

*На правах рукописи*

**ДАШКОВА ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА**

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

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Воронеж  
2019

Работа выполнена на кафедре экономики труда и основ управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования (ФГБОУ ВО) «Воронежский государственный университет».

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор  
**ФЕДЧЕНКО Анна Александровна**

Официальные оппоненты: **БАБЫНИНА Лилия Сергеевна**, доктор экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»,  
базовая кафедра Торгово-промышленной палаты РФ «Развитие человеческого капитала», профессор  
**КАЛАБИНА Елена Георгиевна**, доктор экономических наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
кафедра экономики предприятий, профессор  
**ПОЛЕВАЯ Марина Владимировна**, доктор экономических наук, доцент  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», кафедра «Управление персоналом и психология», заведующая

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского»

Защита состоится «7» декабря 2019 года в 10 час. 00 мин. на заседании диссертационного совета Д 212.038.15 при Воронежском государственном университете по адресу: 394068, г. Воронеж, ул. Хользунова, 42в, ауд. 203а.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет» <http://www.science.vsu.ru/disser>

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук,  
доцент

Голикова  
Галина Викторовна

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования**, включающая в себя генезис теории, методологию и практику 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 к управлению человеческими ресурсами в организации, 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 представляет собой одну из самых трудоемких задач, обусловленную тем, что «эффективность» для организации и работников воспринимается неодинаково, так как основные цели их разнонаправлены. Данные обстоятельства актуализируют потребность в разработке таких методических подходов к оценке эффективности системы стимулирования работников, которые позволяют 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 частных медицинских учреждениях и сопоставление их с системой стимулирования, основанной на партисипативности, являются целесообразными и экономически востребованными;

– приоритеты социально-ориентированного государства, которым является Российская Федерация (повышение качества жизни и благосостояния населения, обеспечение достойного уровня оплаты труда и справедливого вознаграждения),

обуславливают необходимость внедрения систем стимулирования работников на основе партисипативного подхода.

**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 вв.

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. 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. Костина, Л. Кунельского, Е. Капустина, А. Леонтьева, В. Ядова и др.

Аналізу 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.

Применительно к российским условиям вопросы оплаты и стимулирования труда изучали: Л. Бабынина, Т. Базаров, В. Бовыкин, Н. Волгин, И. Дуракова, Б. Генкин, Н. Горелов, Н. Дряхлов, А. Егоршин, П. Журавлев, Л. Ильина, Е. Калабина, А. Кибанов, Ю. Кокин, Р. Колосова, И. Корогодина, Б. Мазманова, Е. Митрофанова, Ю. Одегов, И. Поварич, М. Полевая, В. Половинко, Г. Руденко, Т. Соломанидина, Н. Тюленева, А. Федченко, С. Шекшня, П. Шлендер, Р. Яковлев и др.

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

Теория системного подхода к изучению социально-экономических отношений раскрыта в трудах В. Афанасьева, К. Берталанфи, А. Богданова, В. Волковой, Г. Клейнера, В. Ланкина, В. Садовского, А. Умова и др., процессного подхода – в исследованиях Е. Евдокимовой, Э. Деминга, Д. Джурана, А. Козловой, У. Шухарта, ситуационного подхода – в работах Е. 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. Белоногова, А. Волошина, Л. Вострикова, Л. Гиляровская, Ю. Грибин, Д. Ендовицкий, К. Королевский, Г. Модорская, А. Модорский, Т. Озерникова, Н. Подгорнов, Ю. Сулова, Н. Терещенко, Е. Титова, О. Чекмарев и др.

Несмотря на большой интерес исследователей к проблематике стимулирования и мотивации труда, выявленный 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 частности, остается неразработанной методология стимулирования работников в условиях партисипативного подхода и современной теории экономики труда, меняющая представления о содержании системы стимулирования работников. До настоящего времени слабо исследованы теоретические и методические аспекты оценки эффективности системы стимулирования работников.

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

Декомпозиция поставленной цели предполагает выполнение следующих задач:

- обосновать теоретико-методологический подход к формированию, функционированию и развитию системы стимулирования работников, основанный на партисипативности;
- раскрыть содержание системы стимулирования работников, базирующейся на партисипативном подходе;
- выявить взаимосвязь системного, процессного и ситуационного подходов к управлению основанной на партисипативности системой стимулирования работников и определить ее особенности;
- разработать методические подходы к оценке эффективности системы стимулирования работников;
- определить содержание и направления трансформации систем стимулирования работников в современной практике российских организаций сферы здравоохранения и сопоставить действующую структуру системы стимулирования с авторской, базирующейся на партисипативном подходе;
- разработать механизм взаимодействия социальных партнеров при формировании системы стимулирования работников в организациях сферы здравоохранения;
- предложить рекомендации по развитию материальных и моральных видов стимулирования работников организаций сферы здравоохранения на основе партисипативного подхода.

**Область исследования.** 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 – социально-трудовые и управленческие отношения, возникающие по поводу формирования,

функционирования и развития системы стимулирования работников, в том числе в сфере здравоохранения.

**Теоретической и методологической основой диссертации** выступают научные достижения ученых различных направлений экономической теории, научные труды в области экономики труда, фундаментальные концепции менеджмента и управления человеческими ресурсами. Для обоснования результатов диссертационного исследования важную роль сыграли системный, процессный и ситуационный подходы, раскрытые под видом партиципативности. В исследовании были использованы общенаучные методы 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 работников 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, государственные структуры), что предполагает необходимость гармонизации целей сторон социально-трудовых отношений на этапах формирования, функционирования и развития данной системы, управление которой базируется на использовании законов и принципов системного, процессного и ситуационного подходов.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в решении актуальной научной проблемы – разработке теоретического и методологического базиса, методического инструментария и практических рекомендаций в области формирования, функционирования и развития базирующейся на партиципативном подходе системы стимулирования работников российских организаций, в том числе в

сфере здравоохранения. К наиболее значительным научным результатам относятся следующие:

– обоснован теоретико-методологический подход к формированию, функционированию и развитию систем стимулирования работников, основанный на партисипативности и направленный на гуманизацию социально-трудовых отношений, включающий мировоззренческую, когнитивную и технологическую составляющие, предполагающие обогащение труда, расширение трудовых функций работника, его участие в процессах управления организацией. Данный подход позволяет модифицировать концептуальные основы стимулирования работников, включая существенные 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;

– раскрыто содержание системы стимулирования работников, базирующейся на партисипативном подходе, которое заключается в реализации совокупности взаимосвязей и взаимоотношений между ее элементами, обеспечивающих гармонизацию целей и интересов субъекта и объекта управления за счет участия работников в формировании данной системы, развитие человеческого потенциала организации и создание условий для его эффективного использования. Данная система стимулирования 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. 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;

– раскрыта взаимосвязь системного, процессного и ситуационного подходов к управлению системой стимулирования работников, основанной на принципах партисипативности, определяющей 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 деятельности работников; ориентация на достойное и справедливое вознаграждение. Выделены и содержательно раскрыты три этапа развития управления данной системой стимулирования, последовательная реализация которых позво-

ляет повысить производительность труда и улучшить результаты деятельности организации;

– обоснован универсальный алгоритм разработки методики оценки эффективности системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода; предложена методика оценки эффективности системы стимулирования работников для организаций 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;

– выявлено на основе документов, статистических и эмпирических исследований, экономического анализа несоответствие структур систем стимулирования работников в бюджетных и частных 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 частных организациях здравоохранения, что позволило выявить элементы системы стимулирования работников, требующие совершенствования, и определить направления их развития;

– предложен механизм взаимодействия социальных партнеров в организациях сферы здравоохранения 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;

– 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 и прозрачность вознаграждения, что будет способствовать повышению производительности труда, снижению отчужденности персонала и достижению удовлетворенности от трудовой деятельности.

**Теоретическая значимость исследования** состоит: в развитии теоретико-методологической базы исследования, расширяющей представления о стимулировании работников и трансформирующей подходы к управлению человеческими ресурсами; в модификации концептуальных положений стимулирования работников; в раскрытии законов и принципов системного, процессного и ситуационного подходов к управлению системой стимулирования работников, основанной на



партисипативности; в разработке методики оценки эффективности системы стимулирования работников организаций сферы здравоохранения.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что содержащийся в работе методический инструментарий оценки эффективности системы стимулирования работников, основанный на партисипативном подходе, может применяться во всех медицинских организациях Российской Федерации. Полученные в диссертации обобщения и выработанные рекомендации, адресованные Министерству здравоохранения РФ, Департаменту здравоохранения Воронежской области и аналогичным учреждениям здравоохранения других субъектов Российской Федерации, руководителям организаций различных сфер и форм собственности, в том числе организациям сферы здравоохранения, 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 и 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 69 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.

Основные результаты диссертационного исследования отражены в следующих работах, представленных в разделе 4 автореферата «Основные публикации по теме диссертации»: теоретико-методологический подход к формированию, функционированию и развитию систем стимулирования работников, основанный на партисипативности и направленный на гуманизацию социально-трудовых отношений [1, 4, 8, 14, 19, 22, 26, 27, 31, 32, 39, 46, 48, 53, 67, 68]; содержание системы стимулирования работников, основанной на партисипативном подходе [6, 9, 11, 12, 13, 17, 34, 45, 50]; взаимосвязь системного, процессного, ситуационного

подходов к управлению системой стимулирования работников, основанной на принципах партисипативности [19, 22, 24, 27, 33, 36, 44]; универсальный алгоритм разработки методики оценки эффективности системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода и методика оценки эффективности системы стимулирования работников для сферы здравоохранения [9, 15, 25, 40]; содержание и этапы процесса трансформации системы стимулирования работников сферы здравоохранения в России [5, 7, 18, 21, 23, 26, 27, 35, 47, 52, 57, 62, 63, 69]; механизм взаимодействия социальных партнеров в организациях здравоохранения при формировании системы стимулирования работников [10, 30, 37, 41, 42, 49, 60, 61, 64, 70, 71]; инновационные для сферы здравоохранения способы материального и морального стимулирования работников, основанные на партисипативном подходе [2, 3, 16, 20, 28, 29, 38, 43, 51, 54, 55, 56, 58, 59, 65, 66].

