

**Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра экономики и кадастра
Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»
Профиль «Экономика предприятий и организаций»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

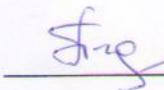
д.э.н., профессор Рамзаев В.М. 

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КОНСУЛЬТАТИВНО-ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ
ПОЛИКЛИНИКА»))»**

Выполнил:

Спирина Е.Д., группа Э-41 

Научный руководитель:

к.ф.н., доцент Погодина Г.В. 

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы и содержание материального стимулирования персонала .	6
1.1 Понятие и сущность стимулирование персонала предприятия	6
1.2 Российский и зарубежный опыт системы материального стимулирование персонала, специфика их применения	12
1.3 Методы построения эффективной системы материального стимулирования персонала.....	19

2. Анализ системы материального стимулирования персонала ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника».....	24
2.1 Характеристика деятельности ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» и его экономическое состояние	24
2.2 Анализ внешней и внутренней среды поликлиники	29
2.3 Оценка системы оплаты и стимулирования труда работников поликлиники.....	39
3. Оптимизация системы материального стимулирования персонала в ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника».....	47
3.1 Разработка рекомендаций по повышению экономической эффективности материального стимулирования работников предприятия.....	47
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций	54
Заключение.....	57
Список использованных источников	61
Приложения	65

Введение

Актуальность исследования. Большое значение в организациях в условиях рыночных отношений является решение проблем управления персоналом. Один из наиболее очевидных способов - это выбор рациональных форм и систем оплаты труда сотрудников.

В организациях всех видов деятельности для всех категорий персонала система оплаты труда создает материальную базу, обеспечивает рациональное использование рабочего времени и сил, а так же помогает руководителям эффективно управлять.

Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий весьма существенно в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации.

Неудовлетворенность сотрудников размером и способами распределения денежного вознаграждения, вызванная неэффективной или несправедливой системой, может повлечь за собой нарушения трудовой дисциплины, безответственное исполнение обязанностей, понижение качества исполнения обязанностей.

Поэтому именно стимулирующая функция и является предметом настоящего исследования, поскольку с помощью данной функции стимулирования решаются не только противоречивость интересов работников и работодателя, но и решается вопрос заинтересованности работников в достижении целей организации и работу в интересах компании.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению экономической эффективности материального стимулирования работников организации.

Объектом исследования является система материальной мотивации персонала ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника».

Предметом исследования являются механизмы управления мотивацией

персонала, а также комплекс материальных факторов, воздействующих на трудовую деятельность персонала.

Для реализации поставленной цели были решены следующие **задачи**:

1. Изучить понятие, а так же выявлена роль материального стимулирования персонала в повышении эффективности работы организации;
2. Рассмотреть виды материального стимулирование персонала, специфика их применения;
3. Исследовать современное состояние и опыт российских предприятий по применению системы материального стимулирования персонала;
4. Дать характеристика деятельности исследуемого предприятия, а так же дана оценка его экономического состояния;
5. Проанализировать внешняя и внутренняя среда предприятия;
6. Провести оценка системы оплаты и стимулирования труда работников предприятия;
7. Разработать рекомендаций по повышению экономической эффективности материального стимулирования работников предприятия;
8. Оценить экономический эффект разработанных рекомендаций.

Теоретическая и методологическая основа исследования Теоретической основой исследования послужили данные статистики, труды отечественных и зарубежных ученых в области развития потенциала предприятий и трудовой мотивации, опубликованные в учебной и научной литературе, глобальной сети Интернет, собственные исследования, а также материалы конференций различного уровня. В работе использовались труды таких авторов как Н.И. Архиповой, Л.А. Верещагиной, Е. Ветлужских, Е.Г. Доненко, А.П. Егоршина, О.М. Исаевой, Н.И. Лахметкиной, В.М. Масловой и других. При проведении исследования использовались такие общенаучные методы познания, как сравнительный и системный анализ, экспертный опрос, анкетирование, а также синтез и ранжирование.

Структура исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Во введении обосновывается

актуальность темы исследования, характеризуются цели, задачи, объект и предмет исследования, изложены методологические основы работы. Первая глава исследует теоретические основы и содержание материального стимулирования персонала. Вторая глава посвящена анализу системы материального стимулирования персонала исследуемого предприятия. В третьей главе разрабатываются рекомендации по оптимизации системы материального стимулирования персонала. В заключении делаются выводы по результатам проведенного исследования.

1. Теоретические основы и содержание материального стимулирования персонала

1.1 Понятие и сущность стимулирование персонала предприятия

Успех каждого предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. И в этом аспекте процесс профессионального совершенствования персонала взаимосвязан с процессом формирования системы мотивации на предприятии. В современных условиях «человеческий фактор» становится ключевым элементом роста производительности труда, развития предприятия, повышения его конкурентоспособности и экономического роста.

Основной капитал любой компании - это человеческие ресурсы, важнейший вид ресурсов в мировой экономике, обобщающий показатель развития производства и общества [13,с.78]. Совокупность различных качеств определяет человеческие ресурсы, их трудоспособность к производству материальных и духовных благ.

Управление человеческими ресурсами можно рассматривать на двух уровнях:

- стратегическом уровне – управление трудовыми ресурсами, занятостью, персоналом;
- на уровне предприятия в целях его развития — совокупность индивидуальных личностных качеств персонала, которые определяют его трудоспособность.

Чтобы обеспечить себя нужными работниками многие компании начинают отслеживать кандидатов уже с университетов (проводить лекции и семинары, предоставлять гранты), а иногда и со школьной скамьи [22,с.59]. В считанные дни он найдет для любой компании высококвалифицированного специалиста, а точнее переманит его из компании-конкурента. Утечка квалифицированных кадров может привести к серьезным осложнениям в работе любой организации

Эффективное управление персоналом существенно влияет на технико-экономические и финансовые показатели любого промышленного предприятия, особенно если его деятельность, в том числе, оказывает значительное негативное воздействие на окружающую среду [30,с.370]. Анализ зарубежных и отечественных

работ дает значительное многообразие формулировок понятия эффективности в этой области управления: эффективность управления персоналом, эффективность системы управления персоналом, эффективность компаний в области HR (Human Resources), эффективность службы управления персоналом, эффективность кадрового менеджмента, эффективность менеджмента персонала, эффективность технологий управления персоналом [38,с. 8].

Грамотно разработанная система стимулирования персонала комплексно связывает не только все составляющие кадровой стратегии организации (кадровый мониторинг, обучение и развитие персонала и пр.), но и является гарантом эффективности деятельности сотрудников и предприятия.

Стимулирование представляет собой сложный процесс побуждения человека к действию, управляющий поведением человека, задающий его направленность и ориентированный на достижение определенных целей.

В современной зарубежной и отечественной литературе по менеджменту определение «стимулирование» имеет множество значений и трактуется по-разному. В рамках данной работы рассмотрим современный взгляд на определение понятия «стимулирования». Для этого рассмотрим основные определения понятия «стимулирования» используемые современными российскими исследователями в отечественной литературе (таблица 1).

Из представленных выше определений следует, что стимулирование персонала рассматривается как:

- форма воздействия на человека;
- система внутренних и внешних факторов;
- мера внешней поддержки;
- процесс побуждения к действию.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что у современных авторов отсутствует единое мнение понятия «стимулирования», каждый имеет свое видение и трактовку данного определения, но все определения имеют общую характерную черту, которая характеризует стимулирование как внешнее воздействие на человека с целью его побуждения к деятельности.

Таблица 1 -Понятие «стимулирование» в трудах современных российских и зарубежных исследователей

Определение	Источник
Стимулирование - процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания.	Подлесных В.И. Менеджмент: учебное пособие для ВУЗов -СПБ: изд. Дом «Бизнес-пресса». - 2014
Стимулирование – простая форма воздействия на человека, побуждающая в нем стремление удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.	Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Экономика труда. М.:Приор, 2012
Стимулирование - процесс воздействия на персонал, с целью мотивации на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.	Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Гуманитарный центр, 2017.
Стимулирование - это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека. Главная задача такого процесса – ускорение управленческих процессов, склонение субъекта к совершению ожидаемого действия, изменение поведения.	Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017.

В рамках данного исследования под стимулированием персонала будем понимать процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду путем применения различных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации.

В управлении стимулирование персонала можно рассматривать как основной процесс управления человеком, направленный на побуждение мотивов работников и созданию стимулов для их активации к эффективному труду.

Цель стимулирования - это формирование и реализация комплекса условий, побуждающих человека к трудовой деятельности, направленной на достижение цели с максимальным эффектом и отдачей [24,с.293].

Характеристику процесса стимулирования персонала можно представить следующим образом: цели, потребности, мотивы. Цели, потребности, мотивы у людей разнообразны. Они индивидуальны для каждого сотрудника и не похожи друг на друга. Поэтому каждый менеджер должен уметь находить и использовать мотивы своих сотрудников.

Цели - это результат деятельности человека, к которому он стремится в своей

работе [6,с.56].

Потребности - это то, что находится и возникает внутри человека, то есть это то состояние человека, при котором испытывается чувство недостаточности чего - либо, необходимое для его существования [26,с.309]. Потребность человека возникает в ходе жизнедеятельности человека, возникает и находится внутри любого человека и у каждого человека проявляется по-разному. Каждый человек удовлетворяет свои потребности по-своему. Потребности у человека возникают, как осознано, так и не осознано. Но при этом не все потребности подвержены осознанию и, как следствие, устранению. Иногда потребности повторяются, при этом их степень воздействия на человека меняется. В ходе своей трудовой деятельности сотрудники предприятия стремятся к удовлетворению имеющихся у них потребностей. Большинство сотрудников считают работу одним из способов получения денег, с помощью которых они удовлетворяют имеющиеся у них потребности, такие как оплата жилья, одежды, питания и др. Работа, кроме получения денег, влияет и на социальный уровень человека в обществе, его развитие и социальный статус. Потребности человека склонны меняться, поэтому ожидать положительного эффекта повторно от успешно сработавшего метода не всегда правильно. Следовательно, создание процесса стимулирования персонала оказывающего эффект на удовлетворение потребностей человека, безграничен. Важную роль в данном процессе играет мотивационный процесс.

Мотивацию, рассматриваемую как процесс, можно представить в виде шести основных, следующих последовательно одна за другой, стадий (рисунок 1).

Так же значительное влияние на мотивационный процесс каждого конкретного человека и делающий его уникальным, оказывает:

- различие мотивационных структур каждого человека;
- уровень влияния одних и тех же стимулов;
- уровень воздействия одних мотивов над другими.

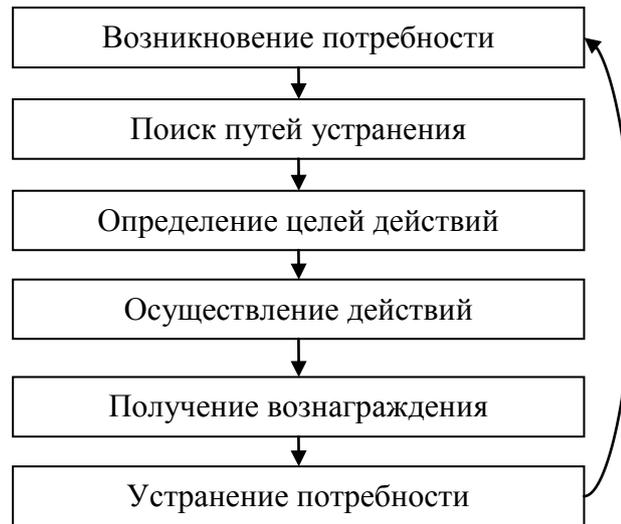


Рисунок 1- Мотивационный процесс

Анализируя факторы, влияющие на мотивационный процесс, можно сделать вывод, что степень удовлетворения потребностей у одних сотрудников выше, чем у других, а, следовательно, и результат достижения разный. Вследствие чего при рассмотрении основных проблем стимулирования сотрудников организации требуется учет следующих факторов (таблица 2):

Таблица 2 - Факторы оказывающие воздействие на стимулирование персонала

Индивидуальные характеристики сотрудников	Характеристики выполняемой работы	Характеристики выполняемой ситуации
1) Пол и возраст 2) Образование и квалификация 3) Стаж работы в данной организации 4) Трудовые ценности 5) Ведущие потребности	1) Сложность и ответственность выполняемой работы 2) Степень самостоятельности исполнителя 3) Степень ответственности исполнителя 4) Наличие обратной связи относительно рабочих результатов 5) Степень рутинности выполняемой работы	1) Организационный контекст: - система стимулирования - система информирования - организационная культура - сложившаяся практика управления - обучение и развитие персонала - условия труда 2) Непосредственное рабочее окружение: - коллеги - подчиненные - руководство

В соответствии с этими факторами выделяют внешнюю (обусловленную внешними обстоятельствами) и внутреннюю (связанную с: потребностями, установками, интересами, влечениями, желаниями) мотивацию персонала [16,с.212].

