Негосударственное образовательное учреждение
высшего образования
«ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ»

кафедра «Экономики и таможенного дела»

Форма обучения Заочная
Направление «Экономика»
Профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Анализ и развитие системы оплаты труда на коммерческом предприятии (на примере стоматологической клиники ООО «Зуб.ру»)»

Выполнил(а)
Студент 4 курса
Дорофеева Юлия Васильевна
_____
(подпись)
Научный руководитель
к.э.н., Семенова
Альбина Николаевна
_____
(подпись)

«Допустить к защите
в Государственной экзаменационной комиссии»

Заведующий кафедрой «Экономики и таможенного дела»
к.э.н., доцент Дорощенко Г.И.

_____
(подпись)
«____» _____20___г.

Москва 2015

Негосударственное образовательное учреждение
высшего образования
ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ

Форма обучения заочная
Направление «Экономика»
Профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Экономики и таможенного дела»
_____

«__»_____ 20__г.

ЗАДАНИЕ ПО ПОДГОТОВКЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Студентке ***Дорофеевой Юлии Васильевне***

1.Тема работы:***«Анализ и развитие системы оплаты труда на коммерческом предприятии (на примере стоматологической клиники ООО « Зуб.ру»)»***

Утверждена приказом по НОУ ВО ИМЭИ № _____от _____
(утверждена приказом по вузу)

2. Дата выполнения выпускной квалификационной работы _18 ноября 2015 г._

3. Исходные данные Законы, Положения, Указы, нормативная и специальная литература, периодические издания, интернет ресурсы, бухгалтерская отчетность, статистическая информация

4. Содержание выпускной квалификационной работы:рассмотреть понятие и сущность оплаты труда, первичные документы по учету оплаты труда, виды и системы оплаты труда и удержаний из нее; дать организационно-экономическую характеристику организации; рассмотреть синтетический и аналитический учет по оплате труда; разработать предложения по усовершенствованию расчетов с персоналом по оплате труда на анализируемом предприятии; рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий

5. Перечень графического материала __8___ рисунков, __16__ таблиц

6. Дата выдачи задания _____

Руководитель_____
(подпись)
Задание принято к исполнению _____
(дата)

_____
(подпись студента)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ			4
Глава	1.	Теоретические аспекты экономико-правового регулирования оплаты труда на предприятии	7
	1.1.	Понятие, сущность и функции заработной платы по трудовому законодательству	7
	1.2.	Теоретические основы различных концепций заработной платы	13
	1.3.	Формы и системы оплаты труда на предприятии	16
Глава	2.	Анализ системы оплаты труда на примере ООО «Зуб.ру»	26
	2.1.	Экономическая характеристика деятельности ООО «Зуб.ру»	26
	2.2.	Состав и структура трудовых ресурсов предприятия	37
	2.3.	Анализ эффективности системы оплаты труда в ООО «Зуб.ру»	42
Глава	3.	Мероприятия по повышению эффективности системы оплаты труда	54
	3.1.	Предложения по совершенствованию оплаты труда в ООО «Зуб. Ру»	54
	3.2.	Совершенствование мотивации труда работников	56
	3.3.	Расчет эффективности от предложенных мероприятий по повышению эффективности системы оплаты труда в ООО «Зуб.ру»	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ			70
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ			73
ПРИЛОЖЕНИЯ			77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, что возможно сделать только за счет совершенствования системы оплаты труда и мотивации сотрудников предприятия.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель оплаты труда и мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Трудовые доходы каждого сотрудника определяются по личным вкладам, с учетом конечных результатов работы предприятия, регулируются налогами и максимальными размерами не ограничиваются. Минимальный размер оплаты труда сотрудников предприятий всех организационно-правовых форм устанавливается законодательством.

Актуальность темы заключается в том, что формирование эффективной системы оплаты труда любой коммерческой организации является важнейшей задачей ее менеджмента. Систему оплаты труда предприятия можно признать эффективной, если при неблагоприятных изменениях внешней среды она сохраняет способность нормально функционировать, своевременно и полностью выполнять свои обязательства по расчетам с персоналом, по платежам в бюджет и внебюджетные фонды и при этом выполнять свои текущие планы и стратегические программы.

В структуре расходов предприятия одной из наиболее емких статей являются расходы на оплату труда. В связи со стремлением собственников к сокращению затрат, одним из направлений такого сокращения является оптимизация расходов на оплату труда при повышении эффективности использования трудовых ресурсов.

Разработка качественно новых подходов к построению системы оценки и мотивации персонала, соответствующих требованиям социально-ориентированной рыночной экономики, достижениям технического прогресса, предполагает знание, как теории, так и практики регулирования механизма управления мотивацией персонала. Мировой опыт развития менеджмента свидетельствует о том, что в целом проблема налаживания эффективного управления персоналом на предприятиях сложна в практическом отношении и требует серьезнейшей проработки в методическом плане.

Объект исследования - ООО «Зуб.ру».

Предмет исследования – система оплаты труда персонала ООО «Зуб.ру».

Цель дипломной работы – рассмотреть систему оплаты труда сотрудников ООО «Зуб.ру» и определить направления ее совершенствования.

Задачи исследования:

- Рассмотреть экономическую сущность оплаты труда в организации.
- Провести анализ российского опыта организации оплаты труда.
- Проанализировать эффективность организации оплаты труда в ООО «Зуб.ру».
- Определить направления совершенствования организации оплаты труда в ООО «Зуб.ру».
- Оценить эффективности мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Зуб.ру»

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, таких как: Багиев Г. Л., Барышев А. Ф., Быкова Т.А., Волкова К.А., Вудкок М., Виханский О.С., Грузинов В.П., Герасимова В. Д., Генкин Б.М., Коновалова Г.А., Губанов С. А., Десслер Г., Дмитроченко Н., Дункан Джек. У., Комарова Н. Н., Мескон М.Х., Радаева В.В., Ротенберг В.С., Саттаров Р.Г., Станиславский Е.Н., Старобинский Э.Е., Травин В.В., Федосеева Р. Р., Швальбе Б., Швальбе Х., Шкатулла В.И.

Теоретико-методологической базой для анализа послужили:

- учебная и научная литература по менеджменту, адаптированная к условиям российской действительности;
- статьи и публикации в периодической печати, описывающие опыт структурных подразделений предприятий по созданию и внедрению систем управления оплатой труда персонала;
- локальные нормативные документы, данные статистической отчетности, отчеты предприятия.

Эмпирическая база исследования содержит в себе анализ результатов исследований в области управления оплатой труда, публикаций научного и практического характера, включающих в себя результаты проведения реформ и прогнозы относительно возможностей развития управления оплатой труда и персоналом предприятия. В работе использованы аналитический и статистический материалы.

Практическая значимость работы заключается в том, что основные научные положения и выводы могут использоваться: в качестве методологической базы для дальнейшей разработки условий для оценки системы оплаты труда на предприятии, использования трудовых ресурсов и совершенствования финансово-хозяйственной деятельности ООО «Зуб.ру»

Структура дипломной работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИКО – ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Понятие, сущность и функции заработной платы по трудовому законодательству

В экономической теории существует две основных концепции определения природы заработной платы[1]:

− заработная плата как цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и в первую очередь спроса и предложения;

− заработная плата как денежное выражение стоимости товара «рабочая сила» или «превращенная форма стоимости товара рабочая сила». Ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами спросом и предложением, под их влиянием происходит отклонение заработной платы от стоимости рабочей силы.

Во-первых, заработная плата выступает как условие трудового договора, определяющее конкретные права и обязанности его участников. Во-вторых, заработная плата - это элемент трудового правоотношения. В-третьих, заработная плата является институтом отрасли трудового права, представляя собой систему юридических норм, регулирующих отношения в сфере организации оплаты труда. В этом правовом институте находит выражение политика государства и общества в области оплаты труда, и в более широком смысле - в области доходов населения.

На наш взгляд следует согласиться с Н.М. Саликовой, полагающей, что на современной стадии развития законодательства можно выделить еще и четвертый аспект. Заработную плату можно рассматривать и как четвертый

---

[1] Оганесян А.С. Оплата труда работников предприятия // Менеджмент в России и за рубежом / А.С. Оганесян. - 2014. - №1 - с. 45 - 49.

аспект. Заработную плату можно рассматривать и как межотраслевой правовой институт, регулирующий общественные отношения, связанные с организацией оплаты труда работника. Такое определение не противоречит общетеоретическому понятию, где под предметом регулирования понимается качественно специфический вид однородных общественных отношений, а сам такой институт права включает совокупность общих и специальных норм[2].

Общие нормы устанавливают принципы оплаты труда (например, принцип оплаты по труду, право на заработную плату не ниже минимального размера оплаты труда, право на справедливую и в полном размере выплату заработной платы), государственные гарантии по оплате труда, ответственность за нарушение законодательства об оплате труда.

Общие нормы содержатся в ст. ст. 30, 37 Конституции РФ, части первой Трудового кодекса РФ (ТК РФ) и в иных федеральных законах[3].

В ст. 37 Конституции установлено право гражданина на оплату труда без дискриминации и не ниже установленного законом минимального размера. В ст. 2 ТК РФ закрепляется принцип права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него самого и его семьи. Нарушение установленных сроков выплаты заработной платы или выплата ее не в полном размере рассматривается ст. 4 ТК РФ как принудительный труд.

Заработная плата конкретного работника зависит от его квалификации, занимаемой должности или выполняемой работы, количества, качества, результатов труда, условий выполнения работы. Таким образом, одногоналичия общих норм по оплате труда недостаточно. Функцию индивидуализации заработной платы выполняют специальные нормы[4].

---

[2] Саликова Н.М. Правовое регулирование оплаты труда в Российской Федерации. Екатеринбург: УрГЮА, 2012, с.441.

[3] Конституция Российской Федерации"(принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)

[4] Т рудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 13.07.2015)

Специальные нормы содержатся: 1) в Разделе VI Трудового кодекса РФ, где устанавливается специфика оплаты труда работников в условиях, отклоняющихся от нормальных. На индивидуализацию оплаты труда влияют различные критерии дифференциации: объективные, например, сфера экономики (бюджетная сфера или реальный сектор экономики), условия труда (обычные или вредные, опасные), климатические условия (работа в районах Крайнего Севера и местностях, приравненных к ним), занимаемая должность, специфика трудовой функции, объем ответственности; 2) в Части четвертой Трудового кодекса (устанавливающей специфику регулирования труда отдельных категорий работников): например, положения об оплате труда лиц, работающих по совместительству. Следует согласиться с позицией профессора М.В. Молодцова, полагающего, что нормы части четвертой ТК РФ не образуют самостоятельной «специальной» части отрасли, но устанавливают ограничения и дополнения к общим нормам трудового права (нормы дополнения, нормы-ограничения, нормы-льготы, нормы-запреты). В регулировании вопросов оплаты труда в основном присутствуют нормы дополнения и нормы-льготы[5].

В изучении заработной платы как правовой категории фундаментальными достижениями являются труды А.Е. Пашерстника, утверждавшим, что юридическая природа и содержание вознаграждения за труд могут быть понятны в связи с природой и содержанием трудового правоотношения, где наряду с правом на труд, реализуется право на оплату в соответствии с количеством и качеством труда. Право работника на оплату труда делает заработную плату элементом трудового правоотношения[6].

Под заработной платой как вознаграждением за труд А.Е. Пашерстник понимал только вознаграждение работников государственных организаций. От

---

[5] Молодцов М.В. Источники трудового права // Молодцов М.В., Головина С.Ю. Трудовое право России: Учебник для вузов. М.: Издательство НОРМА, 2013. С.45.

[6] Пашерстник А.Е. «Правовые вопросы вознаграждения за труд рабочих и служащих» М., Л.: Изд-во АН СССР, 1949. - 352 с.

вознаграждения за труд он отличал трудовой доход как категорию, указывающую на источник приобретения средств к существованию и в равной мере относящуюся как к трудовым, так и к гражданско-правовым отношениям. Признаком, общим для всякого вознаграждения за труд, он считал соразмерность оплаты затратам труда. Пашерстник А.Е. включал в заработную плату все выплаты, производимые на предприятии, основанные на принципе взаимности и связанные с оценкой интенсивной и экстенсивной величины труда.

Лившиц Р.З. определял заработную плату как одну из форм вознаграждения за труд. Одним из самых первых признаков заработной платы он выделял такой признак как вознаграждение по количеству и качеству труда. Важное значение имеет и то обстоятельство, что в трудовых отношениях регламентируется процесс труда, обе стороны правоотношения - предприятие и работник - подчиняются установленному внутреннему трудовому распорядку. В гражданских правоотношениях процесс труда не подлежит правовому регулированию, оплате подлежит не оплачиваемый труд, а его конечный продукт. Эти особенности вознаграждения за труд отчетливо видны при выполнении работы по договору подряда, при оплате открытия и изобретения, при оплате труда авторов творческих произведений.

