

зиться в публичной социальной отчетности как необходимой и обязательной нормы, ужесточении наказаний собственников бизнеса в случаях, когда нарушаются трудовые права работников.

Литература и источники:

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. проф. Э.М. Короткова. М.: Инфра-М, 2010. – 620 с.
2. Грекова Г.И., Киварина М.В. Взаимодействие бизнеса и власти: от корпоративной ответственности к социальному партнерству. учеб. пособие. – Изд-во: НовГУ им.Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – 161 с.
3. Григорян Е.С. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Е.С. Григорян, И.А. Юрасов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 248 с.
4. Корпоративная социальная ответственность: учебник / коллектив авторов; под ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2016. – 320 с.
5. Костин А.Е. Социальная ответственность в корпоративном управлении: эффективная капитализация // Журнал НСКУ «Корпоративное управление». – 2007. – №3. – С.44.
6. Миролюбова О.В. Корпоративная социальная ответственность в международном бизнесе: учеб. пособ. / О.В. Миролюбова, О.А. Сайченко, Е.Р. Счисляева. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – 231 с.

## **ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

**А.В. Кетерлинг**

*Научный руководитель – А.А. Емельянович*

Термин «эффективный контракт» был впервые озвучен в 2012 году в предвыборной статье В.В. Путина «Строительство справедливости, социальная политика для России». Дальнейшее развитие тема получила в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» и в Бюджетном послании Президента 28.06.2012 г. «О бюджетной политике в 2013-2015 годах». В целях сохранения кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности профессий в бюджетном секторе экономики Правительству РФ поручалось разработать программу поэтапного совершенствования системы оплаты труда работников бюджетного сектора экономики, обусловив ее повышение достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг.

Внедрению в систему государственного здравоохранения эффективного контракта, т.е. трудового договора с работником, в котором конкретизированы его трудовые обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и

качества оказываемых услуг, меры социальной поддержки, предшествовала фундаментальная работа, мероприятий организационного характера:

1) национальный проект «Здоровье» (в части дополнительных выплат сотрудникам);

2) Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» [1], в котором предусмотрено расширение прав учреждений здравоохранения, сформулированы новые требования к трудовому договору с руководителем бюджетного учреждения здравоохранения;

3) региональные программы модернизации в сфере здравоохранения в части внедрения профессиональных стандартов и дополнительной оплаты труда сотрудникам за повышение доступности и качества медицинской помощи.

Внедрение эффективного контракта было направлено на решение следующих задач, отраженных в содержании «Программы поэтапного совершенствования систем оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы», утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р (далее – Программа) [2]:

1. Повышение престижности и привлекательности профессий работников сферы государственного (муниципального) здравоохранения.

2. Внедрение в учреждениях государственного здравоохранения системы оплаты труда сотрудников, увязанной с качеством оказания услуг.

3. Повышение уровня квалификации сотрудников здравоохранения.

4. Повышение качества оказания услуг в государственной (муниципальных), социальной сфере в целом.

5. Создание прозрачного механизма оплаты труда бюджетных учреждений здравоохранения.

С появлением в конце 2015 года эффективного контракта связано внедрение в государственном здравоохранении такого стимулирующего инструмента как балльно-рейтинговая система оценки персонала, которая и является сутью самого эффективного контракта.

В течение 2016 года форма и содержание эффективного контракта дорабатывались и дополнялись:

1) введено понятие и критерии нормирования труда;

2) предусмотрена аттестация рабочих мест;

3) в связи с проведением аттестации рабочих мест, произведена корректировка количества дней дополнительных отпусков

Эффективный контракт является инструментом материальной мотивации сотрудников, внедрение которого позволит:

- сохранить профессиональные кадры в сфере государственного здравоохранения,

- повысить привлекательность работы в учреждениях здравоохранения для молодых специалистов,

- своевременно формировать резерв квалифицированного административно-управленческого персонала;

- повысить престижность и привлекательность работы в государственной медицинской организации;

• обеспечить соответствие оплаты труда качеству оказания государственных (муниципальных) услуг, создавая условия сотрудникам во избежание поиска ими работы по совместительству в частных организациях.

