оплаты труда. Данная система предполагает максимальный интервал в окладах - 5,0. Диапазон в первом, втором, четвертом и шестом грейдах составляет 0,6, а в третьем, куда входит средний медицинский персонал, и пятом, включающим врачебный персонал, диапазон 1,2. Это обусловлено существенным разрывом в уровнях компетентности и квалификации среднего медицинского персонала и врачей. Перекрытие составляет 0,1 и в шестом грейде 0,4. Необходимость снижения дифференциации между управленческим персоналом и врачебным, входящим в пятый грейд, была обоснована высокой степенью сложности и риска ряда должностей пятого грейда в соотношении с должностями шестого грейда. Например, врач-сердечно-сосудистый хирург с максимальным окладом в грейде - 53 582,4 руб. и начальники немедицинских структур с минимальным окладом в грейде 49 117,2 руб.

Минимальный оклад по должностям, не требующим квалификации, должен составлять не менее МРОТ, который с 1 мая 2018 г. установлен на уровне 11 163 руб., поэтому нами именно данный норматив был предложен за основу. По данной грейдовой системе разница между минимальным окладом, даже при условии, что работнику не предполагаются выплаты компенсационного и стимулирующего характера, и максимальной заработной платой с учетом компенсационных и стимулирующих выплат (которые согласно нашим рекомендациям должны составлять 30%) будет равна 6,5 раза. Такое соотношение является, на наш взгляд, является справедливым.

Разработанная авторская система оплаты труда также позволит реализовать требования Указа Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», согласно которому повышение к 2018 году средней заработной платы врачей нужно довести до 200 % и среднего медицинского персонала – до 150% от средней заработной платы в соответствующем регионе. По данным федеральной службы государственной

статистики среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом в Воронежской области в 2017 году составила 28 007 руб. В рекомендуемой нами грейдовой системе оплата труда среднего медицинского персонала будет в диапазоне 29 023,8 – 46 445,9 руб. или 104-166% от средней заработной платы по региону. По данным проведенных расчетов средняя заработная плата среднего медицинского персонала составит 41 843,1 руб. или 149% от средней заработной платы по региону. Средняя заработная плата врачей будет в диапазоне 52 242,8 – 69 657,1 руб. или 187 - 249% от средней по региону. По данным проведенных расчетов средняя заработная плата врачей составит 58 615,9 руб. или 209% от средней заработной платы по региону.

Спектр компенсационных и стимулирующих выплат должен определять спецификой учреждения здравоохранения и его персонала. Для распределения стимулирующих выплат возможно использование передового зарубежного и отечественного опыта, а именно бальных систем, KPI и т.п.

Таким образом, использование грейдовой системы, с нашей позиции, позволит обеспечить справедливость, прозрачность системы оплаты труда на уровне каждого медицинского учреждения, а также создаст условия для реализации «майских указов» Указ Президента РФ. Поэтому переход на данные системы будет целесообразен и практически возможен.

В части совершенствования нематериальной составляющей систем стимулирования работников организаций здравоохранения считаем целесообразным использование гибких условий занятости.

В результате процессов глобализации, цифровизации и повышения ценности досуга и свободного времени человека наблюдаются фундаментальные преобразования, охватывающие все аспекты трудовой деятельности. Изменение содержания трудовых функций обусловлено НТП, развитием цифровых технологий. Сегодня все больше появляется новых профессий, характеризующихся высокой степенью творческой составляющей, возможностью удаленно трудиться, и активно «исчезают» те, которые связаны с «живым» трудом.

Увеличивается содержательная составляющая многих профессий за счет включения экономических и управленческих функций³¹⁶.

Таким образом, происходящие трансформационные процессы коренным образом отражаются на социально-трудовых отношениях и формируют предпосылки перехода от стандартной к нестандартной модели занятости.

Нестандартные формы занятости (это неполная, непостоянная занятость, самозанятость, дистанционный труд, фриланс и другие) используются сегодня во всех видах экономической деятельности, особенно в сфере услуг. В зависимости от отрасли масштабы распространения тех или иных форм нестандартной занятости различны. В сфере здравоохранения с развитием рынка платных медицинских услуг активное распространение получили такие формы нестандартной занятости, как: вторичная занятость (выступает в различных формах: совместительство в пределах установленных нормативов, по контракту, случайная, разовая работа и т. д.), сверхзанятость (работа сверх установленных законодательством нормативов, как у одного работодателя, так и у нескольких), самозанятость, полужформальная и неформальная занятость.

Группой ученых Высшей школы экономики под руководством Колосницыной М.Г. были проведены исследования, на основании которых был сделан вывод о том, что занятость медицинских работников в Российской Федерации характеризуется такой особенностью, как гиперзагруженность. Фактически рабочая неделя медицинского работника (с учетом сверхурочных часов, внутреннего и внешнего совместительства) длится значительно больше установленной законодательно нормы³¹⁷. По материалам данного исследования 1/4 врачей отметила, что объем и интенсивность выполняемой ими работы часто превышает их возможности. Также ученые доказывают высокую степень вовлеченности медиков в дополнительную оплачиваемую работу. Порядка

³¹⁶ Дашкова, Е.С. Нестандартная занятость в России/ Е.С. Дашкова, Н.В. Дорохова // Вестник Воронеж.гос. ун-та. Серия: Экономика и управление, 2014.- № 2. С. 19-21.

³¹⁷ Колосницына, М.Г. Условия труда и мотивация медицинских работников (по материалам мониторинга экономических процессов в здравоохранении) / М.Г. Колосницына, Е.Г. Потапчик, Е.В. Селезнева, А.Л. Темницкий, И.М. Шейман, С.В. Шишкин // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. С.8-11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/77477142>(дата обращения 25.10.2018)

половина врачей и третья часть медицинских сестер имеют регулярную оплачиваемую работу помимо основной.

Исследования Поповой Е.Г. в амбулаторно-поликлинических и частных клиниках Волгограда в 2009 году позволили выявить, что «39% опрошенных врачей имеют вторичную занятость по специальности ³¹⁸ ». Аналогичные результаты были получены в исследованиях Зайцевой Т.М. в г. Барнаул – 34% опрошенных медиков относятся ко вторично занятым³¹⁹.

Ряд исследований, проведенный автором совместно с коллективом ученых Воронежского государственного университета, а также Департаментом труда и занятости Воронежской области, подтвердили тенденцию развития нестандартных форм занятости среди работников здравоохранения. Так, первое исследование, которое проводилось в 2015 году рабочей группой Воронежского государственного университета совместно с Департаментом труда и занятости населения Воронежской области по изучению неформальной занятости в регионе, позволило выявить, что 7% из 24,1 % неформально работающих респондентов представляют сферу здравоохранения (рис.5.6.).

³¹⁸ Попова, Е.Г. Совместительство врачей первичного звена как причина формирования синдрома хронической усталости и фактор конфликтогенности на амбулаторно-поликлиническом приеме // Кубанский научный медицинский вестник, 2009. - № 7. С. 126-127.

³¹⁹ Зайцева, Т.М. Вторичная занятость работников образования и здравоохранения крупного города (на материалах Барнаула) / Т.М. Зайцева // Известия Алтайского государственного университета, 2011. - № 2-1. С.277.

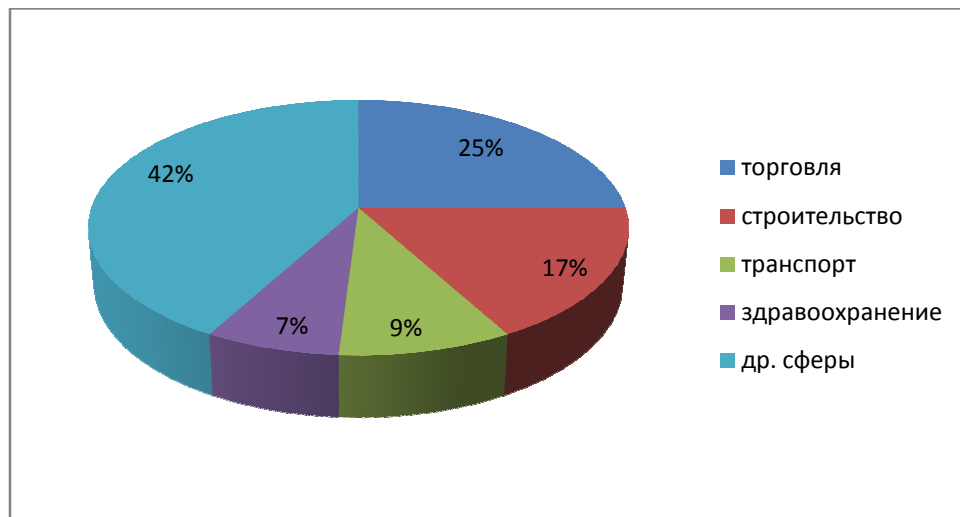


Рисунок 5.6 – Распределение неформально занятых по сферам занятости, в %

Рассчитано автором

Практика оказания неофициальных платных услуг (проведение медицинских манипуляций, консультирование, диагностика) начала широко развиваться с 90-х годов 20 века.

Второе исследование проводилось в 2016 году в целях изучения современных тенденций в сфере занятости. При участии автора было опрошено 300 руководителей организаций региона, из которых пятеро представляли крупные учреждения сферы здравоохранения. Анализ их анкет показал следующее. Все они используют в своих организациях вторичную занятость, занятость на условиях неполного рабочего времени и занятость на условиях срочных трудовых договоров. По мнению опрошенных руководителей, одними из основных причин активного использования нестандартных форм занятости является стремление оптимизировать свои издержки и восполнить недостаток квалифицированных медицинских кадров.

С нашей точки зрения, развитию вторичной занятости и сверхзанятости среди медицинских работников также во многом способствовал рост масштабов рынка платных услуг. Как выше нами уже отмечалось, «по данным РБК объем рынка легальных платных медицинских услуг в России за десять лет (с 2005 по

2015 гг.) вырос с 63,8 млрд. руб. до 377,5 млрд. руб., то есть в 5,9 раз; объем общего рынка платных медицинских услуг увеличился с 224,8 млрд. руб. до 671,5 млрд. руб. – в 3 раза³²⁰».

На развитие дистанционной занятости среди медицинских работников существенно влияет внедрение телемедицины и, в перспективе, это влияние будет усиливаться. Этому во многом способствует принятие Федерального закона от 29.07.2017 г. № 242 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья», согласно которому: «телемедицинские технологии - информационные технологии, обеспечивающие дистанционное взаимодействие медицинских работников между собой, с пациентами и (или) их законными представителями, идентификацию и аутентификацию указанных лиц, документирование совершаемых ими действий при проведении консилиумов, консультаций, дистанционного медицинского наблюдения за состоянием здоровья пациента³²¹».

Как пишет Дж.К.Левин, Цифровая модификация сферы здравоохранения – реальность настоящего времени. Программные приложения в области медицины, поддержанию здорового образа жизни активно распространяются. Сегодня получают широкое распространение программные устройства и системы биоконтроля, включенные в сеть Интернет. Системы дистанционного обучения, а именно Telehealth, стали активно использоваться во всем мире. Возникла такая новая технология в процессе цифровой трансформации, как телемедицина. Данная технология в ближайшем будущем позволит решить такие актуальные проблемы, как: доступ к квалифицированной медицинской помощи в сельских районах и территориально удаленных регионах страны, где отмечается недостаточный уровень обслуживания. Телемедицина в перспективе поможет

³²⁰ РБК Исследования рынков. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/admin/Downloads/rbcplus_None_1.pdf(дата обращения 13.07.2018)

³²¹ Федеральный закон РФ от 29 июля 2017 г. N 242-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/71732844/paragraph/1:1>(дата обращения 13.11.2018)

улучшить здоровье населения, повысить результативность лечения хронических заболеваний. При этом издержки, связанные с поддержкой данной технологии, значительно меньше. Телемедицина - это инновационная технология, позволяющая улучшить доступ, качество и повысить экономическую эффективность медицинской помощи населению³²². Исследованный им опыт применения телемедицины в США позволяет ему делать прогноз о том, что в 20-30 гг. 21 века многие виды «виртуальных» медицинских услуг будут доступными для большинства людей в мире, а трудовая деятельность медицинских работников будет совмещаться с «виртуальными» посещениями пациентов в неэкстренных случаях. Телемедицина и цифровые технологии кардинально преобразуют сферу здравоохранения³²³.

Следовательно, развитие информационных технологий и телемедицины будет расширять возможности для использования дистанционного труда медиков. Однако на сегодняшний день дистанционная занятость для врачей может быть использована в основном коммерческой медицине, система бюджетного здравоохранения к этому на настоящее время не готова. Для бюджетных учреждений, на наш взгляд, возможен и целесообразен дистанционный труд некоторых категорий немедицинских работников.

Еще одной формой нестандартной занятости, которая получает свое развитие среди учреждений здравоохранения, является агентская занятость. По материалам Боровика А.О. масштабы использования аутсорсинга в России являются достаточно большими (табл. 5.4.).

³²² Левин, Д.К. Телемедицина: новое направление в улучшении доступа, качества и экономической эффективности здравоохранения / Д.К. Левин, А. Никаноров // Эндоваскулярная хирургия, 2017. - Т. 4.- № 2. С. 93-99.

³²³ Левин, Д.К. Телемедицина: новое направление в улучшении доступа, качества и экономической эффективности здравоохранения / Д.К. Левин, А. Никаноров // Эндоваскулярная хирургия, 2017. - Т. 4.- № 2. С. 93-99.

Таблица 5.4 - Аутсорсинг на рынке медицинских услуг в РФ³²⁴

Основные формы аутсорсинга	Характеристика распространения	Примечания
Организация лечебного питания	43% учреждений	По материалам Дудина М.Н. Управление развитием медицинской организации и повышением качества медицинских услуг на основе механизма аутсорсинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.rosmedportal.com .
Транспортные услуги	32% учреждений	
Сбор, обезвреживание, транспортировка и размещение медицинских отходов	28% учреждений	
Услуги охраны	28% учреждений	
Стирка белья	22% учреждений	
Лабораторные исследования	10% учреждений, оказывающих услугу	
Обмен медицинскими данными, «удаленное» взаимодействие между врачами	Пилотный проект применения «облачных IT-технологий» в принятии коллегиальных решений по сложным ситуациям	Пенза, Федеральный центр сердечно-сосудистой хирургии
Врачебное консультирование		
Управление здравоохранением на уровне региона	Пилотный проект привлечения австрийской компании	Калининградская область
Создание условий повышенной комфортности, сервиса	Ограниченное применение	Москва, Екатеринбург и др.
Транспортные услуги скорой медицинской помощи	Пилотный проект	Пермь, Киров

Систематизировано автором

Эффективность применения аутсорсинга была доказана в учреждениях здравоохранения Иркутска и Читы для таких направлений как: транспортная служба, служба охраны, пищеблок, бухгалтерия, экономическая и кадровая службы, прачечная, уборка территорий и помещений, информационное

³²⁴ Боровик, А.О. Аутсорсинг в здравоохранении: сравнение отечественной и зарубежной практики / А.О. Боровик, О.А. Боровик // Российское предпринимательство, 2014.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/outsorsing-v-zdravoohranenii-sravnienie-otechestvennoy-i-zarubezhnoy-praktiki>(дата обращения 02.07.2018)

обеспечение, диагностическая служба, специализированная помощь, первичная медико-санитарная помощь³²⁵.