Внутренняя мотивация является самым высоким стимулом, направляющим человека на выполнение трудовой деятельности с наибольшей отдачей. В отличие от внутренней внешняя мотивация основана на материальном стимулировании персонала, социальных гарантиях, перспективах карьерного роста, похвалой руководства и прочее [22,с.88]. В систему внешней мотивации важное значение имеет система материального стимулирования персонала.

Уже в самом определении «материальный» видна природа данного вида стимулирования – мотивирование посредством различного рода материальных благ, получаемых человеческими ресурсами предприятия за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности предприятия.

Основной формой материальной денежной мотивации труда на предприятиях служит заработная плата. Заработная плата делится на номинальную и реальную. Номинальная заработная плата представляет собой оплату труда наемного рабочего и включает в себя основную (сдельную, премиальную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки, доплаты, компенсации) заработную плату. Реальная заработная плата складывается прибавлением тарифных ставок (государственный минимум), компенсационных выплат, индексации в соответствии с инфляцией.

Еще одна форма материальной денежной мотивации – бонусы. Под бонусами понимаются разовые выплаты из прибыли предприятия. Бонусная практика распространена за рубежом, но все большее число крупных российских компаний перенимают этот опыт. Бонусы бывают годовыми, полугодовыми, новогодними и т.п.

Участие в прибылях один из видов денежных бонусов, но не разовый. Из определенной доли прибыли формируется поощрительный фонд. Как правило, такая форма стимулирования распространяется на управленческие кадры. Для крупных акционерных обществ характерен материальный денежный стимул в виде участия в акционерном капитале. Акции даются безвозмездно или продаются по льготным ценам. Кроме того существуют планы дополнительных выплат, обычно распространяющиеся на членов сбытовых организаций и стимулирующие поиск

новых рынков сбыта. Среди них: подарки, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов (связанных с работой). Этот вид расходов относится к косвенным, и не облагается налогом, поэтому считается привлекательной формой стимулирования [24,с.299].

Из вышеизложенного можно сделать выводы, что понятие стимулирование персонала является весьма сложным и важнейшим фактором, влияющим на производительность труда. Под стимулированием персонала следует понимать процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду путем применения различных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации. Под материальным стимулированием персонала следует понимать все виды денежных выплат, применяемых на предприятии, и материальное неденежное стимулирование. Очевидно, что существует связь между системой стимулирования персонала предприятия и результативностью работы сотрудников, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна лишь при построении оптимальной системы стимулирования труда.

1.2 Российский и зарубежный опыт системы материального стимулирование персонала, специфика их применения

Следует отметить, что достаточное внимание механизмам стимулирования персонала уделяется далеко не во всех странах. Поэтому весь спектр стран следует разделить на три большие группы. Первая - те страны, где существуют исторически сложившиеся подходы к построению систем стимулирования. В эту группу входят страны западной Европы, в том числе Германия, Франция, Италия, кроме того, Соединенные Штаты Америки, Канада и Австралия, а также Япония. Вторая группа - страны, в которых стимулированию начинает уделяться внимание, как со стороны государства, так и со стороны крупных компаний - в эту группу можно отнести страны бывшего СССР, Китай. И третья группа стран - страны, в которых стимулированию пока не уделяется должного внимания. В основном к третьей группе можно отнести страны африканского континента, страны южной Америки.

Для развития системы стимулирования наиболее актуальным является применение передового опыта, поэтому детально остановимся на подходах, сформированных в странах, относящихся к первой группе.

В целом все эти страны можно подразделить на три подгруппы или типа систем стимулирования: европейская система, американская система и японская.

При этом в работах Волгина Н.А. отмечается, что во многом отличия между ними формируются во взаимосвязи с существующей формой собственности, политикой регулирования со стороны государства, уровнем развития национальной экономики, национальным богатством страны и др. [2,с.74] Перейдем к более детальному анализу каждого типа систем.

Наиболее известными системами материального стимулирования труда являются системы Скэнлона, Раккера и «Импрошейр». Эти системы ориентированы на организацию стимулирования работников, получающих повременную заработную плату. Также широкое распространение получила система построения коллективного премирования на основе КРІ и система стимулирования за квалификацию.

По системе Скэнлона формируется нормируемый размер расходов на оплату труда (за период от трех месяцев до года). В случае если фактические расходы ниже норматива, то формируется премиальный фонд в размере порядка 75% экономии, в том числе 20% отчисляется в специальный резерв для выплат в трудные периоды, который при отсутствии необходимости в таких выплатах присоединяется к фонду премирования в конце года [4,с.61]. Д. Скэнлон считал, что рабочие могут представлять информацию о путях повышения производительности труда, если сформировать для этого соответствующую систему стимулирования [23,с.110].

Система Раккера (1940 гг.) во многом напоминает систему Скэнлона и предусматривает премирование в случае уменьшения доли расходов на оплату труда в составе добавленной стоимости по сравнению со стандартом Раккера, который рассчитывается как средний показатель за 3-7 лет. Длительный период формирования стандартной доли позволяет добиться относительной стабильности норматива [22,с.159].

Используя систему «Импрошейр», работодатель стимулирует работников на снижение затрат рабочего времени на выпуск определенного объема производимой продукции в человеко-часах. Для этого производится нормирование труда, в ходе которого определяется необходимые затраты времени для выполнения стандартного набора операций. В случае если работник выполняет указанные работы за время меньше нормативного, ему выплачивается премия в размере пятидесяти процентов от разницы.

В процессе поиска путей повышения эффективности системы материального стимулирования американскими специалистами была разработана система «оплаты за квалификацию». Сущность системы заключается в том, что заработная плата зависит не от сложности труда, а от набора используемых профессий, которые необходимы работнику на данной должности. В данном случае зарплата выплачивается и за работу и за знания.

В случае установления оплаты за квалификацию работнику предусматривается надбавка в размере от 25 до 30% от фонда оплаты труда при освоении каждой новой специальности и, главное, ее использовании.

Основные минусы вышеописанных систем стимулирования представлены в Приложении 1.

В целом в механизме оплаты труда в странах Европейского и Американского типов, имеющих многовековую историю развития рыночных отношений, можно отметить меньшее регулирование системы оплаты труда со стороны государства, а также применение схем стимулирования, позволяющих в большей степени учитывать результативность труда каждого работника, в том числе использование при определении должностных окладов (в Американской практике) и при премировании работников (в Американской и Европейской практике) ключевых показателей деятельности - KPI.

Ярким представителем Европейской системы стимулирования является Франция. Стимулирование во Франции строится вокруг Кодекса о труде и договорных отношений по вопросам оплаты труда между профсоюзными организациями, министерствами, компаниями и работниками.

Соглашения между отраслевыми профсоюзами и соответствующими министерствами во Франции называются национальными трудовыми договорами. Ими во Франции устанавливается минимальный необходимый стаж для повышения заработной платы, условия, при которых данное повышение может произойти, общие для отраслей экономики тарифные схемы, максимально возможный уровень индексации заработных плат работникам и др.

В развитие национальных трудовых договоров на каждом предприятии заключаются коллективные и трудовые договора. Основными частями коллективного договора являются общие подходы к установлению уровня оплаты труда, порядок оплаты отпусков, установление годовых бонусов, социальный пакет, доступный работникам того или иного предприятия.

Непосредственно с каждым работником на предприятии заключается трудовой договор или контракт, в котором указывается конкретный размер заработной платы работника, а также иные условия оплаты труда.

Во Франции, как и в России, практикуется выплата годового бонуса или тринадцатой заработной платы. Следует отметить, что в последнее время все чаще на практике в Европе для расчета годовых бонусов и текущего премирования работников применяется оценка на основе контроля выполнения ключевых показателей деятельности KPI [10,с.52].

В Европейской практике использования KPI в случае, если цель достигнута, выплачивается годовой бонус. Если эффективность реализации целей выше ожидаемого, то размер бонуса возрастает, в противном случае размер бонуса снижается. Особенностью систем стимулирования во Франции является то, что чаще годовое вознаграждение выплачивается работникам не сразу, а через определенный период времени. На это время денежные суммы начисляются на специальный банковский счет, проценты по которому не облагаются налогами, что повышает привлекательность подобных вложений. Это стимулирует работника к продолжению своей трудовой деятельности на том же самом предприятии.

Особенность трудовых ресурсов Западной Европы в их высокой мобильности, что связано, в том числе с формированием Евросоюза, отменой визового режима

внутри стран еврозоны. В результате компании стараются максимально стимулировать за индивидуальную эффективность, предполагая, что на свободном рынке они тем самым привлекут наиболее эффективный персонал и повысят рентабельность производства в целом.

Одним из наиболее специфических типов систем стимулирования является Японская система.

В последнее время в Японской системе происходят существенные преобразования, что подтверждается многочисленными исследованиями, проводимыми в области заработной платы.

В Японии существует система коллективных договоров, заключаемых между работниками и предприятиями. При этом определяется месячный заработок, состоящий из премии и тарифной ставки, которая в японской теории стимулирования называется «основная заработная плата».

Практика стимулирования в Японии со времен второй мировой войны всегда основывалась на стаже работы работника на предприятии, была направлена, прежде всего, на закрепление работника на производстве [38,с.58]. Считалось, что чем дольше работник работает на предприятии, тем выше уровень его знаний, компетенции и эффективность работы в целом [30,с.159]. В связи с нацеленностью на стажевые параметры в Японии сложилась концепция «пожизненного найма», представленная на рисунке 2.



Рисунок 2 - Логика формирования системы пожизненного найма [22,с.38]

Данный подход со временем стал отрицательно отражаться на эффективности трудовой деятельности, так как он не позволяет настроить работника на выполнение четких целей, стоящих перед Компанией. Так стимулировалась общая лояльность Компании, приверженность к корпоративной культуре, однако, это еще не означает высокую эффективность работы каждого конкретного работника.

Именно поэтому концепция пожизненного найма в последние десятилетия претерпевает существенные изменения. В Японскую модель стимулирования все больше входят коллективные и индивидуальные показатели эффективности - KPI. Эти показатели позволяют повысить эффективность стимулирования за индивидуальный вклад для каждого работника, что усилит систему стимулирования в Японии в целом.

Так как этот процесс еще не окончился, то в Японскую систему стимулирования можно описать как синтез традиционной системы и системы, построенной на KPI и результативности каждого работника.

В России в данный момент часто применяются смешанная система заработной платы - одна часть оплаты отдельного работника обуславливается результатами работы группы (обычно переменная), а вторая - его индивидуальными особенностями (постоянная, оклад).

Заработок работника по бестарифной системе оплаты труда зависит от итоговых показателей работы всего трудового коллектива. Поэтому эту систему можно использовать тогда, когда конечные результаты будут точно уточнены и есть общая ответственность и заинтересованность в конечных результатах работы.

Для тех сотрудников, кто трудится по соглашениям и договорам, используется комиссионная система оплаты труда. В таком случае устанавливается оплата как фиксированная доля дохода, которую организация получает при реализации продукции (услуг), производимой работником.

Для персонала неблагоприятные условия труда, при невозможности их улучшения, компенсируются бесплатным дополнительным питанием от производства, увеличением времени отдыха, а также профилактическими и лечебными мероприятиями. Устанавливаются доплаты за сменность, за работу в

вечернее и ночное время. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся большей частью для многостаночников и ремонтного персонала. Также есть доплаты при совмещении профессий и должностей.

Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка возможны, если причиной перевыполнение нормы работником основано на наличии способностей к этой работе, превышающие средний уровень. Устанавливаются и надбавки за персональный вклад в повышение эффективности.

Также существуют такой вид вознаграждения как премиальные выплаты. В тех случаях, когда часть прибыли распределяется среди работников, используется такой вид мотивации: пробуждается чувство причастности к делам организации за счёт материального вознаграждения [29,с.179].

Распространена такая практика мотивации работников как преподнесение подарков, но это оправдано в том случае, если подарки соответствуют своему назначению. Подарки даже недорогие, помогают стимулировать людей. Они понимают, что руководство предприятия видит в них не просто работников, а отмечает заинтересованность и усердие каждого. Также предприятие может или бесплатно предоставлять свои товары и услуги своим работникам, или предоставить их по цене приобретения.

Таким образом, в настоящее время на каждом российском или зарубежном предприятии существует своя система материального стимулирования труда работников. Анализ практики и теории стимулирования показывает, что наиболее эффективным и востребованным в сложившихся рыночных условиях в современной России является именно материальное стимулирование. При этом нематериальное стимулирование целесообразно применять, когда работники в целом материально удовлетворены. Кроме того, анализ зарубежного опыта организации процесса материального стимулирования говорит нам о перспективности применения систем, использующих объективные, в том числе количественные показатели, индивидуальной эффективности каждого работника, что позволяет повысить конкуренцию в коллективе, снизить негативный фактор стимулирования - когда стимулирование одного работника приводит к снижению эффективности труда у

целой группы его коллег в виду мнимой субъективности оценок со стороны руководителя.