В качестве третьего обязательного признака заработной платы Р.З. Лившиц выделял рабочее время. Труд в его наиболее общем виде есть процесс общественно полезной деятельности человека, и потому величина труда нуждается в собственном измерителе. По мнению Лившица, таким общим измерителем является рабочее время. Причем в повременной системе рабочее время определяет размер заработной платы непосредственно, при сдельной - опосредованно, через нормы выработки и сдельные расценки[7].

Фатуев А.А. и Таль Л.С. полагают, что нельзя сводить все трудовое правоотношение к имущественным отношениям. Для трудовых, в отличие от

---

[7] Лившиц Р.З. Заработная плата в СССР. Правовое исследование. М.: Наука, 1972. 271с.

гражданских, характерны отношения власти, подчинения, определенная связанность, ограничение работника как личности.

С другой стороны, имущественную сторону трудового правоотношения составляют и такие имущественные правомочия работника как право на компенсационные выплаты при командировках, при использовании личного транспорта в служебных целях, при возмещении стоимости спецодежды, при выполнении государственных и общественных обязанностей и т.п.

По мнению А.И. Процевского, имущественный элемент в трудовом правоотношении определяется фактическими затратами живого труда с учетом продолжительности работы, степени выполнения норм выработки, времени обслуживания, условий труда и т.п. Однако при этом он отмечал, что лишь основная часть заработной платы выступает элементом трудового правоотношения, а дополнительная ее часть носит вторичный характер[8].

Большинство устоявшихся ранее на практике словосочетаний, в которых понятия оплаты труда и заработной платы смешиваются, перешли в текст законодательства. Так, в ч. 1 ст. 135 ТК РФ упоминается «система заработной платы», а в части второй - «система оплаты труда». Далее, в ст. 143 Кодекса также используется «тарифная система оплаты труда», хотя оплата труда уже определена ст. 129 ТК РФ как «система отношений». Ясно, что у «системы отношений» не может быть какого-либо размера, однако иногда в Кодексе говорится о «размерах оплаты труда» (ст. 41, 147)[9].

Сформулированное в ст. 129 ТК РФ определение заработной платы трудно назвать удачным. По мнению законодателя заработная плата состоит из двух частей: 1) вознаграждение за труд и 2) выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Из этого можно сделать вывод о том, что вознаграждение за труд - это и есть основная часть заработной платы (тарифная ставка/оклад, районный коэффициент, доплаты и надбавки за условия труда), а

---

[8] Процевский А.И Предмет советского трудового права. - М.: Юрид.лит., 1979, с.34.

[9] Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 13.07.2015)

выплаты компенсационного и стимулирующего характера - это нечто отдельное, но никак не вознаграждение за труд. С точки зрения законодателя получается, что, например, компенсационные выплаты за условия труда - это не вознаграждение за труд, но, в то же время, они тоже являются зарплатой. Законодателю следует в определении заработной платы указать только те компенсационные выплаты, которые связаны с режимом работы и условиями труда. В теории трудового права такие выплаты всегда назывались компенсационные доплаты. Единообразие необходимо, в противном случае будут нарушаться права работников.

Нельзя также не обратить внимание на то, что ст. 37 Конституции РФ говорит о минимальном размере оплаты труда, а сама комментируемая статья делает понятия «минимальная заработная плата» и «минимальный размер оплаты труда» синонимами. Использование таких терминов в качестве синонимов сложилось исторически и стремление законодателя четко дистанцировать их друг от друга получилось не совсем удачным.

Следовательно, понятие «оплата труда» нельзя определять, как систему отношений, поскольку это не свидетельствует о появлении самостоятельного вида отношений, непосредственно связанных с трудовыми отношениями. Вряд ли можно признать ошибкой использование термина «оплата труда» в качестве синонима заработной платы, его можно рассматривать в качестве родового понятия по отношению к определению заработной платы. Заработная плата может являться лишь частью оплаты труда работника.

Исходя из анализа сущности категории заработная плата, ее можно определить как основную часть средств, направляемых на потребление, представляющую собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала.

1.2. Теоретические основы различных концепций заработной платы

В современных условиях развития российского общества создание эффективной системы оплаты труда наемных работников во всех сферах деятельности является одной из наиболее актуальных задач, требующей системного подхода и непрерывного поиска путей совершенствования. Проблематика оплаты труда в условиях кризиса является одной из ключевых в российской экономике. От успешного решения этой проблемы во многом зависят повышение эффективности производства, рост уровня жизни населения и комфортный социально-психологический климат в обществе.

Помимо этого важно отметить, что заработная плата зачастую единственный источник доходов большей части населения, а значит, заработная плата на данном этапе развития российского общества будет наиболее мощным стимулом роста результативности труда и, соответственно, производства в целом. Представления о заработной плате связаны с объективно требуемым для воспроизводства рабочей силы и эффективного функционирования производства объемом жизненных средств.

Данные средства работник получает в стоимостной форме за свой труд в размере, соответствующем достигнутому уровню развития производственных сил общества и воплощающемся в исторически сложившемся наборе потребительских благ и услуг, необходимых работнику и членам его семьи[10]. Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, а значит, при правильном выборе организацией формы и системы оплаты труда, работники будут более заинтересованы в достижении больших результатов своего труда, что приведет к росту эффективности деятельности организации в целом.

Заработная плата является вознаграждением в денежной форме, которое работодатель выплачивает работнику за выполненную им работу. Заработная плата должна обеспечивать полное воспроизводство рабочей силы и создавать

[10] Иванова И. А. Заработная плата — основная форма дохода трудового населения // Человек и труд. 2013. № 5

условия для достойного уровня жизни, а также соответствовать отраслевым стандартам[11]. Для работодателя заработная плата является одной из статей затрат и мощным стимулом материальной заинтересованности работника к выполнению и перевыполнению установленного работодателем плана. Для работника заработная плата является доходом, который тот получает за выполненную им работу. В идеале заработная плата должна целиком и полностью зависеть от качества и объема выполненной работы, а также квалификации, знаний, умений работника и затраченных им усилий[12]. Также заработная плата служит для создания сбережений, которые являются показателем благополучия и создают основу для инвестиций.

Основными принципами организации заработной платы работников предприятия являются:

1. Увеличение реальной заработной платы по мере увеличения эффективности производства и труда. Отсутствие увязки результатов деятельности работника с его заработной платой может привести либо к выплате «незаработанных» работником денег, либо, наоборот, к выплате сниженной заработной платы. В первом случае происходит инфляция и снижается реальная заработная плата, во втором, у работника отсутствует возможность удовлетворять свои растущие потребности и увеличивать свою заработную плату.
2. Опережение темпами роста производительности труда темпов роста заработной платы. При нарушении этого принципа происходит выплата необеспеченных товарами денег, как

[11] Рогожникова Ю. С. Основные принципы формирования заработной платы // Уровень жизни населения регионов России. 2013. № 10.

[12] Гелета И. В., Коваленко А. В. Экономика и социология труда: учебное пособие. Краснодар: КубГУ. 2013. 224 с.

следствие инфляция и развитие застойных явлений в экономике страны[13].

3. Отсутствие дискриминации по какому-либо признаку при расчете заработной платы работника. На предприятии должна быть установлена равная плата за равный труд, т. е. адекватная и непредвзятая оценка идентичного труда через его оплату.

4. Дифференциация оплаты труда в зависимости от трудового вклада одного работника в общие результаты деятельности всего предприятия, а так же в зависимости от таких факторов. Как условия труда, местоположение предприятия, его отраслевая принадлежность. Только такая дифференциация будет являться справедливой и стимулировать работников на достижение наилучших результатов своей деятельности.

5. Государственное регулирование оплаты труда, проявляющееся в установлении минимального размера оплаты труда и наблюдении за всеми предприятиями на территории страны на предмет выполнения вышеперечисленных принципов.

6. Учет воздействия рынка труда на заработную плату. Заработная плата каждого работника в значительной степени зависит от его положения на рынке труда. Так же ситуация на рынке труда определяет возможность занятости.

7. Прозрачность, логичность и доступность системы оплаты труда, действующей на предприятии. Любой стимул будет иметь эффект только в случае его осознания работником, т. е. работник должен четко понимать и осознавать в каком случае уровень его заработной платы повысится.

---

[13] Коваленко А. В., Калинская Е. С., Гелета И. В. Направления роста производительности труда// Экономика устойчивого развития. Региональный научный журнал. Краснодар. КРОО «ОАИУР», 2014. № 3. С. 99–104.

В современных условиях применяемые на многих российских предприятиях системы оплаты труда можно считать устаревшими и несоответствующими перечисленным принципам и сложившейся ситуации в реальных рыночных условиях. Оценивая современную ситуацию на рынке труда России, специалисты приходят к выводу: если в стране в ближайшие годы значительно не повысятся уровень оплаты труда и реальные доходы населения, то низкий платежеспособный спрос на внутреннем рынке станет мощным препятствием для экономического роста[14]. На данный момент необходимо пересмотреть действующие системы оплаты труда и внедрить более новые и современные, возможно заимствованные у других стран, но с учетом особенностей российских предприятий и менталитета населения.

1.3. Формы и системы оплаты труда на предприятии

Оплата труда персонала, строится с учетом количества и качества работы, трудового вклада каждого работника. Вместе с тем, в отличие от рабочих, организация труда управленческого персонала имеет свои специфические особенности, которые влияют на порядок оплаты этой категории работников.

Если регулирование заработной платы рабочих осуществляется с помощью тарифной системы, то основанием для оплаты труда руководителей, специалистов и служащих является штатно-должностное система. Она представляет собой совокупность нормативных и внутренних материалов, с помощью которых устанавливается уровень заработной платы данной категории работников на предприятии[15].

Штатно-должностная система оплаты персонала включает: квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих; схемы должностных окладов; доплаты и надбавки; штатное расписание. Повременная и сдельная системы оплаты труда могут быть и

---

[14] Рогаева А. Г. Концепция регулирования заработной платы // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 4.

[15] Губанов С. А. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). // Экономист. -2012. -N3 – С. 35-39

индивидуальными и коллективными (бригадными) в зависимости от того, определяется ли заработная плата рабочего по индивидуальным или групповым показателям.

В основе сдельных и повременных систем оплаты труда лежит идея учета количества труда, его влияния на размер заработной платы. Таким образом, в заработной плате отражаются продолжительность труда во времени (днях, часах) и интенсивность (напряженность) труда в единицу времени. Однако этого недостаточно, чтобы выполнить требование законодательства об установлении корреляции между размером заработной платы и количеством и качеством труда (ст. 132 ТК). Учет качества труда – его сложности и квалификации работника, условий, в которых осуществляется трудовой процесс (в том числе тяжесть, вредность для здоровья, опасность для жизни, непривлекательность труда), - осуществляется с помощью тарифной системы.

Обеспечение равной оплаты за труд равной ценности основано на учете как количества, так и качества труда. Поэтому на практике системы, основанные на учете количества труда, сочетаются с тарифной системой (или другими аналогичными), дифференцирующими оплату труда в зависимости от его качества. Так, при использовании прямой сдельной системы сдельная расценка определяется на основе тарифной ставки, при применении повременной системы работнику гарантируется выплата тарифной ставки при условии выполнения нормы рабочего времени. А тарифная ставка - это элемент тарифной системы[16].

Тарифная система оплаты труда основана на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий, которая, в свою очередь, представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых и производится дифференциация заработной платы в зависимости от сложности, интенсивности, условий труда, природно-климатических условий, в которых выполняется работа.

---

[16] Губанов С. А. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). // Экономист. -2012. -N3 – С. 35-39

Тарифная система дифференциации заработной платы включает в себя следующие элементы: тарифно-квалификационные справочники работ и профессий; тарифно-квалификационные характеристики; локальный акт тарификации работ на основе оценки рабочих мест; тарифные ставки (оклады); тарифные коэффициенты; тарифную сетку; районные коэффициенты к заработной плате, доплаты и надбавки.

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих содержит требования, предъявляемые к профессиональным знаниям и навыкам работников.

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих служит основой для дифференциации оплаты труда указанных категорий работников.

Должностные оклады (ежемесячный размер оплаты труда работника, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией) устанавливаются в штатном расписании.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих осуществляется с помощью должностных окладов. Должностные оклады – это постоянная, гарантированная часть их заработной платы, которая не зависит от результатов работы предприятия и того подразделения, где они непосредственно заняты. Эта часть должна составлять примерно 75-80% от общей суммы заработка.