**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, основанной на партисипативном подходе;
- взаимосвязь системного, процессного, 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 организациях здравоохранения при формировании системы стимулирования работников;
- инновационные для сферы здравоохранения способы материального и морального стимулирования работников, основанные на партисипативном подходе.

## **2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Содержание и логика диссертационного исследования определили его структуру, которая состоит из введения, пяти глав, двенадцати параграфов, заключения, списка использованных источников, включающего 382 наименования, приложений. Основной текст работы изложен на 313 страницах машинописного текста, содержит 56 таблиц, 43 рисунка.

**Во введении** раскрыта актуальность темы диссертационного исследования, описана степень ее разработанности, поставлены цель и задачи, обозначены объект и предмет, раскрыта научная новизна, теоретико-методологическая база исследования, его теоретическая и практическая значимость, представлены результаты исследования, апробированные в практической деятельности медицинских учреждений и внедренные в учебный процесс.

**В первой главе** «Теоретико-методологические основы исследования системы стимулирования работников» выявлен генезис теоретических представлений о мотивации и стимулировании работников и раскрыта трансформация методологии стимулирования работников на основе партисипативного подхода.

**Во второй главе** «Концептуальные положения формирования системы стимулирования работников в организации» выявлено содержание категории «система стимулирования работников»; раскрыто развитие системы стимулирования работников на основе партисипативности; обоснована реализация системно-ситуационного и процессного подходов к управлению системой стимулирования работников.

**В третьей главе** «Методические подходы к оценке эффективности системы стимулирования работников» представлена эволюция подходов к оценке эффективности системы стимулирования работников и разработана методика оценки эффективности системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода.

**В четвертой главе** «Исследование функционирования системы стимулирования работников организаций здравоохранения» проведены анализ систем стимулирования в организациях здравоохранения Российской Федерации и эмпирические исследования результативности соответствующих нововведений на уровне Воронежской области, а также сравнительный анализ систем стимулирования работников в бюджетных и частных организациях здравоохранения.

**В пятой главе** «Развитие системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода» обоснован механизм взаимодействия социальных партнеров при формировании систем стимулирования работников и разработаны инновационные подходы к стимулированию работников, базирующиеся на партисипативности.

**В заключении** сформулированы теоретические выводы и практические рекомендации, вытекающие из результатов исследования.

**В приложении** представлены анкеты экспертного и социологического опросов работников организаций здравоохранения.

### **Результаты исследования, представленные в диссертации, выносимые на защиту и содержащие научную новизну:**

**1. Теоретико-методологический подход к формированию, функционированию и развитию систем стимулирования работников, основанный на партисипативности и направленный на гуманизацию социально-трудовых отношений.** Современная реальность, в которой функционируют хозяйствующие субъекты, сопряжена с такими процессами, как цифровизация, ускорение турбулентности внешней среды, усиление роли знаний и инноваций, повышение уровня образованности и квалификации работников, рост мобильности персонала. В этих условиях ценность человеческих ресурсов, воспроизводящих инновации и способных решать проблемы в организации, значительно возрастает. Кроме того, кардинально меняются подходы к управлению такими работниками. Проведенное

в диссертации исследование эволюции видов стимулирования в сопоставлении с генезисом социально-трудовых отношений, теорий управления и мотивации, а также с трансформацией потребностей человека показало, что в современных условиях назрела необходимость и целесообразность в разработке теоретико-методологического подхода к формированию, функционированию и развитию системы стимулирования работников, в основе которого лежит идея делегирования и партисипативности. Сущность партисипативности как явления состоит в вовлечении работников в процесс управления организацией, что способствует развитию гуманизации экономических отношений и, в частности, социально-трудовых отношений. Данный подход включает три аспекта: мировоззренческий, когнитивный и технологический.

Мировоззренческий аспект предложенного теоретико-методологического подхода к изучению стимулирования работников раскрывается в изменении сущности и содержания социально-трудовых отношений, происходящих при трансформации взглядов на управление трудом в направлении актуализации человеческого фактора в экономике. Данный аспект сформировался в результате эволюции механистического, гуманистического, социально-ориентированного подходов, что позволило выявить преимущества партисипативности в управлении трудовыми ресурсами организации. Партисипативный подход выступает основой для возникновения концепции формирования, функционирования и развития системы стимулирования работников.

Когнитивная составляющая данного подхода проявляется в развитии концептуальных положений теории стимулирования работников: модели оплаты труда Ф. Тейлора и Г. Ганнта в классической теории управления; концепций человеческих отношений, человеческих ресурсов, бихевиористической; концепции социально-ответственного и этического менеджмента; концепции партисипативности Д. МакГрегора, Ф. Герцберга, Р. Лайкерта, К. Арджириса; концепции формирования, функционирования и развития системы стимулирования работников на основе партисипативности. В рамках рассмотренной эволюции произошло преобразование идей партисипативности от методических инструментов к методологическому видению.

Технологический аспект изучаемого подхода состоит в синтезе и реализации закономерностей и принципов системного, процессного и ситуационного подходов применительно к управлению системой стимулирования работников, раскрытых через призму партисипативного подхода.

Применительно к модификации закономерностей и принципов управления системой стимулирования работников на основе партисипативного подхода в диссертации проанализированы следующие:

– в системном подходе: закономерность и взаимодействие части и целого, закономерность иерархической упорядоченности, закономерность «осуществимости систем», закономерность эквивинальности, закономерность потенциальной осуществимости (или эффективности), закономерность развития систем, закономерность целеобразования;

– в процессном подходе: принцип взаимосвязи процессов, принцип востребованности процесса, принцип контроля, принцип ответственности;

– в ситуационном подходе: принцип диагностирования и определения ситуации; принцип вероятных последствий от применения данного метода.

Предложенный теоретико-методологический подход к формированию, функционированию и развитию системы стимулирования работников определяет необходимость модификации концептуальных основ стимулирования, ориентированных на обогащение труда, расширение трудовых функций работника и его участие в процессах управления организацией, что формирует условия для повышения человеческого потенциала организации. Векторы модификации концептуальных основ стимулирования работников формируют новое, расширенное понимание того, что представляет собой стимулирование работников при использовании партисипативного подхода (см. рис. 1).

В результате исследования доказано, что предложенный теоретико-методологический подход модифицирует концептуальные положения стимулирования работников с учетом новых реалий управленческих отношений, изменяя существенные аспекты стимулирования (создание комплекса условий, формирующих у работников мотивы к участию в принятии решений и активизирующих трудовой потенциал совместной деятельности), уточняя цели стимулирования (развитие организации за счет гармонизации целей субъекта и объекта управления посредством расширения участия работников), дополняя его функции (развивающая, активизирующая), принципы (принцип участия) и факторы (факторы внешней среды), и создает основу для повышения человеческого потенциала организации.

**2. Содержание системы стимулирования работников, основанной на партисипативном подходе.** В современных условиях функционирования организаций систему стимулирования работников нельзя рассматривать как простой набор материальных и нематериальных стимулов, она представляет собой сложный и непрерывный механизм взаимодействия элементов разного рода. К настоящему времени сформировались прогрессивные изменения в представлениях о системе стимулирования работников. Проведенный в диссертации анализ трудов ученых, исследующих вопросы мотивации, стимулирования и вознаграждения, подтвердил этот вывод.

В свете предложенного теоретико-методологического подхода система стимулирования работников представлена в диссертации как совокупность взаимосвязей и взаимоотношений между элементами системы, направленная на гармонизацию целей и интересов субъекта и объекта управления за счет участия работников и обеспечивающая развитие человеческого потенциала и создание условий для его эффективного использования.

