

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Е. С. Дашкова

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 22 апреля 2018 г.

Аннотация: автором обосновывается необходимость разработки методики оценки эффективности системы стимулирования работников в сфере здравоохранения. Проводится ретроспективный анализ опыта создания таких методик, в том числе и по некоторым отраслям. Раскрывается понятие эффективности системы стимулирования с позиции того, что оно должно отражать одновременно «экономическую» и «социальную» эффективность, а также эффективность для работников и для работодателя. С учетом такой трактовки автором описывается разработанная им методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы здравоохранения, включающая четырнадцать показателей и предполагающая три этапа расчета.

Ключевые слова: оплата труда, стимулирование труда, система стимулирования работников сферы здравоохранения, эффективность, методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы здравоохранения.

Abstract: the author substantiates the need to develop a method of assessing the effectiveness of the incentive system of workers in the health care sector. A retrospective analysis of the experience of creating such techniques, including in some industries. The concept of efficiency of incentive system from the position that it should reflect both «economic» and «social» efficiency, and also efficiency for workers and for the employer is revealed. Taking into account this interpretation, the author describes the developed method of assessing the effectiveness of the incentive system for health workers, which includes fourteen indicators and involves three stages of calculation.

Key words: remuneration, stimulation of labor, incentive system for health care workers, efficiency, methods of assessing the effectiveness of the incentive system for health care workers.

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

(работодателя и работников), – сложная, но для деятельности любой организации весьма важная и необходимая задача.

Существует несколько трактовок понятия «эффективность». «Эффективность согласно современному экономическому словарю – это относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение. В энциклопедическом словаре эффективность – это отношение между затратами редких факторов и выпуском товаров и услуг. Это отношение можно измерять в физическом выражении (технологическая эффективность) или стоимостном выражении (экономическая эффективность). По Оксфордскому толковому словарю эффективность (efficiency) – достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов. Эффектив-

ность потребления означает распределение товаров между потребителями таким образом, что всякое иное перераспределение не может улучшить потребление кого-либо без ухудшения потребления других людей. Эффективность производства означает распределение имеющихся в наличии ресурсов между отраслями таким образом, что невозможно увеличить объем производства каких-либо товаров без сокращения объема производства других товаров... Эффективностью часто называют оптимальность по Парето» [1]. Как видно из определений, в самом общем понимании «эффективность» – это мера затрат для достижения поставленных целей.

Эффективность системы стимулирования учебными также трактуется с разных позиций. А. В. Модорский и Г. Г. Модорская под эффективностью системы стимулирования понимают «максимизацию производительности труда при оптимизации расходов на систему стимулирования работников» [2]. На наш взгляд, эффективность системы стимулирования работников – категория более «емкая» и не может измеряться лишь показателями производительности труда. Действительно, в теории и практике экономики труда и управления подходы к оценке эффективности систем стимулирования имеют определенную траекторию развития: от оценки эффективности оплаты труда до оценки эффективности систем стимулирования и мотивации. Условно существуют два подхода к оценке систем стимулирования. Первый подход, который может быть представлен такими учеными, как Л. Т. Гиляровская, Д. А. Ендовицкий, Л. А. Вострикова, Ю. Г. Грибин, К. Ю. Королевский, Н. А. Подгорнова и др., рассматривает эффективность системы стимулирования как экономическую эффективность [3–6]. Второй подход, имеющий отражение в работах Т. Г. Озерниковой, Н. Н. Терещенко, Е. В. Титовой, О. П. Чекмарева, А. В. Модорского, Г. Г. Модорской, Е. В. Белоноговой, Ю. Ю. Суловой, А. В. Волошина, Ю. Г. Одегова, А. А. Федченко и др., исходит из того, что эффективность системы стимулирования необходимо оценивать с использованием не только экономических, но и социальных показателей [2; 7–12]. С нашей точки зрения, второй подход является правильным по нескольким причинам:

– во-первых, с учетом современных подходов к менеджменту социальная эффективность имеет большое значение, и многими исследователями доказано, что она не в меньшей степени, чем экономическая, влияет на общую эффективность;

– во-вторых, в бюджетных организациях основной целью их создания является не максимизация прибыли, а реализация тех или иных социально-значимых для общества целей.

Поэтому наиболее оптимальными сегодня являются методики, включающие интегрированные показатели, позволяющие оценить не только «экономическую эффективность» системы стимулирования работников, но и «социальную эффективность». Кроме того, рассматривая систему стимулирования работников как целостную совокупность взаимосвязей и взаимоотношений между элементами системы, направленную на гармонизацию целей и интересов работников и работодателя и обеспечивающую постоянное развитие человеческого потенциала, а также создание условий для его эффективного использования, мы исходим из того, что показатели оценки эффективности системы стимулирования должны включать «эффективность со стороны работодателей» и «эффективность со стороны работников».

