

УДК 331.108.2

DOI 10.21661/r-117748

А.С. Михайлова

**«ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ» КАК ИНСТРУМЕНТ ВОЗДЕЙСТВИЯ
НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА
КОММЕРЧЕСКИХ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Аннотация: автор статьи рассматривает эффективность взаимосвязи целей компании с целями ее работников, в особенности управленческого персонала. Исследователем объясняется необходимость разработки систем мотивации с применением адаптированной под каждое конкретное предприятие сбалансированной системы показателей для оценки результативности руководителей. Предложен эффективный контракт как важная составляющая часть оценки результативности руководителей коммерческих медицинских организаций.

Ключевые слова: управление персоналом, результативность руководителей, оценка результативности, управление по целям, управление по результатам, эффективный контракт, коммерческие медицинские организации.

A.S. Mikhaylova

**“AN EFFECTIVE CONTRACT” AS A TOOL FOR EXPOSURE
OF A MANAGEMENT PERSONNEL PERFORMANCE IN COMMERCIAL
MEDICAL ORGANIZATIONS**

Abstract: the author of this paper examines the effectiveness of the relationship between company's goals and its employees' goals, in particular management personnel. The researcher tries to explain the necessity of a motivation systems development using the balanced scorecard system to assess the performance of leaders. An effective contract as an important component of the assessment of the impact of commercial medical organizations of heads is offered.

Keywords: *personnel management, effectiveness of managers, effectiveness evaluation, management by objectives, performance management, effective contract, commercial medical organizations.*

В современных условиях активного реформирования здравоохранения России все большая роль отводится развитию сектора частной, платной медицины. Одно из условий, способствующих этому – это становление и достаточно быстрое развитие среднего класса в постсоветский период, а именно появление людей, достаточно обеспеченных ориентации на платное квалифицированное и профессиональное медицинское обслуживание для себя и своей семьи. В последние годы отмечается достаточно активный рост количества частных медицинских центров по всей территории страны. Соответственно, подобный рост конкуренции между коммерческими медицинскими организациями предполагает, что в условиях постепенного насыщения рынка медицинских услуг за счет общего количества открываемых коммерческих клиник, смогут остаться на рынке и получить дальнейшее развитие только те коммерческие медицинские организации, которые будут предлагать людям услуги по конкурентной цене и конкурентного качества. А это возможно только в том случае, если все внутренние бизнес-процессы компании находятся в равновесии, и весь персонал (особенно его управленческая часть) заинтересован в четкой, слаженной и компетентной работе с целью выживания в условиях кризиса и перспектив дальнейшего развития.

В настоящее время в условиях внутренней и внешней экономической нестабильности в стране проблема повышения трудовой мотивации персонала медицинских учреждений в общем, и управленческого персонала в частности, является важной проблемой в здравоохранении (как в государственном секторе, так и коммерческом).

Активное функционирование медицинских учреждений на рыночных основах проявляется в том, что в последнее время здравоохранение все более полноценно вовлекается в экономический оборот общества, что обусловлено актив-

ным функционированием медицинских организаций на рыночных основах (оказание платных услуг в государственных организациях здравоохранения и постоянный рост сектора коммерческой медицины) [3; 7]. Одновременно с этим отмечается все большая зависимость здравоохранения от экономической ситуации в стране: объемы платных услуг отрасли находятся в прямой зависимости от платежеспособности населения – для коммерческого сектора медицины, а относительная нестабильность в государственном секторе не позволяет рассчитывать на активное развитие программ оказания помощи населению, финансируемых государством – для государственного сектора медицины.

Таким образом, управление трудовой мотивацией управленческого персонала как фактор экономического развития и экономической результативности коммерческого медицинского предприятия приобретает особую актуальность и требует не только детального теоретического анализа, но и серьезных исследований практической направленности.

В целом российская модель мотивации труда в сфере здравоохранения во многом является преемницей советской модели стимулирования труда. Однако возникновение рыночных отношений в стране существенно повлияло на изменения в системе ценностей персонала и управленческих подходах к мотивации.

Мотивация управленческого персонала связана не только с уровнем (размером) заработной платы, но также и со способом оплаты труда. Системы оплаты труда и их эффективность изучаются в рамках экономика персонала [4].