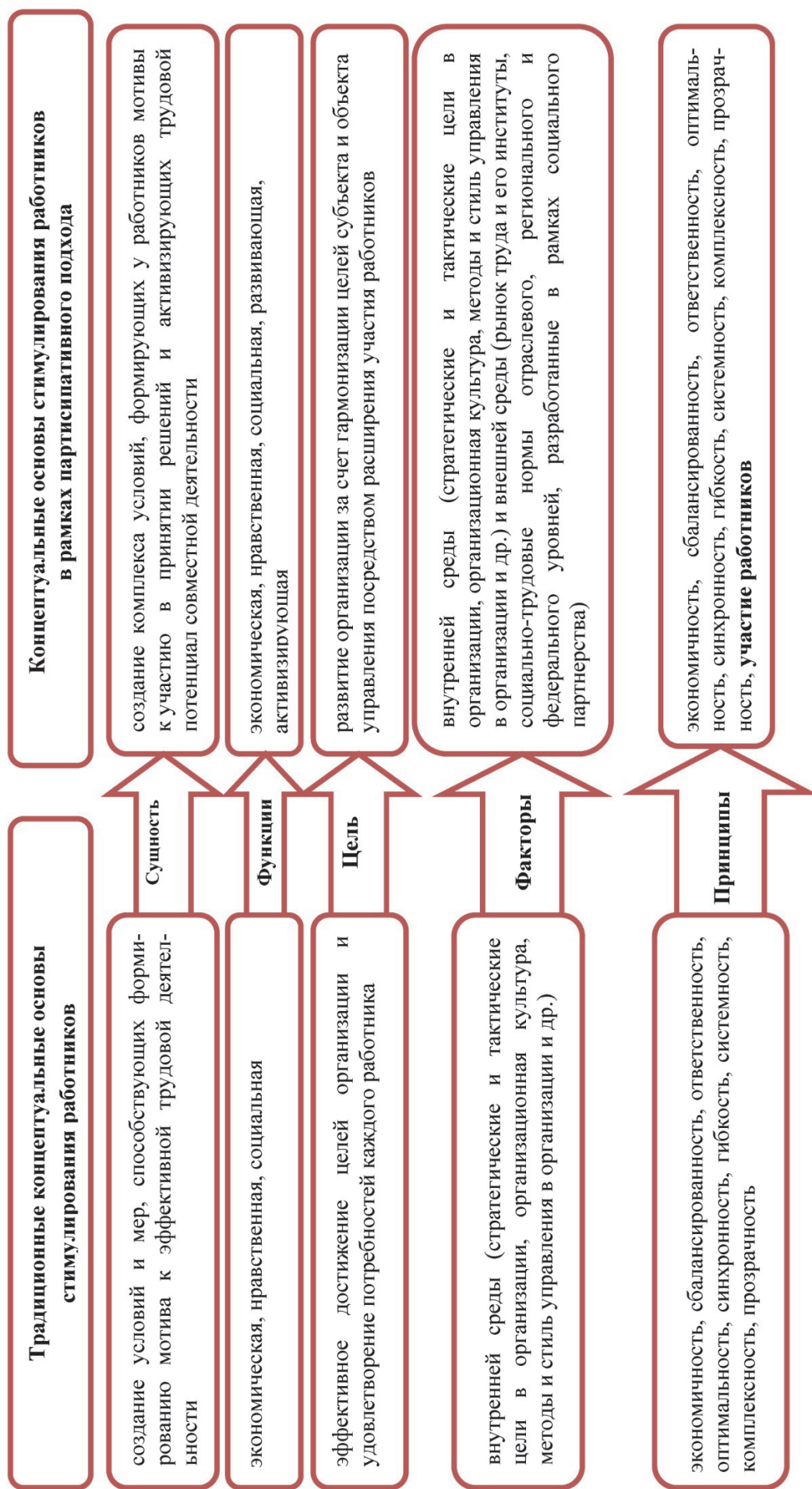


Рисунок 1. Развитие концептуальных основ стимулирования работников в рамках партисипативного подхода

В ходе исследования содержание данной системы стимулирования раскрывается в том, что она:

1) включает в себя следующие элементы:

– *субъекты системы стимулирования работников* – это работники, их представители, аппарат управления организации, внешние эксперты (ученые, специалисты, исследователи), представители государственных структур;

– *объект системы стимулирования работников* – трудовая деятельность, лежащая в основе процесса стимулирования;

– *локальные нормативные акты, регулирующие отношения по поводу стимулирования*: коллективный договор, положения по оплате труда и премированию работников, по оценке деятельности персонала, о социальном пакете и др. Они должны учитывать федеральные, отраслевые, региональные и муниципальные правовые нормы и строиться на основе того консенсуса, который был достигнут между работниками и управляющими при выборе методов и видов стимулирования. В них утверждается и прописывается политика организации в вопросах стимулирования персонала и основная часть видов стимулирования, отражается технология функционирования данной системы, а также указывается расширенный состав лиц (представители от каждой категории работников), принимающих участие в разработке и являющихся ее пользователями;

– *технология функционирования системы стимулирования работников* – представляет собой алгоритм ее построения и дальнейшего функционирования, который позволяет увидеть, как осуществляется процесс стимулирования в конкретной организации. Наличие такой технологии способствует эффективному достижению тактических и стратегических целей организации. Исследователи в области мотивации и стимулирования (Л. Ильина, Е. Митрофанова, Н. Тюленева и др.) предлагают авторские схемы построения в организациях систем мотивации, стимулирования или вознаграждения работников, как правило, включающие в себя следующие этапы: диагностика действующей системы стимулирования и выявление «проблемных мест»; разработка новой системы стимулирования; внедрение новой системы стимулирования работников; оценка ее эффективности (осуществляется с использованием набора различных показателей). В результате проведенного исследования в диссертации доказано, что с позиции партисипативного видения для каждого из выделенных этапов обязательно участие представителей от каждой категории персонала. Диагностика данной системы реализуется с учетом мнения всего персонала, в частности, с использованием опросов. Разработку новой системы и ее внедрение целесообразно проводить с привлечением представителей от каждой категории работников. При оценке эффективности рассматриваемой системы предложено использовать такой качественный показатель, как «удовлетворенность персонала новой системой стимулирования». Участие работников на каждом этапе технологии функционирования системы стимулирования работников обеспечит справедливость вознаграждения и ее соответствие целям субъекта и объекта управления;

– *методы стимулирования работников*: административный, экономический и социально-психологический;



– *виды стимулирования работников* – комплекс стимулов, которые может использовать работодатель. Традиционно все стимулы разделяют на материальные, реализуемые в денежной и неденежной формах, и нематериальные. В условиях партисипативности весь этот набор стимулов должен быть ценным для работников и мотивировать их к производительному труду, поэтому с позиции предложенного теоретико-методологического подхода выбор видов стимулирования субъект управления должен осуществлять совместно с объектом управления;

– *методы оценки деятельности персонала*. Для того чтобы система стимулирования работников была справедливой и прозрачной, она должна базироваться на адекватном данной системе методе оценки деятельности персонала. Кроме этого, учитывая партисипативный подход, в качестве методов оценки деятельности персонала целесообразно применять такие, в которых оценщиками выступают не только руководители различного уровня управления, но и представители от каждой категории персонала или непосредственно сами работники;

– *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. В практике управления существует огромное количество показателей, разработанных для оценки систем стимулирования работников (Л. Гиляровская, Д. Ендовицкий, Л. Вострикова, А. Федченко, Т. Озерникова, О. Чекмарев). Наиболее оптимальными для систем стимулирования, основанных на партисипативности, как было выявлено в ходе проведенного исследования, являются методы оценки системы стимулирования работников, интегрирующие совокупность количественных и качественных показателей, а также показателей, отражающих эффективность как для субъекта, так и для объекта управления;

2) 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. Такое понимание содержания системы стимулирования работников формирует «трехмерное» представление о ней с позиций системного, процессного и ситуационного подходов, что аргументирует необходимость одновременного использования законов и принципов данных подходов к управлению системой стимулирования работников.

**3. *Взаимосвязь системного, процессного, ситуационного подходов к управлению системой стимулирования работников, основанной на принципах партисипативности.*** В диссертации доказано, что в рамках предложенного теоретико-методологического подхода при управлении системой стимулирования работников необходимо одновременно применять системный, процессный и ситуационный подходы, основываясь на партисипативности.

Системный подход определяет систему стимулирования работников как элемент системы управления социально-трудовыми отношениями, которая взаи-

мосвязана единой целью кадровой политики с внешними по отношению к ней системами: отбора и найма, оценки деятельности персонала, развития персонала и др. Внутренняя среда системы стимулирования формируется в результате взаимодействия ее элементов. Факторы внешней среды воздействует на систему стимулирования работников следующим образом (см. табл. 1).

Таблица 1. Характер воздействия факторов внешней среды на систему стимулирования работников

<b>Факторы</b>	<b>Характер воздействия на систему стимулирования работников</b>
Цели организации и кадровой политики	Изменение общих (или стратегических) целей организации влечет за собой изменение кадровой цели, что отражается на цели стимулирования
Корпоративная культура организации	Культурные традиции организации, сложившиеся морально-этические нормы поведения формируют набор моральных видов стимулирования
Отраслевая принадлежность организации и используемые ею технологии	Определяют 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 др. 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. – косвенно влияют на систему стимулирования работников, определяя ее внутреннее разнообразие

На основе результатов анализа характера взаимодействия внутренних элементов рассматриваемой системы сделан вывод, что она имеет следующие свойства: целостность, организованность, функциональность и структурность. Целостность системы можно понимать как взаимозависимость входящих в нее элементов друг от друга, их объединение. Целостность также обеспечивается единой целью. Организованность как свойство системы проявляется в наличие структуры и процесса. Функциональность предполагает, что система обладает некоторыми свойствами по отношению к внешней среде. Во внешней среде определяется назначение системы как необходимый конечный результат. Непременной характеристикой систем является наличие их компонентов, то есть структурных образований, из которых состоит целое. Структурность подразумевает, что элементы системы неким образом упорядочены и расположены в соответствии с опреде-

ленными зависимостями. Между функцией и структурой системы существует взаимосвязь, как между философскими категориями «содержание» и «форма». Изменение содержания (функций) влечет за собой изменение формы (структуры) и наоборот. Взаимосвязь партисипативного и системного подходов проявляется в том, что работники выступают в качестве субъекта системы и участвуют в ее формировании.

В рамках процессного подхода выявлено, что процесс стимулирования работников заложен в технологию системы стимулирования работников и может содержать различное количество этапов в зависимости от декомпозиции каждой деятельности в рамках этого процесса. При этом вне зависимости от количества этапов в работе выделены три базовых блока, которые присущи этому процессу: формирование системы стимулирования работников; ее функционирование; совершенствование данной системы. В диссертации доказывается, что процессный подход к управлению системой стимулирования работников формирует основу для непрерывного ее улучшения. Взаимосвязь партисипативного и процессного подходов проявляется в том, что на каждом этапе управления системой стимулирования реализуется участие работников.

Ситуационный подход к управлению системой стимулирования работников состоит в том, что: 1) ни одна из существующих концепций мотивации не может рассматриваться как универсальная; 2) выбор методов и видов стимулирования должен определяться ситуацией и особенностями организации; 3) нельзя сегодня использовать тот вид стимулирования, который давал результат раньше, нужно руководствоваться только конкретной ситуацией. Взаимосвязь партисипативного и ситуационного подходов заключается в том, что участие работников не может быть формальным, оно должно проявляться в реальных решениях, в возможности голосования. Одной из форм согласования позиций в решении «проблемных» вопросов является система социального партнерства локального уровня, в рамках которой 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.

Выявленная и обоснованная необходимость одновременного применения системного, процессного и ситуационного подходов к управлению системой стимулирования работников, базирующейся на партисипативности, позволила определить ее отличительные по сравнению с другими системами стимулирования характеристики (см. табл. 2).

В ходе исследования обосновывается, что управление системой стимулирования работников необходимо рассматривать как процесс, состоящий из трех последовательных этапов: формирование, функционирование, развитие.