Методики оценки эффективности системы стимулирования работников, по нашему мнению, целесообразно разрабатывать именно под специфику отрасли и конкретной организации, так как они, базируясь на совокупности универсальных показателей эффективности, могут включать специфические показатели, отражающие эффективность конкретного вида экономической деятельности и организации.

В науке и практике уже имеются методики оценки эффективности системы стимулирования или мотивации персонала, разработанные для конкретной отрасли. Так, Е. В. Белоноговой, Ю. Ю. Суловой, А. В. Волошиным, Н. Н. Терещенко были разработаны методические подходы к оценке эффективности систем стимулирования труда для организаций сферы торговли [7; 10]. Профессором Ю. Г. Грибиным и К. Ю. Королевским была предложена методика оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала для угледобывающих предприятий [4].

На сегодняшний день в сфере здравоохранения подобные методики оценки эффективности систем стимулирования работников отсутствуют, имеются лишь некоторые попытки в разработке таких методик. Так, Е. А. Борисовой предлагается проводить оценку эффективности внедрения «эффективного контракта» на уровне региона, включающую следующие показатели и индикаторы: показатель «финансовое обеспечение» – индикатор «процент

от ВВП»; показатель «расширение внебюджетных источников финансирования» – индикатор «доля в общем консолидируемом бюджете»; показатель «повышение заработной платы» – индикатор «по сравнению со средней экономической заработной платой по региону»; показатель «кадровое обеспечение» – индикатор «укомплектованность кадрами, соотношение врач / медицинская сестра»; показатель «удовлетворенность населения медицинскими услугами» – индикатор «процент положительных ответов»; показатель «информированность населения о месте, виде, сроках предоставления медицинских услуг» – индикатор «наличие информации на сайте, в СМИ, регистратуре, приемном отделении» [13].

Поэтому разработка и внедрение методики оценки эффективности системы стимулирования работников для сферы здравоохранения является, с нашей точки зрения, весьма актуальной, учитывая повышенное внимание со стороны Президента РФ и Правительства РФ к проблемам экономики здравоохранения. Проведение оценки эффективности системы стимулирования работников в учреждениях здравоохранения позволит понять, насколько рационально используются финансовые ресурсы, целесообразны применяемые моральные и социальные способы мотивации для повышения производительности и качества труда.

При разработке методики оценки эффективности системы стимулирования для работников сферы здравоохранения важно использовать те показатели, которые будут наиболее полно отражать специфику данной отрасли. «Показатель эффективности – это количественная или качественная характеристика работы объекта управления (работника, структурного подразделения, предприятия), определяющая степень эффективности управленческого воздействия. Показатель должен быть:

- 1) валидным, т. е. соответствовать поставленным целям и задачам системы мотивации;
- 2) информативным, т. е. с определенной степенью вероятности оценивать фактическое состояние системы управления и прогнозировать ожидаемый результат в будущем;
- 3) доступным для сбора исходных данных и последующего анализа;
- 4) отслеживаемым в динамике.

Значение того или иного показателя в конкретный момент времени само по себе является малозначимым. Для принятия обоснованных управленческих решений показатели важно анализировать в динамике, поэтому методика их получения

должна быть практически неизменной (или с незначительными модификациями), а форма сбора, накопления и анализа информации – удобной в применении» [14].

Ориентируясь на то, что одной из целей новых систем оплаты труда (НСОТ) работников сферы здравоохранения является усиление мотивации медицинских работников к оказанию качественной медицинской помощи, нами предлагается следующая методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы здравоохранения, включающая комплекс показателей, позволяющих оценить «экономическую» и «социальную» составляющие эффективности, а также учесть эффект как для работников, так и для работодателей.

Данная методика включает четырнадцать показателей и реализуется в три этапа.

На первом этапе осуществляется расчет по каждому из четырнадцати показателей. Рекомендуется их рассчитывать по итогам года, но возможно уменьшить интервал (полгода, квартал).

1. Коэффициент выполнения плана (K_n , %) рассчитывается по формуле

$$K_n = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_n} \times 100 \% , \quad (1)$$

где Π_{ϕ} – объемы фактически выполненных показателей по учреждению (в натуральных единицах или в рублях); Π_n – объемы установленных нормативных показателей (в натуральных единицах или в рублях).