Сегодня в сети Интернет представлено большое количество материалов, посвященных вопросу целесообразности применения агентской занятости, в первую очередь для немедицинских отделов. Несмотря на это, данная форма занятости имеет значительное число недостатков, среди которых основные – это риски ненадлежащего соблюдения условий договора, угроза конфиденциальности информации, снижение сплоченности в коллективе, она позволяет существенно экономить на затратах. А это, в условиях дефицита финансовых средств и актуализации важности повышения качества медицинских услуг, выступает серьезным основанием для ее использования. Кроме того, как пишет Т.Ю.Гвоздова, что аутсорсинг позволяет:

1) адаптировать практику других организаций. Речь идет о том, что аутсорсинговая организация применяет накопленный опыт, детально ориентируется в вопросах, которые охватывают ее специализацию;

2) обеспечить гарантии надежности, так как аутсорсинговая организация берет на себя ответственность за ту деятельность, которую она выполняет по договору;

3) обеспечить для медицинского учреждения гибкость в принятии решений о переходе на новые технологии: для аутсорсинговой организации рост или сокращение в медицинском учреждении будет сопровождаться лишь пересмотром стоимости услуг, переданных на аутсорсинг³²⁶.

Таким образом, мы видим, что развитие нестандартных форм занятости в здравоохранении сопряжено с рядом позитивных и негативных тенденций. К позитивным, которые связаны с добровольным выбором этой формы занятости со стороны медицинских работников, можно отнести:

³²⁵ Кицул, И.С. Целесообразность и эффективность применения аутсорсинга в медицинской организации / И.С. Кицул, Н.Г. Перевалова, А.Ю. Егоров, Ю.К. Плотникова, С.А. Голобокова, Е.А. Кобыляченко, О.В. Кравцова, И.С. Лубжина, Т.А. Чупрова // ГлавВрач, 2012. - №11. С.43-50.

³²⁶ Гвоздова, Т.Ю. Аутсорсинг в системе здравоохранения (на примере организации лечебного питания) / Т.Ю. Гвоздова. // Медицинские новости, 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-v-sisteme-zdravoohraneniya-na-primere-organizatsii-lechebnogo-pitaniya>(дата обращения 10.07.2018)

- рост масштабов коммерческой медицины, которая активно использует гибкие рабочие графики и совместительство;

- развитие информационных технологий;

- развитие агентских услуг.

Среди негативных тенденций, приводящих к вынужденному выбору этих форм занятости, можно назвать:

- снижение уровня жизни медицинских работников, трудящихся в системе бюджетного здравоохранения;

- недостаток финансовых средств в медицинских учреждениях, стимулирующих руководство к поиску способов сокращения издержек.

Однако развитие нестандартных форм занятости в сфере здравоохранения при всех своих плюсах и минусах носит неизбежный характер. Поэтому считаем целесообразным ее использования для всех медицинских организаций, но с учетом специфики формы собственности и категорий работников (табл. 5.5.)

Таблица 5.5 - Рекомендации по использованию нестандартных форм занятости в учреждениях здравоохранения

Категории персонала в учреждении здравоохранения	Формы собственности	
	Бюджетные учреждения здравоохранения	Коммерческие учреждения здравоохранения
Врачебный персонал	Неполная занятость Вторичная занятость Агентская занятость	Срочный трудовой договор Неполная занятость Вторичная занятость Дистанционная занятость Самозанятость Агентская занятость
Средний медицинский персонал	Неполная занятость Вторичная занятость Агентская занятость	Срочный трудовой договор Неполная занятость Вторичная занятость Агентская занятость
Немедицинский персонал	Срочный трудовой договор Неполная занятость Вторичная занятость Дистанционная занятость Агентская занятость	Срочный трудовой договор Неполная занятость Вторичная занятость Дистанционная занятость Агентская занятость

Составлено автором

Использование нестандартных форм занятости в учреждениях здравоохранения должно предваряться научно обоснованными расчетами и анализом, на основании которых будут приняты управленческие решения о необходимости и целесообразности их применения.

Таким образом, предлагаемые направления развития систем стимулирования работников, состоящие во внедрение механизма взаимодействия социальных партнеров при построении систем стимулирования работников и инновационных видов материального и нематериального стимулирования, учитывают партисипативный подход и обеспечивают гармонизацию интересов субъектов социально-трудовых отношений, что создает условия для повышения производительности труда и удовлетворения интересов работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование с авторской позиции позволило решить поставленные задачи:

1. Обосновать теоретико-методологический подход к формированию, функционированию и развитию систем стимулирования работников, основанный на партисипативности.

2. Раскрыть содержание системы стимулирования работников, базирующейся на партисипативном подходе.

3. Выявить взаимосвязь партисипативного, системного, процессного и ситуационного подходов к управлению основанной на принципах партисипативности системы стимулирования работников и определить ее особенности.

4. Разработать методические подходы к оценке эффективности системы стимулирования работников.

5. Определить содержание и направления трансформации систем стимулирования работников в современной практике российских организаций сферы здравоохранения и сопоставить действующую структуру системы стимулирования с авторской системой, базирующейся на партисипативном подходе.

6. Разработать механизм взаимодействия социальных партнеров при формировании системы стимулирования работников.

7. Предложить рекомендации по развитию материальных и моральных видов стимулирования работников организаций здравоохранения на основе партисипативного подхода.

Решение этих задач позволило сделать следующие выводы:

1. Исследование эволюции методов и видов стимулирования в сопоставлении с генезисом социально-трудовых отношений, теорий управления и мотивации, а также трансформацией потребностей человека, позволило установить, что в процессе развития общества и НТП организации постоянно будут находиться в состоянии поиска новых подходов к стимулированию своих сотрудников. На наш

взгляд, в условиях развития социального партнерства, перехода к социально-ответственному и этическому управлению, повышения важности участия граждан в решении общественно значимых проблем и участия работников в управлении организациями, существующие способы стимулирования и подходы к мотивации не в полной мере отвечают данным тенденциям, в частности, спектр используемых стимулов определяется бессистемно, без учета потребностей объекта управления. Современная реальность, в которой функционируют хозяйствующие субъекты, сопряжена с такими процессами как цифровизация, ускорение турбулентности внешней среды, повышение роли знаний и инноваций, уровня образованности и квалификации работников. В этих условиях ценность человеческих ресурсов, воспроизводящих инновации и способных решать организационные проблемы, значительно возрастает. Кроме этого кардинально меняются подходы к управлению такими работниками, все чаще реализуется идея делегирования и партисипативности. Сущность партисипативности как явления лежит в развитии гуманизации экономических отношений и, в частности, социально-трудовых отношений.

С нашей позиции, в современных условиях возникла потребность в разработке теоретико-методологического подхода к формированию и развитию систем стимулирования работников, основанного на партисипативности, адекватного происходящим в теории и практике трансформациям. Предложенная в диссертации методология исследования стимулирования работников рассматривается в комплексе трех аспектов: мировоззренческого, когнитивного и технологического. Мировоззренческий аспект методологии стимулирования работников сформировался благодаря развитию механистического, гуманистического, социально-ориентированного и партисипативного подходов к управлению трудовыми ресурсами организации. Мировоззренческая составляющая методологии раскрывается как комплекс теоретических подходов, законов, методов и принципов, позволяющих сформировать концептуальные воззрения стимулирования работников, представляющего собой управляемую систему разнородных элементов, которая ориентирована на гармонизацию целей

и интересов субъекта и объекта управления за счет вовлечения коллектива в процесс формирования, функционирования и развития системы стимулирования работников. Когнитивная составляющая методологии проявляется в развитии теорий, отражающих их эволюцию: классические теории управления, концепция человеческих отношений, концепция человеческих ресурсов, бихевиористические теории, концепция социально-ответственного и этического менеджмента, концепции партисипативности МакГрегора Д., Герцберга Ф., Лайкерта Р. и Арджириса К. Развитие мировоззренческой и когнитивной составляющих методологии создает необходимость изменения содержания стимулирования работников, которое раскрывается в том, что это сбалансированная система, позволяющая эффективно достигать целей организации и удовлетворять потребности работников посредством их участия в решении организационных проблем.

Технологическая составляющая методологии раскрывается в реализации закономерностей и принципов системного, процессного и ситуационного подходов применительно к управлению системой стимулирования работников:

- наличие целей функционирования системы делает ее целостной, их отсутствие – лишает ее содержания. Четкая ориентация каждого элемента системы на поставленные цели будет способствовать прогрессирующей систематизации, в ином случае управление приведет к процессу прогрессирующей факторизации. Проявление участия позволит данной системе ускорить процесс «наделения» ее новыми свойствами и повысить их разнообразие;

- вышестоящий уровень – система управления человеческими ресурсами – должен задавать цели, определять функции и структуру системы стимулирования работников. Изменение целей системы управления человеческими ресурсами должно привести к изменению целей системы стимулирования работников. В свою очередь система стимулирования работников включает подсистемы материального и нематериального

стимулирования, которые должны способствовать реализации общей для системы цели и которые тесно между собой взаимосвязаны, так как они дополняют друг друга. Партисипативный подход проявляется здесь в том, что сложность взаимосвязей в результате участия каждого работника возрастает еще в большей степени;

- группа разработчиков системы стимулирования работников должна быть достаточно компетентна для того, чтобы соответствовать сложности постоянно развивающегося объекта управления, то есть работников, которые в современных условиях постоянно расширяют спектр своих трудовых мотивов. Партисипативное видение позволит решить проблему разнообразия, так как в условиях участия работников в создании системы стимулирования достигается консенсус объекта и субъекта управления и широкий диапазон мотивов можно структурировать ;

- возможности системы удовлетворять все потребности каждого члена коллектива ограничены финансовыми ресурсами, поэтому в управлении системой стимулирования работников должен быть заложен механизм эквифинальности, который обеспечит выход в течение установленного времени на конечные параметры: прибыли, производительности труда, удовлетворенности работников и т.д. Данный механизм эквифинальности должен формироваться при участии как субъекта, так и объекта управления;

- эффект потенциальной эффективности проявляется в стремлении одновременно развивать систему стимулирования работников, обогащая различными стимулами, и экономить необходимые для этого финансовые ресурсы. С целью обеспечения эффективности управление системой должно предполагать разработку количественных показателей, на основе которых можно постоянно диагностировать возможности данной системы и потребности в ее преобразовании. Использование партисипативного подхода позволит гармонизовать разнонаправленность потребностей, интересов и мотивов в системе стимулирования работников;

- переход к такому типу социально-трудовых отношений как социальное партнерство сопровождалось развитием партисипативного подхода к управлению. Системы стимулирования работников в этих условиях стали более гибкими и сложными;

- в системах стимулирования работников цели задаются внутри нее и при участии каждого работника;

- стимулирование работников представляет собой процесс, включающий последовательность таких видов деятельности как: формирование, функционирование и развитие. Процесс стимулирования работников находится в постоянной взаимосвязи с процессами оценки деятельности, развития и организации труда персонала;

- стимулирование как процесс имеет условно «внешнего» и «внутреннего» потребителя, а именно субъекта и объекта управления, поэтому стимулирование преследует цель – повышение производительности труда и удовлетворение потребностей персонала. При партисипативном видении объект управления может выступать не только «внутренним», но и «внешним» потребителем, участвуя в принятии решений. Вероятность достижения поставленной цели значительно повышается;

- стимулирование работников как любой процесс имеет начало и конец, при этом на каждом этапе должны определяться показатели, характеризующие результативность процесса. Данные показатели разрабатываются совместно с членами коллектива;

- ответственность за процесс и его результаты должна быть распределена на всех участников, формирующих данную систему;

- компетенциями диагностики и определения ситуации, выявления факторов, влияющих на ситуацию, а также разработки методов эффективного разрешения проблем должны владеть не только представители субъекта управления, но и участвующие в решении вопросов оплаты труда и стимулирования работники;

- к участию в разработке систем стимулирования также целесообразно привлекать работников и «внешних» консультантов, обладающих способностью прогнозирования.

Данный подход позволил модифицировать концептуальные основы стимулирования работников, состоящие в изменении сущностных аспектов, цели; дополнении задач, функций, принципов, факторов воздействия. Сущностные аспекты состоят в создании комплекса условий, формирующих у работников мотивы к участию в принятии решений и активизирующих трудовой потенциал совместной деятельности. Цель стимулирования работников в рамках партисипативного подхода - развитие организации за счет гармонизации целей субъекта и объекта управления посредством расширения участия работников. Уточнение цели дополнило традиционные задачи следующими: возможность интерактивного взаимодействия и создание условий для участия каждого работника в принятии решений; ориентация на полное раскрытие потенциала и дальнейшее развитие работника. В качестве основных функций стимулирования работников традиционно рассматриваются: экономическая, нравственная социальная. В условиях предлагаемого теоретико-методологического подхода традиционные функции были дополнены активизирующей функцией (стимулы к участию в принятии решений, к интерактивному взаимодействию членов коллектива) и развивающей функцией (содействие развитию профессиональных, креативных, интеллектуальных и организационных способностей посредством системы стимулирования). В качестве дополнительного принципа предложено включить принцип участия, состоящий в необходимости учета цели каждого участника социально-трудовых отношений, соблюдения баланса их интересов, совместного участия в проектировании и поддержке функционирования системы стимулирования работников. Стимулирование работников, рассматриваемое как система, находится под воздействием определенных факторов. Традиционно считалось, что в качестве таких факторов можно рассматривать все то, что относится к системе более высокого порядка – организации. Это цели (стратегические и тактические) самой организации, ее организационная культура,

стиль лидерства руководителя (речь идет о характерных ему методах управления людьми в организации). Партисипативный подход расширяет «границы» факторов, так как обеспечить баланс интересов работников и работодателей возможно только при участии (причем равном участии) всех субъектов социально-трудовых отношений. При таком понимании системы стимулирования работников в качестве факторов воздействия на нее рассматриваются не только организационные, но и внешние по отношению к организации – это рынок труда и институты его регулирующие, социально-трудовые нормы отраслевого, регионального и федерального уровней.

В работе доказано, что предложенный теоретико-методологический подход ориентирован на совершенствование использования человеческого потенциала организации.

2. Раскрыто содержание системы стимулирования работников в условиях развития партисипативного подхода, которая:

во-первых, представляет собой одновременно и систему, и процесс, находящиеся под воздействием факторов внешней и внутренней среды, а в ее формировании и поддержании участвуют все стороны социально-трудовых отношений, что обеспечивает одновременное достижение их целей и создает эффект синергии;

во-вторых, является взаимосвязью разнородных элементов, а именно: субъектов и объекта системы; локальных норм, регулирующих отношения по поводу оплаты труда и стимулирования; технологии функционирования системы стимулирования работников; методов и видов стимулирования работников; методов оценки деятельности персонала; показателей эффективности системы стимулирования работников, ориентированных на гармонизацию целей и интересов субъекта и объекта управления за счет обеспечения условий для участия работников.