Достижение поставленных задач затруднено имеющимися негативными факторами:

1) трудоемкость внедрения балльной системы оплаты труда, сопровождающаяся отсутствием возможности расширения штата для исполнения данного функционала, что приводит в отдельных случаях к попыткам замены балльной системы системой коэффициентов, происходит подмена самой сущности эффективного контракта;

2) ежегодное снижение размеров финансирования здравоохранения со стороны государства (общий объем ассигнований по статье в 2017 году составит 362 млрд рублей в 2016 году – 544 млрд рублей), что, соответственно, сокращает возможности увеличения доходов сотрудников даже при выполнении ими 100 % показателей КРІ (на выплаты нет средств), предполагается решение проблемы за счет средств альтернативных источников (ФОМС, региональные бюджеты, самофинансирование бюджетных медицинских организаций за счет оказания платных услуг населению);

3) возможное решение вопроса об увеличении объема средств, направляемых на зарплату медицинских работников за счет средств Фонда обязательного медицинского страхования, объем которых на протяжении последних лет показывает рост, так же представляется проблематичным, так как на средства Фонда возложены дополнительные расходные обязательства, такие как обеспечение высокотехнологичной медицинской помощи финансовому обеспечению деятельности федеральных клиник [3];

4) отсутствие механизма реального эффективного контроля за финансовой деятельностью, осуществляемой руководителями бюджетных медицинских организаций, неэффективный (можно сказать – щадящий) механизм наказаний за злоупотребления – этот фактор носит системный характер, оказывает негативное влияние на все сферы деятельности;

5) нарушения в реализации политики внедрения эффективного контракта на местах (добровольно-принудительный перевод сотрудников на нижеоплачиваемые должности для формального соблюдения условий контракта, но без увеличения фактических расходов на оплату труда; сокращение штатов для экономии фонда оплаты труда на фоне роста нагрузки даже на действующий штат и т.п.), которые вызваны не столько реальным нежеланием создать эффективную систему, сколько следствием из обстоятельств, перечисленных выше.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сделать вывод, что такой инструмент как эффективный контракт при соблюдении всех условий его исполнения представляется надежным способом в среднесрочном периоде помочь достижению благой цели – совершенствование государственной социальной политики в сфере здравоохранения, направленной на сохранение и укрепление здоровья граждан, увеличение продолжительности их жизни. Но само по себе внедрение эффективного контракта без обоснованного и продуманного финансового механизма его реализации, без разработки мер нематериального стимулирования и наказания лиц, отвечающих за реализацию проекта, представляется низкоэффективным и формальным мероприятием. Уровень эффективности зависит от множества факторов, некоторые из этих факторов субъективные человеческие, их негативное влияние можно уменьшить. Эффективный контракт может быть реализован только в «эффективно управляемом учреждении» эффективно управляемой отрасли.

Литература и источники:

1. О внесении изменений в отдельные законодательные акты российской федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: федеральный закон РФ № 83-ФЗ от 08.05.2010г. // Консультант-Плюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс].
2. Об утверждении Программы поэтапного совершенствования систем оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы: распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012г. № 2190 // Консультант-Плюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс].
3. Ассоциация руководителей медицинских организаций. Мифы эффективного контракта от 29.01.2016 // Кадыров Ф.Н. [Электронный ресурс].

## **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

**Ю.А. Козликина**

Главный принцип философии бережливого производства является: люди – самый ценный актив. В стратегии ведущих предприятий вовлеченность персонала занимает ключевое место. Вовлечение мотивирует людей. Самое ценное в сотрудниках – это творчество и воображение, которые ведут к решению проблем, созданию инноваций. Вовлеченность проявляется в инициативности работников. Она приводит к стремлению постоянно совершенствовать, как собственную работу, так и бизнес-процессы в компании.

Изучение данной темы является актуальным, потому что самые выгодные инвестиции – в развитие людей, т.к. только люди развивают остальные факторы производства: оборудование, методы, материалы. Люди могут думать, учиться, совершенствовать как себя, так и окружающее пространство, вносить вклад как личный, так и работая в группе.

При ответе на вопрос о трёх наиболее важных факторах успеха для внедрения непрерывного совершенствования бизнес-процессов ответы респондентов распределились следующим образом (рис. 1):

Данные опроса показали, что тремя наиболее часто отмечаемыми факторами успеха являются:

- 1) Вовлечение сотрудников в процесс непрерывного совершенствования личным примером руководителей на всех уровнях
- 2) Проведение обучения инструментам и методам совершенствования бизнес-процессов для сотрудников
- 3) Активное вовлечение высшего руководства с первых дней внедрения Программы совершенствования бизнес-процессов[1]