1.3 Методы построения эффективной системы материального стимулирования персонала

На сегодняшний день создание действенной системы поощрения сотрудников компании остается наиболее сложной проблемой менеджмента. Эффективное материальное стимулирование персонала должно быть основано на пяти основополагающих принципах, по которым строится система оплаты труда:

1. Понятность и прозрачность формирования заработной платы, то есть понимание сотрудником организации системы оплаты труда и того, как размер данной может повлиять на размер заработной платы, выступает в роли наисильнейшего повышения мотивации. Плюс к выше сказанному данный принцип помогает в решении конфликтов и недоразумений, поскольку, чем проще система оплаты труда, тем проще внедрить её, и не потребуются многократно объяснять работникам принцип её начисления.

2. Справедливость системы оплаты труда, ее восприятия как справедливая оценка работы, еще один залог высокой мотивации сотрудников к труду.

3. Далее гибкость системы оплаты труда, в работе организации не редко меняются цели организации и вместе с этим меняются требования к сотрудникам данной организации. Следовательно, необходимо вносить изменения в систему оплаты труда вместе с изменением целей и направленностей организации. Плюс к выше сказанному любая даже очень хорошая система мотивации рано или поздно устаревает и вместе с этим теряет свои мотивационные качества, происходит ослабление мотивационного стимулирования работников. Поэтому в разные промежутки времени, но не реже одного года, нужна замена или корректировка мотивационной системы, и, как следствие, изменение и корректировка системы оплаты труда [15,с.298].

4. Мотивация и стимулирование командной и индивидуальной

эффективности. Система оплаты труда должна сглаживать конфликты в организации среди сотрудников данной и сплачивать коллектив на пути достижения целей организации. Поскольку система оплаты труда должна вестись не только для мотивации эффективности работы отдельного работника, а еще и возможность взаимодействия всего персонала в целом.

5. Самый последний принцип системы оплаты труда это цели компании, как основа для определения состава показателей оценки труда сотрудников организации. Существование любой системы может быть оправданным только в тех случаях, если данная система работает непосредственно на достижение целей организации [6,с.103].

С целью совершенствования материального стимулирования труда работников предприятия и обеспечения ее динамичного развития эффективным будет использование системы сбалансированных показателей материального стимулирования труда (рисунок 3).

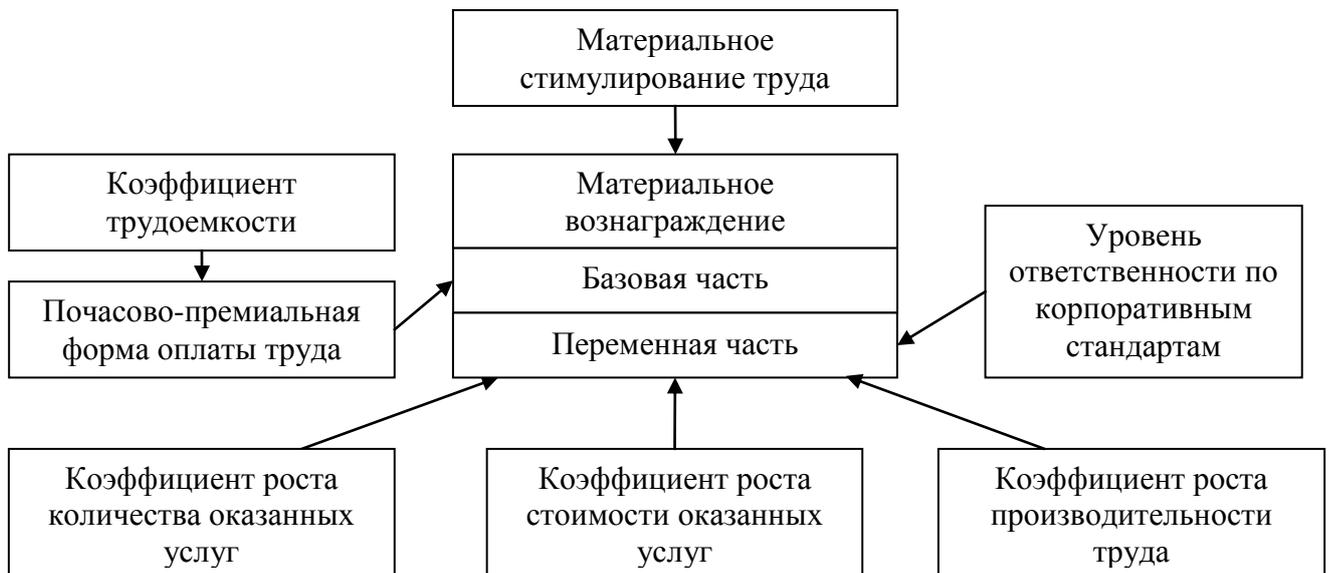


Рисунок 3 - Система сбалансированных показателей оценки и материального стимулирования труда работников

Система сбалансированных показателей материального стимулирования труда предусматривает применение тарифной системы оплаты труда, индивидуализирует материальное вознаграждение в зависимости от личного трудового вклада, основывается на оценке заслуг работника с помощью уровня соответствия

корпоративным стандартам и коэффициентов, отражающих рост объемных и качественных показателей деятельности предприятия сферы услуг [24,с.231].

Наиболее подходящей для предприятий сферы услуг формой оплаты труда является повременно-премиальная форма оплаты труда. Повременно-премиальная форма оплаты труда позволяет донести до сотрудника цели предприятия, выраженные в конкретных значениях, с расставленными в соответствии со стратегией, приоритетами [22,с.123].

Применение переменной и постоянной заработной платы возможно не только в производственных и торговых организациях, но и в сфере услуг. В этом случае нет возможности определить количественную составляющую и выделить определенный результат труда, а вот качественную возможно.

Например, применение качественного показателя может быть обусловлено тем, что все предоставляемые услуги выполняются только «под ключ». Следовательно, полная фактическая себестоимость таких услуг определяется только после выполнения и сдачи заказчику.

Если конкретная работа выполняется сразу на отличную оценку заказчика, то затраты могут быть сведены к минимуму. Однако, если конечный продукт заказчик не принимает, как выполненный, и для завершения работ требуются изменения, то затраты организации возрастают. Кроме того, могут добавиться простои следующих заказов, что опять же удорожает конечный продукт. В данном случае необходимо либо стимулировать сотрудников организации выполнять в срок и сдавать заказчику качественную работу, либо нанимать большое количество сотрудников для исправления и внесения доработок или выполнения простаивающих заказов.

Разделение показателей по уровню ответственности позволяет выделить показатели, применение оценок которых возможно для работников предприятия.

Показатели с низким уровнем ответственности могут использоваться при оценке деятельности соответствующих работников - руководителей подразделений и т. п.

Таблица 3 - Классификация показателей

Показатели с высоким уровнем ответственности работников	- Дружелюбие, внимательность, желание помочь; - Компетентность; - Аккуратность внешнего вида; - Малое время ожидания; - Выполнение количественных планов по продажам
Показатели с низким уровнем ответственности работников	- Ассортимент; - Удобное расположение номеров; - Доступность информации

Задача стимулирования таких составляющих высококачественного обслуживания как дружелюбие, компетентность, аккуратность внешнего вида решается установлением стандартов. В такой ситуации требование соблюдения стандартов становится необходимым условием деятельности сотрудника [26,с.311].

В случае соблюдения стандартов сотрудник вправе рассчитывать на вознаграждение, в противном случае, вознаграждение отменяется или сокращается. Таким образом, достигается показатель по направлению «Внутренние процессы».

Наряду с этим, следует разработать адаптированный к условиям деятельности предприятия инструментарий оценки соответствия стандартам на основе использования повышающих и понижающих субкоэффициентов (Приложение 2).

Среди инструментов, способных оценить соблюдение стандартов, существуют:

- внешняя проверка по методу «Тайный потребитель»;
- периодические внутренние проверки процесса обслуживания.

Разница результатов будет заключаться в том, что методика «Таинственный покупатель» предполагает выявление степени соответствия в целом по предприятию, а отдельно проведенный срез уровня знаний позволяет получить информацию как в целом о коллективе, так и индивидуально о каждом работнике. В результате применения методик внутренней и внешней проверок, позволяющие оценить соответствие деятельности работников корпоративным стандартам, полученные сведения переводятся в числовые значения, чем подтверждается возможность использования показателя «Соответствие корпоративным стандартам» в качестве целевого по направлению «Потребитель».

Важно также определить периодичность контроля избранных целевых показателей.

Подводя итоги выбора целевых показателей для работников предприятия сферы услуг, следует отметить, что наиболее эффективным для ежемесячной оценки являются:

- показатели по объемам продаж;
- уровень соответствия корпоративным стандартам.

Эти показатели максимально зависят от деятельности работников и могут быть представлены персоналу в числовых значениях, что при сопутствующем информировании сотрудников создаст прозрачность учета.

Таким образом, важным условием эффективного материального стимулирования является последовательность, справедливость и лояльность. Необходимо поддерживать в сотрудниках чувство защищенности от несправедливости. Объем части постоянной зарплаты для увеличения мотивации сотрудников должен быть примерно равен прожиточному минимуму работника. Поскольку постоянной части заработной платы не должно хватать работнику на излишества, данная часть должна мотивировать, а еще лучше сказать провоцировать работника стремиться заработать все больше и больше, за счет роста объема переменной части выплат. Поскольку именно переменная часть заработной платы всегда связана с результативностью, эффективностью работы сотрудника и увеличение данного показателя выгодно не только сотруднику, но и организации в целом.

2. Анализ системы материального стимулирования персонала ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» и его экономическое состояние

ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» г. Чапаевск, осуществляет медицинские услуги для населения и организаций Самарской области с 2009 года. За это время был сформирован дружный коллектив профессионалов, способных оказать качественную, квалифицированную и оперативную консультационную и лечебную помощь гражданам в самых разных ситуациях.

На базе клиники проводятся консультации, ведение пациентов, а также их лечение с помощью новейших техник и методик, в том числе - без лекарств.

При оказании первичной, в том числе доврачебной, врачебной и специализированной, медико-санитарной помощи организуются и выполняются следующие работы (услуги):

- оказание первичной доврачебной медико-санитарной помощи по дерматовенерологии, кардиологии, неврологии, организации здравоохранения и общественному здоровью, оториноларингологии (за исключением кохлеарной имплантации), офтальмологии, профпатологии, ревматологии, рефлексотерапии, урологии, функциональной диагностике, хирургии, эндокринологии;

- услуги по медицинскому массажу и физиотерапии;

- проведение медицинских осмотров, медицинских освидетельствований и медицинских экспертиз.

Миссия поликлиники заключается в том, чтобы обеспечить специализированной и высокотехнологичной медицинской помощью каждого, кому нужна эта помощь, посредством применения новейшего высокотехнологичного оборудования, современных методов оказания медицинской помощи населению с использованием достижений мировой науки и практики.

Цель поликлиники: оказание качественной специализированной и высокотехнологичной медицинской помощи на уровне мировых стандартов.

Консультативно-диагностическая поликлиника руководствуется в своей деятельности действующим законодательством, регламентирующими документами МЗ РФ, Департамента здравоохранения Самарской области, программами обязательного и добровольного страхования, правилами предоставления платных медицинских услуг населению.

В поликлинике ведется медицинская документация по формам утверждения МЗ РФ и согласно системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2001 с предоставлением ее по подчиненности.

В консультативно-диагностическую поликлинику входят следующие специализированные отделения:

- отделение по оказанию специализированной помощи;
- терапевтическое отделение;
- акушерско-гинекологическое отделение;
- педиатрическое отделение;
- отделение медицинской профилактики;
- территориальный нефрологический центр;
- отделение медицинской регистратуры;
- общеполитический персонал.

Структура управления поликлиникой ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» представлена на рисунке 4.

Высшим должностным лицом ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» является главный врач, который осуществляет текущее руководство деятельностью поликлиники и действует по вопросам его компетенции на принципах единоначалия.

Главный врач выполняет следующие функции и обязанности по обеспечению деятельности ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»:

- распоряжается имуществом поликлиники (в пределах, установленных Уставом), заключает договора, выдает доверенности;

- утверждает штатное расписание структуры поликлиники, и их управление;
- издает приказы и дает указания обязательные для работников ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника».