3. Управление системой стимулирования работников как важнейшее направление деятельности любой организации должно базироваться одновременно на партисипативном, системном, процессном и ситуационном

подходах. Системный подход дает представление о системе стимулирования работников как элементе системы управления персоналом, функционирующей совместно с системами отбора и найма, оценки деятельности персонала, развития персонала и др. Все эти элементы взаимосвязаны между собой единой кадровой политикой. Кроме этого система стимулирования работников должна управляться с учетом таких внешних факторов как: цели организации и кадровой политики, корпоративная культура организации, отраслевая принадлежность организации и используемые ею технологии, ситуация на рынке труда, правовые нормы, регулирующие отношения по поводу стимулирования трудовой деятельности, социально-экономическое состояние муниципального образования (региона, страны). Среди внутренних факторов, оказывающих воздействие на систему стимулирования работников, нужно обозначить характер отношений персонала и руководства по поводу стимулирования и структура и набор стимулов. В работе установлено, что система стимулирования работников согласно классификации Б.Г. Клейнера, относится к процессным системам, и, следовательно, это объясняет актуальность и целесообразность применения процессного подхода. Данный подход формирует представление о стимулировании как о вспомогательном процессе, так как деятельность организации по стимулированию работников к высокоэффективному труду обеспечивает производство качественного продукта и стремление к его повышению. Процесс «стимулирование работников» вне зависимости от количества этапов включает три базовых блока: формирование системы стимулирования работников, функционирование системы стимулирования работников, совершенствование системы стимулирования работников. Применение ситуационного подхода к управлению системой стимулирования работников означает следующее:

- в теории существует большое количество концепций мотивации, однако ни одна из них не является универсальной;
- управление системой стимулирования работников – это непрерывный, циклический процесс, начинающийся с диагностики ситуации и завершающийся

принятием решения о выборе оптимальных методов и видов стимулирования и их использования на практике;

- руководитель должен оперативно принимать верные решения о действенных методах стимулирования своих подчиненных, должен обладать способностями определения внутренних побуждений работников, «чувствовать» морально-психологический климат в коллективе;

- каждый конкретный метод или вид стимулирования обладает «действенностью» только в конкретный момент времени, так как мотивы любого человека постоянно меняются, это весьма неустойчивая компонента психических свойств человека;

- система стимулирования работников, как и любая система, имеет свою внешнюю и внутреннюю среду; нельзя сегодня использовать то, что давало результат раньше, нужно руководствоваться только конкретной ситуацией.

Выявленная взаимосвязь партисипативного, системного, процессного и ситуационного подходов к управлению системой стимулирования работников, основанной на принципах партисипативности, позволила установить особенности данных систем: обеспечение участия работников в формировании и функционировании системы стимулирования, гибкость и прозрачность, наличие показателей для дифференциации уровня оплаты труда и других вознаграждений, ориентация на развитие трудовых способностей личности, соответствие потребностям персонала работников, связь со стратегией и кадровой политикой; базирование на системе оценки работников, ориентация на достойное и справедливое вознаграждение; выделены и содержательно раскрыты три этапа развития управления данной системой стимулирования.

4. Предложены методические подходы к оценке эффективности системы стимулирования работников. Исследование эволюции подходов к оценке эффективности системы стимулирования работников выявило, что в науке накоплен весомый спектр различных методик, первые из которых включают только экономические показатели, вторые – комбинируют экономические и социальные показатели. Авторская трактовка системы стимулирования

работников, а также учет партисипативного подхода определяют целесообразность применения второго подхода. Кроме этого, с позиции предложенного теоретико-методологического подхода методика должна интегрировать также показатели эффективности с позиций как работодателя, так и работника. В диссертации предложен универсальный алгоритм разработки этапов построения методики оценки эффективности системы стимулирования работников, включающий:

1) определение комплекса показателей, позволяющих дать оценку системе стимулирования работников по указанным выше четырем аспектам. Данные показатели обязательно должны учитывать отраслевую специфику организации;

2) определение периодичности оценки: месяц, квартал, полугодие, год;

3) разработку универсальной шкалы, позволяющей осуществить перевод измеряемых по-разному показателей в единую систему оценок;

4) составление формулы интегрированной оценки эффективности системы стимулирования работников. Здесь нужно учесть степень влияния каждого показателя на общую эффективность, для чего рекомендуется вводить поправочные коэффициенты;

5) разработку обоснованной шкалы для выделения групп по степени эффективности. Группы, как правило, выделяются в диапазоне от полной неэффективности до высокой степени эффективности. Числовые интервалы могут быть разными. Например, от 0 до 1 или -10 до +10 и т.д. Это определяется во многом формулой интегрированной оценки эффективности системы стимулирования работников.

Разработана авторская методика оценки эффективности системы стимулирования работников для организаций сферы здравоохранения, которая включает четырнадцать показателей и предполагает проведение трех этапов. С целью определения действенности предложенной методики оценки эффективности системы стимулирования работников и выявления проблем в вопросах мотивации медицинских кадров была проведена ее апробация в трех

учреждениях здравоохранения Воронежской области: Многопрофильный медицинский центр Поликлиника «Дубрава», автономное учреждение здравоохранения Воронежской области «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» и Федеральное государственное казенное учреждение «142 Военный госпиталь» Министерства обороны РФ.

Апробация предложенной методики показала, что во всех объектах исследования система стимулирования работников не является идеальной. При этом в Поликлинике «Дубрава» система стимулирования работников мало эффективна и требует существенных изменений или замены, а в АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» и ФГКУ «142 Военный госпиталь» Министерства обороны РФ она в средней степени эффективна и требует некоторых изменений. По итогам апробации выявлены недостатки систем стимулирования работников во всех организациях здравоохранения, а именно:

- незначительная доля оклада в общем заработке;
- низкий уровень информированности работников о том, каков механизм начисления заработной платы и из каких элементов она состоит, какие существуют в организации социальные и моральные стимулы и каковы основания для их получения;
- отсутствие возможности участия в разработке/совершенствовании системы стимулирования работников или минимальная степень участия в этом процессе.

Выявленные недостатки определили необходимость более глубокого и всестороннего исследования особенностей и проблем стимулирования работников организаций сферы здравоохранения.

5. Проведено исследование функционирования системы стимулирования работников бюджетных и коммерческих организаций здравоохранения с использованием анализа документов, методов статистического, эмпирического и экономического анализа. В результате выявлено структурное несоответствие

систем стимулирования работников в бюджетных и коммерческих организациях здравоохранения и системы стимулирования работников, базирующейся на партисипативном подходе. Несоответствие системы стимулирования работников, используемой в бюджетных учреждениях здравоохранения, проявилось в следующем:

- в качестве субъектов системы стимулирования работников на локальном уровне выступают в большинстве случаев только руководство. На федеральном и региональном уровнях при согласовании важнейших аспектов ЕТС и НСОТ выступили все стороны социально-трудовых отношений (государственные органы власти, профсоюзы);

- локальные нормативные акты в государственных учреждениях здравоохранения адекватны нормам соответствующих законодательных норм федерального и регионального уровней. Однако нормативная база постоянно дорабатывалась, этот процесс происходил бессистемно, что отразилось на качестве локальных норм;

- технология формирования и функционирования системы стимулирования работников в учреждениях отсутствует;

- в качестве методов стимулирования применяются: командно-административный, экономический и социально-психологический, что определяется личностью руководителя учреждения;

- методы оценки деятельности персонала не предусмотрены;

- применяются различные виды стимулирования, но не диагностируется их соответствие потребностям персонала;

- показатели эффективности системы стимулирования работников не предусмотрены. Отсутствует потребность в оценке данной системы.

Кроме этого, преобразования в системе стимулирования работников бюджетных организаций здравоохранения проводились без учета законов и принципов системного, процессного и ситуационного подходов, что

спровоцировало формирование множества проблем в результате введения НСОТ и «эффективного контракта».

Несоответствие системы стимулирования работников, используемой в коммерческих организациях здравоохранения, определено в следующем:

- на уровне организации может участвовать один субъект – работодатель, но получает развитие практика согласования вопросов оплаты и стимулирования между работодателем и каждым работником индивидуально;
- локальные нормы отсутствуют, при наличии охватывают только вопросы оплаты труда;
- технология функционирования системы стимулирования работников отсутствует;
- используются все методы стимулирования, более выражен экономический метод;
- виды стимулирования разнообразны, используются инновационные системы стимулирования, базирующиеся на партисипативности;
- методы оценки деятельности персонала не используются;
- показатели эффективности системы стимулирования работников отсутствуют.

В результате исследования сделан вывод, что в коммерческих медицинских организациях признаки партисипативности в системах стимулирования присутствуют в отличие от бюджетных учреждений здравоохранения. Однако системы стимулирования в организациях здравоохранения (бюджетных и коммерческих) формируются без учета законов и принципов системного, процессного и ситуационного подходов.

По итогам исследования констатируется, что в реальной действительности в организациях сферы здравоохранения системы стимулирования работников не содержат весь набор необходимых с позиции автора элементов, не ориентированы или слабо ориентированы на использование партисипативного подхода, что провоцирует множество проблем в этой области, особенно, в бюджетных учреждениях. Сравнительный анализ систем стимулирования работников в

бюджетных и коммерческих организациях здравоохранения показал, что решение указанных проблем возможно, в том числе за счет изучения опыта мотивации и стимулирования в коммерческих медицинских организациях.

6. Предложен механизм взаимодействия социальных партнеров в организации при формировании системы стимулирования работников, включающий: представителей администрации, профсоюза, компетентных специалистов области стимулирования и оплаты труда, работников каждой категории персонала. Реализация механизма взаимодействия социальных партнеров при построении систем стимулирования работников позволит развить социальный диалог и консенсус в решении социальных вопросов, среди которых первостепенное значение имеют оплата труда и премирование работников.

Предложенный механизм включает следующие формы взаимодействия:

- проведение опросов, интервью или собраний с коллективами работников по выявлению достоинств и недостатков действующей системы стимулирования работников, а также ведущих трудовых мотивов;

- консультирование и/или привлечение представителей научного сообщества для построения новой системы оплаты труда и стимулирования работников;

- проведение заседаний по вопросам построения новой системы оплаты труда и стимулирования работников;

- обсуждение вариантов участия работников в функционировании системы стимулирования работников;

- подготовка проектов новой системы оплаты труда и стимулирования работников;

- участие во внедрении новой системы оплаты труда и стимулирования работников;

- мониторинг новой системы оплаты труда и стимулирования работников.

Учет принципа партисипативности при создании систем стимулирования работников через построение механизма взаимодействия социальных партнеров в учреждениях здравоохранения обеспечит баланс и гармонию интересов каждой из

сторон социального партнерства на локальном уровне. Данное взаимодействие позволит повысить мотивацию медицинских работников к высокопроизводительному труду, максимизирует экономическую эффективность деятельности учреждения и создаст необходимый социальный эффект.

7. Предложены и обоснованы инновационные для сферы здравоохранения способы материального и морального стимулирования работников, основанные на партисипативном подходе. Рекомендовано реализовать переход к грейдовой системе оплаты труда, трансформировав НСОТ, так как она строится на партисипативном принципе и может решить выявленные проблемы оплаты и стимулирования труда в учреждениях здравоохранения бюджетной сферы.

С целью обоснования приемлемости и соответствия законодательству грейдовой системы оплаты труда в ходе исследования была проведена ее апробация в КУЗ ВО «Воронежский областной клинический центр медицины катастроф». Данная система предполагает максимальный интервал в окладах - 5,0. Диапазон в первом, втором, четвертом и шестом грейдах составляет 0,6, а в третьем, куда входит средний медицинский персонал, и пятом, включающим врачебный персонал, диапазон 1,2. Это обусловлено существенным разрывом в уровнях компетентности и квалификации среднего медицинского персонала и врачей. Перекрытие составляет 0,1 и в шестом грейде 0,4. Необходимость снижения дифференциации между управленческим персоналом и врачебным, входящим в пятый грейд, была обоснована высокой степенью сложности и риска ряда должностей пятого грейда в соотношении с должностями шестого грейда. А именно, врач-сердечно-сосудистый хирург с максимальным окладом в грейде - 53 582,4 руб. и начальники немедицинских структур с минимальным окладом в грейде 49 117,2 руб. Минимальный оклад по должностям, не требующим квалификации, должен составлять не менее МРОТ, который с 1 мая 2018 г. установлен на уровне 11 163 руб., поэтому нами именно данный норматив был предложен за основу. По данной грейдовой системе разница между минимальным окладом, даже при условии, что работнику не предполагаются выплаты компенсационного и стимулирующего характера, и максимальной заработной

платой с учетом компенсационных и стимулирующих выплат (которые согласно нашим рекомендациям должны составлять 30%) будет равна 6,5 раза. Такое соотношение является, с позиции автора, является справедливым.

Разработанная авторская система оплаты труда позволит реализовать требования Указа Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», согласно которому повышение к 2018 году средней заработной платы врачей нужно довести до 200% и среднего медицинского персонала – до 150% от средней заработной платы в соответствующем регионе.

Для распределения стимулирующих выплат целесообразно использование передового зарубежного и отечественного опыта, а именно бальных систем, KPI и т.п.

В целом, использование грейдовой системы позволит обеспечить справедливость, прозрачность системы оплаты труда на уровне каждого медицинского учреждения.

В качестве нематериальной составляющей инновационных подходов стимулирования работников учреждений здравоохранения предложено развитие нестандартных форм занятости с учетом специфики формы собственности и категорий работников. Проведенное автором исследование позволило установить, что развитие нестандартных форм занятости в здравоохранении сопряжено с рядом позитивных и негативных тенденций. К позитивным, которые связаны с добровольным выбором этой формы занятости со стороны медицинских работников, можно отнести:

- рост масштабов коммерческой медицины, которая активно использует гибкие рабочие графики и совместительство;
- развитие информационных технологий;
- развитие агентских услуг.

Среди негативных тенденций, приводящих к вынужденному выбору этих форм занятости, можно назвать:

– снижение уровня жизни медицинских работников, трудящихся в системе бюджетного здравоохранения;

– недостаток финансовых средств в медицинских учреждениях, стимулирующих руководство к поиску способов сокращения издержек.