Таблица 2. Специфические черты классических систем стимулирования работников и систем, базирующихся на партисипативном подходе

<i>Классические системы стимулирования работников</i>	<i>Современные системы стимулирования работников, базирующиеся на партисипативном подходе</i>
Используется один показатель, измеряющий результат трудовой деятельности	Предполагают наличие системы 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 и стимулирования труда
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 цели организации и на потребности работника
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
Относительно простые для восприятия персонала	Относительно сложные для восприятия персонала

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

*Функционирование* системы стимулирования работников начинается с инструктажа или информирования работников о том, что в организации вводится новая система. В некоторых случаях проводится обучение, например, если данная система существенно отличается по технологии от предыдущей, если ее связывают с системой оценки деятельности персонала, если она предполагает участие не только руководителей структурных подразделений, но и других субъектов. Далее осуществляется деятельность по работе системы.

*Развитие (совершенствование)* системы во многом повторяет этап ее формирования, но отличается тем, что на этапе формирования система стимулирования может как существовать, так и отсутствовать, а развитие – это всегда улучшение того, что уже существует.

Применение партисипативного подхода к управлению системой стимулирования работников должно осуществляться на каждом из ее этапов (см. рис. 2).

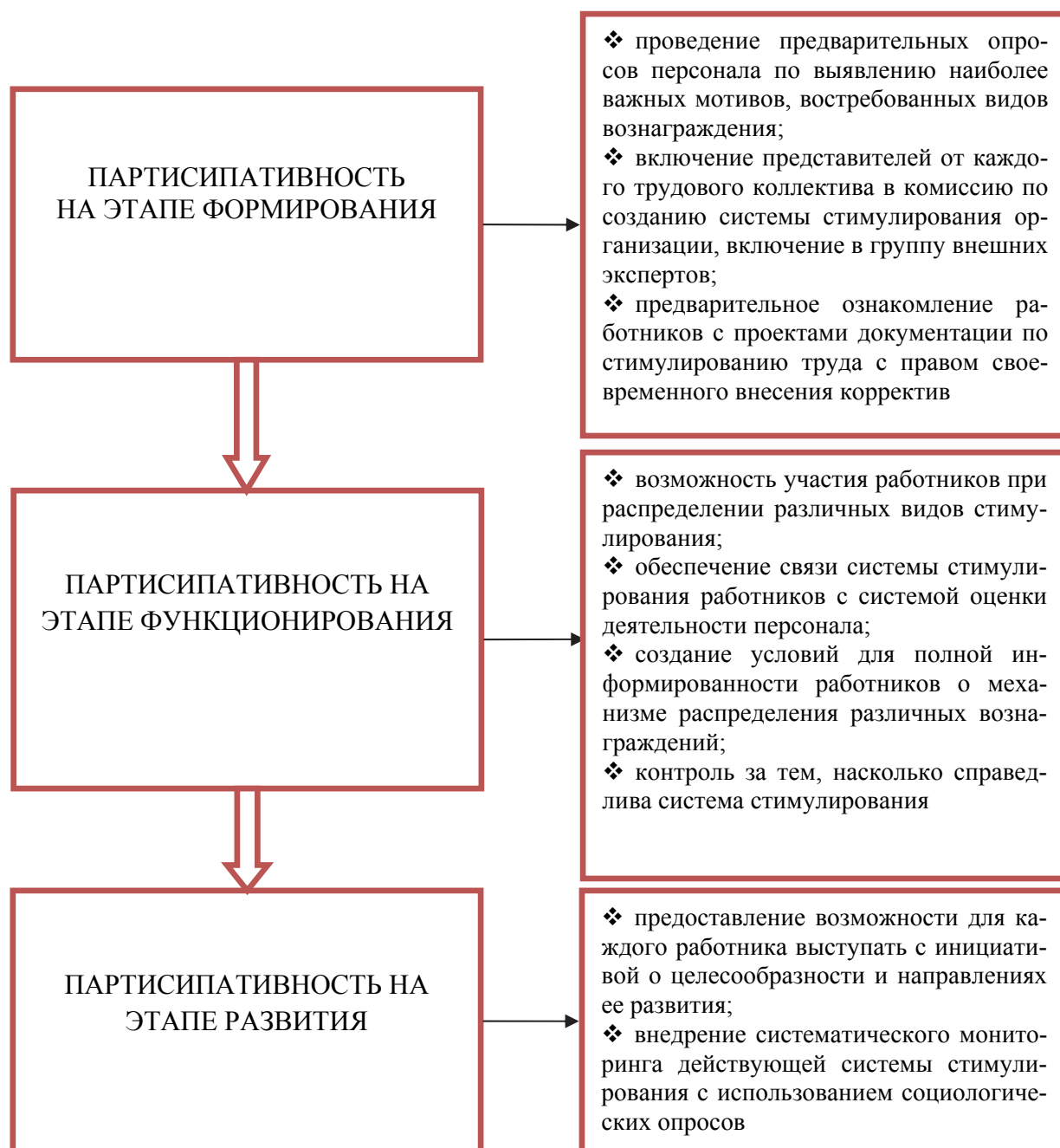


Рисунок 2. Партисипативность при формировании, функционировании и развитии системы стимулирования работников

Ориентируясь в управлении системой стимулирования работников на ее непрерывное развитие, организация тем самым будет способствовать повышению производительности труда и качества человеческих ресурсов.

**4. Универсальный алгоритм разработки методика оценки эффективности системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода и методика оценки эффективности системы стимулирования работников для**

**сферы здравоохранения.** Проведенный в диссертационной работе анализ эволюции подходов к оценке эффективности систем стимулирования работников и представленный теоретико-методологический подход позволили обосновать универсальный алгоритм создания методики оценки эффективности систем стимулирования работников и разработать такую методику для организаций сферы здравоохранения, которая комбинирует показатели экономической, социальной эффективности, а также эффективности с позиций работников и работодателя.

Предлагаемый универсальный алгоритм представляет собой последовательность действий:

1) определение комплекса показателей, позволяющих дать оценку системе стимулирования работников по четырем аспектам: экономическая эффективность, социальная эффективность, эффективность с позиции работодателя, эффективность с позиции работника. Данный комплекс показателей должен учитывать отраслевую специфику организации;

2) определение периодичности оценки: месяц, квартал, полугодие, год;

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

4) составление формулы интегрированной оценки эффективности системы стимулирования работников, учитывающей степень влияния каждого показателя на общую эффективность с помощью введения поправочных коэффициентов;

5) разработка шкалы для выделения групп систем стимулирования 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 от -10 до +10 и т. д., что определяется во многом формулой интегрированной оценки эффективности системы стимулирования работников.

В работе доказано, что на основе предложенного универсального алгоритма конкретная методика должна быть разработана с учетом специфики отрасли, поэтому в качестве примера сделан выбор в пользу стратегически важной для экономики России отрасли – здравоохранения.

Методика оценки эффективности системы стимулирования работников организаций сферы здравоохранения состоит из трех этапов, включает четырнадцать показателей и учитывает условие партисипативности.

На первом этапе осуществляется расчет по каждому из четырнадцати показателей. Рекомендуется его проводить по итогам года, но возможно и уменьшение интервала (полгода, квартал).

1. Коэффициент выполнения плана или соответствия нормативным показателям ( $K_n$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_n = \frac{P_\phi}{P_n}, \quad (1)$$

где:  $P_\phi$  – объемы фактически выполненных показателей по учреждению (в натуральных единицах или в рублях);  $P_n$  – объемы установленных плановых (нормативных) показателей (в натуральных единицах или в рублях).

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

$$D_{\text{м.фот}} = \frac{\text{ФОТ}_{\text{мед.п}}}{\text{ФОТ}_{\text{общ}}} \times 100 \%, \quad (2)$$

где:  $\text{ФОТ}_{\text{мед.п}}$  – объем ФОТ медицинского персонала (в рублях);  $\text{ФОТ}_{\text{общ}}$  – объем общего ФОТ в медицинском учреждении (в рублях).

3. Доля среднего оклада в средней зарплате в целом по учреждению ( $D_{\text{окл}}$ ) рассчитывается по формуле:

$$D_{\text{окл}} = \frac{O_{\text{ср}}}{Z_{\text{ср}}} \times 100 \%, \quad (3)$$

где:  $O_{\text{ср}}$  – средний оклад;  $Z_{\text{ср}}$  – средняя заработная плата.

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

$$K_{\text{д}} = \frac{\Phi_{10}}{\Phi_1}, \quad (4)$$

где:  $\Phi_{10}$  – фонд заработной платы, который приходится на 10 % работников с самой высокой зарплатой;  $\Phi_1$  – фонд заработной платы, который приходится на 10 % работников с самой низкой зарплатой.

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

$$Y_{\text{адм.взыс.}} = \frac{Ч_{\text{адм.взыс.}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100 \%, \quad (5)$$

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

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

$$T_{\text{кв}} = \frac{K_{\text{в}_1}}{K_{\text{в}_0}} \times 100 \%, \quad (6)$$

где:  $K_{\text{в}_1}$  – средний уровень квалификации медицинского персонала за текущий период;  $K_{\text{в}_0}$  – средний уровень квалификации медицинского персонала за предшествующий период.

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

$$K_{\text{тек}} = \frac{Y_{\text{неж.пр}} + Y_{\text{соб}}}{Ч_{\text{среднеспис}}} \times 100 \%, \quad (7)$$

где:  $Y_{\text{неж.пр}}$  – количество уволенных по нежелательным для учреждения причинам;  $Y_{\text{соб}}$  – количество уволенных по собственному желанию;  $Ч_{\text{среднеспис}}$  – среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период.

8. *Уровень удовлетворенности пациентов качеством медицинских услуг* ( $Y_{к.м.у}$ ) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен».

9. *Удовлетворенность работников уровнем заработной платой* ( $Y_{з/п}$ ) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен».

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».

11. *Удовлетворенность работников социальными гарантиями и выплатами* ( $Y_{соц.г}$ ) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен».

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».

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

14. *Уровень участия работников в разработке/совершенствовании системы стимулирования* ( $Y_{уч.}$ ) определяется посредством социологического опроса по шкале «отсутствует участие» до «высокая степень участия», а также с помощью анализа документации.