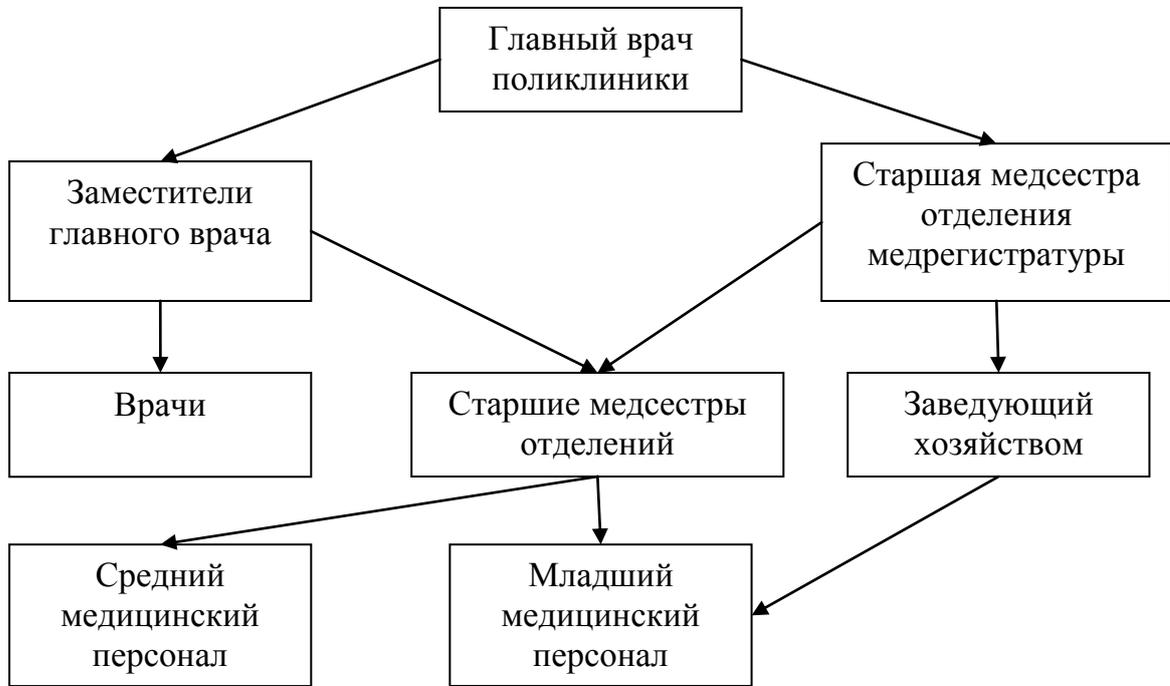


Рисунок 4 – Структура управления ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»

Главный врач самостоятельно определяет структуру администрации аппарата управления, численность, квалифицированный и штатный составы, назначает на должность и освобождает работников администрации и других работников больницы.

Второй уровень управления больницей – пять заместителей главного врача. Основными выполняемыми функциями являются руководство лечебным процессом, планирование лечебной деятельности, ее контроль и регулирование, составление отчетов по пролеченным больным.

Состав структурных подразделений:

- бухгалтерия осуществляет учет и контроль поступления и расходования денежных средств, товарно-материальных ценностей, проведение банковских и кассовых операций, анализ финансово-хозяйственной деятельности и т. д.;
- организационно-методический отдел (ОМО) производит организационную и юридическую работу, обеспечивает необходимой информацией и методическими материалами, исходящими из вышестоящих органов, обеспечивает помощь в управлении учреждением;
- хозяйственная часть: пищеблок, лифтеры, уборщицы, бригада по обслуживанию и текущему ремонту сантехнического, вентиляционного и электрооборудования, прачечная;
- вспомогательные подразделения: централизованное стерилизационное отделение (ЦСО) (проводится стерилизация медицинских приборов), кадровый отдел.

Основным достоинством этой структуры является то, что она дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и в результате повысить компетентность управления в целом. Эта структура стимулирует профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий, улучшает координацию деятельности. Но, вместе с тем специализация функциональных отделов может препятствовать эффективной деятельности поликлиники, так как затрудняет координацию управленческих воздействий. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей своих подразделений, чем общих целей всего учреждения. Это увеличивает вероятность конфликта между функциональными отделами. При этом цепь команд от руководителей до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Далее рассмотрим основные экономические показатели, характеризующие деятельность ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» за 2014 – 2016 годы (таблица 4).

Таблица 4 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» за 2014 – 2016 годы, тыс. руб.

Показатели	2014	2015	2016
Выручка	460948,4	541854,6	587912,2
Себестоимость продаж	223830,1	257664,1	282399,9
Валовая прибыль (убыток)	237118,3	284190,5	305512,4
Управленческие расходы	120238,3	138680,3	152548,3
Коммерческие расходы	10559,4	13711,3	18510,3
Прибыль (убыток) от продаж	106320,6	131798,9	134453,8
Прочие доходы	2392,7	2061	2184,7
Прочие расходы	2999,2	4829,6	3525,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	105153,2	129017,7	133112,9
Текущий налог на прибыль	20653	23238,6	23960,3
Чистая прибыль (убыток)	85883	105096,6	109152,5
Цепной темп прироста выручки, %		18	9
Цепной темп прироста себестоимости продаж, %		15	10
Цепной темп прироста валовой прибыли, %		20	8
Цепной темп прироста управленческих расходов, %		15	10
Цепной темп прироста коммерческих расходов, %		30	35
Цепной темп прироста прибыли от продаж, %		24	2
Цепной темп прироста прочих доходов, %		-14	6
Цепной темп прироста прочих расходов, %		61	27
Цепной темп прироста прибыли до налогообложения, %		23	3
Цепной темп прироста налога на прибыль, %		13	3
Цепной темп прироста чистой прибыли, %		22	4

Анализ таблицы 4 показал, что себестоимость услуг ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» колеблется в пределах 41%-66% от выручки. В 2015 году выручка от продаж увеличилась на 18%, что в результате составило 541854,6 тыс. руб. В 2016 году рост продаж был менее значительным (9%), что связано с увеличением количества конкурентов на рынке медицинских услуг. С целью повышения конкурентоспособности компании, ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» сократила расходы на непосредственное обслуживание (на 5%), сделав акцент на коммерческих расходах, опять-таки для увеличения продаж (коммерческие затраты выросли с 30% до 35%).

В целом можно сказать, что ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» работает эффективно, с каждым годом значительно увеличивая чистую прибыль предприятия.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды поликлиники

На протяжении всего периода реформирования системы здравоохранения Российской Федерации одной из главных задач было обеспечение населения доступной и качественной медицинской помощью [34,с.85]. В современных условиях эта задача стала неразрывно связана так же с необходимостью поддержания репутации медицинской организации [35,с.163].

В этой связи следует отметить, что, несмотря на определенные позитивные сдвиги по улучшению кадровой ситуации в первичной медико-санитарной помощи, для многих регионов Российской Федерации [40,с.3] и Самарской области в частности [9,с.8] актуальной проблемой остался дефицит медицинских кадров, обусловленный самыми разными факторами, например, чрезмерной специализацией кадров. Исходя из этого стоит начать анализ внутренней среды поликлиники с анализа кадрового става ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» (таблица 5).

Таблица 5 - Укомплектованность кадрового состава ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника», коэффициент совместительства

Должность	Штаты			Физические лица			Коэффициент совместительства			% Укомплектованности		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Врачи	107,75	103,25	105,75	81	91	99	1,3	1,1	1,1	75	88	95
Мед. сестры	147,5	149,25	143,5	119	120	116	1,2	1,3	1,1	80	80	81

Анализ таблицы 5 показал, что процент укомплектованности врачебными кадрами в исследуемом периоде вырос с 75% в 2014 году до 95%. в 2016 году, что является очень хорошим показателем укомплектованности кадров. Процент укомплектованности средним медицинским персоналом не изменился и составляет 80%. Что говорит о том, что в поликлиники наблюдается дефицит младшего и среднего медицинского персонала, что в свою очередь повышает нагрузку не

персонал и может отразиться на качестве предоставления медицинских услуг. Коэффициент совместительства - 1,1.

Важное значение для работы любого медицинского учреждения играет профессиональная подготовка медицинского персонала (таблица 6).

Таблица 6 - Профессиональная подготовка медицинского персонала по аттестации и сертификации ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»

Категория	Врачи			Средний медицинский персонал		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Высшая	30 (35%)	35 (36%)	32 (32%)	48 (43%)	57 (48%)	64 (62%)
Первая	12 (14%)	11 (12%)	10 (10%)	25 (23%)	22 (19%)	19 (18%)
Вторая	11 (13%)	15 (16%)	14 (15%)	10 (9%)	10 (9%)	5 (5%)
Не имеют	32 (38%)	33 (34%)	39 (43%)	28 (25%)	29 (25%)	15 (15%)
Всего	85	99	95	111	118	103

В поликлинике осуществляют свою профессиональную деятельность 95 специалистов. Из них 4 - доктора медицинских наук; 4 - кандидата медицинских наук; 32 человека имеют высшую квалификационную категорию, что составляет 32%; 10 человек - I квалификационная категория - 10%; 14 врачей - II квалификационная категория (15%) и 39 человек (43%) - не имеют категорию.

Учреждение имеет высокий рейтинг среди медицинских учреждений округа по качеству и доступности оказания медицинской помощи. Специалисты, работающие в консультативно-диагностической поликлинике, имеют высокий профессиональный уровень.

В 2016 году среди средних медицинских работников увеличился процент имеющих высшую квалификационную категорию до 62% по сравнению с 2014-2015гг. (48%-57%). Медицинская сестра - это главный помощник в работе врача, вместе они команда. Стремление врача к достижению поставленной цели всегда стимулирует как пациентов, так и всех, кто участвует в лечебно-диагностическом процессе. Не случайный и показатель повышения процента получения высшей

категории, как среди врачей, так и среди средних медицинских работников. Не имеют категорию 15% работников.

В настоящее время ведется серьезная работа среди руководителей отделений поликлиники по усилению контроля и повышению личной ответственности по улучшению вышеуказанных показателей.

Таблица 7 - Распределение кадрового состава по стажу работы

Стаж работы	Врачи			Средний медицинский персонал		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
0-5 лет	26 (31%)	21 (21%)	15 (16%)	30 (27%)	17 (14%)	10 (10%)
6-10 лет	22 (26,%)	32 (32%)	34 (35%)	24 (21,4%)	31 (26%)	33 (32%)
11-15 лет	8 (9,5%)	10 (10%)	12 (13%)	12 (11%)	18 (15%)	20 (19%)
16-20 лет	20 (24%)	22 (22%)	19 (20%)	15 (13,4%)	24 (20%)	25 (24%)
Свыше 21	8 (9,5%)	14 (14%)	15 (16%)	31 (28%)	28 (23%)	15 (15%)
Всего	85	99	95	111	118	103

Наибольший процент среди врачей составили сотрудники со стажем работы 6-10 лет, что объясняется большим притоком молодых специалистов. Суммарный процент специалистов со стажем работы свыше 10 лет за 2014-2015-2016гг. 44%-46%-49%, что указывает на достаточно высокий уровень профессиональной квалификации врачей, возможность передачи накопленного опыта начинающим.

Среди среднего медицинского персонала основную часть работников составляют со стажем 6-10лет - 33%, свыше 20 лет - 15%. Данное распределение выгодно сказывается на качестве работы в плане передаваемого опыта.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в целом в консультативно-диагностической поликлинике высококвалифицированный кадровый состав с высоким трудовым, профессиональным потенциалом. Основная причина отсутствия категории у медицинского персонала заключается в недостаточном количестве стажа. За отчетный период отмечается повышение процента укомплектованности специалистами, а, следовательно, уменьшения коэффициента совместительства.

Благодаря грамотной кадровой политике наибольший процент, среди работающих, составляют специалисты со стажем работы 6-10 и 16-20 лет и 0-5 лет, а значит, сохраняется преемственность в передаче накопленного профессионального опыта начинающим врачам.

Целевой сегмент рынка поликлиники можно описать следующим образом:

- возраст – 12–60 лет
- уровень дохода – средний, выше среднего, высокий
- образование – роли не играет
- семейное положение – холостые, семья из двух-четырёх человек
- работа, профессия – роли не играет

Основными клиентами поликлиники являются частные лица в возрасте от 12 до 60 лет имеющие достаток выше среднего.

Медицинская эффективность лечебно-диагностического процесса является одним из ключевых критериев качества медицинской помощи (КМП). В свою очередь КМП в настоящее время принято рассматривать, как элемент неценовой конкуренции медицинских организаций. Это характерно для медицинских организаций как государственного, так и негосударственного секторов здравоохранения [7,с.87]. В связи с этим достижение высокой медицинской эффективности лечебно-диагностического процесса следует рассматривать и как инструмент обеспечения конкурентоспособности медицинской организации.

При оценке конкурентоспособности ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» была проведена оценка КМП. Для этого экспертной оценке подверглись 1070 законченных случаев обращения к врачам общей практики (ВОП) и терапевтам. Одним из параметров оценки была медицинская эффективность (таблица 8).

Как видно из таблицу 8, медицинскую эффективность лечебно-диагностического процесса в ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» можно оценить, как среднюю: частота достижения выздоровления, улучшения состояния или ремиссии составила 67,6%. Основной причиной этому являются выявленные дефекты диагностики (3,3 на каждый законченный случай обращения) и

лечения (1,1 на каждый законченный случай обращения), в основе которых возможно находится высокая загруженность персонала, а так же низкая мотивация медицинского персонала. Динамика трудоспособности не страдает так сильно в связи с тем, что основной контингент пациентов, обращающихся в данную медицинскую организацию, находится в трудоспособном состоянии.