Использование нестандартных форм занятости в учреждениях здравоохранения должно предваряться научно обоснованными расчетами и анализом, на основании которых будут приняты управленческие решения о необходимости и целесообразности их применения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакумова, Н.Н., Подовалова, Р.Я. Политика доходов и заработной платы: учебное пособие / Н.Н.Абакумова, Р.Я. Подовалова. — Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1999.-224 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 544 с.
3. Адаир, Д. Эффективная мотивация: Пер. / Д. Адаир. М.: Изд-во Эксмо, 2003.- 256 с.
4. Александрова, Н.В. Стимулирование научных исследований в биомедицине. Роль эффективного контракта / Н.В. Александрова, М.А. Школьникова, В.В. Длин, М.Т. Югай. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27345318> (дата обращения 05.12.2018)
5. Алифер, Е.О. Трансформация оплаты труда на основе партисипативного управления на промышленных предприятиях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.О. Алифер. - Москва, 2016. – 193 с.
6. Антильев, А.Г. Социальной партнерство в современной России: состояние и проблемы / А.Г.Антильев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jurvestnik.psu.ru/index.php/6-2010-12-01-13-31-58/-1-7-2010/81-soczialnoe-partnerstvo-v-sovremennoj-rossii-sostoyanie-i-problemy> (дата обращения 25.03.2018)
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М.Армстронг. - СПб.: Питер, 2004. – 824 с.
8. Армстронг, М., Стивен, Т. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М.Армстронг, Т.Стивен. Пер. с англ. Под научн. ред. Т.В.Герасимовой. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс,2007. – 512 с.
9. Архив опросов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.przrf.ru/votes/> (дата обращения 12.12.2017)

10. Арясин, А.В. Мотивация и стимулирование труда работников государственных органов : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Арясин - Москва, 2006. – 176 с.
11. Асеев, В.Г. Мотивация деятельности и повышение эффективности социалистического соревнования / В.Г. Асеев, Е.В. Спивак // Сборник: Социально-психологические аспекты социалистического соревнования. - Москва, 1977. - С. 50-64.
12. Афанасьев, В. Г. Системность и общество / В.Г. Афанасьев. - М.: Политиздат, 1980. - 368 с.
13. Аширов, Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала: социально-экономические аспекты : дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Д.А. Аширов – Воронеж, 2002. - 334 с.
14. Бабынина, Л.С. Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт : автореферат дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Л.С. Бабынина. - Рос.эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова. - Москва, 2012. - 45 с.
15. Бабынина, Л.С. Системы и цели вознаграждения / Л.С. Бабынина // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2007. - № 10. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 20.03.2016)
16. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет.- М.: Финансы и статистика, 2001. – 416 с.
17. Баткаева, И.А. Организация заработной платы: учебное пособие /И.А. Баткаева. - М.: ГУУ, 2005. – 42 с.
18. Бейкер, Дж.П., Вознаграждение и стимулы: практика против теории / Дж.П. Бейкер, М.К. Дженсен, К.Дж. Мерфи // Вестн. С.-Петербур. Ун-та. Сер. Менеджмент, 2010. Вып. 4. – С. 109-145.
19. Белоногова, Е.В. Методические подходы к оценке эффективности систем материального стимулирования труда работников торговых организаций / Е.В. Белоногова, Ю.Ю. Сулова, А.В. Волошин // Фундаментальные

исследования, 2016. - № 8-1. – С. 96-101. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26483806> (дата обращения 08.02.2018)

20. Белоногова, Е.В. Методологические походы к оценке материального стимулирования труда работников розничной торговли : монография / Е.В. Белоногова, Н.Н. Терещенко. – Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. - 176 с.

21. Беньковская, О.П. Немедицинский персонал лечебных учреждений: проблемы определения понятия и регулирования численности / О.П. Беньковская, И.П. Черная, О.В. Горшкова // Pacific Medical Journal, 2016, № 3, р. 89–92. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 18.05.2018)

22. Бергер Л., Бергер Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труд: учебник / Л.Бергер, Д. Бергер. - Издательство «Альпина Паблишер», 2008. – 532 с.

23. Беркович, Т.А. Организационное сопровождение функции мотивации и стимулирования труда работников / Т.А. Беркович // Управление развитием персонала, 2007. №2. – С. 152-162.

24. Бергаланфи, Л. фон. История и статус общей теории систем / Л. фон Бергаланфи // Системные исследования: Ежегодник. – М.: Наука, 1973. – С. 42.

25. Благов, Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность в России : уроки национального доклада о социальных инвестициях / Ю.Е. Благов, Е.А. Иванова // Российский журнал менеджмента, 2009. Т. 7, № 1. - С. 3-24.

26. Богомолова, И.П. Основные тенденции структуры затрат на промышленных предприятиях / И.П. Богомолова, Б.П. Рукин, О.Г. Стукало // Финансы и кредит, 2006. № 17. - С. 62-63.

27. Бодди, Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб.: Питер, 1999. – 384 с.

28. Большухина, И.С. Социальное партнерство как механизм совершенствования системы социально-трудовых отношений / И.С. Большухина. Ульяновск : УлГТУ, 2010. - 183 с.

29. Больные деньги: как прибавки к зарплатам врачей вредят медицине. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/economics/11/11/2015/564349dd9a79476afcc39144> (дата обращения 25.07.2017)
30. Большая Российская Энциклопедия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/> (дата обращения 12.01.2016)
31. Большой Российский энциклопедический словарь. - М.: БРЭ, 2003. - 1437 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Система> (дата обращения 14.01.2016)
32. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилиана. – 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Ин-т новой экономики, 1999. – 1472 с.
33. Борисова, Е.А. Внедрение «эффективного контракта» на примере медицинского центра г. Якутска / Е.А. Борисова, Н.В.Саввина, И.П. Луцкан, Л.Ф. Тимофеев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23593777> (дата обращения 01.05.2017)
34. Борисова, Е.А. Новые эффективные подходы в оплате труда медицинских работников / Е.А. Борисова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/novye-effektivnye-podhody-v-oplate-truda-meditsinskih-rabotnikov> (дата обращения 26.07.2016)
35. Борисова, Н.М. Трудовая деятельность работников в условиях владения интеллектуальной собственностью / Н.М. Борисова, Н.Ю. Изоткина; под общ. ред. В.А. Гаги ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Том.гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники. - Томск : Изд-во Томского гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2010. - 148 с.
36. Боровик, А.О. Аутсорсинг в здравоохранении: сравнение отечественной и зарубежной практики / А.О. Боровик, О.А. Боровик // Российское предпринимательство, 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/outsorsing-v-zdravoohranenii-sravnenie-otechestvennoy-i-zarubezhnoy-praktiki> (дата обращения 02.12.2017)

37. Братющенко, С.В. Корпоративная социальная ответственность бизнеса как институт государственно-частного партнерства и эффективной региональной и социальной политики / С.В. Братющенко, В.Е. Селиверстов // Регион: экономика и социология, 2007. № 4. - С. 189-206.
38. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: учебник: [по специальности 080104 "Экономика труда" и другим экономическим специальностям] / М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 378 с.
39. Ващенко, А.Н. Мотивация и вознаграждение в современном воспроизводственном процессе: монография / А.Н. Ващенко. - М.: Маркетинг, 2005. – 314 с.
40. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора, 2002. №4. - С. 23-34.
41. Ветлужских, Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ / Е.Н. Ветлужских. -2-е изд., доп. и перераб. - Москва : Альпина Паблишер, 2013. - 216 с.
42. Витке, Н.А. Организация управления и индустриальное развитие: (очерки по социологии научной организации труда и управления) / Н. А. Витке. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Изд-во НКРКИ СССР, 1925. - 250 с.
43. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский. - М.: Изд-во: МГУ, 1995. - 416 с.
44. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 1999.
45. Вишняков, О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей / О.Л. Вишняков // Управление персоналом, 2004. № 19. — С. 47 - 49.
46. Власенко, Т.Я. О реформировании системы оплаты труда работников организаций бюджетной сферы / Т.Я. Власенко // Здоровоохранение, 2003. № 1. - С. 41-44.

47. Волгин, Н.А., Будаев, Т.Б. Оплата труда и проблемы ее регулирования / Н.А. Волгин, Т.Б. Будаев. - М.: Альфа-Пресс, 2006. - 199 с.
48. Волгин, Н.А., Кокин, Ю.П. Доходы населения и оплата труда в современной России: анализ ситуации, обоснование действий органов государственной власти и управления: монография / Н.А. Волгин, Ю.П. Кокин. - М.: Изд-во РАГС, 2008. - 168 с.
49. Волгин, Н.А. Многовариантность моделей оплаты труда / Н.А. Волгин // Человек и труд, 2003. - № 4. – С. 80-81.
50. Волгин, Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба: анализ, проблемы, решения / Н.А. Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 224 с.
51. Волкова, В.Н. Теория систем и системный анализ : учебник для академического бакалавриата / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 462 с.
52. Волковицкая, Г.А. Стимулирование труда: критерии качества / Г.А. Волковицкая // Известия Российского гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена, 2007. Т. 8. № 27. - С. 29-38.
53. Волковицкая, Г.А. Управление стимулированием труда / Г.А. Волковицкая. - Санкт-Петербург : Книжный дом, 2010. - 125 с.
54. Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. - М.: Техносфера, 2007. - 495 с.
55. Воронежский статистический ежегодник. 2017: Стат. сб. / Воронежстат. – Воронеж, 2016. 320 с.
56. Воронина, Л.П. Система грейдирования как инструмент управления трудом персонала ООО «Уралкалий-Ремонт» / Л.П. Воронина, М.А. Язева // Вопросы управления. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2013/04/31/> (дата обращения 08.09.2017)
57. Врач-стоматолог. Обзоры зарплат. Исследовательский центр. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.superjob.ru/research/articles/111722/vrach-stomatolog/> (дата обращения 16.07.2017)

58. Вялков, А.И. Проблемы и перспективы реформирования здравоохранения : монография / А.И. Вялков, В.О. Щепин — М., 2001. - 224 с.

59. Газета «Фармацевтический вестник». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/srednjaja-zarplata-medpredstavitelja-v-moskve-55-tys-rublej.html#.WNUQBODvUbc> (дата обращения 17.11.2017)

60. Гайдаров, Г.М. Дифференцированная оплата труда медицинских работников стационаров в зависимости от объема и качества работы : монография / Г.М. Гайдаров, С.Н. Смирнов, И.С. Кицул, Н.Н. Абашин, С.Н. Панов. — Москва: МЦФЭР, 2000. - 78 с.

61. Гайнутдинова, Л.И. Система мотивации персонала как фактор развития организации : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Л.И. Гайнутдинова - Москва, 2005. – 235 с.

62. Гарайбех, Ю. А. Проблемы стимулирования труда при осуществлении инновационной деятельности и подходы к их решению: монография / Ю.А. Гарайбех, А.Ф. Ивлев. - СПб.: Инфо-да, 2004. - 128 с.

63. Гастев, А.К. Нормирование и организация труда : общее введение в проблему / А. Гастев. - [Москва] : Книгоизд-во ВЦСПС, 1929. - 117 с.

64. Гвоздова, Т.Ю. Аутсорсинг в системе здравоохранения (на примере организации лечебного питания) / Т.Ю. Гвоздова. // Медицинские новости, 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-v-sisteme-zdravoohraneniya-na-primere-organizatsii-lechebnogo-pitaniya> (дата обращения 10.12.2017)

65. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. -М.: Норма: ИНФРА-М, 2011. - 352 с.

66. Герпткович, Б.Я. Интересы, стимулирование и мотивация в механизме национальной экономики / Б.Я. Герпткович // Известия высших учебных

заведений. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки, 2004. № 3. - С. 49-53.

67. Герчиков, В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. 2005. № 3. - С. 2-6.

68. Гиляровская, Л.Т. Комплексный анализ материального стимулирования труда : монография / Л.Т. Гиляровская. – Воронеж: Изд-во Воронежского университета. – 1982. -152 с.

69. Гладышев, И.Г. Повышение производительности труда предприятий за счет применения систем материального стимулирования труда сотрудников / И.Г. Гладышев // Вестник Тамбовского ун-та. Серия: Гуманитарные науки, 2009. № 11. - С. 109-113.

70. Глаз, В.Н. Мотивация трудовой деятельности: теория и практика управления / В.Н. Глаз, Ю.А. Глаз. - Москва : Илекса, 2009. - 403 с.

71. Глазьев, С.Ю. Стратегия и Концепция социально-экономического развития России до 2020 года: экономический анализ / С.Ю. Глазьев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.apn.rU/publications/article19384.htm#ftnrefl> (дата обращения: 13.04.2017)

72. Головской, Б.В. Доходы в сфере здравоохранения: формы и источники их формирования / Б.В. Головской, Т.В. Заугольникова, П.М. Палагин, Е.Ю. Шадрин // Здравоохранение Российской Федерации, 1999. № 5. — С. 26-28.

73. Голубева, М.Г. Профессиональная мотивация как психологический фактор преодоления кризисов профессионального становления / М.Г. Голубева // Вестник Астраханского гос. тех. ун-та, 2006. № 5. - С. 317-322.

74. Горбунова, Е.А. Инновационное управление творческим потенциалом персонала предприятия / под общ.ред. проф. В.В. Тумалева // Бизнес и проблемы долгосрочного устойчивого социально-экономического развития. Сборник научных статей студентов и аспирантов, вып. 14. – СПб.: НОУ ВПО «Институт бизнеса и права», 2013. – С.114-118.

75. Горелов, Н.А. Вознаграждение работниками: компенсационный менеджмент: [учеб.пособие по специальности "Экономика труда"] / Н.А. Горелов. - СПб.: ЛИК, 2007. - 814 с.

76. Горелов, Н.А. Экономика труда / Н.А. Горелов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 704 с.

77. Горшкова, Е.В. Вопросы теории и практики мотивации труда государственных гражданских служащих / Е.В. Горшкова; Ин-т повышения квалификации гос. служащих, Каф. "Гос. и муницип. упр.". - Москва : ИПКГосслужбы, 2010. - 127 с.

78. Грибин, Ю.Г. Методические подходы к оценке экономической эффективности мероприятий по совершенствованию систем стимулирования персонала / Ю.Г. Грибин, К.Ю. Королевский // Доклад на симпозиуме «Неделя горняка - 99», Москва. – МГГУ. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-k-otsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyu-sistem-stimulirovaniya-personala> (дата обращения 05.02.2018)

79. Григорьев, В.П., Соловьев, Д.П. Управление персоналом: процессный подход: учебное пособие / В.П. Григорьев, Д.П. Соловьев // Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2006. - 108 с.

80. Громцова, О.В. Инновационная активность персонала в условиях трансформации экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / О.В. Громцова. - Томск, 2006. – 26 с.

81. Губанов, Д.А. Теоретические аспекты развития мотивационной функции заработной платы : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Д.А.Губанов. - Екатеринбург, 2008. - 23 с.

82. Данилова, И.С. Совершенствование системы стимулирования труда персонала / И.С. Данилова, Ю.М. Чепурнова // Молодой ученый, 2016. — № 11. — С. 691-702. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/115/30768/> (дата обращения 14.01.2016)

83. Данилова, Н.В. Обеспеченность здравоохранения кадрами с позиции сравнения численности медицинских работников и населения / Н.В. Данилова // Вестник науч. конф, 2016. - № 10-4(14). - С. 17-20. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=27469993> (дата обращения 05.07.2018)
84. Данные Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps>(дата обращения 16.03.2017)
85. Дацко, Н.П. Элементы «эффективного контракта» врачей скорой медицинской помощи: работа с наркотическими средствами / Н.П. Дацко, Н.М.Воронова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24053542> (дата обращения 05.12.2017)
86. Дашкова, Е.С. Материальное стимулирование работников системы здравоохранения: проблемы и пути решения / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2015. - № 2. – С. 9-12.
87. Дашкова, Е.С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2018. - № 2. – С. 67-74.
88. Дашкова, Е.С. Нестандартная занятость в России / Е.С. Дашкова, Н.В. Дорохова // Вестник Воронеж.гос. ун-та. Серия: Экономика и управление, 2014.- № 2. - С. 19-21.
89. Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2017. - №3. – С. 73-79.
90. Дашкова, Е.С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е.С.Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2017. - № 3. - С. 73-79.

91. Дашкова, Е.С. Партисипативность как частный принцип построения, функционирования и развития инновационных систем стимулирования работников / Е.С. Дашкова // Инновационная деятельность, 2017. - №2(41). – С. 9-13.

92. Дашкова, Е.С. Предпосылки формирования современных концепций мотивации труда и подходов к вознаграждению работников / Е.С.Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2009. - № 2. - С. 86-89.