Схемы должностных окладов – это полный перечень наименований должностей, необходимых для нормального функционирования предприятия, с каждой из которых определены размеры должностных окладов. В схемах предусмотрено два размера должностных окладов – минимальный и максимальный. Такая «вилка» должностных окладов позволяет дифференцировать уровень оплаты работников, выполняющих одинаковую работу с разными результатами, способствует повышению их квалификации, ответственному отношению к своим обязанностям.

Схемы должностных окладов имеют отраслевой характер и является предметом отраслевых тарифных соглашений. В каждой отраслевой схеме

работники, в зависимости от вида деятельности, разделены на следующие подразделения:

а) руководители, обеспечивающие общее и функциональное руководство предприятием (директор, главный инженер, главные специалисты);

б) руководители, осуществляющие непосредственное руководство производственными подразделениями предприятия (начальники цехов, участков и т.п.);

в) специалисты (инженеры, экономисты, нормировщики и т.п.);

г) служащие, выполняющие учетные и контрольные функции, а также работы, связанные с оформлением документации.

Оклады руководителей первого подразделения дифференцированные по группам предприятий. Именно с помощью этих групп по оплате учитывается разница в объемах работ, выполняемых руководителями различного ранга, их место в процессе производства, степень ответственности за порученное дело, разнообразие вопросов для решения, размер участка, который возглавляет руководитель.

Аналогично строятся схемы должностных окладов и для руководителей второго подразделения – начальников цехов, их заместителей, механиков и энергетиков цехов в группах цехов, а начальников производственных участков, старших мастеров и мастеров - в группе участков. Специалистам и служащим (третий и четвертый подразделения) оклады устанавливаются независимо от группы предприятия, цеха или участка и регулируются только в зависимости от сложности продукции, которую выпускает предприятие[17].

Принципиально важное значение в организации оплаты управленческого персонала является установление соотношений в уровнях оплаты труда руководителей и подчиненных и дифференциация окладов специалистов. Работа руководителя отличается от работы подчиненных ему работников

[17] Обыденцова. Т. Оплата труда на частном предприятии. // Экономика и жизнь, N9, 2011. – С. 17-22

высоким уровнем сложности и ответственности, поэтому она должна и выше оплачиваться.

При дифференциации окладов специалистов необходимо учитывать, что работа большинства специалистов отличается высокой сложностью, разнообразием содержания, повышенной ответственностью за конечный результат. Их повседневная работа, как правило, нормированию не подлежит, а регламентируется должностными инструкциями, индивидуальными планами работы и указаниями непосредственных руководителей. При таких условиях работа большинства специалистов оплачивается повременно на основе месячных должностных окладов.

При установлении должностных окладов специалистов главными критериями дифференциации оплаты труда является сложность и ответственность выполняемых работ, что позволяет ранжировать их должности. Фактический оклад конкретного специалиста может быть выше минимального уровня (в пределах так называемой «вилки») с учетом ситуации на рынке труда, личных качеств и заслуг работника, его загруженности и напряженности труда.

Минимальные должностные оклады устанавливаются тем работникам, которые начинают свою деятельность в конкретной сфере и выполняют узкий круг задач в рамках регламентированного задачи под непосредственным руководством старшего специалиста или руководителя. Максимальные оклады устанавливаются работникам, которые обладают необходимой для данной должности квалификацией, опытом работы, самостоятельностью в выполнении работ в рамках указанной функции, с инициативным и творческим отношением к труду. Тарифная система обретает законченный вид, будучи дополненной районными коэффициентами, доплатами и надбавками[18].

Районный коэффициент представляет собой показатель относительного увеличения заработной платы работников с учетом вещественной структуры

[18] Рогаева А. Г. Концепция регулирования заработной платы // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 4.

потребления и разницы в ценах в зависимости от природно-климатической зоны. Повременная форма подразделяется на системы: простую повременную и повременно премиальную. Повременная оплата труда – это оплата труда за отработанное время, но не календарное, а нормативное, которая предусматривается тарифной системой. Простая повременная система формирует заработок работника согласно его тарифной ставки и фактически отработанному времени.

По способу начисления заработной платы простая система предусматривает помесячную, понедельную и почасовую оплату.

При помесячной оплате труда заработок работника определяется исходя из твердых месячных ставок, числа рабочих дней, предусмотренных графиков работы за данный месяц и количества фактически отработанных дней. При применении месячной тарифной ставки заработок работника определяется по формуле[19]:

$$Зп = Ст*Тф/Трп \qquad (1.1)$$

где Ст – месячная тарифная ставка;

Тф – фактически отработанное количество дней в месяце;

Трп – расчетное количество рабочих дней в месяце (из календарного фонда вычитается количество выходных и праздничных дней).

При поденной оплате труда размер заработка рабочего рассчитывается на основе дневной тарифной ставке рабочего и количества фактически отработанного времени.

При почасовой оплате труда расчет заработной платы производится исходя из часовой тарифной ставки рабочего и количества фактически отработанных им часов за расчетный период.

---

[19] Бережная Э. В. Проблемы совершенствования формирования заработной платы в современных условиях [Текст] / Э. В. Бережная, О. Д. Опалева // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 383-386.

При применении почасовых и поденных тарифных ставок размер заработка работника определяется по формуле[20]:

$$Зп = Ст \times Тф \quad (2.2)$$

где Зп – заработок работника, оплачиваемого повременно;

Ст – тарифная ставка работника за единицу времени (день, час);

Тф – время, фактически отработанное рабочим (в днях или часах).

При повременно-премиальной заработная плата определяется по формуле:

$$Зп\text{-прем.} = Зп + П \quad (2.3)$$

где Зп – тарифная заработная плата, соответствующая заработной плате, определенной по простой повременной системе;

П – сумма премии, установленной за обеспечение определенных количественных и качественных показателей работы.

Применение повременно-премиальной системы возможно лишь при условии правильного выбора показателей премирования. Кроме того, необходимо экономическое обоснование разработанных премиальных положений, иначе использование выбранной системы оплаты труда может быть убыточным для предприятия. Показатели премирования разрабатываются с учетом специфики работ или рабочих и должны четко учитываться. К таким показателям могут относиться: качество выпускаемой продукции, качество работы. В премиальном положении оказывается источник премирования: экономия от снижения себестоимости, сокращение расходов материальных ресурсов, дополнительная выручка от реализации более качественных, ставшей более конкурентоспособной продукции.

[20] Иванова И. А. Заработная плата — основная форма дохода трудового населения // Человек и труд. 2013. № 5.

Формы и системы оплаты труда являются экономически эффективными только в том случае, если установлена связь между организационно-техническими условиями производства и показателями оценки труда, а также способами начисления заработной платы. Необходимо добиваться гибкости в применении систем заработной платы, то есть в случае изменения организационно-технических условий на данном участке производства заменить одну систему другой, применять различные системы заработной платы для работников одних и тех же профессий, занятых в различных условиях производства, и наконец, использовать одни и те же системы оплаты труда в различных производствах, характеризующимися общими организационно-техническими условиями[21].

Штатное расписание является внутренним нормативным документом, где указан перечень должностей, на предприятии, численность работников за каждой из них и размеры их месячных должностных окладов. Штатное расписание как составляющая коллективного договора, заключаемого на предприятии ежегодно пересматривается и утверждается собственником или уполномоченным органом или лицом с обязательным согласованием с профсоюзным комитетом, который представляет интересы большинства наемных работников. Практика применения различных форм и систем оплаты труда выработала следующие принципы, которые должны применятся при проектировании системы организации и оплаты труда руководителей и специалистов[22].

1. Размеры и структура заработков руководителей и работников должны стимулировать их к повышению квалификации, выполнению сложных и ответственных работ, к проявлению активности в повышении квалификации

---

[21] Павловская А. В. О формировании системы оплаты труда // Труд и заработная плата. 2009. № 9.

[22] Рогожникова Ю. С. Основные принципы формирования заработной платы // Уровень жизни населения регионов России. 2013. № 10.

подчиненных им работников. Сегодня это является главным фактором роста производительности труда.

2. Дифференциация оплаты труда руководителей и работников должна соответствовать уровню их квалификации, качеству, эффективности и конечным результатам их работы.

3. Результаты труда большинства руководителей и работников проявляются не только за текущий период (месяц, квартал), но и через длительное время (один, два и три года). Поэтому их заработок должен складываться из двух частей: за реализацию текущих и долгосрочных решений.

4. Для руководителей и работников используется повременная оплата труда. Размер переменной части их заработка должен определяться эффективностью использования производственного и трудового потенциала предприятия, цеха, участка, отдела. Работодатель ждет отдачи от всех частей капитала, вложенного в предприятие.

В условиях рыночной экономики оплата труда персонала на предприятии должна обеспечивать выполнение ряда задач:

1) повышать заинтересованность каждого работника в выявлении и использовании резервов своего труда;

2) устранять уравнительный подход к оплате труда, обеспечивая зависимость размера заработной платы от количества и качества труда;

3) стимулировать рост технического и организационного уровня производства, снижение себестоимости и повышение качества продукции;

4) привлекать трудовой коллектив к активному участию в оценке индивидуальных результатов труда и распределении коллективного заработка;

5) оптимизировать соотношение в оплате труда работников различных категорий с учетом сложности выполнения работ, условий труда, достижения конечных результатов производства и конкурентоспособности продукции.

Для решения указанных задач на предприятиях любой формы собственности оплата труда персонала должна включать следующие элементы:

– механизмы оценки качества труда и условий трудовой деятельности. К ним относятся тарифная система, различные варианты бестарифной оценки сложности труда и квалификации исполнителей, система контрактов и др., а также стимулирующие и компенсирующие надбавки и доплаты, учитывающие различия в условиях труда, его интенсивности, режимах труда, природно-климатических условиях и прочее;

– механизмы установления четкой зависимости между качеством, количеством и эффективностью трудового вклада, мерой участия в коллективных результатах и заработком работника (формы и системы оплаты труда).

Заработная плата, методы ее организации и планирования будут наиболее действенны, если они будут основываться на признании двух ее функций: с одной стороны, воспроизводственной, связанной с затратами труда работника, и с другой - стимулирующей, связанной с результативностью его труда.

Таким образом, роль заработной платы работников управления заключается в том, что заработок управленческого персонала зависит, прежде всего, от коллективных конечных результатов и весьма мало - от личного трудового вклада.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ООО «ЗУБ.РУ»

2.1 Экономическая характеристика деятельности ООО «Зуб.ру»

"Зуб.ру" входит в Ассоциацию частных стоматологических клиник. На сегодня Ассоциация является медицинским объединением, наиболее подготовленным для реализации масштабных проектов в сфере добровольного медицинского страхования, способным обеспечить надежную защиту и качественное лечение пациентов.

«Зуб.ру» - это стоматология полного цикла, созданная для лечения зубов пациентов разных возрастов, разных показаний и индивидуальных предпочтений. Здесь в комплексе оказываются все виды стоматологических услуг: терапия; ортопедия, протезирование; ортодонтия, исправление прикуса; хирургия, имплантации; пародонтология; детская стоматология; косметическая стоматология. Контролируется весь процесс лечения с помощью микроскопа, применение которого расширяет возможности сохранения зубов и приносит успех даже в самых безнадежных случаях. В «Зуб.ру» используется современные передовые технологии, благодаря которым лечение зубов является не только эффективным, но и комфортным для пациентов, которые не чувствуют неприятных и болевых ощущений.

Конкурентным преимуществом организация является то, что в одном месте представлены все направления стоматологии: от терапии и косметической стоматологии до пародонтологии и имплантаций. Это не только экономит время пациентов, но и позволяет реализовывать наиболее прогрессивный, мультидисциплинарный подход к лечению. Это означает, что специалисты разных направлений тесно взаимодействуют в процессе лечения каждого пациента. Так достигается высокая квалифицированность и согласованность медицинских процедур, которая недостижима в случае работы одного широкопрофильного стоматолога.