Как известно, существует две основные системы оплаты труда: сдельная и повременная. В первом случае работник получает оплату за произведенное им количество продукции (в случае здравоохранения – оказанных услуг), то есть за единицу выпуска, какой-то результат, во втором – за отработанные часы, за временные ресурсы. Персоналу свойственно приспособливаться к любой существующей на предприятии системе оплаты труда, с тем, чтобы, где это является возможным, постепенно снижать уровень своей трудовой активности, объем или качество производимой продукции до минимально допустимого.

Достаточно известная в экономической теории модель эффективной заработной платы (Р. Солоу) подтверждает существование следующего факта: усилие работника, а значит, и его продуктивность, напрямую связаны с уровнем оплаты его труда [5]. До некоторого момента рост усилия и продуктивности происходит с опережением роста зарплаты (что выгодно для работодателя), но затем рост усилия замедляется, и продуктивность начинает расти медленнее, чем зарплата. Определение этой середины между усилиями работников и заработной платой, а также поиск на практике формы зависимости усилия работника от заработной платы являются очень важными вопросами во всех сферах экономики, и в сфере как коммерческой, так и государственной медицины.

Еще немаловажно для деятельности организаций, чтобы стимулы персонала к работе непосредственно совпадали с целями работодателя. Эффективность достижения поставленных перед любой компанией целей достаточно тесно связана с мотивацией ее работников, которые претворяют эту стратегию в практику каждый свой рабочий день. При этом персонал компании всегда имеет свои личные цели, которые могут быть формализованные в явном виде, а могут не быть. Именно поэтому личные цели сотрудников и цели компании должны быть согласованы – и для государственного, и для коммерческого сектора здравоохранения (в большей степени).

Для максимально эффективной работы системы мотивации персонала на предприятии миссия и основные задачи компании должны быть максимально точно, ясно и понятно сформулированы и, что очень важно, формализованы. Формализации задач и целей незаслуженно уделяют очень мало внимания, хотя именно она максимально повышает обязательность и самоотдачу в работе сотрудников. Персонал всегда должен иметь очень четкое представление о том, за какие конкретные действия последует какое-то конкретное вознаграждение. Именно этот принцип является одним из основных для понятия эффективного контракта.

Одно из самых распространенных мнений – что важнейшим из мотивов для персонала являются деньги, материальные блага. Это действительно существенный аспект в мотивации сотрудников, однако, возникают ситуации, когда, несмотря на грамотную организацию и положительный имидж предприятия, действующую в ней структуру, грамотно отлаженные внутренние бизнес-процессы, корректные планы и идеальные стратегии, ее персонал не хочет или не может эффективно работать, то постоянное повышение им заработной платы не является выходом, поскольку не повышает эффективность работы сотрудников. Использование только материальных стимулов в качестве превалирующих, приводит к определенным негативным последствиям. Например, происходит повышение затрат на содержание персонала;

растет объем налоговых платежей и обязательных отчислений связанных с увеличением фонда оплаты труда; постепенно снижается мотивация сотрудников к работе из-за игнорирования других немаловажных факторов. Все это справедливо как для рядовых сотрудников предприятия, так и для управленческого персонала.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе утвержденных должностных окладов, которые устанавливаются администрацией организации в соответствии с должностью и квалификацией работника для каждой должности существующего штатного расписания. Для руководителей, специалистов и служащих, в зависимости от характера работы, может быть установлен также и иной вид оплаты их труда, основанный на достижении каких-либо определенных показателей [1; 2]. Как показывает практика, только окладная система оплаты труда для управленческого персонала является неэффективной, в силу особенностей измерения административного, управленческого труда, и в итоге, как правило, приводит к стагнации и снижению их мотивации и заинтересованности в улучшении результативности деятельности предприятия.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе сбалансированной системы показателей (являющейся основой эффективного контракта) должна стимулировать управленческий персонал организации к достижению ими высоких индивидуальных результатов, а также к постоянному увеличению их вклада в коллективные результаты и достижения, и в конечном итоге в реализацию стратегических целей организации. При этом показатели результативности в системе формирования переменной части заработной платы на базе сбалансированной системы показателей должны быть простыми и понятными исполнителю и оценщику, информация, используемая для оценки должна быть доступной; должна существовать действительная связь между результатами оценки и системой поощрения; система оценки результативности руководителей должна соответствовать ситуационному контексту, а размеры переменной части компенсационного пакета должны быть экономически обоснованными для данного предприятия. Кроме того, очень важным моментом в оценке результативности руководителей коммерческих медицинских организаций в рамках внедрения эффективного контракта является дифференциация эталонов оценки для организаций, находящихся на разных стадиях жизненного цикла.