93. Дашкова, Е.С. Проблемы внедрения новых систем оплаты труда в сфере здравоохранения / Е.С. Дашкова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : материалы междунар. науч.-практ. конф. по проблемам социально-трудовых отношений (17 заседание). 26 мая 2017 г. – Воронеж : Воронежский государственный педагогический университет, 2017. – С. 91-97.

94. Дашкова, Е.С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.С.Дашкова. – Воронеж, 2007. - 199 с.

95. Дашкова, Е.С. Современные системы вознаграждения персонала: монография / Е.С. Дашкова. – Воронеж: Издательство ВГУ, 2010. – 112 с.

96. Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. - № 4. – С. 115-118.

97. Дашкова, Е.С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2015. - № 4. – С. 115-118.

98. Дашкова, Е.С. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / Е.С. Дашкова // Мотивация и оплата труда, 2017. - № 1. – С. 28-35.

99. Девятковская, И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебно-методическое пособие / И.В. Девятковская; Урал.гос. пед. ун-т, Екатеринбург : УрГПУ, 2012. - 152 с.

100. Демидова, Н.В. Как повысить результативность труда сотрудников : практ. пособие / Н.В. Демидова. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 222 с.
101. Деминг, Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг // пер. англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 419 с.
102. Демченко, А.А. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А.А. Демченко, Э.В. Сукманов ; Курс.гос. ун-т. - Курск : КГУ, 2009. - 134 с.
103. Джобс, С. Цитаты / С. Джобс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tsitatu.com/автор/стив-джобс> (дата обращения 05.01.2016)
104. Долженкова, Ю.В. Нормирование труда в современной российской экономике: состояние и проблемы / Ю.В. Долженкова, Г.Г. Руденко // Современные проблемы экономики и менеджмента : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : ВГПУ, 2018. - С. 89-91.
105. Донин, В.М. Конкуренция в Российском здравоохранении: платная и бесплатная медицина / В.М. Донин, О.П. Меркова // Менеджер здравоохранения. М, 2005. – № 7. – С. 4–13.
106. Дубынина, Е.И. Актуальные проблемы управления медицинскими кадрами на региональном уровне / Е.И. Дубынина, А.В. Зарубина, Г.В. Стешенко // Российский медицинский журнал, 2003. № 5. — С. 6-8.
107. Духанина, И.В. Методические подходы к оценке затрат труда и количества работы врачей / И.В. Духанина, М.В. Духанина // Экономика здравоохранения, 2005. - № 4 (93). - С.10-14.
108. Евдокимова, Е.Н. Эволюция процессного подхода в управлении и перспективы его развития / Е.Н. Евдокимова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-protssesnogo-podhoda-v-upravlenii-i-perspektivu-ego-razvitiya> (дата обращения 14.10.2015)
109. Егоров, Е.Е. Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом : монография / Е.Е.Егоров; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волж. гос. инженер.-пед. акад. -Н. Новгород : ВГИПА, 2004. - 140 с.

110. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. Издательство «Приор». Серия «Высшее образование», 2017. – 378 с.

111. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2018 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений от 22 декабря 2017 г., протокол № 11). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71748512/> (дата обращения 17.05.2018)

112. Ендовицкий, Д.А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ: учебное пособие / Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 303с.

113. Еникеев, М.И. Общая психология / М.И. Еникеев. – М.: ПРИОР : Приоритет, 2000. – 624 с.

114. Епина, В.С. Реализация принципов формирования и развития партисипативного механизма в системе публичного управления / В.С. Епина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2013. - № 1 (190). – С. 21-27.

115. Ерманский, О.А. Научная организация труда и производства и система Тейлора / О.А. Ерманский. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – http://accountology.ucoz.ru/load/kontrol_i_upravlenie_na_predpriyatii/ermanskij_o_a_n_auchnaja_organizacija_truda_i_proizvodstva_i_sistema_tejlora_m_b_g/34-1-0-3378 (дата обращения 22.06.2015)

116. Ефимова, И.А. Актуальные вопросы кадрового обеспечения здравоохранения / И.А. Ефимова, И.А. Камаев, Т.В. Поздеева, М.А. Позднякова, О.М. Большакова // Здравоохранение Российской Федерации, 2003. № 1. - С. 25-27.

117. Ефремова, С.В. Формирование и развитие мотивационной системы управления персоналом на предприятии : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.В. Ефремова. – Москва, 2004. - 28 с.
118. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала: измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. - Москва : Финпресс, 2010. - 269 с.
119. Желтенков, А.В. Проблемы формирования системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала в организации / А.В. Желтенков, П.Н. Ишунин, О.В. Коновалова // Вестник Московского гос. областного ун-та. Серия: Экономика, 2007. № 2. - С. 18-23.
120. Журавлев, А.Л. Социально-психологический анализ совместной деятельности производственной бригады / А.Л. Журавлев // Тезисы докладов науч.-практ. конф. «Роль трудовых коллективов в повышении эффективности производства». Изд-во: Новосибирский государственный педагогический университет, 1984. – С. 25-29.
121. Журавлёв, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Екатеринбург: Изд-во Рос. экон. акад.:Деловая книга, 1998. – 232 с.
122. Завьялова, Е.К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний / Е.К. Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. СПб., 2007. Сер. 8. Вып. 1. - С.157-184.
123. Заглада, Т.П. Теория и практика мотивации и оплаты труда: российский и зарубежный опыт / Т.П. Заглада; Калинингр. гос. техн. ун-т. - Калининград : Изд-во КГТУ, 2007. - 410 с.
124. Зайцева, Т.М. Вторичная занятость работников образования и здравоохранения крупного города (на материалах Барнаула) / Т.М. Зайцева // Известия Алтайского государственного университета, 2011. - № 2-1. - С. 277.
125. Закономерности иерархической упорядоченности систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economicwind.ru/ecowins-43-1.html> (дата обращения 12.09.2015)

126. Заложнев, А.Ю. Математические модели шкал оплаты труда / А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков // Системы управления и информационные технологии, 2004. № 3. - С. 51-52.
127. Заложнев, Д.А. Введение в теорию систем оплаты труда : учебное пособие / Д.А. Заложнев. - Москва : Бухгалтерия и банки, 2011. - 87 с.
128. Заложнев, Д.А. Индивидуальные и коллективные системы оплаты труда и поощрительных вознаграждений / Д.А. Заложнев. - М.: ПМСофт, 2009. - 78 с.
129. Заложнев, Д.А. Модели тарифно-премиальных систем оплаты труда / Д.А. Заложнев, Д.А. Новиков. М.: ИПУ РАН, 2006. - 75 с.
130. Здравомыслов, А.Г. Человек и его работа в СССР и после: учебное пособие для вузов / А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов // 2-е изд., испр. и доп. — М.: Аспект-Пресс, 2003 - 485 с.
131. Здоровоохранение в России. 2015: Статистический сборник / Росстат. — М., 2015. — 174 с.
132. Зелинская, М.В. Построение модели стимулирования персонала и ее дифференциация / М.В.Зелинская, А.М. Адетунжи. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-modeli-stimulirovaniya-personala-i-ee-differentsiatsiya> (дата обращения 14.01.2016)
133. Зиновьева, И.Н. Мотивация трудовой деятельности работников и ее совершенствование / И.Н. Зиновьева // Менеджмент сегодня, 2004. № 6. — С. 13-23.
134. Иваненко, Л.В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Л.В. Иваненко, А.В. Филатова; Самар. гос. ун-т, каф.экономики города и муницип. упр. - Самара : Самарский ун-т, 2013. - 141 с.
135. Иванова, О.А. Система премирования как инструмент повышения уровня вовлеченности персонала / О.А. Иванова // Мотивация и оплата труда, 2012. - № 2. – С.106–113.
136. Ивашковская, И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович.

[Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 12.10.2015)

137. Изюмова, И.В. Мотивация как способ управления персоналом / И.В. Изюмова // Главная медицинская сестра, 2004. - № 4. - С. 23 - 28.

138. Изюмова, И.В. Рекомендации по использованию способов мотивации управленческой деятельности руководителями сестринских служб / И.В. Изюмова // Главная медицинская сестра, 2004. - № 7. - С. 34-42.

139. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2003.

140. Ильина, Л.А. Социально-экономический механизм мотивации трудовой деятельности на предприятиях топливно-энергетического комплекса : автореф. дис. ... д-ра.экон. наук : 08.00.05 / Л.А.Ильина. – Самара, 2003. – 24 с.

141. Ильченко, С.В. Мотивационный подход в обеспечении эффективной работы персонала организации / С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю, 2016. Т. 1. № 3. - С. 6.

142. Информационные системы [Электронный ресурс]. – Министерство труда и социальной защиты РФ. – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/ministry/gis> (дата обращения 25.04.2018)

143. История менеджмента. Плеяда великих англичан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.bibliotekar.ru/menedzhment-2/65.htm> (дата обращения 12.06.2015)

144. Казаева, Е.А. Роль партисипативности в системе высшего образования / Е.А. Казаева // Педагогическое образование в России. - Изд-во: УГПУ. – Екатеринбург, 2014. - № 1. – С. 25-30.

145. Казаченко, Л.Д. Мировая экономика: учеб.- практич. пособие./ Л.Д. Казаченко. – Чита. ЧитГУ, 2006. - 115 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://economuch.com/>(дата обращения 01.07.2015)

146. Кайдас, Э.М. На службу по управлению персоналом возлагается главная задача формирование сплоченной команды профессионалов / Э.М. Кайдас // Управление персоналом, 2004.-№ 3. - С. 8-15.

147. Калабина Е.Г. Политика стимулирующей оплаты труда в бюджетных медицинских учреждениях: опыт Екатеринбурга. Часть 1. / Е.Г. Калабина // Кадровик. – 2018. -№7. – С.92-105.
148. Калабина Е.Г. Стимулирующая оплата труда в бюджетных медицинских организациях: игра в имитацию или вызов времени? / Е.Г. Калабина // В сб.: Достойный труд - основа стабильного общества. Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 87-93.
149. Капустин, Е.И. Тарифная система и ее роль в организации и регулировании заработной платы / Е.И. Капустин // Труд и заработная плата в СССР. – М.: Экономика, 1974. С. 267-269.
150. Катков, В.С. Результативность труда: факторы мотивации и стимулирования / В.С. Катков // Служба кадров и персонал, 2004. - № 11. - С. 13-18.
151. Керженцев, П.М. Принципы организации: избр. произведения / П.М. Керженцев. - М.: Экономика, 1968. - 464 с.
152. Ким, Сэнг Х. 1001 способ мотивации / Пер. с англ. И. Воробьевой. М.: ООО «Издательство «РОСМЭН-ПРЕСС», 2004. - 190 с.
153. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях / Под ред. Л.А. Верещагина; пер. с нем. Н.М. Радевич. — Харьков: Гуманитарный центр, 2003. 147 с.
154. Кицул, И.С. Целесообразность и эффективность применения аутсорсинга в медицинской организации / И.С. Кицул, Н.Г. Перевалова, А.Ю. Егоров, Ю.К. Плотникова, С.А. Голобокова, Е.А. Кобыляченко, О.В. Кравцова, И.С. Лубжина, Т.А. Чупрова // ГлавВрач, 2012. - № 11. - С. 43-50.
155. Классики менеджмента : пер с англ. / под ред. М. Уорнера. - Санкт-Петербург : Питер, 2001. - 1168 с.
156. Клейнер, Г.Б. Системные принципы современного управления / Г.Б. Клейнер. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sistemnye-printsipy-sovremennogo-upravleniya> (дата обращения 27.10.2016)

157. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала / А.К. Ключков. - М., 2010. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ft-group.ru/upload/kpi-book.pdf> (дата обращения 07.05.2016)

158. Кобелева, С.В. Стимулирование трудовой деятельности работников предпринимательских организаций: на примере предприятий Воронежской области : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.В. Кобелева. - Воронеж, 2007. – 213 с.

159. Козлова, Е.В. Компенсационная корпоративная политика оплаты труда как способ мотивации персонала / Е.В. Козлова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22490804> (дата обращения 16.10.2015)

160. Кокурина, И.Г. Методика изучения трудовой мотивации : учеб. - метод. пособие / И.Г. Кокурина. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. – 56с.

161. Колесникова, Н.А. Социальное партнерство в современной России / Н.А. Колесникова, Ю.А. Нестеров // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ, 2018. - № 1. – С. 119-129.

162. Колосницына, М.Г. Условия труда и мотивация медицинских работников (по материалам мониторинга экономических процессов в здравоохранении) / М.Г. Колосницына, Е.Г. Потапчик, Е.В. Селезнева, А.Л. Темницкий, И.М. Шейман, С.В. Шишкин // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – С. 8-11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/77477142> (дата обращения 25.10.2017)

163. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. - Санкт-Петербург : Издательство Политехнического ун-та, 2012. - 391 с.

164. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р)

[Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf>.
(дата обращения 25.10.2017)

165. Корзенко, Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-metody-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala> (дата обращения 13.03.2016)

166. Корнеева, И.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) / И.В. Корнеева, М.В. Полевая, Е.В. Камнева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2019. Т.17. - №1. – С. 88-98.

167. Корогодин, И.Т. Социально-трудовая система: вопросы методологии и теории : монография / И.Т. Корогодин. – М.: Палеотип, 2005. – 224 с.

168. Костеловский, В. Философская Энциклопедия. В 5-х т. — М.: Советская энциклопедия. Под редакцией Ф. В. Константинова, 1960. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/3084/ПРИНЦИП (дата обращения 13.01.2016)

169. Костенко, Е.П. Эволюция ситуационного подхода в менеджменте / Е.П. Костанко. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-situatsionnogo-podhoda-v-menedzhmente> (дата обращения 18.10.2015)

170. Костин, Л.А. Профсоюзы и производительность труда в период построения коммунизма / Л.А. Костин - Профиздат [Москва], 1964. - 172 с.

171. Котилко, В.В. Стимулирование труда и управление персоналом / В.В. Котилко // Региональная экономика: теория и практика, 2006. № 5. - С. 63-66.

172. Красулина, Т.С. Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности / Т.С. Красулина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-trudovoy->

deyatelnosti-personala-predpriyatiy-metalloobrabatyvayuschey-promyshlennosti (дата обращения 18.08.2016)

173. Краткая философская энциклопедия. М.: Прогресс, 1994. – 576 с.

174. Краткий словарь экономических терминов / сост. В.Г. Слагода. – М.: ФОРУМ, 2009. – 128 с.

175. Крушельницкая, О.И. Материальное и нематериальное стимулирование линейного персонала гостиничного предприятия / О.И. Крушельницкая, А.Н. Третьякова, М.В. Полевая // Научный вестник МГИИТ, 2010. - №5. – С.84-89.

176. Кулькова, И. Диагностика индивидуальных различий в стимулировании труда / И. Кулькова // Управление персоналом, 2008. № 4. - С. 52-54.

177. Кунельский, Л.Э. Стимулы труда / Л.Э. Кунельский. - Москва : Сов. Россия, 1962. - 80 с.

178. Ланкин, В.Е. Децентрализация управления социально-экономическими системами (системный аспект) / В.Е. Ланкин.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m1496/> (дата обращения 12.09.2015)

179. Лановенко, С. Компенсационный пакет: от каждого — по способностям, каждому — по труду / С. Лановенко // Справочник кадровика, 2004. № 1. - С. 85-89.