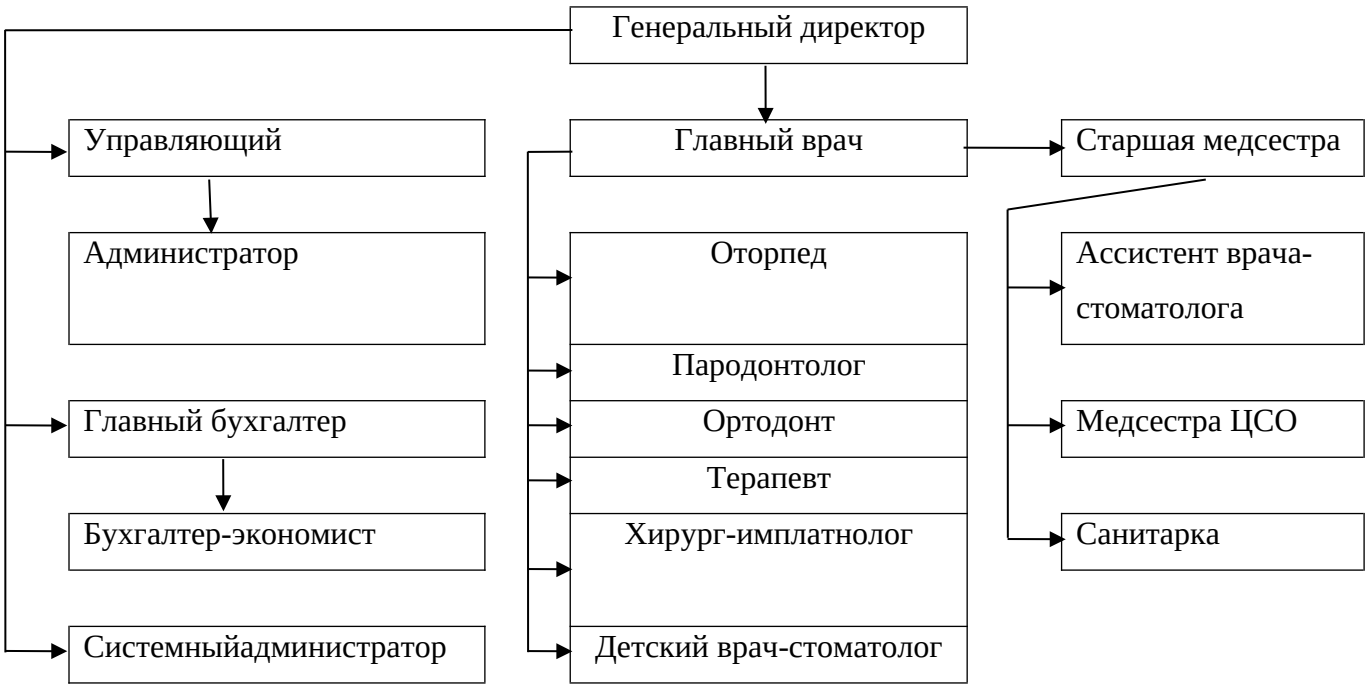

Рис. 2.1. Организационная структура управления стоматологической клиники

Проведем финансовый анализ деятельности предприятия.

Сначала проведем анализ агрегированного баланса ООО «Зуб.ру» за 2012-2014 годы (см.табл.2.1).

Таблица 2.1

Анализ структуры баланса ООО «Зуб.ру» за 2012-2014 годы

Показатель	31.12.2012		31.12.2013		31.12.2014	
	тыс.руб.	% к балансу	тыс.руб.	% к балансу	Тыс.руб.	% к балансу
Внеоборотные активы	470	28	460	21	536	25
Оборотные активы	1204	72	1764	79	1608	75
Баланс	1674	100	2223	100	2143	100
Капитал и резервы	72	4	28	1	111	5
Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные обязательства	1602	96	2196	99	2033	95

Баланс	1674	100	2223	100	2143	100

При анализе абсолютных значений активов наблюдается незначительное увеличение сумм внеоборотных активов и оборотных активов. Анализируя структуру активов предприятия, отметим, что в динамике лет их удельный вес снижается, и составляет на 31.12.12г. 28%, на 31.12.13г. – 21%, на 31.12.14г. – 25%.

Анализируя структуру оборотных активов, отметим, что стоимость оборотных активов в динамике лет увеличивается. На 31.12.14г. в сравнении с 31.12.12г. их доля в активе баланса выросла на 7 процентов. На 31.12.14г. - % снизилась на 4%. В целом за период доля оборотных активов увеличилась на 3 процента.

Анализ абсолютных значений пассивов предприятия показывает, что наблюдается небольшое увеличение суммы собственного капитала. Анализ удельного веса собственного капитала показывает, что в течение анализируемого периода его доля в валюте баланса увеличилась на 1% и составила на конец периода 5%. Такой рост обычно свидетельствует о повышении финансовой прочности предприятия, но все-таки увеличение слишком незначительное.

Долгосрочных задолженностей у компании нет, фирма не пользуется ни долгосрочными кредитами, ни займами у частных инвесторов.

Доля краткосрочных задолженностей (96%, 99% и 95% соответственно на 31.12.12г., 31.12.13г., 31.12.14г.) имеет неравномерную динамику, при этом весь период доля краткосрочных задолженностей превышает долю оборотных активов(72%, 79%,75% соответственно), что внушает опасения в достаточной ликвидности компании, однако положительная динамика дает надежду на улучшение текущей платежеспособности предприятия в динамике лет.

Рассмотрим изменение структуры баланса на рисунке 2.2.

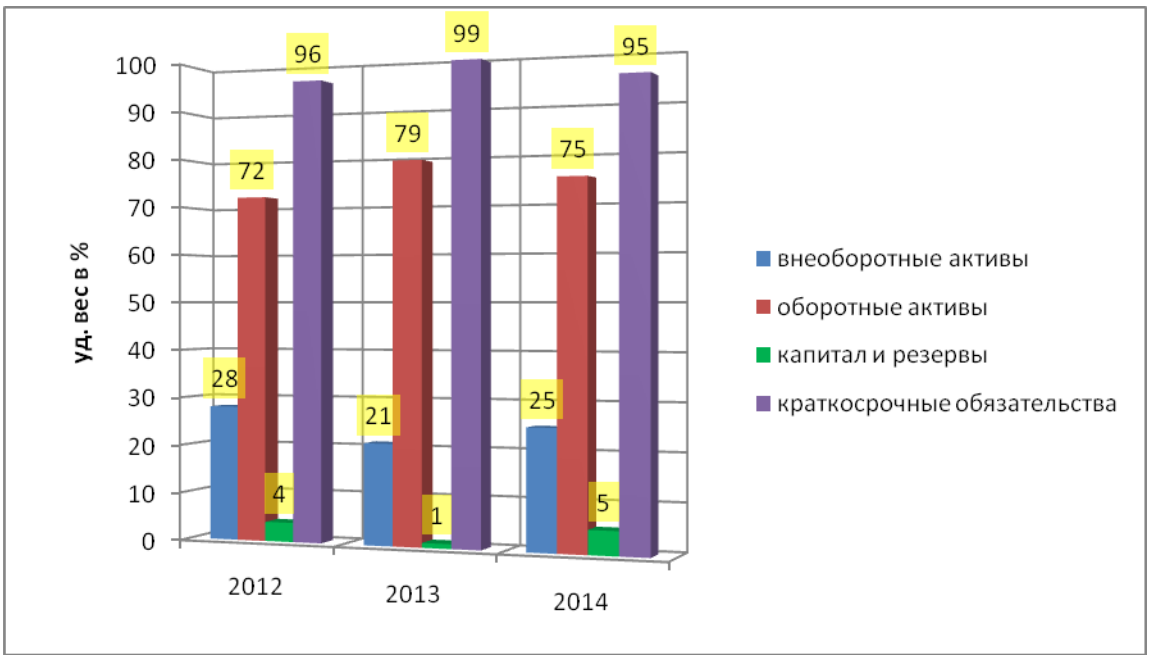

Рис. 2.2. Динамика структуры бухгалтерского баланса ООО «Зуб.ру» за 2012-2014 гг.

Рассмотрим показатели ликвидности предприятия ООО «Зуб.ру» (см.табл.2.2)

Таблица 2.2

Динамика показателей ликвидности ООО «Зуб.ру» за 2012-2014 г.г.

Показатели	Нормативное (среднеотраслевое) значение	31.12.12г.	31.12.13г.	31.12.14г.
1	2	3	4	5
Коэффициент текущей ликвидности(Кп = ТА/ТО)	1 – 2	0,75	0,80	0,79
Коэффициент быстрой ликвидности (Кбл = (ДС+ДБ+ПА)/ТО)	0,7 – 0,8	0,46	0,50	0,48
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал = ДС/ТО)	0,1 - 0,5	0,01	0,02	0,02

По данным таблицы 2.2 видно, что коэффициент текущей ликвидности в течение всего рассматриваемого периода в целом имеет тенденцию к

увеличению. Так, если на начало анализируемого периода на 1 руб. краткосрочных пассивов приходится 75 коп, оборотных средств, на конец периода это значение увеличилось до 79 копеек. Тем не менее показатели текущей ликвидности ниже среднеотраслевых значений. Такие показатели текущей ликвидности означают, что в 2012-2014 г.г. ООО «Зуб.ру» могло погасить краткосрочные обязательства имеющимися в наличии оборотными активами, включая запасы в размере от 75 до 79%.

Коэффициент быстрой ликвидности в динамике лет также увеличивается от 0.46 до 0,48. Таким образом, на конец анализируемого периода ООО «Зуб.ру» способно наполовину расплатиться по своим текущим обязательствам.

Анализ коэффициентов абсолютной ликвидности показывает также благоприятную тенденцию, связанную с его возрастанием, однако сами коэффициенты очень низкие. Такие показатели свидетельствуют о том, что, по состоянию на 31.12.2013 года ООО «Зуб.ру» способно расплатиться по своим текущим обязательствам имеющимися в наличии денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями только на 2 процента.

Рассмотрим динамику показателей ликвидности на рисунке 2.3.

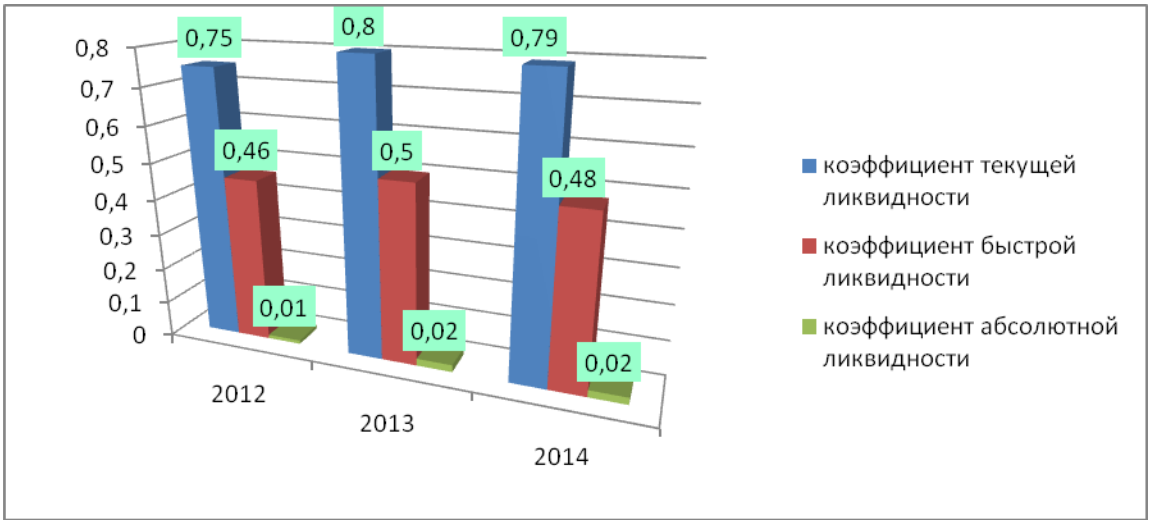

Рис.2.3. Динамика показателей ликвидности ООО «Зуб.ру» за 2012-2014 г.г.

На основании анализа коэффициентов ликвидности можно заключить, что предприятие средне ликвидно, но его платежеспособность в динамике лет растет. Проанализировав коэффициенты ликвидности, можно сделать вывод, что значения данных коэффициентов ниже среднеотраслевых значений и свидетельствуют о невозможности мгновенного исполнения ООО «Зуб.ру» текущих обязательств.

Проведем анализ коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Зуб.ру» (см.табл. 2.3).

Таблица 2.3

Динамика показателей финансовой устойчивости

Показатели	Среднеотраслевое значение	31.12.12г.	31.12.13г.	31.12.14г.
Коэффициент автономии (Ккс = СК/Бн)	0,55	0,04	0,01	0,05
Коэффициент финансирования (Кф = Бн/СК	0,5-0,8	23,41	79,43	19,40
Коэффициент маневренности (Км = ПК/Бн	0,5	0,96	0,99	0,95

По данным таблицы 2.3 видно, что коэффициент автономии (независимости) в течение рассматриваемого периода имеет неравномерную динамику, хотя в целом имеет тенденцию к увеличению от 0,04 до 0,05. При этом данные показатели очень низкие и намного ниже нормативного значения. Это свидетельствует о том, что собственный капитал ООО «Зуб.ру» недостаточен для обеспечения необходимой финансовой устойчивости. Подобная ситуация, показывает, что общество имеет недостаточную финансовую гибкость.