На втором этапе каждому из четырнадцати показателей дается условное обозначение ( $Y_1...Y_{14}$ ) и он переводится в универсальную десятибалльную шкалу, полученную с привлечением экспертов.

На третьем этапе осуществляется расчет эффективности системы стимулирования работников по формуле (8).

$$E = Y_1 + \frac{Y_2 + Y_4 + Y_{10}}{3} + Y_3 + \frac{Y_5 + Y_6 + Y_7 + Y_8}{2} + Y_9 + Y_{11} + Y_{12} + Y_{13} + Y_{14}. \quad (8)$$

Обосновано, что 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:

– 0–50 баллов – система стимулирования работников неэффективна и требует полной замены;



- 51–60 баллов – система стимулирования работников малоэффективна и требует существенных изменений или замены;
- 61–70 баллов – система стимулирования работников в средней степени эффективна и требует некоторых изменений;
- 71–80 баллов – система стимулирования работников в большей степени эффективна и требует небольших изменений;
- 81–90 баллов – система стимулирования работников является эффективной и не требует изменений;
- 91–100 баллов – система стимулирования работников высокоэффективна.

Предложенная авторская методика включает показатели, которые удовлетворяют поставленному условию – одновременно отражать экономическую и социальную эффективность и эффективность со стороны работника и работодателя (см. рис. 3).

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

*Рисунок 3.* Матрица соотношения показателей по различным аспектам эффективности системы стимулирования работников при партисипативном подходе

По итогам апробации разработанной методики в трех учреждениях здравоохранения (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) выявлены недостатки систем стимулирования работников во всех организациях здравоохранения, а именно:

- незначительная доля оклада в общем заработке;
- низкий уровень информированности работников о механизме начисления заработной платы и структуре ее элементов, наличии в организации социальных и моральных стимулов и оснований для их получения;
- отсутствие возможности участия в разработке/совершенствовании системы стимулирования работников или минимальная степень влияния на этот процесс.

Данные недостатки определили необходимость более глубокого и всестороннего исследования особенностей и проблем стимулирования работников организаций сферы здравоохранения.

**5. Содержание и этапы процесса трансформации системы стимулирования работников сферы здравоохранения в России.** В диссертационном исследовании проведен анализ нормативно-правовой базы федерального и регионального уровней в области регулирования оплаты и стимулирования труда работников организаций сферы здравоохранения, а именно: Концепции развития системы здравоохранения в России до 2020 г., Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» и др. По итогам исследования были сделаны следующие выводы:

- процесс перехода на новые системы оплаты труда (НСОТ) сопровождается постоянными изменениями нормативно-правовой базы регулирования оплаты труда из-за наличия недоработок в первоначальном и даже последующих ее вариантах, что может быть обусловлено отсутствием полноценного участия в этом процессе представителей профсоюзов работников здравоохранения;

- рекомендуемые минимальные оклады по всем квалификационным группам с 27 ноября 2014 г. не менялись и остаются на достаточно низком уровне. Так, если в регионе прожиточный минимум составил в 4-м квартале 2017 г. 8 700 руб. для трудоспособного населения, то рекомендуемый минимальный оклад врача выше на 6–33 %, что не обеспечивает достойного уровня жизни и противоречит важнейшему условию развития организации, согласно которому люди есть ценнейший ресурс;

- отсутствует надбавка за стаж, что не стимулирует работников к стабильности по отношению к своему рабочему месту, к лояльности и преданности своей организации.

Далее для выявления имеющихся проблем в области стимулирования работников организаций сферы здравоохранения были проанализированы статистические данные по РФ и Воронежской области по показателям: среднемесячной начисленной заработной платы в динамике, в том числе по категориям работников здравоохранения, в сопоставлении по регионам и видам экономической деятельности; обеспеченности врачами и медицинскими сестрами; расчета структуры

фонда оплаты труда в государственных учреждениях здравоохранения Воронежской области и др.

В итоге были выявлены следующие основные проблемы: сохранение показателей оплаты труда на низком уровне (не обеспечивающем достойный уровень жизни); наличие высокой межотраслевой дифференциации заработной платы; наличие высокой межрегиональной дифференциации заработной платы работников учреждений здравоохранения; неэффективная структура заработной платы медицинских работников; высокая дифференциация между заработной платой руководителя и работников на уровне одного медицинского учреждения; нерезультативность «эффективного» контракта.

Для более глубокого исследования проблем в области стимулирования работников были изучены результаты социологических опросов, проведенных Профсоюзом работников здравоохранения РФ, Институтом экономики здравоохранения ВШЭ, Министерством здравоохранения РФ. Дополнительно были проведены собственные социологический и экспертный опросы. Первый охватил 1444 медицинских работника из 7 учреждений здравоохранения Воронежской области: АУЗ ВО «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр», БУЗ ВО «Нижнедевицкая ЦРБ», БУЗ ВО «Панинская ЦРБ», БУЗ ВО «Репьевская ЦРБ», БУЗ ВО «ВОКБ № 1», БУЗ ВО «ВГКБСМП № 10», БУЗ ВО «Воронежская стоматологическая поликлиника № 5». Его целью было исследование трудовых мотивов и проблем стимулирования работников здравоохранения. Экспертный опрос проводился с целью выявления, насколько эффективными оказались нововведения в сфере оплаты и стимулирования труда. В нем принял участие 31 эксперт: главные врачи, руководители экономических и медицинских структур из различных бюджетных медицинских учреждений города и области. Результаты экспертного опроса были сопоставлены с результатами исследования Института экономики здравоохранения ВШЭ, в том числе и с помощью корреляционного анализа. По итогам двух опросов было установлено, что, во-первых, материальные стимулы являются 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».

Проведенный в ходе исследования сравнительный анализ систем стимулирования работников бюджетных и частных организаций здравоохранения позволил выявить их особенности, достоинства и недостатки. Достоинства систем стимулирования в частных медицинских организациях более весомы: прозрачность, ясность, гибкость и возможность применения различных вариантов инновационных систем стимулирования работников, построенных по партисипативному принципу. Системы стимулирования работников в бюджетных организациях при том, 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, негибкость, сложность для восприятия, низкий размер заработных плат.

В целом комплексный анализ нормативно-правовой базы регулирования оплаты и стимулирования труда работников здравоохранения, статистических данных федерального и регионального уровней, результатов социологических и экспертных исследований, в том числе авторских, а также их математическая обработка позволили выявить несоответствие систем стимулирования работников бюджетных и частных организаций здравоохранения содержанию системы стимулирования работников, базирующейся на партисипативном подходе (см. табл. 3).

Таблица 3. Анализ соответствия элементов систем стимулирования работников бюджетных и частных организаций здравоохранения принципу партисипативности

<b>Система стимулирования работников в бюджетных учреждениях здравоохранения</b>	<b>Система стимулирования работников в частных учреждениях здравоохранения</b>
<b>Субъекты системы</b>	
На уровне организации в формировании и контроле системы участвует только один субъект – работодатель. На федеральном и региональном уровнях принимают участие две или три стороны социально-трудовых отношений	На уровне организации в формировании и контроле системы участвует один субъект – работодатель, получает развитие практика согласования вопросов оплаты труда между работодателем и каждым работником индивидуально
<b>Объект системы</b>	
Трудовая деятельность	Трудовая деятельность
<b>Локальные нормы</b>	
Имеются, охватывают практически все виды стимулирования	По большей части отсутствуют, при наличии охватывают только вопросы оплаты труда
<b>Технология функционирования системы стимулирования работников</b>	
Отсутствует	Отсутствует
<b>Методы стимулирования работников</b>	
Используются все методы, более выражены командно-административные	Используются все методы, более выражены экономические
<b>Виды стимулирования работников</b>	
Разнообразные	Разнообразные, используются инновационные системы стимулирования, базирующиеся на партисипативности
<b>Методы оценки деятельности персонала</b>	
Не используются	Не используются
<b>Показатели эффективности системы стимулирования работников</b>	
Отсутствуют	Отсутствуют

Было доказано, что системы стимулирования в организациях здравоохранения (бюджетных и частных) формируются без учета принципов системного, процессного и ситуационного подходов. Также данный анализ позволил выявить трансформацию системы стимулирования работников здравоохранения в России, выделить ее этапы и раскрыть положительные и отрицательные стороны каждого из них.

*Первый этап: 1992–2008 гг.* Использовалась единая тарифная сетка по оплате труда работников государственных учреждений (ЕТС). Положительные характеристики: универсальность, прозрачность и ясность. Отрицательные характеристики: нереализованность воспроизводственной и стимулирующих функций оплаты труда; отсутствие обоснованной дифференциации; сложность использования при введении страховой и платной медицины; невозможность соблюдения принципа «равная оплата – за равный труд» в результате различий уровня и темпов социально-экономического развития регионов; слабая гибкость.

*Второй этап: 2008 г. – настоящее время.* Используются новые системы оплаты труда (НСОТ). Положительные характеристики: гибкость, наглядность и структурированность. Отрицательные характеристики: не достигнута основная цель внедрения НСОТ – усиление мотивации работников к повышению эффективности их деятельности; неготовность учреждений самостоятельно разрабатывать НСОТ, широкое использование рекомендуемых шаблонов; межотраслевая и межрегиональная дифференциация заработной платы работников учреждений здравоохранения; неэффективная структура заработной платы медицинских работников; высокая дифференциация между заработной платой руководителя и работников учреждения; нерезультативность «эффективного» контракта.

Решение выделенных проблем целесообразно сочетать с использованием инновационных способов стимулирования, ориентированных на партисипативный подход.

**6. Механизм взаимодействия социальных партнеров в организациях сферы здравоохранения при формировании системы стимулирования работников.** Важнейшим направлением в решении проблем стимулирования работников организаций сферы здравоохранения может стать развитие социального диалога и консенсуса в разрешении социально-экономических вопросов, среди которых первостепенное значение имеют оплата труда и стимулирование работников. Для решения этой задачи в ходе исследования разработан механизм взаимодействия социальных партнеров при построении систем стимулирования работников (см. рис. 4).