180. Левин, Д.К. Телемедицина: новое направление в улучшении доступа, качества и экономической эффективности здравоохранения / Д.К. Левин, А. Никаноров // Эндоваскулярная хирургия, 2017. - Т. 4.- № 2. - С. 93-99.

181. Левин, К. Динамическая психология: избранные труды / под общ.ред. Д.А. Леонтьева и Е.Ю. Патяевой; [сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д.А. Леонтьева, Е.Ю.Патяевой]. — М.: Смысл, 2001. – 572 с.

182. Леонтьев, А.Н. Избранные психологические произведения : в 2 т. / А.Н.Леонтьев. – М.: Педагогика, 1983. – Т. 1. – 320 с.

183. Лобцова, О.В. Стимулирование труда работников / О.В. Лобцова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/stimulirovanie-truda-rabotnikov> (дата обращения 12.01.2016)
184. Лютенс, Ф. Организационное поведение : пер. с англ. 7-го изд. / Ф. Лютенс – М. : ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
185. Магура, М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления / М.И. Магура // Управление персоналом, 2003. № 6. - С. 22-25.
186. Мазманова, Б.Г. Формирование системы управления оплатой труда на российском предприятии : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Б.Г. Мазманова. - Екатеринбург, 2001. - 368с.
187. Макаров, С.В. Новые системы оплаты труда в учреждениях здравоохранения / С.В. Макаров, Т.И. Алексеевская. – Иркутск, 2012. – 81 с.
188. Маслов, М.В. Мотивация трудовой деятельности социально-экономическая основа кадрового менеджмента / М.В. Маслов, Н.В. Чайковская // Вестник Нижегородского ун-та им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы, 2002. № 1. - С. 160-162.
189. Маслоу, А.Х. Маслоу о менеджменте: пер. с англ. / А.Х. Маслоу. СПб. - Питер, 2003. - 416 с.
190. Маслоу, А.Х. Мотивация и личность (3-е издание) / А.Х. Маслоу. Издательство «Питер», 2008. – 352 с.
191. Материальное стимулирование управленческого труда: монография / С.З. Бекирова, Л.В. Берг. - Краснодар: Просвещение-Юг, 2004. - 202 с.
192. Махнев, Д.А. Социальное значение коммерческой деятельности бюджетной медицинской организации / Д.А. Махнев // Вестник национального медико-хирургического центра им. Н.И. Пирагова. – М.: Т.11. - № 3, 2016. – С. 130-132.
193. Медведева, Н.В. Социальное партнерство – эффективный механизм современного здравоохранения / Н.В. Медведева. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28418891> (дата обращения 13.04.2018)

194. Медунецкий, В.М. Методология научных исследований / В.М. Медунецкий, К.В. Силаева. – СПб: Университет ИТМО, 2016 – 55 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 08.04.2016)
195. Мельников, О.Н. Творческая энергия производительного труда / О.Н. Мельников // Российское предпринимательство. – 2000. – Том 1. – № 9. – С. 103-109.
196. Менеджмент. Мотивация труда: учебное пособие / М-во образования и науки РФ, Нац. исслед. технол. ун-т "МИСИС", каф.пром. менеджмента; [А.А. Гудилин и др.]. - Москва : МИСИС, 2013. - 49 с.
197. Мескон, М. Основы менеджмента : учебное пособие / М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – С. 360.
198. Метод социологического опроса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/stat/metod-sociologicheskogo-oprosa.php>(дата обращения 08.04.2016)
199. Методология, методика и техника конкретных социологических исследований. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/848/649/1219/t16.pdf> (дата обращения 08.04.2016)
200. Милкович, Д.Т., Ньюман, Д.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Д.Т. Милкович, Д.М. Ньюман. - пер.с англ. М. : Вершина, 2005. - 759 с.
201. Миляева, Л.Г. Диагностика и управление профессиональной карьеры как важнейшим мотивом труда персонала организации / Л.Г. Миляева, Е.Н. Бавыкина // Мотивация и оплата труда, 2013. № 4. – С. 270-277.
202. Миронов, Г.Э. Развитие системы нематериального стимулирования труда работников малых предприятий : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Г.Э. Миронов.– Москва, 2012. - 169 с.
203. Мирошник, С.В. Закон и мотивация труда / С.В. Мирошкин. – М. : ИКЦ «МарТ», 2003. – 224 с.

204. Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика : автореф. дис. ... д-ра.экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Митрофанова. – ГУУ, 2008. - 22 с.
205. Митрофанова, Е.А. Разработка материального неденежного стимулирования персонала (социального пакета) в организациях / Е.А. Митрофанова // Вестник Университета (Государственный университет управления), 2008. Т. 1. № 22. - С. 47-53.
206. Модели жизненного цикла организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://helpiks.org/6-38401.html> (дата обращения 12.10.2015)
207. Модорский, А.В. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда / А.В. Модорский, Г.Г. Модорская // Вестник Пермского университета, 2015. – Вып. 4 (27). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-stimulirovaniya-truda> (дата обращения 12.01.2018)
208. Москвитина, Н. Совершенствование стимулирования работников здравоохранения в учреждениях бюджетной сферы / Н. Москвитина // Человек и труд, 2012. - № 9. – С. 28-31, С. 29-30.
209. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Баткаева, М.В. Ловчева. - Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА - М», 2015. - 524 с.
210. Мусаева, А.З. Современные подходы к выбору систем оплаты труда в организации / А.З.Мусаева. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-podhody-k-vyboru-sistem-oplaty-truda-v-organizatsii-1> (дата обращения 12.04.2016)
211. Мюнстерберг, Г. Психология и экономическая жизнь : пер. с нем. М. Кручинина / Г. Мюнстерберг. – М.: К-во «Современные проблемы», 1914. - 290 с.
212. Национальная экономическая энциклопедия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vocable.ru/termin/effektivnost.html> (дата обращения 12.01.2018)

213. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 52113-2014 "Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг" (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6 ноября 2014 г. № 1482-ст). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/71220136/> (дата обращения 14.06.2018)

214. Нехода, Е.В. Социальное развитие человека и изменение представлений о субъекте труда в системе трудовых отношений / Нехода Е.В. // Вестник томского гос. ун-та, 2008. №3(4). - С. 23-45.

215. Никифорова, Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала / Л.Х. Никифорова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата обращения 13.04.2018)

216. Нюансы стимулирующих выплат медработникам в 2016 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://nsovetnik.ru/zarplata/nyuansy_stimuliruyuwih_vyplat_medrabotnikam_v_2016_godu/ (дата обращения 19.01.2018)

217. О совершенствовании региональных и муниципальных систем оплаты труда медицинских работников: письмо Минздрава России от 04 сентября 2014 г. № 16-3/10/2-6752 // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 19.01.2018)

218. Обобщенные результаты социологических исследований отношения населения к системе здравоохранения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rosminzdrav.ru/news/2015/09/01/2516-obobschennye-rezultaty-sotsiologicheskikh-issledovaniy-otnosheniya-naseleniya-k-sisteme-zdravoohraneniya> (дата обращения 12.01.2018)

219. Обуховский, К. Галактика потребностей. Психология влечений человека / К. Обуховский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bookap.info/popular/obuhovskiyy_psihologiya_vlecheniy_cheloveka_2010/gl2.shtml (дата обращения 19.08.2015)

220. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 336 с.

221. Озерникова, Т.Г. Мотивационное значение заработной платы / Т.Г. Озерникова // Служба кадров, 2002. № 3. - С. 24-29.
222. Озерникова, Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности : учебное пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 183 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://lib-catalog.isea.ru> (дата обращения 06.02.2018)
223. Олехнович, М.О. Разработка системы нематериального стимулирования: учебно-методическое пособие / М.О. Олехнович, А.Н. Бурмистров. - СПб: Решение: учебное видео, 2003. – 126 с.
224. Ослопов, А.А. Совершенствование организации труда и материального стимулирования / А.А. Ослопов // Металлург, 2007. № 3. - С. 19-20.
225. Оуэн, Р. Избранные сочинения : пер. с англ. / Р. Оуэн ; Пер. С.А. Фейгиной. — Москва; Ленинград: Издательство Академии Наук СССР, 1950. — 419 с.
226. Оценка системы оплаты труда, условий труда и кадрового потенциала медицинских работников в условиях реформирования сферы здравоохранения декабрь 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.przrf.ru/info/full/oplata_truda/Otcenka-sistemy-oplaty-truda-uslovij-truda-i-kadrovogo/ (дата обращения 12.02.2018)
227. Оценка системы оплаты труда, условий труда и кадрового потенциала медицинских работников в условиях реформирования сферы здравоохранения декабрь 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.przrf.ru/info/full/oplata_truda/Otcenka-sistemy-oplaty-truda-uslovij-truda-i-kadrovogo/ (дата обращения 28.11.2017)
228. Оценки эффективного контракта в здравоохранении глазами медицинских работников. Итоги социологического опроса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://health-economics.hse.ru/owne> (дата обращения 28.11.2017)

229. Пакулин, В.Ю. Развитие механизма мотивации персонала в предпринимательской деятельности : автореф. канд. ... экон. наук : 08.00.05 / В.Ю.Пакулин. – Москва, 2006. – 26 с.

230. Пахомова, И.Г. Вопросы управления в деятельности лечебно-профилактического учреждения / И.Г. Пахомова // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины, 2003.-№ 6. - С. 39-40.

231. Пашенко, И.Н. Мотивация трудового поведения: теоретические аспекты / И.Н. Пашенко // Вестник Поволжской академии гос. службы, 2007. № 12. - С. 107-112.

232. Персонал в коммерческой медицине 2013: обзор зарплат, анализ предпочтений работодателей, тенденции рынка / Аналитический отчет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/admin/Downloads/obzor-ryinka-truda-kommercheskoj-meditsinyi----2013.pdf (дата обращения 16.07.2017)

233. Пивнев, Е.С. Теория управления : учебное пособие / Е.С. Пивнев. – Томск: Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2005. – 246 с.

234. Письмо Министерства здравоохранения РФ от 4 сентября 2014 г. № 16-3/10/2-6752 «О совершенствовании региональных и муниципальных систем оплаты труда медицинских работников». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70642064/> (дата обращения 20.05.2017)

235. Плахова, Л.В. Основы менеджмента : учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – 2-е зд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 496 с.

236. Поварич, И.П. Основные направления исследований научной школы «Социально-экономические проблемы управления человеческими ресурсами» / И.П. Поварич, Е.А. Морозова // Вестник КемГУ, 2013, № 3 (55), Т. 2. – С.140.

237. Подгорнова, Н.А. Методические проблемы определения экономической эффективности систем мотивации и стимулирования труда / Н.А. Подгорнова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29954237&> (дата обращения 05.02.2018)

238. Политика доходов и заработной платы: учебное пособие / И.М. Алиев; С. - Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, каф.экономики труда и трудовых

ресурсов. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2007. - 316 с.

239. Попова, Е.Г. Совместительство врачей первичного звена как причина формирования синдрома хронической усталости и фактор конфликтогенности на амбулаторно-поликлиническом приеме / Е.Г. Попова // Кубанский научный медицинский вестник, 2009. - № 7. - С. 126-127.

240. Посадков, Е.М. Стимулирующие системы: опыт и современная практика / Е.М. Посадков // Человек и труд, 2002. № 4. - С. 76-80.

241. Постановление Правительства РФ от 14 октября 1992 г. № 785 "О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки". Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/100899/> (дата обращения 15.06.2018)

242. Постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583 "О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений". Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/193695/#ixzz5dRCtuemK> (дата обращения 01.09.2017)

243. Практика управления человеческими ресурсами: [учебник по программе "Мастер делового администрирования": пер. с англ.] / Майкл Армстронг. - 10-е изд. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2012. - 846 с.

244. Приказ Департамента здравоохранения Воронежской области от 24 ноября 2014 г. № 2558 «Об утверждении Положения об оплате труда руководителей государственных учреждений, подведомственных департаменту здравоохранения Воронежской области». [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <http://pravo.govrn.ru/sites/default/files/doczdrav2369-06122017.pdf> (дата обращения 01.09.2018)

245. Приказ Департамента здравоохранения Воронежской области от 24 ноября 2014 г. № 2557 «Об утверждении Положения о стимулирующих выплатах руководителям государственных учреждений здравоохранения, в отношении которых функции и полномочия учредителя осуществляет департамент здравоохранения Воронежской области». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yandex.ru/search/www.govrn.ru> (дата обращения 10.003.2017)

246. Приказ Департамента здравоохранения Воронежской области от 27 ноября 2014 г. № 2607 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников бюджетных и автономных учреждений, подведомственных департаменту здравоохранения Воронежской области». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/423843042> (дата обращения 13.08.2017)

247. Приказ Минздрава РФ от 15 октября 1999 года № 377 «Об утверждении положения об оплате труда работников здравоохранения». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901746133> (дата обращения 02.07.2017)

248. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 6 августа 2007 года № 526 «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей медицинских и фармацевтических работников». Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12156056/> (дата обращения 04.09.2017)

249. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 31 марта 2008 года № 149н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников, занятых в сфере здравоохранения и предоставления социальных услуг». Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12159870/> (дата обращения 04.09.2017)

250. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 5 мая 2008 года № 216н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования». Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/193313/> (дата обращения 01.09.2017)

251. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 мая 2008 года № 247н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общетраслевых должностей руководителей, специалистов, служащих». Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/193459/> (дата обращения 01.09.2017)

252. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 мая 2008 года № 248н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общетраслевых профессий рабочих». Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/193507/> (дата обращения 07.09.2017)

253. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 6 августа 2007 г. № 525 "О профессиональных квалификационных группах и утверждении критериев отнесения профессий рабочих и должностей служащих к профессиональным квалификационным группам". Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/191877/> (дата обращения 10.11.2017)

254. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 6 августа 2007 г. № 526 "Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей медицинских и фармацевтических работников" (с изменениями и дополнениями). Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12156056/#ixzz5dREX2WkK> (дата обращения 01.09.2017)

255. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29 декабря 2007 г. № 822 "Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных

учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в этих учреждениях" (с изменениями и дополнениями). Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/192713/#ixzz5dREypNXu> (дата обращения 17.12.2017)

256. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29 декабря 2007 г. № 818 "Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в этих учреждениях" (с изменениями и дополнениями). Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/192714/#ixzz5dRFP2aYm> (дата обращения 17.12.2017)

257. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 28 августа 2008 г. № 462н "О введении новой системы оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений высшего профессионального и дополнительного профессионального образования, подведомственных Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями). Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12162496/#ixzz5dRGGkKHZ> (дата обращения 17.12.2017)

258. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 22 октября 2007 г. № 663. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/92487/> (дата обращения 17.12.2017)

259. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 14 августа 2008 г. № 425н. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/93796/#ixzz5NItwo66a> (дата обращения 17.12.2017)

260. Принцип. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://enc-dic.com/philosophy/Princip-1857/> (дата обращения 17.12.2017)

261. Прокопьева, Л.Н. Мотивация труда в условиях модернизации национальной экономики: учебное пособие / Л.Н. Прокопьева; Федер. агентство

по образованию, Гос. поляр.акад., каф. нац. и регион. экономики. - Санкт-Петербург : ГПА, 2010. - 92 с.