Коэффициент финансирования, напротив, имеет тенденцию к снижению. В целом по этому признаку можно было бы сказать, что предприятие менее зависимо от источников долгосрочного финансирования, однако на самом деле долгосрочных займов у предприятия нет совсем, а размер собственного

капитала низкий. Таким образом, на конец рассматриваемого периода ООО «Зуб.ру» не имеет финансовую независимость.

Коэффициент маневренности в течение всего анализируемого периода выше нормативного значения, но имеет небольшую тенденцию к снижению (от 0,96 до 0,95). Это еще раз говорит о том, что у общества недостаточно собственного капитала для финансирования текущей деятельности. Таким образом, ООО «Зуб.ру» не может свободно маневрировать капиталом и имеет неустойчивое финансовое состояние.

Рассмотрим показатели финансовой устойчивости на рисунке 2.4.

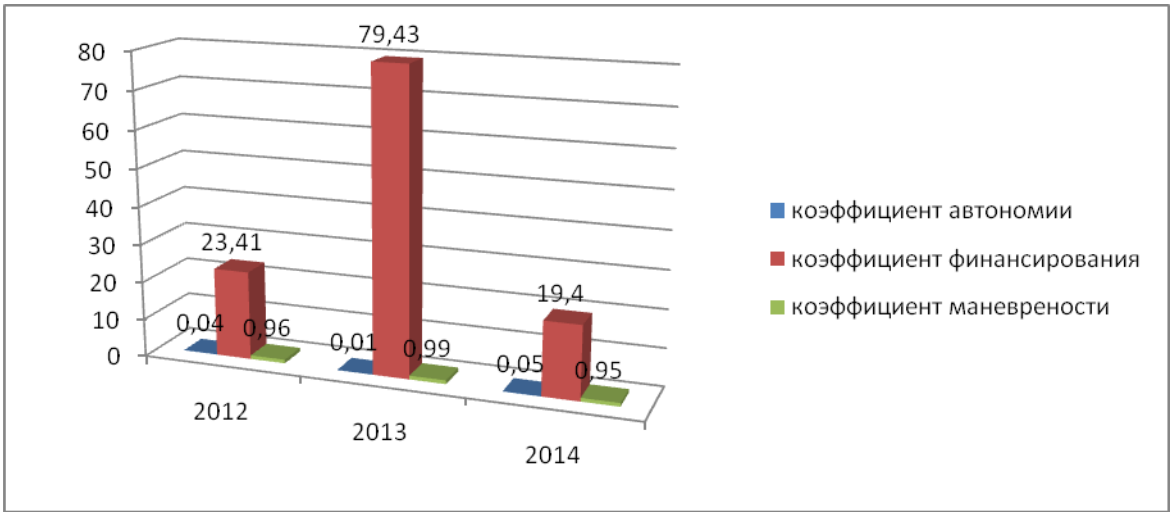

Рис.2.4. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Зуб.ру» за 2012-2014 г.г.

Проанализировав показатели финансовой устойчивости, можно сказать, что их значения имеют тенденцию к увеличению, но при этом пока ООО «Зуб.ру» - финансово неустойчивое предприятие и не имеет достаточно собственных оборотных средств для свободного маневрирования.

Рассмотрим показатели оборачиваемости ООО «Зуб.ру» в таблице 2.4.

Приведенные в таблице 2.4 данные показывают, что в динамике показатели деловой активности улучшились, кроме показателей фондоотдачи и оборачиваемости денежных средств.

Анализ оборачиваемости оборотных активов показывает, что в течение рассматриваемого периода происходило неравномерное изменение продолжительности оборачиваемости в днях, но в целом прослеживается

тенденция к снижению продолжительности оборота. Так, за 2012 год оборачиваемость оборотных активов составила 355 дней, за 2013 год данный показатель замедлился до 530 дней, а на конец анализируемого периода ускорился до 326 дней. По приведенным данным можно заключить, что на конец анализируемого периода управление оборачиваемостью оборотных активов в ООО «Зуб.ру» ведется эффективнее, чем на начало.

Таблица 2.4

Динамика показателей оборачиваемости ООО «Зуб.ру» за 2012-2014 г.г.

Показатели	2012	2013	2014
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (Выручка от реализации / итог раздела II Оборотные активы.	1,03	0,69	1,12
Дни	355	530	326
Фондоотдача (Выручка от реализации / собственный капитал	17,29	43,36	16,31
Дни	21,1	8,4	22,4
Коэффициент оборачиваемости запасов (Выручка от реализации / запасы	2,64	1,85	2,84
Дни	138	198	128
Оборачиваемость денежных средств (в днях) 365/(Выручка от реализации / денежные средства	3	10	9
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Выручка от реализации / дебиторская задолженность	1,70	1,13	1,94
Дни	214	322	188
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Выручка от реализации / кредиторская задолженность	0,77	0,55	0,89
Дни	473	660	412

Фондоотдача в динамике лет снизилась на 1 оборот, что свидетельствует о снижении объема реализации услуг с каждого рубля используемых для этого средств предприятия. При этом в 2013 году фондоотдача повысилась в

сравнении с 2012 годом на 26 оборотов, а в 2014 году – снизилась на 27 оборотов.

Анализ оборачиваемости запасов (время, в течение которого оборотные средства предприятия пребывают в состоянии запасов) показывает, что в динамике лет продолжительность оборота снизилась на 10 дней с 138 до 128.

Таким образом, в ООО «Зуб.ру» на конец анализируемого периода осуществляется более эффективное управление оборачиваемостью запасов.

Анализ оборачиваемости денежных средств показывает, что в течение рассматриваемого периода прослеживается тенденция к увеличению продолжительности оборота. Так, за 2012 год продолжительность оборота составила 3 дня, за 2013 год оборачиваемость замедлилась до 10 дней, а на конец рассматриваемого периода ускорилась до 9 дней. Следует отметить, что данное замедление возникло вследствие небольшого увеличения денежных средств у ООО «Зуб.ру».

Динамика коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, что в течение анализируемого периода наблюдается тенденция к снижению продолжительности оборота дебиторской задолженности. Так, в 2012 году оборачиваемость дебиторской задолженности составляла 214 дней, в 2013 году – 322 дня, в 2014 году – 138 дней (почти в 2 раза быстрее). В целом за период с 2012 по 2014 гг. оборачиваемость дебиторской задолженности ускорилась на 26 дней, что положительно влияет на финансовое положение предприятия и свидетельствует о более эффективной политике управления оборачиваемостью дебиторской задолженностью.

Динамика коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности в течение периода неравномерна, но в целом положительная. Так, если в 2012 году период погашения составлял 473 день, в 2013 – 660 дней, в 2014 году – 412 дней, что на 61 день быстрее начала периода, что также свидетельствует о более эффективном управлении кредиторской задолженностью.

При определении финансового состояния для любого предприятия важное значение имеет оценка ликвидности баланса. Ликвидность баланса –

степень покрытия обязательств той или иной степени прочности активами соответствующий ликвидности. Абсолютно-ликвидным называется баланс, в котором все внешние обязательства покрываются ликвидными активами, а собственный капитал превышает величину труднореализуемых активов.

Таблица 2.5

Оценка ликвидности баланса, тыс. руб.

Активы	Значение, тыс. руб.			Пассивы	Значение, тыс. руб.			Величина платежного избытка (недостатка), тыс. руб.		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014	2012	2013	2014
$А_1$	10	34	44	$П_1$	1602	2195	2033	-1592	-2161	-1989
$А_2$	726	1072	929,5	$П_2$	0	0	0	726	1072	929,5
$А_3$	468	658	634	$П_3$	0	0	0	468	658	634
$А_4$	470	460	536	$П_4$	72	28	111	398	432	425

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод о том, что в течение 2012-2014 гг. выполняются только два условия абсолютной ликвидности баланса. Это свидетельствует о том, что баланс не является абсолютно ликвидным. Невыполнение первого условия ($А_1 \geq П_1$), то есть покрытие наиболее ликвидными активами срочных обязательств говорит о том, что предприятию возможно придется просрочить краткосрочный долг кредиторам, т.к. на предприятии существует недостаток наиболее ликвидных активов на суммы от 1592 тыс. руб. в 2012 г. и до 1989 тыс. руб. конце 2014 г., который нельзя покрыть за счет средств следующих групп активов и обязательств.

Невыполнение последнего неравенства А4<=П4, свидетельствует о несоблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, отсутствия у нее собственных оборотных средств.

Проводимый выше анализ ликвидности баланса является приближенным. Более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов.

Таблица 2.6

Расчет показателей для определения 3-х компонентного показателя типа финансовой отчетности за 2012-2014 гг.

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	3	4	5
1.Собственный капитал	72	28	111
2. Внеоборотные активы	470	460	536
3. Наличие собст. оборотных средств= 1-2	-398	-432	-425
4.Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0
5. Наличие собств.идолгоср. заем.средств для формирования запасов = 3+4	-398	-432	-425
6. Краткосрочные кредиты и займы	1602	2195	2033
7. Общая величина основных источников средств на покрытие запасов = 5+6	1204	1763	1600
8. Запасы	468	658	634
9. Излишек (+),недос-к(-) собствен.оборот.средств на покрытие запасов = 3-8	+70	+226	+209
10. Излишек (+),недос-к(-) собствен.оборот.средств и долгосроч. заем. средств на покрытие запасов =5-8	+70	+226	+209
11. Излишек (+),недос-к(-) общей величины источников средств на покрытие запасов =7-8	+736	+1105	+966
3-х компонентный показатель типа финансовой устойчивости	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}

2.2. Состав и структура трудовых ресурсов предприятия

Трудовые отношения в ООО «Зуб.ру» строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с

его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника.

Кроме того, работниками, имеющими доступ к материальным ценностям, подписывается документ о несении материальной ответственности.

Характеристику персонала начнем с анализа структуры и численности работников ООО «Зуб.ру».

В табл. 2.7 показана структура численности работников ООО «Зуб.ру» за 2012-2014 годы.

Таблица 2.7

Структура численности работников ООО «Зуб.ру» за 2012-2014 годы

Персонал	2012 г.		2013 г.		2014 г.		Отклонение 2014 г. от 2012 г.	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %
Административно-управленческий	10	9,9	11	10,7	13	13,4	+3	+3,5
Медицинский персонал	70	69,3	73	70,9	68	70,1	-2	+0,8
Вспомогательный	21	20,8	19	18,4	16	16,5	-5	-4,3
Общая численность работников	101	100	103	100	97	100	-4	-

В анализируемом периоде фактическая численность работающих снизилась на 4 человека. Это обусловлено оптимизацией численности персонала. Незначительно изменилась структура работающих – увеличилась доля персонала управления на 3,5%, в то же время увеличилась численность медицинского персонала (0,8%), а доля вспомогательного персонала снизилась (4,3%).

Структура персонала ООО «Зуб.ру» в 2014 году представлена на рис. 2.5.