В соответствии с данным механизмом 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 наличии) должны формироваться комиссии по созданию/совершенствованию системы оплаты и стимулирования труда. 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 учитывать и не ущемлять интересы каждой категории работников организации. Члены комиссии должны быть равноправны при решении всех вопросов. Работа комиссии должна предполагать последовательность форм взаимодействия.

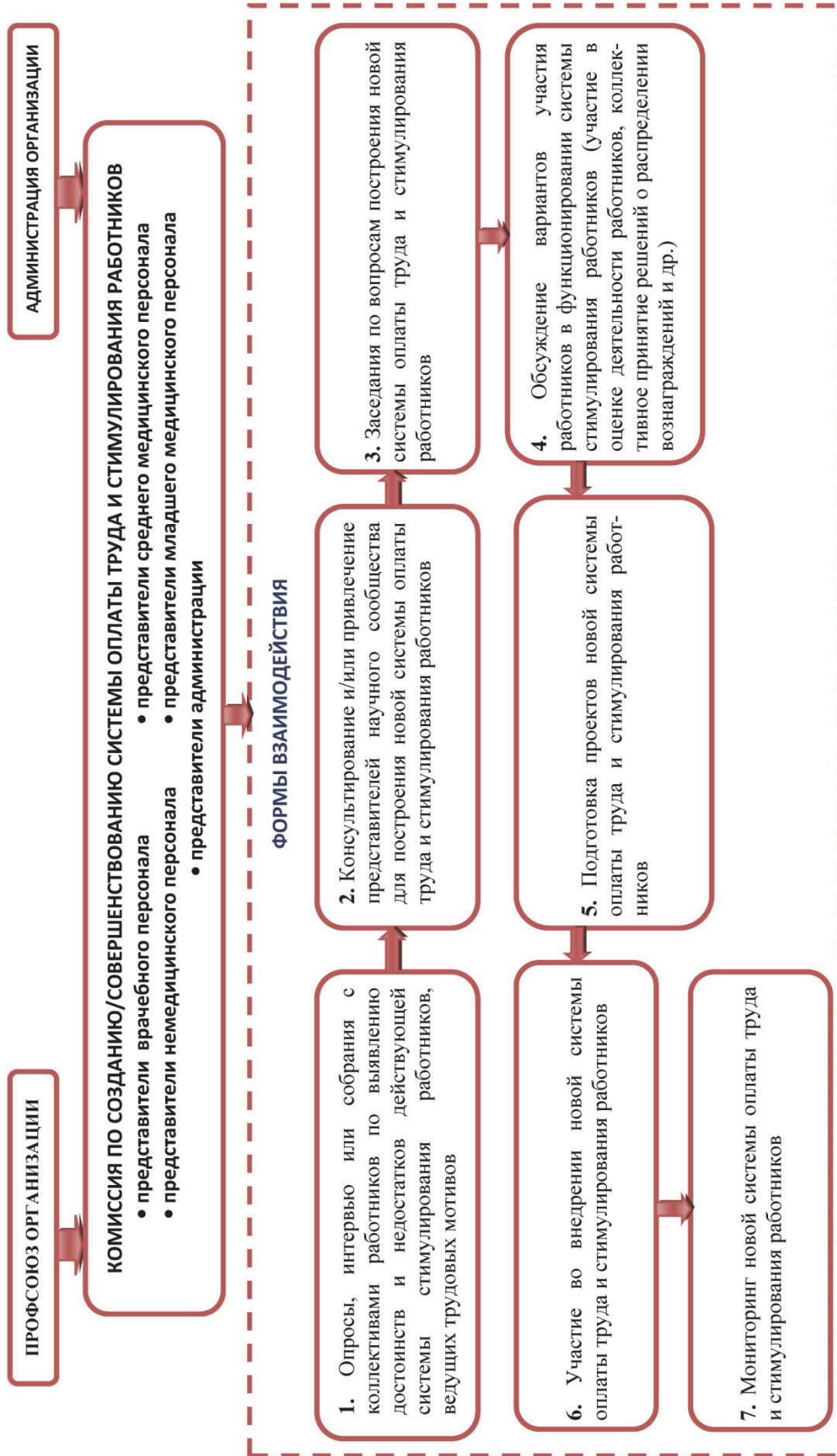


Рисунок 4. Механизм взаимодействия социальных партнеров в организации при формировании системы стимулирования работников

Учет принципа партисипативности при создании систем стимулирования работников через построение механизма взаимодействия социальных партнеров в организациях здравоохранения обеспечит баланс и гармонию интересов каждой из сторон социального партнерства на локальном уровне. Такое взаимодействие позволит повысить мотивацию медицинских работников к высокопроизводительному труду, максимизирует экономическую эффективность деятельности учреждения и 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.

**7. Инновационные для сферы здравоохранения способы материального и морального стимулирования работников, основанные на партисипативном подходе.** Апробация методики оценки эффективности системы стимулирования работников в медицинских организациях различных форм собственности, проведенная в ходе исследования, позволила выявить низкую долю гарантированной части в общем заработке, высокую дифференциацию в оплате труда персонала, отсутствие гибкости в трудовой деятельности, что создает необходимость разработки инновационных подходов к стимулированию работников здравоохранения. Существование этих проблем также подтверждает целесообразность применения партисипативного подхода.

Разработка направлений совершенствования систем стимулирования работников должна предполагать развитие как материальной, так и нематериальной составляющих данной системы.

В части материального стимулирования в диссертации предлагается осуществить переход с НСОТ на грейдовые системы оплаты труда, преимущество которых состоит в том, что они могут объединить цели сторон социально-трудовых отношений, создать оптимальное соотношение постоянной и переменной компонент заработной платы, а также обеспечить прозрачность системы. Грейдовая система позволит решить обозначенные в области оплаты труда проблемы в учреждениях здравоохранения бюджетной сферы. Количество грейдов зависит от масштабов организации и разнообразия кадрового состава и должно выбираться на основе всестороннего анализа.

С целью доказательства приемлемости и соответствия законодательству грейдовой системы оплаты труда была проведена ее апробация в КУЗ ВО «Воронежский областной клинический центр медицины катастроф», где согласно штатному расписанию на 1 января 2018 г. утверждено 206,5 штатных единиц по 80 наименованиям должностей. В ходе апробации было принято решение построить шестиуровневую грейдовую систему, соответствующую имеющемуся в учреждении фонду оплаты труда. Она 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 и врачебным персоналом, 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 именно данный норматив был взят 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 справедливым, что соответствует положению, характерному для развитых стран мира. Данная 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 г. средней заработной платы врачей нужно довести до 200 %, среднего медицинского персонала – до 150 % от средней заработной платы в соответствующем регионе. В рекомендуемой грейдовой системе оплата труда среднего медицинского персонала в среднем составила 149 % от средней заработной платы по региону (Воронежская область); средняя заработная плата врачей – 209 % от средней заработной платы по региону.

Спектр компенсационных и стимулирующих выплат также должен определяться спецификой учреждения здравоохранения и его персонала. В диссертации обосновано, что для распределения стимулирующих выплат возможно использование передового зарубежного и отечественного опыта, а именно: балльных систем, КРІ и т. п.

Таким образом, использование грейдовой системы обеспечит справедливость, прозрачность системы оплаты труда на уровне каждого медицинского учреждения, а также создаст условия для реализации государственной социально-экономической политики. Поэтому переход на данные системы будет целесообразен и практически возможен.

В части совершенствования нематериальной составляющей систем стимулирования работников организаций здравоохранения целесообразно использование гибких условий занятости. На основании авторских исследований, проведенных совместно с коллективом ученых Воронежского государственного университета, а также Департаментом труда и занятости населения Воронежской области, и анализа трудов ученых по вопросам применения нестандартных форм занятости в здравоохранении в диссертации предлагается использование следующих форм (см. табл. 4).



Таблица 4. Рекомендации по использованию нестандартных форм занятости в учреждениях здравоохранения

<i>Категории персонала</i>	<i>Бюджетные организации здравоохранения</i>	<i>Частные организации здравоохранения</i>
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

В диссертации раскрыто содержание каждой из приведенных в таблице форм нестандартной занятости, а также приведена аргументация рекомендаций относительно врачебного и среднего медицинского персонала в государственных и частных медицинских организациях.

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.

### 3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные результаты и выводы проведенного исследования состоят в следующем:

1. Теоретико-методологический подход к формированию, функционированию и развитию систем стимулирования работников, основанный на партисипативности, предполагает гуманизацию социально-трудовых отношений за счет обогащения труда, расширения трудовых функций работника, создания условий для его участия в процессах управления организацией; состоит из мировоззренческой, когнитивной и технологической составляющих; определяет векторы модификации концептуальных основ стимулирования работников. В результате исследования доказано, что предложенный теоретико-методологический подход ориентирован на повышение человеческого потенциала организации.

2. Содержание системы стимулирования работников, базирующейся на партисипативном подходе, раскрывается в реализации совокупности взаимосвязей и взаимоотношений между ее элементами, обеспечивающих гармонизацию целей и интересов субъекта и объекта управления за счет участия работников и развития человеческого потенциала организации. Данная система стимулирования пред-

ставляет собой одновременно и систему, и процесс, которые зависят от факторов не только внутренней, но и внешней среды, в ее формировании и поддержании участвуют все субъекты социально-трудовых отношений, что обеспечивает одновременное достижение их целей и создает синергетический эффект.

3. Одновременное применение системного, процессного и ситуационного подходов к управлению системой стимулирования работников, основанной на партисипативности, позволило выявить ее отличительные по сравнению с другими системами стимулирования характеристики. В рамках использования процессного и партисипативного подходов обоснованы этапы развития управления данной системой стимулирования и доказано, что их последовательное выполнение позволит повысить производительность труда и улучшить результаты деятельности организации.

4. Методические подходы к оценке эффективности системы стимулирования работников включают универсальный алгоритм разработки методики оценки эффективности системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода и методику оценки эффективности системы стимулирования работников для организаций сферы здравоохранения, интегрирующую показатели экономической и социальной эффективности с позиции работника и работодателя.