262. Процесс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Процесс> (дата обращения 05.09.2015)

263. Прошкин, Б.М. Моральное стимулирование труда: попытка оптимизации / Б.М. Прошкин, Е.А. Баканов // Человек и труд, 2008. № 1. - С. 34-37.

264. Прошкин, Б.М. Стимулирование труда как социальный обмен / Б.М. Прошкин // Управление персоналом, 2008. № 9. - С. 42-44.

265. Пылаев, А.Г. Социальный пакет в системе вознаграждения работников как инструмент функционирования институтов рынка труда / А.Г. Пылаев // Управление персоналом, 2007. № 18. - С. 74-79.

266. Развитие системы здравоохранения в России до 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protown.ru/information/doc/4293.html> (дата обращения 06.05.2017)

267. Разнодежина, Э.Н. Формирование человеческих ресурсов под влиянием мотивации и стимулирования: учебное пособие / Э.Н. Разнодежина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Ульян. гос. техн. ун-т. - Ульяновск : УлГТУ, 2012. - 145 с.

268. Рачкова, С.Б. Мотивация персонала в современных экономических условиях / С.Б. Рачкова, М.А. Ладная // Мотивация и оплата труда, 2011. - № 1. – С. 2–6.

269. РБК Исследования рынков. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: - file:///C:/Users/admin/Downloads/rbcplus_None_1.pdf (дата обращения 13.05.2017)

270. Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий / А.В. Ребров // Социологические исследования, 2008. № 5. - С. 74-84.

271. Ричи, Ш. Управление мотивацией : [12 факторов мотивации: учебное пособие] / Ш. Ричи, П. Мартин ; Пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. - М.: ЮНИТИ : ЮНИТИ-Дана, 2004. - 399 с.

272. Родионова Е. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учебное пособие / Е. Родионова. Издательство Петербургского университета, 2009. – 152 с.
273. Рофе, А.И. Организация труда рабочих и служащих : учебник для вузов / А. И. Рофе. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва : МИК, 2013. - 534 с.
274. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 608 с.
275. Садовский, В.Н. Общая теория систем как метатеория / В.Н.Садовский. - Москва : Наука, 1971. - 29 с.
276. Самоорганизация [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org/wiki/Самоорганизация> (дата обращения 13.10.2015)
277. Свежие вакансии «Врач» - работа в Воронеже за 2017 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://voronezh.jsprav.ru/jobs/professiya_vrach.html (дата обращения 19.07.2017)
278. Свойства систем. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mydocx.ru/1-84362.html>
279. Сиволап, А.В. Основные направления в исследованиях теории жизненного цикла организации / А.В.Сиволап. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 12.10.2015)
280. Симоненко, В.Н. Мотивация и материальное стимулирование развития трудового потенциала Российской Федерации / В.Н. Симоненко; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток : Изд-во Дальневосточного федерального ун-та, 2011. - 293 с.
281. Сироткина, Н.В. Управление человеческими ресурсами в условиях низкой мотивационной восприимчивости / Н.В. Сироткина, А.А. Черникова, Н.А. Полева. - Воронеж : Научная книга, 2012. - 214 с.
282. Система. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Система> (дата обращения 14.01.2016)
283. Системный подход [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Системный_подход (дата обращения 25.08.2015)

284. Ситникова, В.В. Социальное партнерство в здравоохранении: теоретический аспект / В.В. Ситникова, Л.З. Гостева // Наука и бизнес: пути развития, 2015. - № 3(45). - С. 7-10.

285. Слинков, А.М. Формирование системы морального стимулирования к труду: инновационный подход / А.М. Слинков // Вестник Белгородского гос. тех. ун-та им. В.Г. Шухова, 2011. № 1. - С. 112-115.

286. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А.Смит. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 12.06.2015)

287. Соболевская, А.А. Мотивация и стимулирование труда в условиях глобализации : монография / А.А. Соболевская; Рос.акад. наук, Ин-т мировой экономики и междунар. отношений. - М.:ИМЭМО РАН, 2004. - 192 с.

288. Современные проблемы управления человеческими ресурсами / Л.В. Свиридова, В.В. Романов, И.О. Соломина. - Нижний Новгород : Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2011. - 371 с.

289. Солодянкина, О.В. Мотивация и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях / О.В. Солодянкина // Менеджмент в России и за рубежом, 2008. №2. - С. 109-110.

290. Социальное партнерство и политика заработной платы / А.Н. Ананьев, А.Н. Антонов, Л.С. Морозова; под ред. Л.С. Морозовой; Федер. агентство по образованию, Рос.гос. ун-т туризма и сервиса. - М. : РГУТиС, 2008. - 86 с.

291. Социальные изменения в сфере труда и трудовой мотивации в современной России / О.В. Бондаренко, Д.И. Ткачев; науч. Ред В.А. Чуланов; Федер. агентство по образованию, Юж.-Рос. гос. техн. ун-т (Новочеркас. политехн. ин-т). -Новочеркасск : ЮРГТУ, 2007. - 154 с.

292. Социология труда: учебник / под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1993. — 368 с.

293. Сперанский, А.А. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования: учебное пособие / А.А. Сперанский, Н.В. Драгункина. - М.: Альфа-Пресс, 2006. - 190 с.

294. Средняя заработная плата врачей в России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://visasam.ru/russia/rabotavrf/zarplata-vrachey-v-rossii.html> (дата обращения 28.10.2017)

295. Станишевская, С.П. Развитие мотивационной функции заработной платы: микроэкономический аспект / С.П. Станишевская, Д.А. Губанов; М-во образования и науки Рос. Федерации, Перм. гос. ун-т. - Пермь : ПГУ, 2010. – 189 с.

296. Степановой, Н.И. Совершенствование оплаты труда работников предприятий на основе системе грейдов / Н.И. Степановой, А.В. Палаткиной // Научный Вестник МГТУ ГА, 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovershenstvovanie-oplaty-truda-rabotnikov-predpriyatiy-na-osnove-sistemy-greydov> (дата обращения 05.07.2018)

297. Стояновская, И.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / И.Б. Стояновская. - Москва, 2014. – 171 с.

298. Сулакшин, С.С. Государственное управление в России и труд. Оплата, мотивация, производительность / С.С. Сулакшин, В.Э. Багдасарян, И.Ю. Колесник ; Центр проблем.анализа и гос.-упр. проектирования. - М.: Науч. эксперт, 2010. - 246 с.

299. Талтынов, С.М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.М. Талтынов - Воронеж, 2004. - 23 с.

300. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата обращения 13.06.2015)

301. Темницкий, А.Л. Справедливость в оплате труда как ценностная ориентация и фактор трудовой мотивации / А.Л. Темницкий // Социологические исследования, 2005. № 5. - С. 81-88.

302. Теория систем и системный анализ : учебник для бакалавров / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. — М.: Издательство Юрайт, 2012 — 679 с.

303. Терещенко, Н.Н. Современные подходы к оценке материального стимулирования труда работников торговли // Н.Н.Терещенко, Е.В. Титова // Проблемы современной экономики: Евразийский международный научно - аналитический журнал, 2007. – № 2 (22). – С. 159-161.

304. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М. : Дело, 1997. – 331с.

305. Трещевский, Ю.И. Методология исследования экономики, управления и финансов : монография / Ю.И. Трещевский, Н.Ю. Трещевская. – Воронеж: АОНО ВПО «ИММиФ», 2009. – 236 с.

306. Трудовой кодекс РФ. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/12125268/74d7c78a3a1e33cef2750a2b7b35d2ed/> (дата обращения 13.02.2015)

307. Тузова, А.А. Мотивация трудовой деятельности: учебник / А.А. Тузова. Издательство «МИЭМП», 2010. – 102 с.

308. Тюленева, Н.А. Концепция стратегически-ориентированных систем стимулирования / Н.А.Тюленева. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-strategicheskii-orientirovannyh-sistem-stimulirovaniya> (дата обращения 14.01.2016)

309. Тюленева, Н.А. Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации : автореф. дис. ... д-ра.экон. наук : 08.00.05 / Н.А.Тюленева. - Томск, 2009. – 47 с.

310. Уайтли Ф. Мотивация: учебник / Ф. Уайтли. Издательский дом «Вильямс», 2003. – 160 с.

311. Уемов, А. И. Системные аспекты философского знания / А.И. Уемов. - Одесса : Негоциант, 2000. - 159 с.

312. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики". Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70170950/#ixzz5NHtDbuvD> (дата обращения 07.06.2017)

313. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2001. – С. 560.
314. Управление персоналом : учебник для студентов вузов / В.А. Дятлов [и др.]. – М.: Академия, 2000. – 364 с.
315. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А.Я. [и др.]. – 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
316. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
317. Управление трудовыми ресурсами : учебное пособие: [для вузов по экономическим и управленческим специальностям] / [П.А. Златин и др.] ; под ред. П.А. Златина, М.М. Крековой ; Федер. агентство по образованию, Моск. гос. индустр. ун-т. - М. : Изд-во МГИУ, 2010. - 215 с.
318. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент : монография / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. - М.: ТЕИС, 2004. - 239 с.
319. Федеральный Закон РФ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 22 августа 2004 г. № 122-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_49025/ (дата обращения 13.08.2017)
320. Федеральный закон РФ от 29 июля 2017 г. N 242-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/71732844/paragraph/1:1> (дата обращения 13.08.2017)
321. Федотов, С.Н. Формирование компетентностно-ориентированной системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.Н.Федотов. - Москва, 2011. - 232 с.
322. Федченко, А.А. Анализ заработной платы : учеб.- метод. пособие.- Воронеж: Издательство ВГУ, 2000. – 168 с.

323. Федченко, А.А. Аудит социально-трудовой сферы организации: учебное пособие / А.А. Федченко. – ВГУ, 2009. – 180 с.
324. Федченко, А.А. Методические подходы к оценке эффективности премиальных систем / А.А. Федченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2004. - № 2. – С. 145-150.
325. Федченко, А.А. Оплата труда и доходы работников : учебное пособие / А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов. – М.: Дашков и К°, 2004. – 552 с.
326. Федченко, А.А. Регулирование доходов работников в условиях становления рынка труда : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / А.А.Федченко. - Рос.эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. - Москва, 2002. - 40 с.
327. Философия науки и техники: тематический словарь / С.И. Некрасов, Н.А. Некрасова. — Орёл: ОГУ. 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://science_philosophy.academic.ru/91/ЗАКОНОМЕРНОСТЬ (дата обращения 27.09.2015)
328. Фонд материального поощрения и стимулирование конечных результатов работы предприятий и отраслей-смежников : Сб. науч. тр. / НИИ труда; [Редкол.: Ю.П. Кокин и др.]. - М. : НИИтруда, 1985. - 83 с.
329. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/>(дата обращения 21.06.2015)
330. Фроловичев, А.В. Формирование партисипативного стиля управления организацией / А.В. Фроловичев // Вестник Поволжского института управления, 2007. – С. 117-122.
331. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. — М.: Педагогика, 1986. – Т. 1. - С. 33-35.
332. Хендерсон, Р.И. Компенсационный менеджмент : стратегия и тактика формирования заработной платы и др. выплат: учебник [пер. с англ.] / Р.И. Хендерсон. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 872 с.
333. Херцберг, Ф. Мотивация к работе: учебник / Ф. Херцберг, Б. Моснер, С.Б. Блох. Издательство «Вершина», 2007. – 321 с.

334. Холл, А. Опыт методологии для системотехники / А. Холл. – М.: Сов.радио, 1975. – 448 с.
335. Чекмарев, О.П. Методологические подходы к оценке эффективности систем стимулирования и мотивации труда / О.П. Чекмарев. [Электронный ресурс]. – Режим: <https://motivtrud.ru/PCost/effect.html> (дата обращения 27.03.2016)
336. Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие / О.П. Чекмарев. Издательство «СПБГАУ», 2013. – 343 с.
337. Чекмарев, О.П. Мотивация труда и личные издержки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://motivtrud.ru/>
338. Червякова, Е.В. Мотивация трудового поведения российского персонала : монография / Е.В. Червякова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Саратов. гос. техн. ун-т. - Саратов : СГТУ, 2004. - 53 с.
339. Чернышов, А.Н. Социальное партнерство как основа совершенствования регулирования социально-экономических отношений в здравоохранении / А.Н. Чернышов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-partnerstvo-kak-osnova-sovershenstvovaniya-regulirovaniya-sotsialno-ekonomicheskikh-otnosheniy-v-zdravoohranenii> (дата обращения 13.04.2017)
340. Чингос, П.Т. Оплата по результату : из опыта оплаты труда персонала в США: [пер. с англ.] / П.Т. Чингос. - М.: Диалектика : Вильямс, 2004. - 404 с.
341. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учебник / С.А. Шапиро. - Издательство «ГроссМедиа», 2005. – 224 с.
342. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2016. - 268 с.
343. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – С. 211.
344. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. - М.: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1997. – 368 с.

345. Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия / А.Д. Шеремет. – М.: Экономика, 1974. – 208 с.
346. Шкала Лайкерта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Шкала_Лайкерта / (дата обращения 20.12.2016)
347. Шлянчак Д.Б. Ошибки в современных практиках применения мотивационных схем / Д.Б. Шлянчак // Мотивация и оплата труда. – 2011. - № 1. – С. 18 – 27.
348. Штель, Т.Л. Использование системы грейдинга персонала как основа развития инновационной экономики / Т.Л. Штель, Е.Е. Емельяненко // Вестник науки Сибири. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-sistemy-greydirovaniya-personala-kak-osnova-razvitiya-innovatsionnoy-ekonomiki> (дата обращения 08.09.2017)
349. Экономика и социология труда : учеб.для вузов / Б. М. Генкин. — 7-е изд., доп. — М.: Норма, 2007. — 448 с.
350. Экономика труда / под ред. Винокурова М.А., Горелова Н. А. – СПб.: Питер, 2004. – 656 с.
351. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2002. - С. 26.
352. Экономика труда: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. Проф. Ю.П. Кокина, проф. П.Э. Шлендера. – М.: Магистр, 2010. – 686 с.
353. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/423843042> (дата обращения 01.12.2017)
354. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности труда / Г.Эмерсон [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.exrus.eu/Emerson-Dvenadtsat-printsipov-proizvoditelnosti-truda-id4f22a71c6ccc190832005800> (дата обращения 13.06.2015)
355. Эффективный контракт в здравоохранении: мотивация сотрудников или проблема руководителей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://academy-prof.ru/blog/effektivny-kontrakt-vzdravoohranenii> (дата обращения 28.11.2018)

356. Юрганова, Е.Ю. Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Е.Ю. Юрганова. - Екатеринбург, 2003. – 201 с.

357. Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации / В.Н.Якимов. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-organizatsii> (дата обращения 14.01.2016)

358. Яковлева, Т.Г. Эффективные системы оплаты труда. Как построить оплату труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей : учебное пособие / Т. Г. Яковлева - М.:Альфа-Пресс, 2006. - 162 с.

359. Ярышина, В.Н. Инновационные трансформации оплаты труда в современной экономике : дис. ... канд. экон. наук. : 08.00.05 / В.Н. Ярышина. – Воронеж, 2015. – 180 с.

360. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / Е.С. Яхонтова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Москва : Дело, 2013. – 378 с.