Таблица 8 - Медицинская эффективность лечебно-диагностического процесса ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» (на 100 законченных случаев)

Индикаторы качества результатов лечения	Оценки показателя		
	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
	Выздоровление/ улучшение/ремиссия	Отсутствие динамики	Ухудшение/ госпитализация
Динамика состояния	67,6	31,8	0,6
	Восстановление/сохранение	-	Ограничение
Динамика трудоспособности	93,2	-	6,8

Более глубокий анализ эффективности лечебно-диагностического процесса выявил 320 случаев низкой и средней медицинской эффективности лечения, частота которых составила 29,9 на 100 законченных случаев обращения. Их структура представлена на рисунке 5. Среди всех случаев недостаточной медицинской эффективности основная доля принадлежала отсутствию динамики состояния на фоне терапии (98,2%). При этом из этих 320 случаев в 20,9% отмечалось сохранение нетрудоспособности.

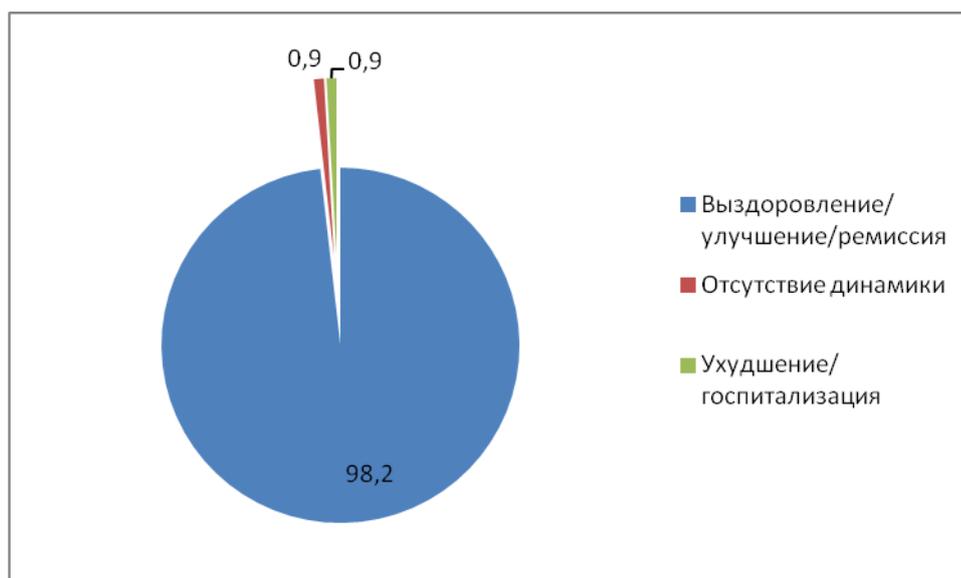


Рисунок 5 - Структура случаев средней и низкой эффективности лечения

Таблица 9 — SWOT - анализ ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - более высокий, чем в среднем по России, уровень оснащенности высокотехнологическим оборудованием и уровень внедрения современных методик лечения; - наличие у большинства сотрудников медицинского учреждения высшего образования, навыков работы с компьютером, достаточного опыта; - желание сотрудников медицинского учреждения жертвовать своим не рабочим временем, силами, использовать формальные и неформальные связи; - тесный контакт с пациентами; - рациональное использование рабочего времени; - ориентация на высокое качество услуг и повышенное внимание к пациентам; - работники медицинского учреждения заинтересованы в конечных результатах труда. 	<ul style="list-style-type: none"> - низкий уровень развития информационных технологий, нехватка врачей и персонала, устаревшее техническое оснащение; - значительная зависимость от факторов внешней и внутренней среды; - низкая финансовая устойчивость; - низкая средняя заработная плата в целом по отрасли; - слабая подготовка молодых специалистов; - слабая управленческая подготовка руководителей, отсутствие навыков планировать работу организации; - низкий уровень организованности сотрудников медицинского учреждения; - отсутствие сплочённости работников медицинского учреждения в достижении поставленных целей; - слабая проработка конкретных программ деятельности; - низкий профессионализм высшего руководящего медицинского звена; - отсутствие навыков по налаживанию связей с общественностью и прессой; - отсутствие навыков по изучению рынка (маркетинговая неграмотность).

Продолжение таблицы 9

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - тенденция к повышению уровня рождаемости и превышение уровня смертности; появление новых медицинских учреждений; - повышение демократизации общества; - повышение качества медицинских услуг; - налоговые льготы для медицинских учреждений; налоговые льготы для лиц, осуществляющих добровольные пожертвования в медицинские учреждения; - тенденция экономического роста в стране за последние 10 лет; - появление новых технических возможностей (ИНТЕРТЕТ, электронные библиотеки, совершенные средства связи и т.д.); - развитие интеграции в медицинской деятельности, стремление к взаимодействию разных уровней оказания помощи; - создание ресурс-центров, хранилищ медицинских данных, выпуск специализированных журналов и газет; - повышение взаимодействия со всеми ветвями власти; - усиление международных профессиональных связей. 	<ul style="list-style-type: none"> - отток специалистов из-за разрыва в оплате труда; - рост заболеваний социально-значимыми болезнями; - хозяйственные ограничения; - неразвитость благотворительности, добровольческого движения; - сохранение остроты многих социально-экономических проблем, сохранение межнациональных и военных конфликтов; - сокращение отечественных и иностранных инвестиций; - повышение конкуренции; - слабая информированность и осведомлённость местного населения о новых видах медицинских услуг; - дороговизна рекламы; - огромный поток информации от других организаций; - отсутствие устойчивого интереса со стороны СМИ к работе медицинских учреждений; - рост инфляции; - снижение реальных доходов населения и предприятий; - пассивность населения.

Таким образом, медицинская эффективность лечебно-диагностического процесса в ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника», как параметр ее конкурентоспособности, находится на недостаточно высоком уровне. В связи с тем, что основной причиной сложившейся ситуации является высокая загруженность персонала, а так же низкая мотивация медицинского персонала, требуется проведения дальнейшего соответствующего анализа.

Использование в исследованиях SWOT - анализа дало возможность выявить положительные и отрицательные тенденции и явления внешней среды, которые способствуют как улучшению, так и ухудшению условий деятельности ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» (табл. 9).

Полученные данные говорят, что главным типом внешнего окружения ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» (на уровне региона и на уровне страны в целом) является тип имеющий название «трансформирующаяся среда».

Для этого типа характерны частые быстрые перемены (законодательные, экономические, изменения в предпочтениях потребителей, новшества в стратегии конкурентов и т.д.). Указанный тип внешнего окружения формирует множественные проблемы в управлении медицинскими учреждениями в РФ.

С помощью матрицы Мак Кинси рассмотрим основных конкурентов ООО «Консультативно-диагностической поликлиники» (рис. 6). Для проведения анализа были рассмотрены сильные и слабые стороны поликлиники.

Основным конкурентом ООО «Консультативно-диагностической поликлиники» является государственное учреждение здравоохранения «Областная клиническая больница». Среди слабых сторон ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» по сравнению с Областной клинической больницей, следует выделить недостаточную широту ассортимента в ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника», месторасположение поликлиники так же не очень удобное, но это не ключевой фактор успеха. Квалификация врачей в ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» значительно выше. Такие больницы как ООО «Прогноз» и ООО «МедЭксперт» являются частным клиникам и так же являются конкурентами исследуемого предприятия. Однако, им необходимо расширять ассортимент услуг, повышать общее представление о частных клиниках на рынке медицинских услуг.

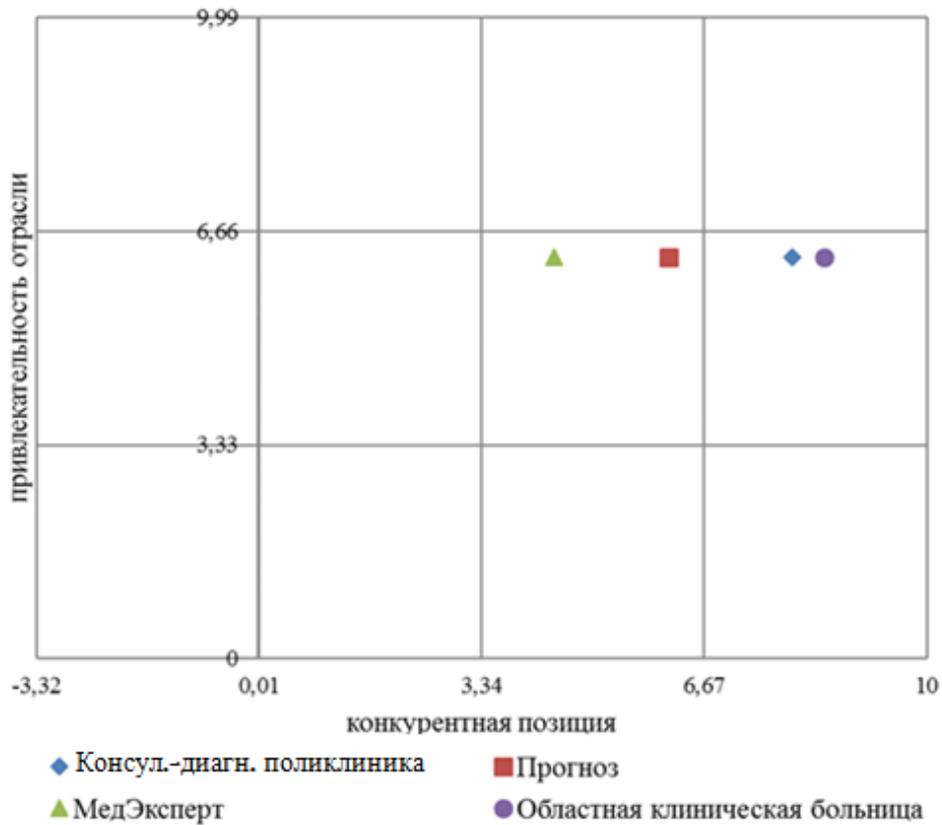


Рисунок 6 - Результаты оценки конкурентной силы ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»

Проведённый конкурентный и отраслевой анализ позволил определить центральные факторы успеха (ЦФУ) ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника», в которых интегрируются полученные ранее выводы (табл. 11). При этом под центральными факторами успеха понимаются общие для всех государственных медицинских учреждений управляемые переменные, использование которых позволяет повысить конкурентоспособность любого медицинского учреждения.

В исследовании выявлено противоречие между запросами внешней рыночной среды и современной организацией процесса управления отечественными медицинскими учреждениями, несоответствие системы управления ими существующим условиям, присутствие стратегических проблем неэффективного менеджмента.

Таблица 11 — Центральные факторы успеха деятельности ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»

№ п/п	Центральные факторы успеха деятельности ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»
1.	Выявление и решение наиболее острых и актуальных проблем общества в соответствии с уставной деятельностью.
2.	Квалифицированный персонал.
3.	Гибкость структуры управления.
4.	Высокая организационная и финансовая устойчивость.
5.	Эффективные внутренние и внешние коммуникации.
6.	Сотрудничество с органами власти и организациями бизнеса.
7.	Сотрудничество с иностранными компаниями.
8.	Объединение с другими медицинскими учреждениями, совместная работа с ними.
9.	Налаживание контактов со СМИ.
10.	Внедрение новых технологий.
11.	Прозрачность поступления и расходования средств.
12.	Внутренний контроль качества услуг.
13.	Тесный контакт с потребителями.
14.	Широта охвата потребителей услуг.
15.	Имидж медицинских учреждений, их репутация.
16.	Эффект масштаба известности медицинских учреждений.
17.	Заинтересованность в конечных результатах труда.
18.	Изучение отечественного и зарубежного опыта.

Это противоречие объясняется изменением требований внешней среды и низким уровнем профессиональных знаний руководства ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника». Связано с отсутствием научного подхода к управлению медицинскими учреждениями в нашей стране.

Так же стоит отметить, что частным клиникам тяжело конкурировать с государственными и ведомственными учреждениями, т.к. они обладают большим ассортиментом услуг, большим количеством установленного оборудования, новейшими способами обследования человека, с квалифицированным составом персонала.

2.3 Оценка системы оплаты и стимулирования труда работников поликлиники

При анализе заработной платы, необходимо в первую очередь провести анализ использования средств на оплату труда. Данный анализ представим в виде таблицы 12.

Таблица 12 - Анализ использования средств на оплату труда

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ФОТ	74572,8	92126,4	87978,0
Основная часть	55929,6	69094,8	65983,5
Переменная часть	18643,2	23031,6	21994,5
Отчисления	9694,5	11976,4	11437,1
Производительность	2351,8	2497,0	2969,3
Формирование средств за счет бюджета и коммерческих услуг	58166,8	71858,6	68622,8
Прибыль на 1 работника	1010,4	1061,6	1149,0

Как видно из таблицы фонд оплаты труда за последний год снизился, что произошло за счет снижения количества работников организации. Основная часть заработной платы составляет 75%. В течении исследуемого периода производительность труда и прибыль на одного работника растет, что положительной характеризует работников данной организации.

В целях выявления уровня удовлетворенности сотрудников имеющейся системой мотивации персонала на данном предприятии было использовано несколько методик.

Первоначально была рассмотрена действующая система материального стимулирования труда. В управлении персоналом ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» выделяются следующие группы методов:

1) Административно-организационные методы управления:

Разграничение взаимоотношений персонала посредством утверждения коллективного договора, «Положения о структурных подразделениях» должностных инструкций сотрудников поликлиники;

Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений и указаний) при управлении текущей деятельностью поликлиники.