В зависимости от организационно-правовой формы медицинского учреждения (автономное государственное или муниципальное учреждение, бюджетное государственное или муниципальное учреждение, частное учреждение здравоохранения) и специфики его деятельности у учреждения может быть несколько планов:

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

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

Если в учреждении имеется несколько таких нормативных планов, то расчет среднего показате-

ля необходимо осуществлять как среднеарифметическое всех коэффициентов:

$$K_{\Pi} = \frac{K_{\Pi_1} + \dots + K_{\Pi_m}}{m}, \quad (2)$$

где K_{Π} – средний показатель по коэффициентам, $1 \dots m$ – количество коэффициентов выполнения плана.

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

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

$$D_{\text{м.фот}} = \frac{\text{ФОТ}_{\text{мед.п.}}}{\text{ФОТ}_{\text{общ.}}} \times 100\%, \quad (3)$$

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

Согласно Единым рекомендациям по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2018 г., утвержденных Решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 22 декабря 2017 г. № 11, необходимо «... оптимизировать неэффективные расходы с целью привлечения средств на повышение заработной платы медицинским работникам, в том числе на оплату труда административно-управленческого и вспомогательного персонала. В этих целях устанавливать предельную долю расходов на оплату их труда в фонде оплаты труда работников учреждений (не более 40 процентов). Также рекомендуется устанавливать перечень должностей, относимых к административно-управленческому и вспомогательному персоналу учреждений» [15]. С нашей точки зрения, этот показатель целесообразно включать в предлагаемую методику в связи с тем, что он отражает справедливость в оценке соотношения вклада медицинских работников и немедицинского (административно-управленческого и вспомогательного) персонала в результаты деятельности учреждения в целом. Однако, по нашему мнению, это соотношение во многом зависит от масштабов учреждения. Например, сегодня благодаря использованию информационных

технологий доля немедицинского персонала коммерческих клиник, особенно сетевых, не превышает 10–15 % от общей численности работников. Поэтому, как пишет О. П. Беньковская: «для разработки методического подхода по оценке потребности в немедицинском персонале и регулированию его численности медицинскими организациями целесообразно проведение кадрового аудита конкретных лечебных учреждений в рамках управленческого консалтинга с целью определения оптимальных нормативов численности управленческого персонала и нормы управляемости, обслуживания, времени и др.» [16].

3. Доля среднего оклада в среднем заработке в целом по учреждению ($D_{\text{окл}}$ %) рассчитывается по формуле

$$D_{\text{окл.}} = \frac{O}{3} \times 100\%, \quad (4)$$

где O – средний оклад; 3 – средняя заработная плата.

Для того чтобы обеспечить достойную заработную плату, в развитых странах мира на долю постоянной части в общем заработке приходится не менее 70 %. В письме Министерства здравоохранения РФ от 4 сентября 2014 г. № 16-3/10/2-6752 «О совершенствовании региональных и муниципальных систем оплаты труда медицинских работников» написано, что «... на совместном совещании с представителями Федерации независимых профсоюзов и Центрального комитета профсоюза работников здравоохранения Российской Федерации Минздрав России полагает целесообразным внедрять новые подходы к формированию гарантированной части заработной платы медицинских работников в субъектах Российской Федерации, что позволит сбалансировать долю тарифной части заработка работников и стимулирующих выплат таким образом, чтобы 55–60 % заработной платы направлялось на выплаты по окладам, 30 % – стимулирующие выплаты за достижение конкретных результатов деятельности по показателям и критериям эффективности, 10–15 % – компенсационные выплаты в зависимости от условий труда медицинских работников» [17].

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

$$K_{\text{д}} = \frac{\Phi_{10}}{\Phi_1}, \quad (5)$$

где Φ_{10} – фонд заработной платы, который приходится на 10 % работников с самой высокой зарпла-

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

Данный показатель, на наш взгляд, более объективно отражает внутриорганизационную дифференциацию работников по доходам, чем рекомендуемый Министерством показатель «предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителей и работников учреждения» [17].

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

$$Y_{\text{адм.взыс.}} = \frac{Ч_{\text{адм.взыс.}}}{Ч_{\text{ср.}}} \times 100\%, \quad (6)$$

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

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

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

$$T_{\text{кв}} = \frac{K_{B_1}}{K_{B_0}} \times 100\%, \quad (7)$$

где K_{B_1} – средний уровень квалификации медицинского персонала за текущий период; K_{B_0} – средний уровень квалификации медицинского персонала за предшествующий период.