361. Anne, B. Building a high morale workplace / B.Anne — New York: London: McGraw-Hill, 2003. 167 p.

362. Armstrong, M. Employee Reward / M.Armstrong. - London: Fakenham Photosetting, 1999. – 515 p.

363. Aubrey, C. Daniels, Bringing out the best in people: how to apply the astonishing power of positive reinforcement / C.Aubrey. New York: London: McGraw-Hill, 2000. - 245 p.

364. Bereman, N.A., Lengnice-Hall M.L., Compensation Decision Making (computer-based approach) / N.A.Bereman, M.L.Lengnice-Hall. - The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1994. - 116 p.

365. Bradley, E. Wright The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories/ E.Bradley // Journal of Public Administration Research and Theory. 2004. - Vol. 14, Issue 1. - 59 p.
366. Burke, M.J. Closing science-practice knowledge gaps: Contributions of psychological research to human resource management / M.J. Burke, F. Drasgow, J.E. Edwards. Human Resource Management, 2004, 43(4). - pp. 299-304.
367. Burr R., Cordery J.L. Self-Management Efficacy as a Mediator of the Relation Between Job Design and Employee Motivation / R.Burr, J.L.Cordery // Human performance. 2001. -Vol. 14, Part 1.-P. 27-44.
368. Deadrick, D.L. An examination of the research-practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR practitioners / D.L. Deadrick, P.A. Gibson. Human Resource Management Review, 2007, 17(2). - pp. 131-139.
369. Deming, W.E. Quality, productivity, and competitive position / W.E.Deming. - Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.
370. Employee motivation: The insight gleaned from employee surveys can be key to your success // Credit union magazine. 2003. - Vol. 69, part 2. - P. 29-30.
371. Eres, M. Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy / M.Eres. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. - 2001. - 439 p.
372. Faiburn, J.A. Malcomson, J.M. Performance, promotion, and the Peter Principle / J.A.Faiburn, J.M.Malcomson // Oxford: University of Oxford, 2000. 1., 29,2. p. - (Discussion paper /Univ. of Oxford. Dep. of economics; N 26).
373. Farmer, S., Seers, A. Time Enough to Work: employee motivation and entrapment in the workplace / S.Farmer, A.Seers // Time and society. Sage Publications. - 2004, Vol. 13; PART 2/3.-P. 265-284.
374. Kelley, H.H. Attribution Theory in Social Psychology. Nebraska Symposium on Motivation / H.H.Kelley. - № 15. 1967. -P. 192-238.
375. Latham, G.P., Pinder, C.C. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century / G.P.Latham, C.C.Pinder. // Annual review of psychology. 2005. - Vol. 56. - P. 485-516.

376. Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E.Mayo. - New York : Viking Press, 1960. - 194 p.
377. McGregor, D. Human Side Of Enterprise // Management Review. № 11. 1957. - 41-49 pp.
378. Roethlisberger, F.J. Management and Morale / F.J.Roethlisberger. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1941. - 194 p.
379. Shewhart, W.A. Statistical method from the viewpoint of quality control / W.A.Shewhart, — Washington, The Graduate School, the Department of Agriculture, 1939. — 155 p.
380. Snyder, E., Grasberger, M. From a Clinical Engineering Perspective: understanding Motivation and Employee Satisfaction / E.Snyder, M.Grasberger // Biomedical instrumentation and technology. Hanley and Belfus Inc. - 2004. - Vol. 38; Part 4. - P. 283-287.
381. Weiner, B. An attributional theory of achievement motivation and emotion / B.Weiner // Psychological Review. № 92 (4). 1985. - P. 548–573.
382. Woodruff, C. Targeted Rewards Increase Employer Motivation / C. Woodruff //Optometry St. Louis. - 2003. - Vol. 74; PART 5. - P. 325-326.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Уважаемый коллега!

С целью выявления удовлетворенности действующей системой стимулирования и оплаты труда в организации предлагаем принять участие в анонимном опросе.

Инструкция: Выделите выбранные Вами ответы галочкой.

1. Вы относитесь к категории:

- 1) врач
- 2) средний медперсонал
- 3) младший медперсонал
- 4) немедицинский персонал

2. Достаточно ли эффективно используются в организации Ваши знания, способности (трудовой потенциал)? Мой трудовой потенциал используется:

- 1) менее чем на 30%;
- 2) на 30-60%;
- 3) на 60-80%;
- 4) на 80-100%.

3. В какой степени Вы удовлетворены различными сторонами Вашей трудовой деятельности (оцените от 0 – полная неудовлетворенность до 5 – полная удовлетворенность)?

	0	1	2	3	4	5
3.1.размером заработной платы, с учетом всех выплат						
3.2.справедливостью стимулирующих выплат						
3.3.справедливостью морального вознаграждения (благодарности, устная похвала и др.)						
3.4. наличием социальных гарантий (четкое соблюдение администрацией норм трудового законодательства)						
3.5. условиями труда (состоянием рабочего места, кабинетов)						
3.6.возможностью повышения квалификации (для врачей, медсестер, немед. специалистов)						
3.7.широтой соцпакета (льгот) (материальная помощь, пенсионное страхование, бесплатное медицинское обслуживание, наличие						

столовой и доплат на питание, оздоровление сотрудников и их детей в санаториях и т.д.)					
3.8.самой работой (ее содержанием)					
3.9.взаимоотношениями в коллективе отдела					
3.10.отношениями с руководителем отдела					

4. Распределите по степени важности для Вас следующие мотивы трудовой деятельности (от 1 (самое важное) до 7 (менее важное) , при этом оценка не может повторяться):

оплата труда	условия труда (комфортность)	социальная защищенность, гарантии занятости и оплаты труда	престижность профессии	отношения в коллективе, возможность общения с коллегами	карьерный рост	сама работа, т.е. ее содержание

5. Соответствует ли уровень оплаты Вашего труда следующим критериям и в какой степени?

Уровень соответствия:	Полностью не соответствует	Больше не соответствует, чем соответствует	Больше соответствует, чем не соответствует	Полностью соответствует
1) затраченным Вами усилиям				
2) Вашей должности				
3) Вашему образованию				

6. Считаете ли Вы уровень своей заработной платы справедливым?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

7. Сколько, на Ваш взгляд, должны получать Вы за Вашу работу (оцените реальную стоимость Ваших трудовых затрат)?
- 1) от 10 000 до 15 000 руб.
 - 2) от 15 001 до 20 000 руб.
 - 3) от 20 001 до 25 000 руб.
 - 4) от 25 001 до 30 000 руб.
 - б) от 30 001 до 35 000 руб.
 - 7) от 35 001 до 40 000 руб.
 - 8) от 40 001 до 45 000 руб.
 - 9) свыше 45 000 руб.
8. Хотели бы Вы уйти работать в коммерческое медицинское учреждение?
- 1) да
 - 2) нет
 - 3) затрудняюсь ответить
9. Если да, то по какой причине?
- 1) из-за более высокого уровня оплаты
 - 2) из-за удобного графика работы
 - 3) из-за более комфортных условий работы
 - 4) из-за отсутствия лишней «бумажной волокиты»
 - 5) другое _____
10. Вы ясно представляете от чего именно зависит размер Вашей заработной платы?
- 1) да, я четко представляю от чего именно зависит каждая составляющая з/п
 - 2) да, но не совсем
 - 3) совсем не представляю
11. От каких из ниже перечисленных параметров, по Вашему мнению, в большей степени зависит размер заработной платы?
- 1) от результатов Вашей личной трудовой деятельности
 - 2) от результатов деятельности организации в целом
 - 3) от результатов деятельности подразделения (отдела)
 - 4) от субъективного мнения руководителя о Вашем трудовом вкладе
 - 5) от уровня Вашего образования и опыта работы
 - 6) от уровня ответственности, возлагаемой на Вас
 - 7) другое (укажите) _____
12. По Вашему мнению нововведения в сфере оплаты труда привели к положительным результатам (введение новой системы оплаты труда, «эффективного контракта» и др.)?
- 1) да, привели
 - 2) да, частично
 - 3) нет, не привели
 - 4) затрудняюсь ответить

Спасибо за участие в опросе!

Уважаемый эксперт!

С целью оценки результатов внедрения новых систем оплаты труда (НСОТ) и «эффективного» контракта в бюджетной сфере здравоохранения Воронежской области предлагаем принять участие в анонимном опросе.

Инструкция: Выделите выбранные Вами ответы кружочком или галочкой.

1. Реализована ли основная цель НСОТ (новых систем оплаты труда) - усиление мотивации работников к повышению эффективности их деятельности?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Частично
- 4) Затрудняюсь ответить

2. Оцените степень соответствия уровня оплаты труда медицинских работников Воронежской области следующим критериям:

Уровень соответствия:	Да, соответствует	Частично соответствует	Не, не соответствует	Затрудняюсь ответить
Затраченными работниками усилиям			+	
Профессии и уровню образования		+		
Достойным условиям жизни		+		

3. Насколько официальная статистика отражает реальную ситуацию в области оплаты труда медицинских работников бюджетной сферы региона:

- 1) Отражает реальность
- 2) В больше степени отражает, чем не отражает
- 3) В большей степени не отражает, чем отражает
- 4) Не отражает реальность
- 5) Затрудняюсь ответить

4. Вы знакомы с текстом типового эффективного контракта?

- 1) Да
- 2) Нет

5.Какое влияние оказали изменения в оплате труда, связанные внедрением «эффективного контракта», на качество медицинских услуг в Вашем учреждении? (возможен лишь один ответ)

- 1) Только положительное
- 2) Скорее положительное
- 3) Никакое
- 4) Скорее отрицательное
- 5) Только отрицательное
- 6) Затрудняюсь ответить

6.При правильной реализации идеи эффективного контракта, к чему могло бы привести его внедрение в Вашем учреждении? (возможно выбрать несколько ответов)

- 1) Усиление требований к качеству работы
- 2) Закрепление квалифицированных кадров
- 3) Повышение качества услуг в здравоохранении
- 4) Повышение эффективности труда
- 5) Рост трудовой дисциплины
- 6) Станет прозрачным механизм оплаты труда руководителей
- 7) Рост удовлетворенности потребителей услуг
- 8) Критерии оценки эффективности работников станут отражать задачи учреждения
- 9) Улучшение обеспеченности кадрами
- 10) Увеличение творческой составляющей в работе
- 11) Произойдут позитивные организационные изменения
- 12) Увеличится доля молодых работников (до 30 лет)
- 13) Затрудняюсь

7.Какими, по Вашему мнению, должны быть критерии оценки эффективности профессиональной деятельности для работников?

- 1) Специфическими для каждой профессии
- 2) Специфическими для каждой должности
- 3) Индивидуальные для каждого конкретного работника
- 4) Смешанные, включающие разные виды критериев
- 5) Единые для всех
- 6) Другое, напишите _____

8.Какие критерии оценки эффективности профессиональной деятельности работников реализуется в Вашем учреждении?

- 1) Специфические для каждой профессии
- 2) Специфические для каждой должности
- 3) Индивидуальные для каждого конкретного работника
- 4) Смешанные, включающие разные виды критериев
- 5) Единые для всех

б) Другое,
напишите _____

9. Что должно быть положено в основу формирования стимулирующих (поощрительных) выплат среди работников?

- 1) Выполнение критериев оценки эффективности
- 2) Квалификация и занимаемая должность
- 3) Коллективизм и отсутствие конфликтов
- 4) Другое, напишите _____
- 5) Затрудняюсь ответить

10. Какие критерии необходимо включить в систему оценки результатов деятельности работников при внедрении «эффективного контракта»?

- 1) Выполнение установленного государственного задания
- 2) Достижение установленных показателей результативности деятельности персонала,
- 3) Оценки потребителей услуг,
- 4) Экспертные оценки,
- 5) Независимые оценки,
- 6) Оценки руководителей учреждения
- 7) Другое, напишите _____

11. От чего зависит получение стимулирующих выплат в Вашем учреждении?

- 1) От соблюдения требований законодательной и нормативной базы
- 2) От выполнения установленного государственного задания
- 3) От выполнения установленных показателей результативности деятельности персонала
- 4) От оценки вышестоящих органов
- 5) От оценки руководителей учреждения
- 6) От независимой оценки качества услуг,
- 7) От экспертных оценок,
- 8) От выполнения показателей программы развития учреждения
- 9) От оценок потребителей услуг
- 10) Другое, напишите _____
- 11) Ни от чего

12. Что положено в основу формирования стимулирующей части фонда оплаты труда в Вашем учреждении?

- 1) Выполнение критериев оценки эффективности
- 2) Квалификация и занимаемой должности
- 3) Коллективизм и отсутствие конфликтов
- 4) Другое,
напишите _____

5) Затрудняюсь ответить

13.Какой, на Ваш взгляд, должна быть доля стимулирующей части в фонде оплаты труда?

- 1) До 10%
- 2) 11-30%
- 3) 31 -50%
- 4) Свыше 50%

14.Какова на настоящее время доля стимулирующей части в фонде оплаты труда в Вашем учреждении?

- 1) До 10%
- 2) 11-30%
- 3) 31 -50%
- 4) Свыше 50%

15.Какие механизмы были использованы в Вашем учреждении для повышения оплаты труда? (возможны несколько вариантов ответа)

- 1) Сокращение численности
- 2) Сокращение оплаты труда немедицинских работников
- 3) Увеличение объема платных услуг
- 4) Увеличение стоимости платных услуг
- 5) Перераспределение бюджета медицинского учреждения в пользу ФОТ
- 6) Другое, напишите _____

16.Чем обусловлен рост нагрузки врачей и медицинских сестер (возможны несколько вариантов ответа)?

- 1) Увеличением объема бюрократической нагрузки
- 2) Увеличением функционала работников без увеличения количества ставок
- 3) Появлением дополнительного «несвойственного» функционала
- 4) Увеличением количества ставок в расчете на одного работника

17.Кто принимает участие в создании новой системы оплаты и стимулирования труда или внесении каких-либо изменений в действующую систему? (возможны несколько вариантов ответа)?

- 1) Высшее руководство
- 2) Экономическая служба и бухгалтерия
- 3) Руководители всех медицинских и немедицинских структур
- 4) Представители от каждой категории персонала
- 5) Профсоюз

18.Проводится ли в Вашей организации после внесения изменений в систему оплаты и стимулирования труда какой-либо ее мониторинг (диагностика)?

- 1) Да
- 2) Нет

3) Затрудняюсь ответить

19.Что, по Вашему мнению, мотивирует медицинских работников уходить из государственной медицины в частную?

- 1) Более высокая заработная плата
- 2) Гибкая занятость
- 3) Отсутствие на сегодняшний день разницы в условиях трудовой деятельности между государственными и частными учреждениями здравоохранения
- 4) Другое
(укажите)_____

20.Какие системы оплаты и стимулирования труда используются в частной медицине (если Вы знаете)?

- 1) Процент от стоимости медицинской услуги
- 2) Решается в индивидуальном порядке с каждым сотрудником
- 3) Другое
(напишите)_____
- 4) Не знаю

21.По Вашему мнению, в какой степени медицинские работники учреждения, в котором Вы работаете, удовлетворены уровнем заработной платы и справедливостью ее распределения?

- 1) Полностью удовлетворены
- 2) Больше удовлетворены, чем не удовлетворены
- 3) Больше не удовлетворены, чем удовлетворены
- 4) Полностью недовольны
- 5) Затрудняюсь

Спасибо за участие!