2) Экономические методы управления:

Материальное стимулирование трудовой деятельности является неотъемлемой частью экономических методов побуждения медицинских сотрудников:

- премия по результатам трудовой деятельности поликлиники;
- сдельная форма оплаты труда для врачебного персонала;
- доплаты и надбавки в соответствии с коллективным договором.

3) Социально-психологические методы управления:

С целью развития в коллективе чувства принадлежности и значимости в компании проводится:

- использование символики поликлиники;
- обеспечение рабочей одеждой сотрудников с фирменным наименованием поликлиники;
- ведение корпоративной рекламы.

Дополнительно проводится стимулирование трудовой деятельности за счет гарантированного предоставления социальных гарантий и выплат.

Основным направлением системы стимулирования персонала являются материальные (финансовые) методы поощрения. Так система оплаты труда, размер тарифных ставок и окладов, а также формы материального поощрения в соответствии с ТК РФ организация устанавливает самостоятельно. Оплата труда устанавливается в соответствии с «Положением об оплате труда работников ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»; «Коллективным договором»; действующими тарифными ставками; должностными окладами; утвержденными нормами, без ограничения максимального размера заработной платы в пределах средств на оплату труда. Администрация является гарантом оплаты труда каждого сотрудника поликлиники.

Организация ведет политику стабильности системы оплаты труда:

- обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда согласно действующего законодательства в соответствии со ст. 421 ТК РФ.
- о нововведениях и изменениях установленных условий оплаты труда сотрудники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

На ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» применяются следующие методы экономического (материального) стимулирования:

- оплата труда сотрудников поликлиники по профессионально-квалификационным группам устанавливается в соответствии тарифно-квалификационными справочниками и утвержденными на предприятии тарифными ставками первого разряда и повышающими коэффициентами по видам услуг. Оплата труда сотрудников, не задействованных в оказании медицинских услуг, осуществляется согласно тарифных ставок (окладов) за фактически отработанное время и применение повышающих коэффициентов за имеющуюся квалификацию;

- оплата труда за работу в выходные и праздничные дни, работу сверхурочно оплачивается в 2-ом размере не зависимо от формы оплаты труда (сдельная или фактическая (оклад)) за фактически отработанное время или по согласованию с работником возможна замена оплаты труда представлением дополнительного дня отдыха;

- при выполнении установленного объема работ с меньшей численностью персонала (отсутствие по причине болезни, отпуска и т.д.) производить доплаты в размере от 30 до 50%.

Высококвалифицированному медицинскому персоналу предусматриваются персональные надбавки, которые устанавливаются приказом по ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» и максимальными размерами не ограничиваются. Выплаты производятся за фактически отработанное время.

Наряду с оплатой труда и материальным стимулированием по итогам трудовой деятельности на предприятии предусмотрены дополнительные выплаты направленные на социально-психологическое стимулирование:

- выплата материальной помощи сотрудникам поликлиники к юбилейным датам;

- выплата материальной помощи при выходе сотрудника на пенсию по возрасту или выслуге лет;

- оказание материальной помощи при рождении у одного из сотрудников ребенка;

- проведение новогодних представлений с вручением подарков детям работников поликлиники;

- выделение автотранспорта за счет средств поликлиники для проведения культурно-массовых и спортивных мероприятий;

- оказание помощи на приобретение путевок в детские оздоровительные учреждения за частичную оплату;

- в случае смерти близких родственников оказывается материальная помощь, выделяется бесплатно транспорт.

Предоставление работнику по его заявлению дополнительного оплачиваемого отпуска до 3-х дней в случаях:

- собственной свадьбы и свадьбы своих детей;

- рождения ребенка;

- смерти супруга(и) членов семьи (дети, родители, родные братья, сестры, дедушка, бабушка). При предоставлении документов.

Выдача в соответствии с Законом правилами и нормами, рабочим и служащим поликлиники:

- спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты;

- за особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам или почетным званиям. Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения всего коллектива работников и заносятся в трудовую книжку поощренного. Меры поощрения должны предусматривать сочетание материальных и моральных стимулов;

- оплата курсов повышения квалификации, обучения по смежным специальностям.

В 2013 г. размеры оплаты труда медицинских работников ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» существенно выросли, а целевые значения, установленные для врачей и среднего медицинского персонала, были значительно превышены (табл. 13).

Таблица 13 - Соотношение средней заработной платы врачей, среднего и младшего медицинского персонала ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» и средней заработной платы в регионе в 2014-2016 гг., тыс. руб.

Персонал	2014 г.	2015 г.	2016
	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.
Врачи	41,9	46,2	47,9
Средний медицинский персонал	23,9	26,3	27,0
Младший медицинский персонал	14,1	16,1	16,8
Цепной темп роста з.п. врачей, %		9,4	3,6
Цепной темп роста з.п. среднего медицинского персонала, %		9,2	2,6
Цепной темп роста з.п. младшего медицинского персонала, %		12,7	4,3

В 2015 г. заработная плата медицинских работников выросла незначительно. В среднем прирост среднемесячной заработной платы врачей составил 9,4%, и в абсолютном выражении ее величина достигла 46,2 тыс. руб. Зарплата среднего медицинского персонала выросла на 9,2% до уровня 26,3 тыс. руб. У младшего медицинского персонала темп прироста оказался самым высоким - 12,7%, но в номинальном выражении прирост составил всего 1,8 тыс. руб., и в 2015 г. среднемесячная заработная плата этой категории работников равнялась 16,1 тыс. руб.

В 2016 г. рост среднемесячной заработной платы был небольшим, причем даже ниже темпа инфляции, которая составила 12,9%. Для врачей и работников с высшим образованием рост составил 3,6%, средних медицинских работников - 2,6%, младшего медицинского персонала - 4,3%. Среднемесячная заработная плата врачей и работников с высшим образованием составила 47,9 тыс. руб., среднего медицинского персонала - 27,0 тыс. руб., младшего медицинского персонала - 16,8 тыс. руб. В итоге показатели соотношения заработной платы врачей и среднего медицинского персонала и средней заработной платы в регионе остались примерно на уровне 2014 г.

Снижение темпов роста зарплаты в 2015-2016 гг. отражает реалии складывающейся экономической ситуации. Поскольку достигнутые уже в 2013 г. значения средней заработной платы врачей и среднего медицинского персонала по отношению к средней заработной плате в регионе превосходили целевые

показатели, установленные на 2015 г. и на 2016 г., то в условиях экономического кризиса вполне рационально была выбрана политика сдерживания темпов роста заработной платы.

Вместе с тем, по данным интервью с медицинскими работниками, проведенным сотрудниками ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника», небольшой рост заработной платы, в пределах 10-15%, не приводит к позитивному изменению внутренней мотивации врачей [36,с.156].

Повышение размеров оплаты труда медиков рассматривалось в качестве составной части перехода к эффективному контракту. Этим понятием было названо заключение трудового договора с работником, в котором конкретизированы показатели и критерии оценки эффективности его деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых медицинских услуг. На практике, по оценкам значительной части медиков, введение эффективного контракта оборачивается увеличением объема выполняемой ими работы, неадекватным фактическому росту их заработной платы. Как показали данные анкетного опроса медицинских работников, почти две трети опрошенных (61%) сообщили, что «объем работы заметно вырос, а размер зарплаты увеличился незначительно».

Заработная плата медицинских работников складывается из трех частей: 1) базовый оклад, 2) компенсационные выплаты (за особые условия труда, сверхурочную работу, работу в ночное время и т.п.), 3) стимулирующие выплаты (выплаты за интенсивность, качество, результаты работы, премиальные, выплаты за стаж непрерывной работы и выслугу лет). Базовый оклад и компенсационные выплаты нередко называют базовой частью оплаты труда. Предполагалось, что при внедрении эффективного контракта рост базовой части оплаты должен сочетаться с еще более быстрым увеличением стимулирующих выплат.

Между тем, по данным опросов медиков, выявлен значительный рост ориентации на повышение доли базовой части в оплате труда: ее желаемая величина составила 62,5% в 2015 г., а в 2016 г. достигла 70,9%. Среди врачей доля желающих иметь более высокую долю базового оклада возросла с 66 до 86%. Причем те, кто

получают стимулирующие выплаты, значительно чаще указывают на такую необходимость. Эти результаты заставляют сделать вывод, что политика внедрения эффективного контракта, отдающая приоритет увеличению доли стимулирующей части в оплате труда и обеспечению ее большей увязки с объемом и качеством работы, не отвечает интересам самих работников. А это означает, что не меньшее внимание должно быть уделено изменению порядка назначения базовой части оплаты труда. Этот порядок также должен быть стимулирующим, то есть учитывать квалификацию работника, сложность проводимых работ, степень дефицитности определенной категории работников на региональных рынках труда и прочие факторы.

Так же основными проблемами на ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника», основывающихся на низкой мотивации сотрудников, остаются:

- высокая текучесть кадров, подразумевающая стихийный процесс прихода и ухода работников предприятия (измеряется отношением числа уволившихся рабочих и служащих, за определенный период времени, недовольных своим рабочим местом или предприятием, конкретной работой, к общей численности работников предприятия);

- высокая конфликтность, выражающаяся в противостоянии противоположно направленных организационных позиций сотрудника или групп сотрудников относительно целей друг друга;

- низкий уровень исполнительской дисциплины выражается в несоблюдение сроков и низком качестве выполняемых заданий в большей степени является результатом несправедливости, по мнению сотрудников, оплаты труда, недооценке заслуг сотрудника руководством, низкое качество должностных инструкций;

- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения выражается в снижении производительности труда и инициативности персонала. В итоге снижаются показатели деятельности компании;

- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников влечет увольнение сотрудника или переход к конкурентам, предоставившим сотруднику возможность в самовыражении и реализации своего потенциала;

- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных выражается в низком уровне качества управления;

- низкий профессиональный уровень персонала, выражающийся в недостаточном уровне внимания к обучению и повышению квалификации со стороны работы кадровых служб организации.

3. Оптимизация системы материального стимулирования персонала в ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»

3.1 Разработка рекомендаций по повышению экономической эффективности материального стимулирования работников предприятия

Для эффективности системы материального стимулирования персонала и для того чтобы затраты на ее разработку оправдали себя, а так же окупались связанные с ее внедрением ростом производительности, профессионализма и качества труда, она должна основываться на следующие принципы:

1. Объективность - размер вознаграждения должен определяться на основе объективной оценки результатов труда и их значимости для организации.

2. Значимость - вознаграждение должно быть значимым и отвечать ожиданиям персонала.

3. Своевременность - вознаграждение должно быть за достижением результата практически сразу.

4. Прозрачность - работнику должно быть понятно, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.

5. Адекватность - вознаграждение должно быть пропорционально вкладу каждого сотрудника в результат деятельности всего коллектива, его опыту.

6. Справедливость - правила должны быть понятны всем сотрудникам и быть справедливыми для каждого [37,с.74].

Для повышения экономической эффективности материального стимулирования персонала ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» предлагает использовать стимулирования на базе KPI, для чего будут использованы разработанные рядов авторов методические подходы [38,с.60].

Первым этапом методических подходов является анализ эффективности материального стимулирования в поликлиники на основе двухступенчатой системы оценки эффективности внедрения предложенной системы стимулирования:

1. На первой ступени проводится сравнение на основе социологического исследования доли работников считающих, что их заработная плата зависит от

результатов их труда в динамике по годам (рис. 7). А также анализ экспертного мнения руководителей предприятия. В случае, если доля работников, считающих, что заработная плата зависит от результатов их труда возрастает это будет говорить о эффективности применяемых подходов. Метод экспертной оценки итогов реализации мероприятий по совершенствованию системы стимулирования, также позволит оценить эффективность проделанной работы.

Для оценки зависимости оплаты труда от результатов труда был проведен социологический опрос, в котором принял участие 24 респондента.