Данный показатель отражает привлекательность медицинского учреждения на рынке труда, формируемую в первую очередь за счет системы стимулирования работников. Кроме этого, он косвенно характеризует мотивацию персонала к постоянному развитию и профессиональному росту.

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

$$K_{\text{тек.}} = \frac{Y_{\text{неж.пр.}} + Y_{\text{соб.}}}{Ч_{\text{среднеспис.}}} \times 100\%, \quad (8)$$

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

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

8. Уровень удовлетворенности пациентов качеством медицинских услуг ($Y_{\text{к.м.у.}}$) рассчитыва-

ется с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен». Медицинское учреждение может также использовать данные, опубликованные на сайте Департамента здравоохранения Воронежской области (<http://zdrav36.ru/obshchestvennyj-kontrol/rating-2017>).

В настоящее время удовлетворенности пациентов качеством медицинской помощи уделяется большое внимание на государственном уровне. Показатель «удовлетворенность качеством медицинской услуги» нельзя отождествлять с показателем «качество медицинской услуги», так как первый показатель оценивается пациентом, он субъективный и включает не только оценку самой медицинской помощи (которую пациенты в большинстве случаев не могут объективно оценить), но и сервиса, культуры и этики отношения и др. Качество медицинской услуги – это соответствие медицинской помощи показателям, характеризующим ее качество и эффективность (стандартам). Оценка качества медицинских услуг осуществляется соответствующими специалистами согласно Национальному стандарту РФ ГОСТ Р 52113-2014 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6 ноября 2014 г. № 1482-ст) [18].

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

10. Удовлетворенность работников справедливостью материального стимулирования (а именно справедливостью переменной части заработной платы) ($Y_{\text{сп.мат.с.}}$) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен».

Также прямой и частично субъективный показатель, отражающий реальное мнение персонала о том, насколько материальное стимулирование справедливо распределяется в организации.

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

Позволяет оценить емкость и действенность социального пакета учреждения.

12. Удовлетворенность работников морально-психологическим климатом в учреждении ($Y_{\text{мат.-псих.кл.}}$) рассчитывается с использованием социологических опросов по шкале от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен».

Дает возможность оценить спектр моральных стимулов, использующихся в организации, а также ее корпоративную культуру.

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

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

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

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

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

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

На втором этапе каждому показателю дается математическое обозначение, и он переводится в универсальную десятибалльную шкалу (табл. 1.).

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

Таблица 1

Шкала баллов по показателям методики оценки эффективности системы стимулирования работников

Обозначение показателя	Показатели оценки	Баллы										
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y_1	$K_{\text{п}}$	105 и выше	104	103	102	101	100	99	98	97	96	95 и менее
Y_2	$D_{\text{м.фот}}$	72 и выше	71–69	68–66	65–63	62–60	59–57	56–54	55–53	52–50	49–47	46 и менее
Y_3	$D_{\text{окл}}$	80 и более	79–75	74–70	69–65	64–60	59–55	54–50	49–45	44–40	39–35	34 и менее
Y_4	$K_{\text{д}}$	4 и менее	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14 и более
Y_5	$Y_{\text{адм.взыс.}}$	0	до 0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1 и выше
Y_6	$T_{\text{кв}}$	117 и выше	115–116	113–114	111–112	109–110	107–108	106–107	104–105	102–103	100–101	Менее 100
Y_7	$K_{\text{тек}}$	0–2	3–5	6–8	9–11	12–14	15–17	18–20	21–23	24–26	27–29	30 и более
Y_8	$Y_{\text{к.м.у.}}$	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y_9	$Y_{\text{з/п}}$	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y_{10}	$Y_{\text{сп.мат.с.}}$	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y_{11}	$Y_{\text{соц.г.}}$	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y_{12}	$Y_{\text{мат.-псих.кл.}}$	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y_{13}	$Y_{\text{инф.}}$	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Y_{14}	$Y_{\text{уч.}}$	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

На третьем этапе осуществляется расчет эффективности системы стимулирования работников:

$$E = Y_1 + \frac{Y_2 + Y_4 + Y_{10}}{3} + Y_3 + \frac{Y_5 + Y_6 + Y_7 + Y_8}{2} + Y_9 + Y_{11} + Y_{12} + Y_{13} + Y_{14}. \quad (9)$$

Показатели $Y_1, Y_3, Y_9, Y_{11}, Y_{12}, Y_{13}, Y_{14}$ напрямую характеризуют систему стимулирования работников в учреждении. Показатели Y_2, Y_4, Y_{10} суммируются и корректируются на $1/3$, так как каждый из

них оценивает параметр «справедливость» системы стимулирования работников в учреждении. Показатели Y_5, Y_6, Y_7, Y_8 дают косвенную оценку системе стимулирования работников и поэтому корректируются на $1/2$.