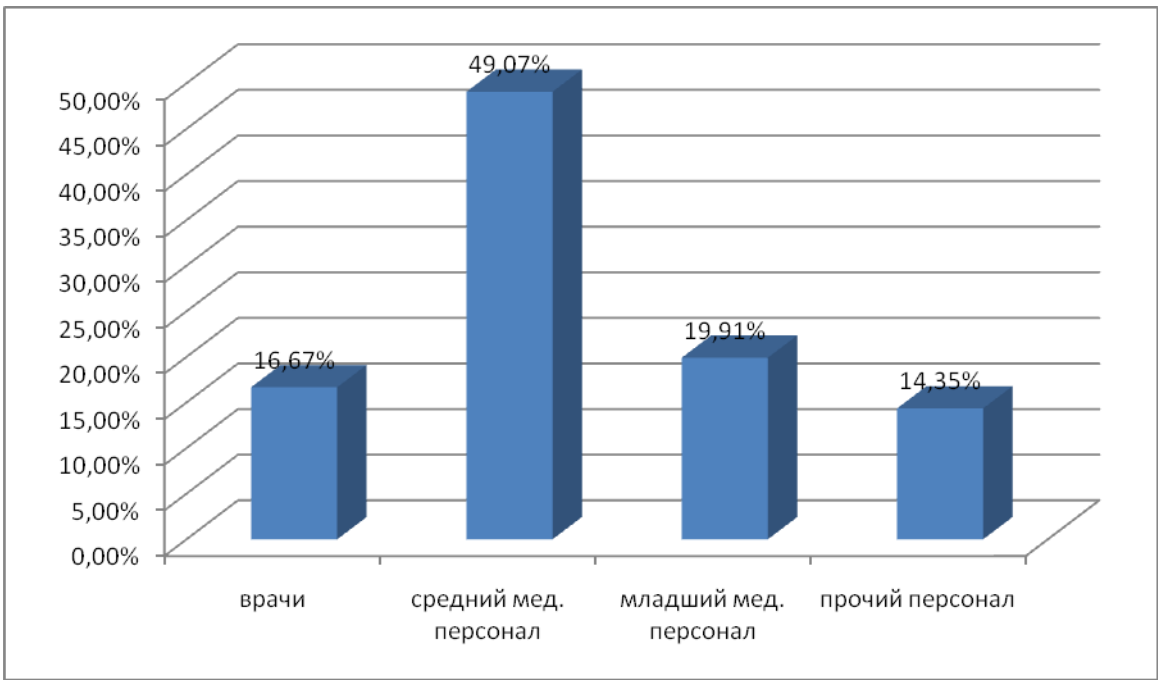

Рис. 2.5. Структура персонала ООО «Зуб.ру» в 2014 году

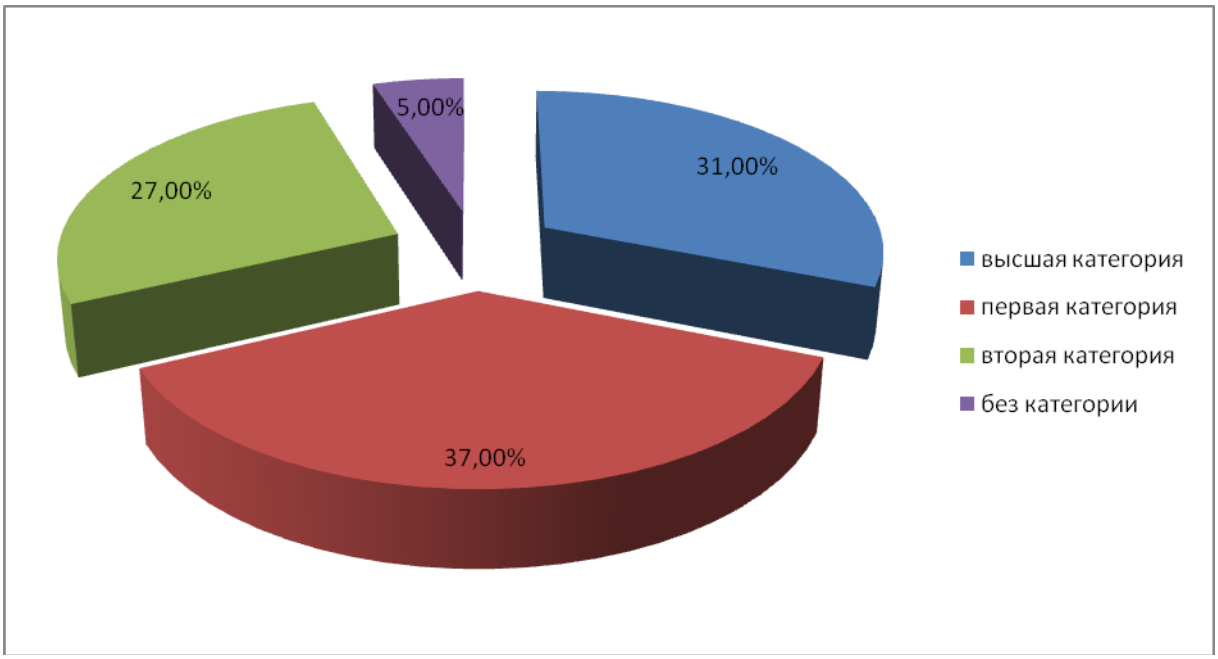

Рис. 2.6. Структура врачей ООО «Зуб.ру» по категориям

В табл. 2.8 приведены основные кадровые показатели ООО «Зуб.ру» в динамике за три года.

Численность персонала уменьшилась в 2014 году на 3,097% по сравнению с 2012 годом. На протяжении всего исследуемого периода растет удельный вес медицинского персонала, что вызвано расширением спектра оказываемых услуг.

Таблица 2.8

Основные кадровые показатели ООО «Зуб.ру» за 2012-2014 годы

Показатель	2012	2013	2014	2014 к 2012,%
Численность персонала	101	103	97	96,03
Удельный вес медицинского персонала	69,3	70,9	70,12	+0,8
Удельный вес административно-управленческого персонала	9,9	10,7	13,4	+3,5
Удельный вес вспомогательного персонала	20,8	18,4	16,5	-4,3
Средний возраст персонала, из них				
Мужчины	38	39	39	104,2
Женщины	33,5	34	35	101,6
Движение кадров				
Коэффициент прибытия	11,3	15,2	8,2	72,6
Коэффициент выбытия	10,2	12,4	6,1	59,8
Коэффициент текучести	8,6	7,9	4,5	52,3

Удельный вес административно-управленческого персонала тоже увеличивается. Средний возраст персонала остается практически неизменным на протяжении всего исследуемого периода.

Снижение коэффициента текучести является положительной тенденцией, поскольку коэффициент текучести является результативным показателем, характеризующим социальную эффективность кадровой политики. Этот показатель отражает динамику персонала ООО «Зуб.ру» и также выступает в роли фактора, косвенно влияющего на производительность труда. Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Если организация имеет хорошие производственные показатели, но текучесть персонала высока, значит на фирме низкая стабильность персонала, а, учитывая, что повышенная текучесть может дорого обходиться предприятию, следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию.

В ООО «Зуб.ру» текучесть кадров в 2014 году не превышает естественный уровень (3-5% от численности персонала). Естественный уровень способствует обновлению коллектива. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны руководства.

В целях дальнейшего снижения коэффициента оборота персонала по увольнению необходимо обратить внимание на организацию труда, на условия труда и оплаты работников.

Важнейшим фактором эффективной работы медицинского учреждения является высококвалифицированный персонал. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его квалификация, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе выполнения работы. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

В ООО «Зуб.ру» повышение квалификации персонала – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой медицинской техники и технологии, организации труда и т.п. В ООО «Зуб.ру» практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и медицинской специальности.

Обучение сотрудников проводится как внутри ООО «Зуб.ру», так и за его пределами.

Данные о профессиональном обучении сотрудников ООО «Зуб.ру» представлены в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Отчет о профессиональном обучении работников ООО «Зуб.ру» за 2012-2014гг.

	Обучение за отчетный год, чел.								
год	2012			2013			2014		
наименование	всего	рук-ли	спец-ты	всего	рук-ли	спец-ты	всего	рук-ли	спец-ты
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Повысили квалификацию	14	1	13	31	0	31	23	0	23
В т.ч.: в институтах по повышению квалификации	4	1	3	7	0	7	6	0	5
На курсах повышения квалификации	10	0	10	24	0	24	18	0	18

Данные табл. 2.9 свидетельствуют о том, что ежегодно происходит увеличение работников, проходящих профессиональное обучение, как высшего, так и среднего звена. Обучение проходят и руководящие кадры ООО «Зуб.ру».

На протяжении трех лет удельный вес среднего медицинского персонала по подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к общему количеству работников ООО «Зуб.ру», прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

Как врачи, так и средний медицинский персонал ООО «Зуб.ру» получают или повышают свою категорию, ежегодно увеличивается количество медицинских сотрудников, имеющих II, I квалификационную категорию, сотрудников, имеющих сертификат соответствия.

2.3 Анализ эффективности системы оплаты труда в ООО «Зуб.ру»

Заработная плата в ООО «Зуб.ру» состоит из следующих компонентов: тариф/оклады; премия; доплаты, предусмотренные трудовым

законодательством Российской Федерации; премия по результатам работы отделений.

Основные принципы формирования каждой части заработной платы представлены в табл. 2.10.

Таблица 2.10

Основные принципы формирования каждой части заработной платы

Части заработной платы	Принципы формирования
Тариф /оклады (постоянная часть заработной платы)	определяется для руководителей и специалистов на основании требований единых тарифно-квалификационных справочников работ и профессий.
Выплаты, предусмотренные законодательством	различные надбавки и доплаты, предусмотренные законодательством о труде (за работу в ночное время, выходные и праздничные дни и т.д.).
Премия по результатам работы	начисляется всем работникам отделения при перевыполнении плана.

Выплата заработной платы производится своевременно в сроки, установленные коллективным договором. Заработная плата выплачивается за счет средств, предусмотренных на оплату труда. Дирекция ООО «Зуб.ру» решает все вопросы применения и изменения форм, систем и размеров оплаты труда, выплаты вознаграждений, премий и материальной помощи, распределение прибыли и решение других вопросов.

Для совместителей применяется форма и условия оплаты труда по соглашению нанимателя и работника.

В табл. 2.11 представлен состав заработной платы по категориям персонала.

Таблица 2.11

Фонд оплаты труда по категориям персонала ООО «Зуб.ру» в % к фонду заработной платы общему

Категории персонала	Фонд оплаты труда тарифный	Премии	Заработная плата дополнительная	Фонд заработной платы общий

Медицинский	42,92	8,59	4,29	55,79
Вспомогательный	10,38	2,09	1,04	13,50
Административный	25,59	5,12	-	30,70
Итого	78,88	15,80	5,32	100,00

Премии медицинского и вспомогательного персонала составляют 20% от фонда оплаты труда тарифного. Заработная плата дополнительная – 10% от общего фонда заработной платы. Административный персонал: премии 20% от тарифного фонда оплаты труда, дополнительной заработной платы административный персонал не имеет. Премии выплачиваются при выполнении и перевыполнении плана. Дополнительная заработная плата начисляется за переработку и совместительство.

Проблемы материального стимулирования труда медицинского персонала всегда были в центре внимания. Разряды оплаты труда медицинского работника установлены в соответствии с занимаемой должностью и его квалификационной категорией. Каждому разряду соответствует определенный тарифный коэффициент и тарифная ставка (оклад). Кроме того, предусмотрено повышение окладов (ставок) за продолжительность непрерывного труда, а также в связи с опасными для здоровья и особо тяжелыми условиями труда.

Предусмотрены также доплаты за работу в ночное время, дежурство и другие виды работ.

На предприятие между работодателем и трудовым коллективом ООО «Зуб.ру» заключен коллективный договор, который затрагивает интересы, как работодателя, так и работников в вопросах, касающихся их трудовой деятельности.

Установлена система материального поощрения (премирования) по результатам труда в соответствии с положением «О премировании», а также:

- по результатам работы за месяц;
- по итогам работы за год;

- по другим основаниям.

В настоящее время действует Приказ Минздрава РФ от 15.10.99 № 377 «Об утверждении Положения об оплате труда работников здравоохранения» с последующими изменениями и дополнениями. В Положении указано, что учреждения здравоохранения «самостоятельно определяют виды и размеры надбавок, доплат и других выплат стимулирующего характера, имея в виду, что квалификация работников и сложность выполняемых ими работ учтены в размерах окладов (ставок), определяемых на основе Единой тарифной сетки». Как отмечается в Положении, надбавки стимулирующего характера устанавливаются за «применение в работе достижений науки и передовых методов труда, высокие достижения в работе, выполнение особо важных или срочных работ (на срок их проведения), а также напряженность в труде». Указанные надбавки начисляются на оклад и предельными размерами не ограничиваются.

Таким образом, поскольку размеры стимулирующих надбавок или доплат нормативными документами не регламентируются, распределение их среди работников ООО «Зуб.ру» вызывает определенные трудности и в этой связи весьма актуальной задачей является разработка стимулирующей системы оплаты труда на основе использования показателей, наиболее полно отражающих трудовой вклад конкретного работника и коллектива в целом.

Мотивация также обусловлена самими условиями труда, его организацией, уровнем управления ООО «Зуб.ру» и другими факторами. Эти механизмы на предприятии не сводятся только к материальным поощрениям: их применение предусматривает создание такой атмосферы, такого морального климата, при котором в коллективе хорошо знают, кто и как работает и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд работника всегда получит признание и положительную оценку в коллективе, поднимет его авторитет и принесет заслуженное уважение коллег. Поэтому в ООО «Зуб.ру» развита, помимо материальных поощрений, система поощрений моральных –

объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником поставленных перед ним задач.

Среди методов морально-психологического стимулирования следует отметить также оптимизацию рабочего места в соответствии с нормами (модернизация основных средств, совершенствование условий труда, улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты). Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия способностей, мотиваций и других качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. В ООО «Зуб.ру» различают два основных вида деловой оценки персонала: отбор персонала и аттестацию персонала.