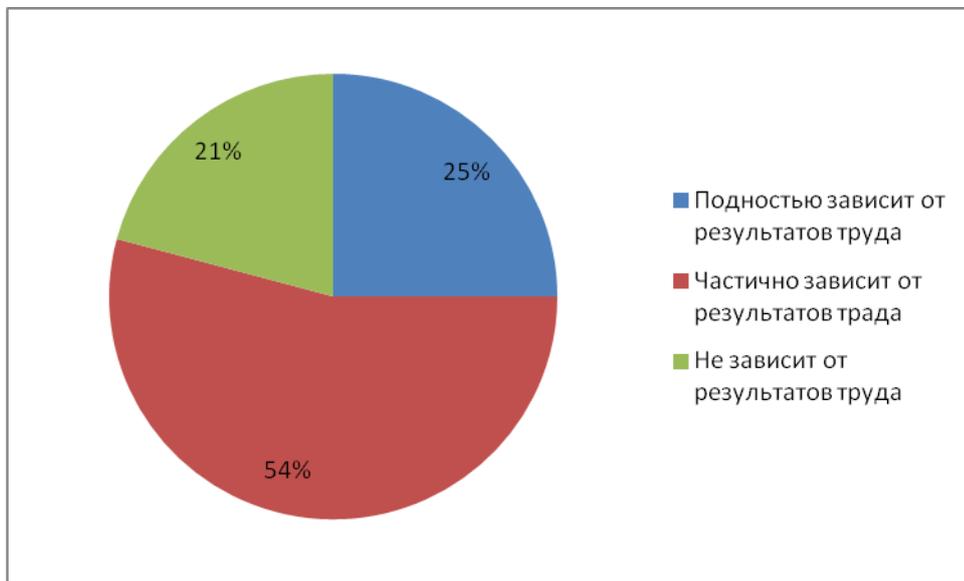


Рисунок 7 - Структура оценок медицинским персоналом зависимости оплаты труда от результатов труда (%)

Как видно из рисунка 7, зависимость оплаты труда от результатов труда видят лишь 25% сотрудников этой медицинской организации. Вместе с тем, справедливо заметить, что высокие оценки относятся, прежде всего, к параметрам, характеризующим медицинскую деятельность, как таковую, без учета специфики конкретных условий труда. Данную группу сотрудников в своем большинстве составляет высший медицинский персонал поликлиники. Частичную зависимость то выполняемой работы отметили 54% персонала поликлиники. Так же 21% персонала отмечает полное отсутствие зависимости труда от заработной платы, что

с свою очередь существенно снижает мотивацию к труда и формирует негативное отношение к работе.

2. На второй ступени рассчитываются общие показатели оценки стимулирующей функции заработной платы. По итогам проведенного анализа принимается решение о необходимости доработки существующей системы КРІ.

Вторым этапом методических подходов является анализ существующей системы КРІ, в ходе которого происходит выявление областей применения показателей, описание механизма применения КРІ в данных областях, а также анализ пула КРІ, применяемого в каждой конкретной области на предприятии с учетом внешних факторов.

Итогом второго этапа является формирование всего спектра КРІ по функциональным областям на предприятии с учетом внешних факторов.

Таким образом, основанием для начисления премии сотрудникам ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» будут использоваться данные не только оперативной и бухгалтерской отчетности, а так же средний коэффициент качества труда и личный коэффициент качества труда каждого сотрудника. Премия начисляется на сдельную тарифную зарплату, доплату за работу в вечернюю смену, и совмещение с учетом личного КРІ. На предприятии производится также премирование за выполнение особо важных производственных заданий.

Третьим этапом методических подходов является построение на основе анализа существующей системы КРІ модели формирования КРІ.

Итогом третьего этапа является выявление резервов совершенствования системы КРІ на предприятии.

Четвертым этапом методических подходов является систематизация существующих КРІ с помощью использования универсальной формы-классификатора по областям применения показателей в разрезе структурных подразделений.

При этом каждому КРІ для данного подразделения в определенной области применения соответствует одно поле формы-классификатора.

Для эффективного материального стимулирования персонала ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» будет применяться общие для всех работников показатели повышения и снижения КРІ, которые представлены в таблицах 14 и 15.

Таблица 14 – Показатели повышения КРІ ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»

Показатели повышения КРІ	Величина повышения
Отсутствие нарушений трудового законодательства РФ	+0,10
Отсутствие жалоб со стороны пациентов	+0,10
Отсутствие замечаний по работе со стороны руководства	+0,10
Рационализаторские предложения по разработке и реализации медицинских услуг	+0,10
Рационализаторские предложения по эффективному использованию рабочего времени	+0,10
Осуществление эффективного медицинского лечения	+0,10
Повышение квалификации	+0,10
Уменьшение потерь рабочего времени	+0,03
Формирование и развитие стабильного трудового коллектива, создание благоприятного социально-психологического климата	+0,03
Внедрение достижений науки и передового опыта, использование современных программ и технологий в оказании медицинских услуг	+0,03
Выполнение функций и обязанностей в установленные сроки	+0,03
Обеспечение достоверности и своевременное предоставление требуемой отчетности и информации в соответствующие адреса	+0,03
Своевременное и качественное оформление документов по исследуемым вопросам	+0,02

Таблица 15 – Показатели снижения КРІ ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»

Показатели снижения КРІ	Вел. снижения
Нарушение технологических режимов, регламентов, инструкций	0,10
Порча материалов, поломка инструмента, приспособления и оборудования	0,05
Предоставление недостоверной информации	0,10
Нарушение правил по технике безопасности, охране труда, противопожарных и санитарных правил	0,10
Опоздание на работу, преждевременный уход с работы, самовольное оставление рабочего места	0,025
Невыполнение распоряжения руководителя, начальника отдела	0,10
Нарушение финансовой, трудовой и производственной дисциплины и трудового законодательства	0,10
Невыполнение (или неполное выполнение) в срок приказов, указаний, и распоряжений предприятия, вышестоящих организаций	0,10
Некачественное и несвоевременное оказание медицинской помощи	0,10
Невыполнение (или неполное выполнение) должностных обязанностей	0,025

Показатели снижения КРІ	Вел. снижения
Невыполнение плановых заданий, установленных предприятием	0,05
Невыполнение месячных планов, работ	0,05
Наличие случаев нарушения трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка	0,05
Наличие претензий со стороны клиентов	0,05

Итогом четвертого этапа является систематизация всего спектра КРІ с помощью в универсальной формы-классификатора.

Пятым этапом методических подходов является отбор наиболее эффективных показателей из формы-классификатора. «Для решения этой задачи предлагается применять Критерии использования КРІ. Они позволяют произвести обоснованный отбор КРІ из всей совокупности КРІ, закрепленных за функциональной областью, на основе их количественной оценки» [6,с.168].

После проведения критериальной оценки показателей в систему материального стимулирования отбираются показатели, имеющие наибольший общий итоговый балл.

Общепринятые оценки коэффициента качества труда и соответствующие им размеры повышения и снижения премии и сдельного приработка приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Общепринятые оценки КРІ

Коэффициент качества труда	Размер снижения или повышения премии, %
Выше 1,5	В соответствии с КРІ, но не выше +30
1,2-1,5	+20
1,0-1,2	+10
0,92-1	+5
0,75 - 0, 92	-15
0,50 -0,75	-25
0,1-0,50	-60
Ниже 0,1	-100

Пересмотр списка КРІ объекта стимулирования в связи с появлением новых КРІ производится путем поочередного сравнения критериальных оценок

используемых КРІ с критериальной оценкой каждого из вновь предлагаемых показателей.

Итогом пятого этапа является ранжирование КРІ, закрепленных за функциональной областью по результатам критериальной оценки.

Шестым этапом методических подходов является применение Условий использования КРІ для целей материального стимулирования работников для повышения объективности и эффективности работы системы стимулирования.

Таблица 17 - Предполагаемые этапы реализации и сроки проведения мероприятий

Этапы реализации	Содержание работ / результаты	Отчетные документы	Длительность работ
1. Формализация стратегии управления персоналом в области мотивации персонала.	— анализ стратегии управления персоналом компании — описание стратегии управления персоналом в области мотивации персонала — подготовка предложений по коррекции положений стратегии управления персоналом, касающихся мотивации персонала	Предложение по внесению изменений касающихся мотивации персонала в "Положение о персонале".	4-6 дней
2. Диагностика структуры мотивов персонала компании	— анализ структуры персонала. Выделение уровней управления и категорий персонала — диагностика структуры мотивов каждой из категорий персонала — описание структуры мотивов персонала	Модель структуры мотивов персонала компании	10-15 дней
3. Разработка модели системы материальной и нематериальной мотивации персонала	— анализ существующей модели системы мотивации персонала — формирование модели системы материальной и нематериальной мотивации персонала	Структурированная модель системы материальной и нематериальной мотивации персонала. Политика мотивации персонала..	4-6 дней
4. Проектирование и регламентация процедур мотивации и стимулирования персонала	— проектирование бизнес-схем процессов — формирование матриц ответственности по бизнес-процессам — разработка регламентирующей документации (шаблоны документов) — разработка регламентов	Пакет документов по процедурам мотивации и стимулирования. Регламенты процессов. Графические схемы выполнения процессов. Бланки регламентирующих документов	15-20 дней

Этапы реализации	Содержание работ / результаты	Отчетные документы	Длительность работ
5. Внедрение процедур мотивации и стимулирования персонала	— разработка программы внедрения — формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения процедур — оценка эффективности внедрения	План-программа внедрения. Отчет по результатам оценки эффективности внедрения. Рекомендации по эффективному ведению процедур.	10-30 дней
6. Обучение специалистов компании управлению реализацией процедур	— разработка программы обучения — проведение консультационного семинара-обсуждения по проведению процедур системы мотивации и стимулирования персонала для топ-менеджмента компании — оценка результатов обучения	Программа обучения. Программа семинара. Отчет по результатам оценки обучения	2-4 дня

Итогом шестого этапа является сформированная система КРІ для целей материального стимулирования.

Предполагаемые этапы реализации и сроки проведения представлены в таблице 17.

Седьмым этапом методических подходов является расчет экономического эффекта от внедрения системы. «При этом на основе данных о фактическом выполнении КРІ, разработанных на основе методических подходов, рассчитывается необходимый размер премиального фонда для анализируемой группы работников. Далее указанный размер премиального фонда сравнивается с фактическим размером объема премирования по анализируемой группе работников. На основе этих данных производится расчет среднего отклонения премии за счет внедрения системы КРІ у анализируемой группы работников» [30,с.170].

Таким образом, после реализации 7 этапов методических подходов, направленных на повышение эффективности системы, в течение трех лет стимулирующая функция на предприятии должна находиться на достаточно высоком уровне. Для своевременного выявления отрицательной динамики предлагаем проводить оценку эффективности системы ежегодно. В случае необходимости при снижении эффективности системы, при возникновении изменений в

законодательстве, изменении рыночной ситуации, появления новых областей применения показателей, появлении новых подразделений или направлений деятельности, но не реже, чем раз в три года необходимо перейти на один из этапов методических подходов с целью проведения мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций

Оценка экономической эффективности введение новой системы материального стимулирования персонала будет проведено два вида оценки. Первая это оценка экономической эффективности разработанных мероприятий, а с другой - оценка социальной эффективности.

Прогнозируемые значение прибыли после мероприятий приведены в таблице 18.

Таблица 18 - Финансовые показатели ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» в 2016 г. (фактические) и планируемые на 2017-2021 гг. при реализации мероприятий, тыс. руб.

	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Темп прироста выручки от реализации за счет мероприятий		12%	10%	9%	8%	7%
Стандартный темп прироста выручки				5%	5%	5%
Выручка от реализации, тыс.руб.	587912,2	658461,7	724307,8	789495,5	852655,2	912341
Себестоимость, тыс.руб.	282399,9	316287,9	347916,7	379229,2	409567,5	438237,2
Маржинальная прибыль, %	13,50%	17,50%	17,50%	17,50%	17,50%	17,50%
Коммерческие и организационные расходы	18510,3	20731,54	22804,69	24857,11	26845,68	28724,88
Фонд оплаты труда, тыс.руб. (входит в себестоимость)	152548,3	170854,1	191356,6	214319,4	240037,7	268842,2
Стоимость мероприятий по внедрению системы мотивации труда		540,9	600,39	606,43	730,07	800,38

В таблице 19 определим разницу между чистой прибылью до мероприятий и после мероприятий. Полученная разница и будет являться дополнительной прибылью предприятия.

Таблица 19 - Планируемый экономический эффект от мероприятий, тыс.руб.

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Прибыль до мероприятий	301113	338752	373342	407641	440917
Прибыль после мероприятий	342174	376391	410266	443088	474104
Прибыль предприятия за счет мероприятий	41061	37639	36924	35447	33187
Стоимость мероприятия, итого, в т.ч.:	4541	4600	4606	4730	4800
Увеличение окладной части вспомогательного персонала	3825	4208	4628	5091	5600
Экономический эффект	32695	28831	27690	25626	22787
ФОТ	973690,8	1002926	999966	936540	950400
основная часть	730268,1	752195	749975	702405	712800
переменная часть	243422,7	250732	249992	234135	237600
Отчисления	126579,8	130380	129996	121750	123552
прибыль на 1 работника	1728,2	1901,0	2072,1	2237,8	2394,5

Таким образом, экономический эффект от разработки новой материальной системы мотивации персонала в 2017 году составит 32695 тыс. руб. В дальнейшем экономический эффект будет незначительно снижаться, однако реализации новой система материального стимулирования труда все же будет достаточно эффективной на всем исследуемом периоде.

В качестве еще одного метода оценки эффективности мотивации персонала предлагаются формулы оценки, учитывающей эффекты, возникающие при увеличении производительности труда (на 20%) и снижении текучести кадров (до 4%).

1. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$\mathcal{E}_H = Z_M * P(K_{T1} - K_{T2}), \quad (1)$$

где Z_H - затраты на новичка;

P - среднесписочная численность работников;

K_T - коэффициент текучести в разные периоды времени.

$\mathcal{E}_M = 15 * 291(11\% - 4\%) = 305,55$ тыс.руб.

2. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):

$$\mathcal{E}_n = P * D_m (П_1 - П_2), \quad (2)$$

где P - количество работников;

D_m - количество рабочих дней, отработанных за месяц;

$П$ - производительность труда как отношение объема продаж к количеству рабочих дней, отработанных за месяц, умноженному на число работников:

$$\mathcal{E}_n = 291 * 40 (658/365 - 548/365) = 391 * 40 * 0.3 = 4692 \text{ тыс. руб.}$$

Перечисленные показатели эффективности от проведения мероприятий по материальному стимулированию персонала измеряются в денежных единицах. Таким образом, суммарная эффективность от проводимых мероприятий показывает ту сумму денежных средств, которую экономит предприятие в случае применения модели мотивации персонала, которая направлена на повышение производительности и трудовой активности персонала предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что реализация предложенных мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования работников ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» позволит получить максимальный эффект в первый же год. В тоже время данные результирующие факторы будут сформированы укреплением корпоративного духа, повышением степени удовлетворения сотрудников содержанием трудового процесса, активизацией мотивов карьерного роста и созданием благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Таким образом, предложенную систему мероприятий по совершенствованию материального стимулирования трудовой деятельности работников поликлиники можно считать эффективной.

Следует подчеркнуть, что в условиях кризиса возрастает роль эффективных коммуникаций, поэтому в рамках антикризисной кадровой политики необходимо обеспечить достоверное и оперативное информирование персонала о происходящих изменениях.

Заключение

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов:

1. Понятие стимулирование персонала является весьма сложным и важнейшим фактором, влияющим на производительность труда. Под стимулированием персонала следует понимать процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду путем применения различных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации. Под материальным стимулированием персонала следует понимать все виды денежных выплат, применяемых на предприятии, и материальное нематериальное стимулирование. Очевидно, что существует связь между системой стимулирования персонала предприятия и результативностью работы сотрудников, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна лишь при построении оптимальной системы стимулирования труда.

2. В настоящее время на каждом российском или зарубежном предприятии существует своя система материального стимулирования труда работников. Анализ практики и теории стимулирования показывает, что наиболее эффективным и востребованным в сложившихся рыночных условиях в современной России является именно материальное стимулирование. При этом нематериальное стимулирование целесообразно применять, когда работники в целом материально удовлетворены. Кроме того, анализ зарубежного опыта организации процесса материального стимулирования говорит нам о перспективности применения систем, использующих объективные, в том числе количественные показатели, индивидуальной эффективности каждого работника, что позволяет повысить конкуренцию в коллективе, снизить негативный фактор стимулирования - когда стимулирование одного работника приводит к снижению эффективности труда у целой группы его коллег в виду мнимой субъективности оценок со стороны руководителя.

3. Важным условием эффективного материального стимулирования является последовательность, справедливость и лояльность. Необходимо поддерживать в

сотрудниках чувство защищенности от несправедливости. Объем части постоянной зарплаты для увеличения мотивации сотрудников должен быть примерно равен прожиточному минимуму работника. Поскольку постоянной части заработной платы не должно хватать работнику на излишества, данная часть должна мотивировать, а еще лучше сказать провоцировать работника стремиться заработать все больше и больше, за счет роста объема переменной части выплат. Поскольку именно переменная часть заработной платы всегда связана с результативностью, эффективностью работы сотрудника и увеличение данного показателя выгодно не только сотруднику, но и организации в целом.

4. Объектом исследования в данной работе выступало ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» г. Чапаевск. Данное предприятие осуществляет медицинские услуги для населения и организаций Самарской области с 2009 года. За это время был сформирован дружный коллектив профессионалов, способных оказать качественную, квалифицированную и оперативную консультационную и лечебную помощь гражданам в самых разных ситуациях.

5. В целом в консультативно-диагностической поликлинике за время работы был сформирован высококвалифицированный кадровый состав с высоким трудовым, профессиональным потенциалом. Основная причина отсутствия категории у медицинского персонала заключается в недостаточном количестве стажа. Благодаря грамотной кадровой политике наибольший процент, среди работающих, составляют специалисты со стажем работы, а значит, сохраняется преемственность в передаче накопленного профессионального опыта начинающим врачам.

6. Действующая система материального стимулирования персонала показала, что повышение размеров оплаты труда медиков рассматривалось в качестве составной части перехода к эффективному контракту. Этим понятием было названо заключение трудового договора с работником, в котором конкретизированы показатели и критерии оценки эффективности его деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых медицинских услуг. Однако внедрение эффективного контракта,

отдающая приоритет увеличению доли стимулирующей части в оплате труда и обеспечению ее большей увязки с объемом и качеством работы, не отвечает интересам самих работников.

7. Так же основными проблемами на ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника», основывающихся на низкой мотивации сотрудников, остаются:

- высокая текучесть кадров, подразумевающая стихийный процесс прихода и ухода работников предприятия (измеряется отношением числа уволившихся рабочих и служащих, за определенный период времени, недовольных своим рабочим местом или предприятием, конкретной работой, к общей численности работников предприятия);

- высокая конфликтность, выражающаяся в противостоянии противоположно направленных организационных позиций сотрудника или групп сотрудников относительно целей друг друга;

- низкий уровень исполнительской дисциплины выражается в несоблюдение сроков и низком качестве выполняемых заданий в большей степени является результатом несправедливости, по мнению сотрудников, оплаты труда, недооценке заслуг сотрудника руководством, низкое качество должностных инструкций;

- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения выражается в снижении производительности труда и инициативности персонала. В итоге снижаются показатели деятельности компании;

- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников влечет увольнение сотрудника или переход к конкурентам, предоставившим сотруднику возможность в самовыражении и реализации своего потенциала;

- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных выражается в низком уровне качества управления;

- низкий профессиональный уровень персонала, выражающийся в недостаточном уровне внимания к обучению и повышению квалификации со стороны работы кадровых служб организации.

8. Для повышения экономической эффективности материального стимулирования персонала ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника»

было предложено использовать стимулирования на базе КРІ. Для эффективного материального стимулирования персонала ООО «Консультативно-диагностическая поликлиника» были разработаны показатели повышения и снижения КРІ.

9. Оценка экономической эффективности проведенных мероприятий показала что их реализация позволит получить максимальный эффект в первый же год. В тоже время данные результирующие факторы будут сформированы укреплением корпоративного духа, повышением степени удовлетворения сотрудников содержанием трудового процесса, активизацией мотивов карьерного роста и созданием благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Таким образом, предложенную систему мероприятий по совершенствованию материального стимулирования трудовой деятельности работников поликлиники можно считать эффективной.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // СПС Консультант Плюс.
2. Актуальные проблемы развития социально-экономических систем в современных условиях / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина, С. А. Глухова, И. В. Нилова, Т. Н. Шубина, В. А. Романченко. – Ульяновск : УлГТУ, 2015. – 131 с.
3. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016.
4. Бобова А.С. Система KPI как инструмент оценки деятельности работника // Журнал правовых и экономических исследований. 2016. №2.
5. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Гуманитарный центр, 2017.
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
7. Волнухин А.В. Анализ конкурентного окружения сети негосударственных поликлиник города Москвы // Наука и образование сегодня. 2017. № 1 (12).
8. Волнухин А.В. Анализ удовлетворенности медицинского персонала сети негосударственных поликлиник выполняемой работой // International Scientific Review. 2017. № 1 (32).
9. Гридасов Г.Н. Реализация региональной программы модернизации здравоохранения в Самарской области /Г.Н. Гридасов, С.А. Вдовенко, В.Н. Мокшин //Вестник Росздравнадзора. 2015. № 3.
10. Доненко Е.Г. Совершенствование системы мотивации персонала с использованием ключевых показателей: магистерская диссертация / Е.Г. Доненко; Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. — Электрон. текстовые дан. — Санкт-Петербург, 2015.
11. Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Экономика труда. М.:Приор, 2015.
12. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности:

учебное пособие — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017.

13. Едигарева Ю.Г., Власов А.В. Актуальные вопросы стимулирования и мотиваций персонала в системе менеджмента предприятия // Научный альманах. 2017. № 3-1 (29).

14. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016.

15. Кисурина М. А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Молодой ученый. 2017. №13.

16. Коршунова Е.Д., Гусева А.В. Стимулирование как инструмент мотивации персонала // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее сборник статей IX Международной научно-практической конференции : в 3 ч.. 2017.

17. Лахметкина Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013.

18. Лымаренко В.М. Процесс стратегического управления администрацией района государственными бюджетными учреждениями здравоохранения поликлинического типа: диссертация ... кандидата медицинских наук.- Санкт-Петербург, 2017.

19. Мартыненко Д. Семь шагов к работающей системе управления эффективностью деятельности и вознаграждения руководителей // Бизнес. №4. 2016. С. 77-83.

20. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016.

21. Михайлова Я.С. Некоторые вопросы повышения эффективности управления персоналом промышленного предприятия // VIII Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых с международным участием «Россия молодая». 2016.

22. Модорский А.В. Обеспечение взаимосвязи заработной платы и результативности производства в вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаниях: диссертация ... кандидата экономических наук.- Пермь, 2014.

23. Москалева Е.Г. Внедрение системы мотивации персонала на базе КРІ – ключевых показателей эффективности // Контентус. 2016. № 2 (43).
24. Подкопаев О.А. Мотивация и стимулирование труда персонала: стимулирующие выплаты и показатели эффективности работников учреждений культуры // Результаты социально-экономических и междисциплинарных научных исследований XXI века. Самара, 2016.
25. Подлесных В.И. Менеджмент: учебное пособие для ВУЗов -СПБ: изд. Дом «Бизнес-пресса». - 2014
26. Попова С.М., Симонин П.В. Внедрение системы мотивации и стимулирования персонала // Новое поколение. 2016. № 10.
27. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
28. Семёнов А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013.
29. Сергеева Е.В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Экономика и социум. 2017. № 1-2 (32).
30. Соловьева И.А., Закирьянов Р.И. Комплексная модель оценки эффективности системы развития человеческих ресурсов организации // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2015. №2.
31. Соловьева И.А., Закирьянов Р.И. Разработка комплексной многокритериальной модели оценки системы обучения и развития человеческих ресурсов организации // Том 8, №2.2016.
32. Сосков В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2016.
33. Сотников С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2016.
34. Стародубов В.И. Кадровые ресурсы здравоохранения Российской Федерации: состояние, проблемы и основные тенденции развития /В.И.

Стародубов, Ю.В. Михайлова, С.А. Леонов //Социальные аспекты здоровья населения. 2015. № 1(13).

35. Тарасенко Е.А. Зарубежный опыт выбора показателей качества медицинской помощи для построения рейтингов медицинских организаций: уроки для России // Социальные аспекты здоровья населения. – 2015. – № 6(34).

36. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: Приор 2013.

37. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / пер. с англ. Д. Баймухаметова. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

38. Чуланова О. Л. Мониторинг применения компетентностного подхода в управлении персоналом организаций малого и среднего бизнеса региона // Уровень жизни населения регионов России. 2014. №2 (192).

39. Чуланова О.Л., Шестак М.Г., Бурлакова А.Е. Методика внедрения КРІ по результатам деятельности в работу с персоналом (на основе компетентностного подхода) // Креативная экономика. 2014. № 12 (60).

40. Щепин О.П. О развитии здравоохранения Российской Федерации //Проблемы социальной гигиены и история медицины.- 2015.- №5.

Приложения

Приложение 1

Описание систем премирования

Назначение	Суть	Минусы
Система Д. Скэнлона	Формирование фонда премирования за счет разницы между фактическим и нормируемым размером расходов на оплату труда, рассчитанным за период от 3 мес. до 1 года.	Развитие технологий приводит к постоянному изменению нормативных значений; Отсутствие связи между результатом труда конкретного работника и его премией.
Система Раккера	Премирование работников в случае уменьшения доли расходов на оплату труда в составе добавленной стоимости по сравнению со стандартной долей, рассчитанной за период от 3 до 7 лет.	Развитие технологий приводит к постоянному изменению нормативных значений; Отсутствие связи между результатом труда конкретного работника и его премией.
Система Импрошейр	Премирование работников в случае снижения затрат рабочего времени на выпуск продукции по сравнению с нормативным.	Кроме минусов, описанных для первых двух систем данная система трудно применима для осуществления премирования инженерно-технических работников и руководителей в виду сложности нормирования их труда.
Систем оплаты за квалификацию	Премирование осуществляется за овладение работником знаниями по смежной должности, профессии.	Увеличение расходов на обучение работников; Повышение текучести персонала в случае отсутствия возможности использования полученных знаний; Отсутствие взаимосвязи между стимулированием и результатами труда.
Система установления КРІ	Премирование осуществляется в зависимости от уровня выполнения заранее установленных показателей деятельности для каждой должности или группы должностей.	При наличии большого количества показателей требуется внедрение информационных систем формирования аналитических данных. Применение некорректных показателей может привести к снижению эффективности системы.

Формирование и расчет коэффициента соответствия корпоративным стандартам [10,с.69]