В государственном секторе медицины еще с 2012 года согласно Распоряжению Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. №2190-р предлагалась дорожная карта совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., в которой особое место отводилось оценке результативности деятельности медицинских организаций и их руководителей, а также постепенный переход на эффективный контракт [6]. В этой дорожной карте достаточно четко и логично обозначены этапы программы совершенствования оплаты труда, обязательных к исполнению: уточнение критериев, новые подходы к формированию стимулирующих выплат; актуализация (разработка) показателей эффективности деятельности работников в государственных (муниципальных) учреждениях для обеспечения увязки оплаты труда с повышением качества предоставляемых государственных (муниципальных) услуг; за-

ключение трудовых договоров с работниками, основанных на принципах «эффективного контракта»; завершение работы по заключению трудовых договоров с работниками, основанных на принципах «эффективного контракта»; обеспечение к 2018 году достижения целевых значений соотношений заработной платы работников, повышение оплаты труда которых предусмотрено Указом, со средней заработной платой в субъектах Российской Федерации.

Подобная же реформа в оплате и мотивации труда с учетом особенностей коммерческого сектора медицины и применением адаптированной под каждое конкретное предприятие сбалансированной системы показателей оценки результативности руководителей вполне приемлема для коммерческих медицинских организаций. Кроме того, поскольку на предприятия коммерческого сектора медицины в обязательном порядке не распространяются действия никаких глобальных законодательных и нормативных актов государственного уровня по совершенствованию систем оплаты и мотивации труда, а актуальность подобного совершенствования очень высока, переход на систему эффективного контракта является актуальным и востребованным.

Таким образом, в условиях кризисных процессов, протекающих в экономике России в последние годы, именно мотивация труда персонала постепенно становится важнейшим фактором итоговой результативности всего предприятия. Переход на эффективный контракт для управленческого персонала коммерческого сектора медицины не только отражает все современные кризисные процессы и глобальные изменения в сфере здравоохранения и экономики (падение реальных доходов населения, падение выручки, рост востребованности у населения коммерческого медицинского сектора по ряду причин и пр.), но и помогает оптимизировать состав топ-менеджмента предприятия, оптимизировать затраты на управленческий персонал, увеличить его мотивацию к рабочему процессу, увязать цели с целями компании, а также более конкретно сформулировать цели, которые предприятию необходимо достигнуть, что в целом ведет к более четкому позиционированию компании на рынке и улучшению в дальнейшем ее имиджа и надежности в глазах потребителей медицинских услуг.

Список литературы

1. Афонин Ю.А. Проблемы мотивации медицинского персонала [Текст] / Ю.А. Афонин, Р.Р. Сагдеев // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – №7 (93). – С.10–14.
2. Башмаков О.А. Совершенствование методов управления кадрами и кадровой службой в практике управления здравоохранением [Текст] / О.А. Башмаков // Социальные аспекты здоровья населения. – 2015. – Т. 46. – №6. – С. 12.
3. Богатырева М.Р. Особенности организации труда в малом бизнесе [Текст] / М.Р. Богатырева, А.Н. Абдулгазизова // Сборник научных трудов Sworld. – 2013. – Т. 32. – №1. – С. 12–15.
4. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1) [Текст] / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – №2. – С. 53–62.
5. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст] / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2009. – 160 с.
6. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. №2190-р «Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 // Российская газета от 04.12.2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2012/12/04/orplata-site-dok.html> (дата обращения: 25.01.2017).
7. Терещук К.С. Мотивация медицинского персонала государственного учреждения и частной фирмы [Текст] / К.С. Терещук // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2016. – Т. 15. – №3 (136). – С. 80–86.

Михайлова Александра Сергеевна – ассистент ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет геосистем и технологий», Россия, Новосибирск.

Mikhaylova Alexandra Sergeevna – assistant FSFEI of HE “Siberian State University of Geosystems and Technologies”, Russia, Novosibirsk.