5. Содержание и направления трансформации систем стимулирования работников в современной практике российских организаций сферы здравоохранения состоят в переходе от ЕТС к НСОТ и «эффективному контракту». Анализ нормативно-правовой базы, статистических данных, эмпирических исследований позволил выявить несоответствие структур систем стимулирования работников в бюджетных и частных организациях здравоохранения содержанию системы стимулирования работников, базирующейся на партисипативном подходе. Решение выявленных проблем предлагается осуществить с использованием инновационных способов стимулирования, ориентированных на партисипативный подход.

6. Механизм взаимодействия социальных партнеров при формировании системы стимулирования работников обеспечивает участие персонала в управлении системой стимулирования работников и включает субъекты (представителей администрации, профсоюза, компетентных специалистов в области стимулирования и оплаты труда, работников всех категорий персонала) и 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).

7. Развитие материальных видов стимулирования работников организаций здравоохранения на основе партисипативного подхода предполагает переход на грейдовую систему оплаты труда, апробация которой в КУЗ ВО «Воронежский областной клинический центр медицины катастроф» доказала целесообразность данного перехода. Для совершенствования нематериального стимулирования обосновано использование нестандартных форм занятости с учетом специфики формы собственности организации и категорий работников.

К перспективным направлениям развития исследований в избранной предметной области следует отнести:

– исследование воздействия цифровизации процессов управления на совершенствование теоретико-методологического подхода к формированию, функционированию и развитию основанных на партисипативности систем стимулирования работников;

– развитие методического инструментария оценки эффективности системы стимулирования работников на региональном и федеральном уровнях;

– методическое обоснование выбора наиболее перспективных форм нестандартной занятости для медицинских работников.

#### 4. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Статьи, опубликованные в изданиях, включенных  
в международную базу данных SCOPUS*

1. Dashkova E. S. Directions of transformation of labor relations in the modern conditio / N. A. Serebryakova, N. V. Dorokhova, M. I. Isaenko, E. S. Dashkova // Journal of Applied Economic Sciences. – 2016. – Vol. 11, № 8. – P. 1542–1551. (0,6 п. л. / 0,15 п. л.)

2. Dashkova E. S. Methodological approaches to study of informal employment / A. A. Fedchenko, O. A. Kolesnikova, E. S. Dashkova, N. V. Dorokhova // Journal of Applied Economic Sciences. – 2016. – Vol. 11, № 7. – P. 1281–1289. (0,6 п. л. / 0,15 п. л.)

3. Дашкова Е. С. Гибкая занятость : глобальный, российский и региональный аспекты / А. А. Федченко, Н. В. Дорохова, Е. С. Дашкова // Мировая экономика и международные отношения. – 2018. – Т. 62, № 1. – С. 16–24. (0,6 п. л.)

*Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК  
Министерства образования и науки Российской Федерации*

4. Дашкова Е. С. Предпосылки формирования современных концепций мотивации труда и подходов к вознаграждению работников / Е. С. Дашкова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 86–89. (0,3 п. л.)

5. Дашкова Е. С. Практический опыт внедрения современных систем вознаграждения персонала / Е. С. Дашкова // Вестник Гос. ун-та управления. – 2009. – № 21. – С. 61–64. (0,3 п. л.)

6. Дашкова Е. С. Комплексная оценка деятельности персонала как основа формирования современных систем вознаграждения / Е. С. Дашкова // Современная экономика : проблемы и решения. – 2010. – № 6. – С. 91–99. (0,6 п. л.)

7. Дашкова Е. С. Оценка эффективности управления мотивацией персонала (на примере ГУЗ «ВОККДЦ») / Е. С. Дашкова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2010. – № 1. – С. 124–127. (0,3 п. л.)

8. Дашкова Е. С. Мотивационный потенциал труда : основные требования к формированию и развитию / Е. С. Дашкова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2011. – № 1. – С. 222–225. (0,3 п. л.)

9. Дашкова Е. С. Методы оценки мотивированности работников / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2011. – № 11. – С. 22–28. (0,4 п. л.)

10. Дашкова Е. С. Система мотивации в социальной политике организации / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2011. – № 8. – С. 31–38. (0,4 п. л.)

11. Дашкова Е. С. Построение системы мотивации в современной компании / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2011. – № 9. – С. 44–49. (0,4 п. л.)
12. Дашкова Е. С. Направления использования и условия построения модели компетенций / Е. С. Дашкова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2012. – № 2. – С. 127–130. (0,3 п. л.)
13. Дашкова Е. С. Проектирование системы мотивации в организации / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. – № 2. – С. 32–39. (0,4 п. л.)
14. Дашкова Е. С. Методологические подходы к исследованию трудовой сферы / Н. В. Дорохова, Е. С. Дашкова // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 9 (38). – С. 410–412. (0,2 п. л.)
15. Дашкова Е. С. Особенности корпоративной культуры в организациях системы здравоохранения / Е. С. Дашкова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 68–72. (0,3 п. л.)
16. 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. (0,2 п. л.)
17. Дашкова Е. С. Сущность системы стимулирования работников и ее элементы / Е. С. Дашкова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 115–118. (0,3 п. л.)
18. Дашкова Е. С. Материальное стимулирование работников системы здравоохранения : проблемы и пути решения / Е. С. Дашкова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2015. – № 2. – С. 9–12. (0,3 п. л.)
19. Дашкова Е. С. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческих решений / Е. С. Дашкова // Мотивация и оплата труда. – 2016. – № 4 (48). – С. 306–312. (0,4 п. л.)
20. Дашкова Е. С. Проблема неформальной занятости с позиции работодателей / А. А. Федченко, Н. В. Дорохова, Е. С. Дашкова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 98–100. (0,2 п. л. / 0,07 п. л.)
21. Дашкова Е. С. Исследование удовлетворенности работников системой оплаты труда и стимулирования в учреждениях здравоохранения Воронежской области / Е. С. Дашкова // Современная экономика : проблемы и решения. – 2017. – № 5 (89). – С. 117–128. (0,8 п. л.)
22. 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. (0,3 п. л.)
23. Дашкова Е. С. Оценка результативности внедрения новых систем оплаты труда и «эффективного контракта» в сфере здравоохранения Воронежской области / Е. С. Дашкова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2017. – № 3. – С. 73–79. (0,4 п. л.)
24. Дашкова Е. С. Управление системой стимулирования работников : теоретические подходы / Е. С. Дашкова // Мотивация и оплата труда. – 2017. – № 1. – С. 28–35. (0,4 п. л.)
25. Дашкова Е. С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы здравоохранения / Е. С. Дашкова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия : Экономика и управление. – 2018. – № 2. – С. 67–74. (0,4 п. л.)

#### *Монографии*

26. Дашкова Е. С. Современные системы вознаграждения персонала : монография / Е. С. Дашкова. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2010. – 112 с. (7 п. л.)
27. Дашкова Е. С. Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала : монография / Е. С. Дашкова. – Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. – 172 с. (10,8 п. л.)

28. Занятость населения в России : современные тенденции / Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова. – Воронеж : Изд-во ЦНТИ : Филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2013. – 88 с. (5,5 п. л. / 3 п. л.).

29. Неформальная занятость : теоретические основы, исследование, прогноз : монография / А. А. Федченко, О. А. Колесникова, Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова. – Воронеж : Изд-во ЦНТИ : филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2016. – 84 с. (5,3 п. л.).

30. Современные реалии рынка труда : монография / под ред. А. А. Федченко. – М. : LAP Lambert Academic Publishing, 2018. – 198 с. (12,4 п. л.) Дашкова Е. С. (6. 2). – С.175–184.

*Статьи в научных журналах и сборниках*

31. Дашкова Е. С. Роль современных систем вознаграждения персонала в развитии личности, организации и общества / Е. С. Дашкова // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сб. материалов Междунар. науч.-практ. семинара (пятое ежегодное заседание) / Воронежский государственный университет ; Российская ассоциация бизнес-образования. – Воронеж, 2008. – С. 28–30. (0,2 п. л.)

32. Дашкова Е. С. Роль современных систем вознаграждения персонала в развитии трудового потенциала организации / Е. С. Дашкова // Трудовой потенциал как важнейший фактор социально-экономического развития территории : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж, 2008. – С. 102–106. (0,3 п. л.)

33. Дашкова Е. С. Управление мотивацией работников в условиях непрерывных перемен среды бизнеса / Е. С. Дашкова // Системное моделирование социально-экономических процессов : труды 32-й Междунар. науч. школы-семинара им. акад. С. С. Шаталина. – Воронеж, 2009. – С. 236–239. (0,3 п. л.)

34. Дашкова Е. С. Методы управления трудовой мотивацией в корпорации в условиях кризиса и неопределенности / Е. С. Дашкова // Корпоративное управление : стратегии и механизмы : материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Воронеж, 2009. – С. 41–44. (0,3 п. л.)

35. Дашкова Е. С. Адаптация прогрессивных систем оплаты труда в современных в российских организациях (на примере ГУЗ «ВОККДЦ») / Е. С. Дашкова // Экономическая, социальная и психологическая адаптация личности в современных условиях : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж, 2009. – С. 43–48. (0,3 п. л.)

36. Дашкова Е. С. Современные системы вознаграждения персонала : проблемы разработки и внедрения и способы их преодоления / Е. С. Дашкова // Достойные условия трудовой жизни как основа развития общества : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (18–20 мая 2010 г.). Ч. 1. – Воронеж : Издат.-полиграф. центр Воронеж. гос. ун-та, 2010. – С. 139–144. (0,4 п. л.)

37. Дашкова Е. С. Управление изменениями в организационных коммуникациях / Е. С. Дашкова, Е. А. Туровцева // Управление изменениями в социально-экономических системах : сб. ст. X Междунар. науч.-практ. конф. Вып. 10, Ч. 1. – Воронеж : Издат.-полиграф. центр Воронеж. гос. ун-та, 2011. – С. 104–108. (0,4 п. л. / 0,2 п. л.)