Кроме того, на предприятии традиционно отмечаются праздники: День медицинского работника, день рождения фирмы, Новый год, 23 февраля, 8 марта, поздравление именинника с днем рождения.

Моральное стимулирование персонала ООО «Зуб.ру» является наиболее экономичным способом стимулирования для организации, поскольку существенных затрат на данные мероприятия не требуется.

В среде руководителей разного уровня, как, впрочем, и среди рядовых сотрудников, достаточно широко распространено мнение, что эффективность и качество работы при прочих равных условиях пропорциональны величине оплаты труда. При этом мотивация сводится к выплате соответствующих денежных вознаграждений. Это мнение широко представлено в публичных высказываниях руководителей, рассматривающих увеличение окладов сотрудникам своих организаций как средство повышения ответственного похода к выполнению своих обязанностей. Однако очевидно, что высокие оклады не являются гарантией защиты от коррупции и просто халатного отношения к работе на всех уровнях.

Результаты многочисленных исследований в области психологии управления и менеджмента показали несостоятельность чисто экономического подхода к мотивации. Как оказалось, мотивация (т. е. процесс побуждения к деятельности для удовлетворения личных потребностей и достижения целей

организации) является результатом влияния сложной совокупности факторов. К приоритетным факторам мотивации относят заработную плату, условия труда, стабильность, профессиональный рост, социальную значимость работы, интерес к работе и др.

Совершенно очевидно, что в разных сферах деятельности существует профессиональная специфика мотивации. Здравоохранение является очень сложной социальной сферой, активно взаимодействующей не только с потребителями медицинских услуг, но и со всеми секторами деятельности общества, что предъявляет определенные, специфичные только для системы здравоохранения требования к морально-этическим и профессиональным качествам медицинских работников.

В процессе следующего исследования был использован комплекс медико-социальных методов исследования: социологический (анкетирование), социально-гигиенический (данные из отчетных документов), метод экспертных оценок. В анкетировании приняли участие 90 респондентов, в том числе 12 руководителя подразделений (заведующие отделениями – 58% и старшие медицинские сестры – 42%). В опросе руководителей участвовали 5 мужчин и 7 женщин.

Анализ мнений руководителей о методах мотивации сотрудников:

Благоприятный психологический климат в медицинских организациях является важным мотивирующим фактором. В создании психологического микроклимата участвуют все члены коллектива, но тон должен задавать руководитель. Уважительное отношение главного врача, заведующего отделением, главной и старшей медицинских сестер к каждому сотруднику с учетом его индивидуальных особенностей позволяет работнику чувствовать себя в отделении комфортно и уверенно. Нередко именно благоприятный психологический климат в отделении является основным фактором, удерживающим сотрудника на работе, даже, несмотря на невысокую заработную плату. Оценивая морально-психологический климат в отделениях ООО «Зуб.ру», 82% респондентов-руководителей считают, что между

сотрудниками существуют хорошие, доброжелательные отношения. Как показали результаты анкетирования, около 10% руководителей, к сожалению, не знают факторов мотивации персонала и даже не интересуются ими. Более половины респондентов-руководителей (59%) считают, что в настоящее время для медсестер действенны только денежные стимулы; 28% – неденежные материальные, а 13% – нематериальные стимулы.

Возможности материального стимулирования в ООО «Зуб.ру» ограничены, поэтому руководители в основном используют следующие методы нематериальной мотивации (рис. 2.7):

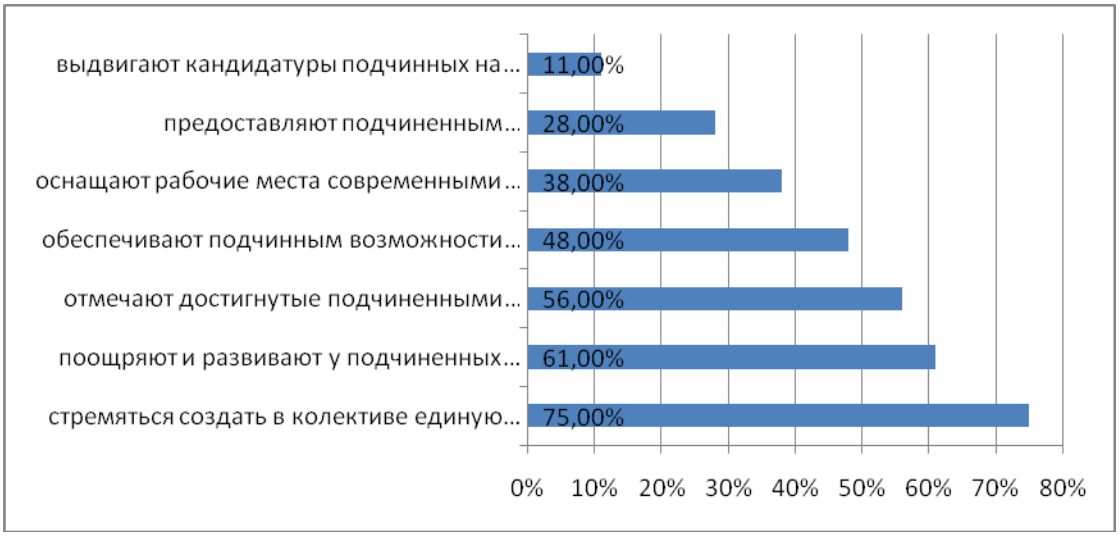

Рис. 2.7. Методы нематериальной мотивации, используемые руководителями ООО «Зуб.ру»

Руководитель должен понять желания сотрудника или факторы, его не устраивающие, мотивацию для удовлетворения профессиональных потребностей сотрудников; соотнести найденные стимулы с особенностями организации и использовать их в нужный момент.

При оценке результатов мотивации сотрудников руководители отметили следующие изменения в работе:

- работники с большим энтузиазмом стремятся к успеху (70% респонден-тов);
- сотрудники выполняют запланированную работу в установленные сроки (59%);

- работники стремятся к конструктивному сотрудничеству при решении проблем (58%);
- сотрудники готовы добровольно брать на себя ответственность (13%).

Некоторые руководители (12%) считают, что моральные стимулы иногда действуют более эффективно, чем материальные.

Анализ мнений среднего медперсонала ООО «Зуб.ру» о методах мотивации:

Социологические исследования являются важным звеном в совершенствовании системы мотивации, их можно использовать с целью индивидуализации мотивирующих воздействий, поэтому необходимо учитывать социально-производственные характеристики медсестер.

В исследовании приняли участие 20 рядовых медсестер.

В предпенсионном возрасте находятся 26% среднего медицинского персонала, что необходимо учитывать при выборе факторов стимуляции труда. Кроме того, это делает актуальной проблему омолаживания кадров. Подавляющее большинство среднего медперсонала имеют квалификационную категорию, в т. ч. 23,5% – высшую, 36,5 – первую, 12,5% – вторую.

Большинство опрошенных (77,5%) состоят в браке, 18,5% – разведены или овдовели, 4% – незамужние. Одного ребенка имеют 32,5% респондентов, двух детей – 54,0, трех – 3,5% опрошенных. В отдельной квартире проживают 89,0% респондентов, снимают квартиру (комнату) – 5,0, в общежитии живут – 3,5%, в коммунальной квартире – 2,5% медсестер. Характерно, что доля живущих в отдельной квартире увеличивается с возрастом.

Важным социальным показателем является среднемесячный доход в расчете на одного члена семьи. Установлено, что 60% респондентов имеют доход от 10000 до 30000 руб. на одного члена семьи. Доплату за профессиональную вредность имеют 57,5% респондентов. На наличие дополнительного источника дохода указали 37,5% медсестер: 12,5% респондентов подрабатывают регулярно, 25% – периодически. Частной медицинской практикой (не систематически и без юридического оформления)

занимаются 35% респондентов (93 чел.). В основном медицинские сестры оказывают платные услуги по уходу на дому за тяжелобольными пациентами, делают инъекции и массаж.

В анкетах были представлены вопросы о мотивах выбора профессии медсестры. При обобщении результатов выявлено, что 49% респондентов выбрали профессию по призванию, 26% – по совету родственников и знакомых; для 17,5% – это случайный выбор, у 7,5% опрошенных не было другого выбора. Таким образом, почти для половины респондентов выбор профессии был обусловлен внутренними побудительными мотивами, а для другой половины – внешними. На вопрос: «Нравится ли Вам профессия в настоящее время?» 16 человек ответили: «Да», 4 респондента хотели бы ее сменить в настоящее время.

При оценке отношения персонала к работе в целом установлено, что для 8 человек основным фактором, определяющим удовлетворенность работой, являются отношения с ближайшими коллегами; для 6 – удовлетворенность организацией труда и для 4 человек – удовлетворительные отношения с администрацией.

На вопрос об основных негативных факторахответы среднего медицинского персонала распределились таким образом (рис.2.8):

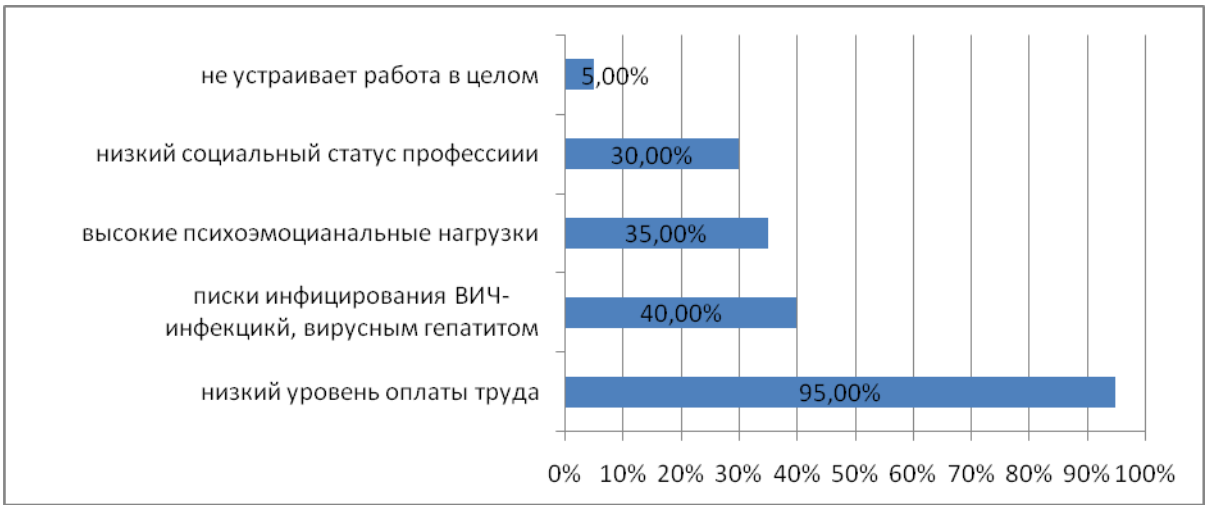

Рис. 2.8.Негативные факторы, влияющие на работу среднего медицинского персонала ООО «Зуб.ру»

Сравнивая ответы, можно отметить, что оплата труда не удовлетворяет почти всех респондентов независимо от их возраста. Эта проблема является главной причиной острого дефицита средних медицинских работников в большинстве учреждений здравоохранения и в ООО «Зуб.ру» в частности.

При ответе на вопрос о морально-психологическом климате в отделении 61,5% респондентов отметили хорошие, доброжелательные отношения между сотрудниками, однако 37,5% указали на присутствие в коллективе отдельных конфликтных личностей, 6,5% – на неудовлетворительный морально-психологический климат в отделении, 2,5% респондентов – на конфликты коллектива с официальным лидером. Сопоставляя оценку морально-психологической обстановки медсестрами и руководителями, можно отметить более оптимистичную оценку этого параметра среди руководителей (82%).

Мотивирующие воздействия необходимо строить с учетом жизненных приоритетов сотрудников. Среднему медицинскому персоналу предложили оценить приоритеты по пятибалльной системе. Большинство респондентов отметили укрепление здоровья (77%), материальные потребности (65%), ведение домашнего хозяйства (49%), интересную работу (29,7,%), духовные потребности (27,4%), общественное признание (19,4%), досуг (17,8%), карьеру (14,7%).

Медсестрам ООО «Зуб.ру» предложили выбрать один из наиболее предпочтительных видов стимулов: материальный, неденежный материальный и нематериальный. Материальные стимулы предпочли 77,5% респондентов; неденежные материальные – 15; нематериальные – 7,5%. Таким образом, главным стимулом для медицинских сестер независимо от возраста является материальное поощрение (92,5%).