Эффективность системы стимулирования работников (E) находится в границах от 0 до 100 баллов. В случае применения всех четырнадцати показателей действующая система оценивается по следующей шкале (табл. 2).

Таблица 2

Шкала оценки эффективности системы стимулирования работников

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

Предложенная нами методика включает показатели, которые удовлетворяют поставленному нами выше условию, а именно одновременно от-

ражают экономическую и социальную эффективность и эффективность со стороны работника и работодателя (табл. 3).

Таблица 3

Матрица соотношения показателей по различным аспектам эффективности системы стимулирования работников

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

Таким образом, использование предложенной автором методики позволит комплексно оценить эффективность системы стимулирования работников в учреждениях здравоохранения как бюджет-

ной, так и коммерческой сфер и на основании полученных результатов даст возможность принимать обоснованные управленческие решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Национальная экономическая энциклопедия. – Режим доступа: <http://vocable.ru/termin/effektivnost.html>
2. Модорский А. В. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда / А. В. Модорский, Г. Г. Модорская // Вестник Перм. ун-та. – 2015. – Вып. 4 (27). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-stimulirovaniya-truda>
3. Гиляровская Л. Т. Комплексный анализ материального стимулирования труда : монография / Л. Т. Гиляровская. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 1982. – 152 с.
4. Грибин Ю. Г. Методические подходы к оценке экономической эффективности мероприятий по совершенствованию систем стимулирования персонала / Ю. Г. Грибин, К. Ю. Королевский // Доклад на симпозиуме «Неделя горняка – 99». – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-k-otsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyu-sistem-stimulirovaniya-personala>
5. Ендовицкий Д. А. Вознаграждение персонала : регулирование, учет и отчетность, экономический анализ : учеб. пособие / Д. А. Ендовицкий, Л. А. Вострикова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 303 с.
6. Подгорнова Н. А. Методические проблемы определения экономической эффективности систем мотивации и стимулирования труда / Н. А. Подгорнова. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29954237&>
7. Белоногова Е. В. Методические подходы к оценке эффективности систем материального стимулирования труда работников торговых организаций / Е. В. Белоногова, Ю. Ю. Сулова, А. В. Волошин // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 8-1. – С. 96–101. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26483806>
8. Одегов Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 336 с.
9. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности : учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 183 с. – Режим доступа: <http://lib-catalog.isea.ru>
10. Терещенко Н. Н. Современные подходы к оценке материального стимулирования труда работников торговли / Н. Н. Терещенко, Е. В. Титова // Проблемы современной экономики : евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2007. – № 2 (22). – С. 159–161.
11. Федченко А. А. Методические подходы к оценке эффективности премиальных систем / А. А. Федченко // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2004. – № 2. – С. 145–150.
12. Чекмарев О. П. Методологические подходы к оценке эффективности систем стимулирования и мотивации труда / О. П. Чекмарев. – Режим доступа: <https://motivtrud.ru/PCost/effect.html>
13. Борисова Е. А. Новые эффективные подходы в оплате труда медицинских работников / Е. А. Борисова. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/novye-effektivnye-podhody-v-oplate-truda-meditsinskih-rabotnikov>
14. Никифорова Л. Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала / Л. Х. Никифорова. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632>
15. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2018 год : решение Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 22 декабря 2017 г., протокол № 11. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71748512/>
16. Беньковская О. П. Немедицинский персонал лечебных учреждений : проблемы определения понятия и регулирования численности / О. П. Беньковская, И. П. Черная, О. В. Горшкова // PacificMedicalJournal. – 2016. – № 3. – Р. 89–92. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/>
17. О совершенствовании региональных и муниципальных систем оплаты труда медицинских работников : письмо Министерства здравоохранения РФ от 4 сентября 2014 г. № 16-3/10/2-6752. – Доступ из информ.-правовой системы «Гарант».
18. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 52113-2014 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг» : приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6 ноября 2014 г. № 1482-ст. – Доступ из информ.-правовой системы «Гарант».

*Воронежский государственный университет
Дашкова Е. С., кандидат экономических наук,
доцент, доцент кафедры экономики труда и основ
управления*

E-mail: dashkova-82@mail.ru

Тел.: +7 (905) 655 7771

Voronezh State University

*Dashkova E. S., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Associate Professor of Labor
Economics and Basic Management Department*

E-mail: dashkova-82@mail.ru

Tel.: +7 (905) 655 7771