38. Дашкова Е. С. Инновационный подход к мотивации работников в совершенствовании социально-трудовых отношений / Е. С. Дашкова, А. В. Рыбина, Е. А. Туровцева // Инновационные доминанты социальной сферы : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Ч. I. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. пед. ун-та, 2011. – С. 79–81. (0,2 п. л. / 0,1 п. л.)

39. Дашкова Е. С. Инновационные изменения в управлении трудовой мотивацией / Е. С. Дашкова // Инновационные доминанты социальной сферы : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Ч. I. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. пед. ун-та, 2011. – С. 81–85. (0,3 п. л.)

40. Дашкова Е. С. Социальная эффективность системы управления персоналом / Е. С. Дашкова // Системное моделирование социально-экономических процессов : труды 34-й Междунар. науч. школы-семинара (Светлогорск, Калининградская обл., 26 сентября – 1 октября 2011 г.). Ч. II. / под ред. В. Г. Гребенникова, И. Н. Щепиной, В. Н. Эйтингона. – Воронеж : Издат.-полиграф. центр Воронеж. гос. ун-та, 2011. – С. 185–187. (0,1 п. л.)

41. Дашкова Е. С. Социальная ответственность бизнеса как фактор повышения его конкурентоспособности / Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова // Инновационные доминанты социальной сферы : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (25 мая 2012 г.). – Воронеж, 2012. – С. 44–46. (0,2 п. л. / 0,1 п. л.)

42. Дашкова Е. С. Социальная политика организации : современные тенденции / Е. С. Дашкова, К. А. Павленко // Инновационные доминанты социальной сферы : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (25 мая 2012 г.). – Воронеж, 2012. – С. 47–49. (0,2 п. л. / 0,1 п. л.)

43. Дашкова Е. С. Развитие нестандартной занятости в современной России / Е. С. Дашкова, М. А. Шмарина // Инновационные доминанты социальной сферы : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (25 мая 2012 г.). – Воронеж, 2012. – С. 49–52. (0,2 п. л. / 0,1 п. л.)

44. Дашкова Е. С. Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала в системе здравоохранения / Е. С. Дашкова // Труд в XXI веке : новые тенденции, социальное изменение, инновационное развитие : материалы Междунар. науч. конф. (Спец. вып.). Т. 1. – Киев : КНЕУ, 2012. – С. 339–347. (0,5 п. л.)

45. Дашкова Е. С. Проблемы трансформации форм и мотивов занятости в Российской Федерации / Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова // Социально-трудовые отношения : теория и практика : сб. науч. трудов. № 2 (4). – Киев : КНЕУ, 2012. – С. 94–98. (0,3 п. л. / 0,2 п. л.)

46. Дашкова Е. С. Проблема дифференциации оплаты труда работников учреждений здравоохранения / Е. С. Дашкова // Вопросы экономики, организации и управления в хозяйствующих субъектах : межвуз. сб. науч. трудов. Вып. 9. – Воронеж : ВГТУ, 2013. – С. 51–54. (0,3 п. л.)

47. Дашкова Е. С. Социальная направленность системы мотивации персонала / Е. С. Дашкова // Инновационные доминанты социальной сферы : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (24 мая 2013 г.). – Воронеж : ВГПУ, 2013. – С. 41–44. (0,3 п. л.)

48. Дашкова Е. С. Социальные инвестиции как приоритетное направление развития социальной ответственности бизнеса / Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова // Инновационные доминанты социальной сферы : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (24 мая 2013 г.). – Воронеж : ВГПУ, 2013. – С. 44–46. (0,2 п. л. / 0,1 п. л.)

49. Дашкова Е. С. Проблемы формирования трудовых ценностей и мотивов в современной России / Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова // Социально-экономические проблемы развития трудовых отношений в инновационной России : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (16 апреля 2013 г.). – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2013. – С. 159–162. (0,3 п. л. / 0,2 п. л.)

50. Дашкова Е. С. Мотивация персонала в условиях гибкой занятости / Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова // Системное моделирование социально-экономических процессов : труды 36-й Междунар. науч. школы-семинара (Воронеж, 29 сентября – 4 октября 2013 г.) / под ред. В. Г. Гребенникова, И. Н. Щепиной, В. Н. Эйтингона. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2014. – С. 275–278. (0,3 п. л. / 0,2 п. л.)

51. Дашкова Е. С. Проблемы внедрения новых систем оплаты труда работников сферы здравоохранения / Е. С. Дашкова // Экономика и социум : электр. журнал. – 2014. – №1 (10). – С. 468–472. – URL: <http://www.iupr.ru> (0,2 п. л.)

52. Дашкова Е. С. Мотивация персонала в условиях трансформации трудовых отношений / Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова // Инновационное развитие общества в период модернизации : экономические, социальные, философские, политические, правовые закономерности и тенденции : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (24 марта 2014 г.). Ч. 1. / отв. ред. В. И. Долгий, А. И. Карпович. – Саратов : Академия управления, 2014. – С. 153–155. (0,2 п. л. / 0,1 п. л.)

53. Дашкова Е. С. Нестандартная занятость в условиях глобализации / Н. В. Дорохова, Е. С. Дашкова // Бухгалтерский учет, анализ и аудит : проблемы и перспективы развития в условиях глобализации : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (30 апреля 2015 г.). – Душанбе : ДСХ, 2015. – С. 57–58. (0,1 п. л. / 0,05 п. л.)

54. Дашкова Е. С. Масштабы и роль неформальной занятости в РФ / Е. С. Дашкова, Л. И. Лещева // Современные проблемы экономики и менеджмента : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (30 октября 2015 г.). – Воронеж, 2015. – С. 64–68. (0,3 п. л.)
55. Дашкова Е. С. Исследование и подходы к решению проблемы неформальной занятости / Н. В. Дорохова, Е. С. Дашкова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы : экономика и управление : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (20 мая 2016 г.). – Воронеж, 2016. – С. 76–79. (0,2 п. л. / 0,1 п. л.)
56. Дашкова Е. С. Развитие систем стимулирования работников бюджетной сферы / Е. С. Дашкова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы : экономика и управление : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (20 мая 2016 г.). – Воронеж, 2016. – С. 61–64. (0,2 п. л.)
57. Дашкова Е. С. Неформальная занятость в оценках работодателей / Е. С. Дашкова, Н. В. Дорохова // Современные проблемы экономики и менеджмента : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (28 октября 2016 г.). – Воронеж : Изд-во ВГПУ, 2016. – С.110–112. (0,1 п. л. / 0,05 п. л.)
58. Дашкова Е. С. Развитие нестандартных форм занятости на российском рынке труда / Е. С. Дашкова, В. Е. Звягинцева // Современные проблемы экономики и менеджмента : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (28 октября 2016 г.). – Воронеж : Изд-во ВГПУ, 2016. – С. 112–115. (0,3 п. л. / 0,15 п. л.)
59. Дашкова Е. С. Проблемы развития социального партнерства в России / Е. С. Дашкова // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов : материалы и доклады 3-й Междунар. науч.-практ. конф. : в 3 ч. Ч. 2. / под общ. ред. О. А. Строевой. – Орел : Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2017. – С. 80–82. (0,2 п. л.)
60. Дашкова Е. С. Проблема развития социального партнерства на локальном уровне / Е. С. Дашкова, В. Е. Звягинцева // Современные проблемы экономики и менеджмента : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : ВГПУ, 2017. – С. 103–106. (0,3 п. л.)
61. Дашкова Е. С. Проблемы внедрения новых систем оплаты труда в сфере здравоохранения / Е. С. Дашкова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы : экономика и управление : материалы 17-й ежегод. Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : ВГУ, 2017. – С. 91–97. (0,4 п. л.)
62. Дашкова Е. С. Социальный пакет как инструмент стимулирования работников малого бизнеса / Е. С. Дашкова, Э. М. О. Асадуллаев // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы : экономика и управление : материалы 17-й ежегод. Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : ВГУ, 2017. – С. 97–101. (0,3 п. л.)
63. Дашкова Е. С. Проблемы развития агентской занятости на российском рынке труда / Е. С. Дашкова, А. О. Оврах // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы : экономика и управление : материалы 17-й ежегод. Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : ВГУ, 2017. – С. 101–103. (0,2 п. л.)
64. Дашкова Е. С. Использование гибких форм занятости в решении проблем развития трудового потенциала / Е. С. Дашкова, А. И. Лещева, В. Е. Звягинцева // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы : экономика и управление : материалы 17-й ежегод. Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : ВГУ, 2017. – С. 103–108. (0,4 п. л.)
65. Дашкова Е. С. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческих решений / Е. С. Дашкова // Управление человеческим потенциалом. – 2017. – № 2. – С. 130–136. (0,4 п. л.)
66. Дашкова Е. С. Особенности стимулирования работников в информационном обществе / Е. С. Дашкова // I Междунар. науч.-практ. конф. «Костинские чтения» (19 апреля 2018 г.) : сб. ст. / под общ. ред. Ю. В. Долженковой, С. А. Шапиро – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – С. 206–209. (0,2 п. л.)
67. Дашкова Е. С. Сравнительный анализ систем оплаты труда и стимулирования работников бюджетных и коммерческих организаций здравоохранения / Е. С. Дашкова // Инноваци-

онные доминанты социально-трудовой сферы : экономика и управление : материалы 18-й ежегод. Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : Истоки, 2018. – С. 72–76. (0,3 п. л.)

68. Дашкова Е. С. Развитие системы социального партнерства в Воронежской области / Е. С. Дашкова, Ю. Н. Яновская // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы : экономика и управление : материалы 18-й ежегод. Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : Истоки, 2018. – С. 80–83. (0,2 п. л. / 0,1 п. л.)

69. Дашкова Е. С. Исследование системы социального партнерства в организации / Е. С. Дашкова, Ю. Н. Яновская // Современные проблемы экономики и менеджмента : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : Истоки, 2018. – С. 83–86. (0,2 п. л. / 0,1 п. л.)