При выборе неденежных материальных стимулов респонденты предпочли следующие:

- предоставление льготных путевок на отдых и лечение (72%);
- улучшение условий труда, эргономики рабочего места, дизайна, оснащение удобной мебелью (66,5%);

- введение гибкого графика работы (62,5%);
- предоставление льгот на оплату ведомственного жилья и коммунальных услуг (59%);
- предоставление спецодежды (54%);
- добровольное медицинское страхование персонала (44%);
- организация льготного питания (44%);
- сокращение продолжительности рабочей недели (37,5%);
- награждение ценным подарком (31,5%);
- предоставление отдельного кабинета (25%);
- предоставление служебного транспорта для поездок на работу и обратно (10%).

По результатам исследования видно, что моральное поощрение привлекает лишь незначительное меньшинство респондентов. Однако при изменении условий, когда использование материальных стимулов в силу разных причин невозможно, респонденты выделили следующие предпочтительные формы морального поощрения:

- внимательное отношение к индивидуальным предложениям, направленным на улучшение общего дела (69%);
- объявление благодарности (59%);
- проведение доверительных бесед (41,5%);
- личная неформальная похвала, устное поощрение (39,5%);
- выдвижение в резерв на вышестоящую должность (25%);
- разовое предоставление полномочий при решении отдельных производственных вопросов (22,5%);
- публичная похвала (14%);
- привлечение сотрудников к управлению (10%);
- размещение фотографии на Доске почета (9%);
- поручения, выходящие за рамки обычных обязанностей (4%).

Проанализировав данные о предпочитаемых видах мотивации, можно сделать вывод, что у каждого конкретного сотрудника ООО «Зуб.ру» имеется

свойственная только ему мотивационная система, которая зависит от личностных качеств человека и жизненных обстоятельств, в которых он находится в настоящее время. Необходимо стремиться к ориентированию мотивации на жизненные ценности, которые имеют приоритетное значение для конкретной медсестры, иначе необоснованные действия руководителя, направленные на стимуляцию труда, могут стать демотивирующим фактором.

Таким образом, в процессе исследования выявили мнения руководителей и рядовых медсестер ООО «Зуб.ру» о наиболее предпочтительных факторах мотивации труда и условиях, способствующих удовлетворенности трудом. В процессе исследования определены позиции руководителей и рядовых сотрудников по вопросу соответствия трудозатрат и оплаты за труд. К сожалению, ни руководители, ни рядовые сотрудники не предложили конкретные меры для обеспечения измеримого баланса труда и вознаграждения (морального или материального). Предложений по факторам мотивации труда было достаточно, однако на вопрос об измерении динамики количества и качества сестринского труда в соответствии с мотивирующими воздействиями конкретные ответы получить не удалось.

Структура управления ООО «Зуб.ру» является линейно-функциональной. Анализ структуры и численности работников ООО «Зуб.ру» показал, что в анализируемом периоде фактическая численность работающих снизилась на 4 человека. Это обусловлено оптимизацией численности персонала. Незначительно изменилась структура работающих – увеличилась доля персонала управления на 3,5%, в то же время увеличилась численность медицинского персонала (0,8%), а доля вспомогательного персонала снизилась (4,3%). В ООО «Зуб.ру» текучесть кадров в 2014 году не превышает естественный уровень (3-5% от численности персонала). Естественный уровень способствует обновлению коллектива. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны руководства. На протяжении трех лет удельный вес среднего медицинского персонала по подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по

отношению к общему количеству работников ООО «Зуб.ру», прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

При получении или подтверждении категории повышается профессиональная компетентность работников, их заработная плата. Таким образом, отношение сотрудников ООО «Зуб.ру» к проводимым программам обучения можно характеризовать как положительное, так как общий процент удовлетворенности сотрудников от пройденного обучения составляет 65,8%.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

3.1. Предложения по совершенствованию оплаты труда в ООО «Зуб.ру»

Многообразие видов работ в здравоохранении, отсутствие четких критериев результативности труда, объективной оценки качественных показателей работы, количественных измерителей труда – все это определяет необходимость формулирования общих методических подходов к разработке стимулирующей системы оплаты труда в ООО «Зуб.ру».

Основные принципиальные положения по созданию и введению стимулирующей системы оплаты труда в ООО «Зуб.ру» состоят в следующем:

1) Четкое формулирование основных задач, стоящих перед ООО «Зуб.ру» или его подразделением, и выбор приоритетных направлений для стимулирования. В качестве таких направлений могут быть: необходимость сохранения и закрепления кадров, повышение качества медицинской помощи, увеличение общего объема работы или отдельных составляющих, усиление профилактической деятельности и т.д.

2) Анализ сложившейся системы финансирования ООО «Зуб.ру», источников поступления средств и соответствия системы оплаты труда способу финансирования ООО «Зуб.ру».

3) Определение размера фонда материального поощрения, поиски дополнительных источников средств для его увеличения. Распределение финансовых ресурсов для материального поощрения основных подразделений ООО «Зуб.ру» и тех, деятельность которых непосредственно не связана с показателями, по которым проводится финансирование ООО «Зуб.ру».

4) Организация системы контроля для нейтрализации возможных негативных последствий введения той или иной системы оплаты труда, например, наращивание количественных показателей, если они приняты за единицу финансирования, в ущерб качеству.

5) Сквозной принцип формирования фонда оплаты труда от ООО «Зуб.ру» в целом до подразделений и конкретных работников. Это означает, к примеру, что через оплату законченных случаев лечения, работники, непосредственно осуществлявшие лечение, зарабатывают не только свой фонд дополнительной оплаты труда, но и фонд оплаты труда параклинических, административно-хозяйственной и др. служб.

6) Построение системы оплаты труда с учетом занятости каждой службы в зарабатывании средств для ООО «Зуб.ру», т.е. такой системы, которая обеспечивала бы содействие достижению конечного результата со стороны всего персонала при учете вклада каждого конкретного работника (персонализация труда) в цепочке от оказания услуг до поступления в учреждение средств.

Некоторые общие положения методических подходов к разработке методики организации материального стимулирования персонала ООО «Зуб.ру» предлагается сформулировать следующим образом:

1) Системные функции подразделения определяют выбор показателей для оценки результатов индивидуальной трудовой деятельности работников. Целью функционирования основных структурных подразделений учреждения является адекватная лечебно-профилактическая деятельность, направленная на сохранение и укрепление состояния здоровья пациентов, внедрение ресурсосберегающих технологий. В отделениях обеспечения в первую очередь должна стимулироваться оптимальная ресурсосберегающая деятельность, в подразделениях управления – экономическая эффективность деятельности и показатели выполнения контрольных функций, соответствия численности персонала объему работ и т.д.

2) Этапность проведения работ заключается в том, что материальному стимулированию подлежит в первую очередь труд сотрудников, направленный исключительно на достижение целей и задач подразделения и ООО «Зуб.ру» в целом. Остальной персонал вовлекается в данную систему по принципу взаимной ответственности.

3) Позитивное материальное подкрепление должно быть адекватным по величине стимулирующих доплат, чтобы вызвать реальную заинтересованность сотрудников в достижении лучших результатов своего труда и соответствовать индивидуальным затратам труда.

4) Необходимо учитывать социально-психологические факторы, обеспечивая активное вовлечение сотрудников в разработку и внедрение методики материального стимулирования, соблюдать поэтапность введения, начиная с клинических подразделений учреждения. Оценка результатов индивидуальной деятельности должна проводиться на основании документированных данных.

5) Методика должна обладать жесткостью и универсальностью, допускающими ее использование в различных модификациях, адаптируемых к конкретным условиям и задачам.

Функции подразделения определяют выбор показателей для оценки результатов индивидуальной трудовой деятельности сотрудников.

Следует считать целесообразным поэтапное внедрение стимулирующей системы оплаты труда, начиная с клинических подразделений учреждения, что диктуется имеющимися наработками и достаточно понятными критериями оценки индивидуальной деятельности. Стимулировать необходимо звенья, от которых зависит конечный результат.

3.2. Совершенствование мотивации труда работников

Основным моментом любой системы стимулирования, обеспечивающим соответствие размера вознаграждения результатам индивидуальной трудовой деятельности, является разработка надежного и достоверного метода количественной оценки затрат труда. Труд медицинского персонала может быть охарактеризован такими универсальными критериями, как объем, сложность, качество, результативность, удовлетворенность потребителя и др. Опыт показывает, что ориентация лишь на объем медицинских услуг приводит

к осознанию персоналом понятий экономически «выгодных» и «невыгодных» пациентов. В этой связи оценка качественных аспектов врачебной деятельности, сложности выполненной работы и социальной удовлетворенности пациентов оказанными медицинскими услугами позволяет обеспечить баланс интересов медицинского работника и больного.

Во избежание некорректных оценок труда необходима стандартизация оцениваемых показателей, например:

1) отказ от дублирования – выбранные критерии (объем, качество, сложность, социальная удовлетворенность) должны отражать различные аспекты врачебной деятельности;

2) итоговая оценка деятельности врача на основании избранных критериев в одной формуле возможна при приведении их в сопоставимые единицы – коэффициенты;

3) количественные значения оценок должны быть стандартизированы по факторам влияния, если таковые имеются (фактически отработанное время, нормы нагрузки различных специалистов и т.д.);

4) шкала количественных значений оценок сложности, качества, социальной удовлетворенности должна находиться в одном интервале, например от 0 до 1, и может иметь несколько градаций значений (выбор градаций произвольный), желательно с близким их средним уровнем;

5) стандартизованные указанным выше способом критерии врачебной деятельности объединяются в единый показатель, который условно можно назвать индивидуальным рейтингом врача.

Таким образом, интеграция стандартизованных значений показателей объема, сложности, качества выполненной работы и других критериев в индивидуальный рейтинг врача, представляет собой многофакторную систему, состоящую из независимых показателей, объединенных сопряженными связями с одним зависимым показателем. Эту систему условно можно назвать системой сопряженных показателей индивидуальной трудовой деятельности.

Значения итоговых показателей для расчета дифференцированной надбавки к заработной плате могут иметь «плавающий» характер и пересматриваться ежемесячно по принципу «от достигнутого». «Плавающий» характер оцениваемых показателей позволяет системе стимулирующей оплаты труда гибко реагировать на сезонные колебания объемов и видов медицинских услуг и другие факторы.

Расчет дополнительных выплат врачам предполагает следующую последовательность:

1) учет в абсолютных показателях результатов индивидуальной трудовой деятельности врачей, отражающих объем, сложность, качество, результат и другие характеристики выполненной работы;

2) преобразование полученных абсолютных показателей в соответствующие коэффициенты;

3) объединение указанных коэффициентов в интегрированный показатель – индивидуальный рейтинг врача;

4) ранжирование врачей по убыванию значений индивидуальных рейтингов.

Индивидуальный рейтинг врача является результатом интеграции оценок различных аспектов оказания медицинской помощи, например:

- объема (интенсивности) выполненной работы;
- сложности выполненной работы;
- качества медицинской помощи;
- медицинской результативности работы;
- социальной удовлетворенности потребителя;
- других показателей (рациональность использования ресурсов, соблюдение исполнительской дисциплины, отношения в коллективе и т.д.).

Качество медицинских услуг, оказанных врачом, может быть оценено по результатам экспертизы, проводимой заведующим отделением (I уровень) и заместителем главного врача ООО «Зуб.ру» (II уровень). При этом под качественной работой подразумевается адекватность (достаточность) действий

врача. Неадекватными считаются как недостаточные по объему и используемым технологиям действия, которые могут привести к нежелательным для больных последствиям, так и неоправданно избыточные действия, приводящие к необоснованным финансовым затратам учреждения. Таким образом, по существу одновременно оцениваются качество, медицинская результативность и эффективность проводимых лечебно-диагностических мероприятий.

Оценка качества и медицинской результативности медицинской помощи проводится по результатам экспертизы первичной учетной медицинской документации (медицинская карта стационарного больного, карта выбывшего из стационара и др.) путем сопоставления используемых технологий и достигнутых результатов лечения с установленными стандартами (эталонами). Такими эталонами могут быть протоколы ведения больных, позволяющие объективизировать оценку качества оказанной медицинской помощи.

Таким образом, качество и результативность выполненной врачом работы могут определяться как стандартизированные по разработанным эталонам (протоколам, стандартам) результаты экспертизы первичной медицинской документации. Следует заметить, что в ходе проводимой экспертизы выявление и анализ ошибок в выборе или использовании медицинских технологий должны служить поводом для принятия управленческих решений в плане повышения уровня профессионализма, обеспечения адекватности использования новых технологий и т.д.

Под социальной удовлетворенностью следует понимать удовлетворенность пациента качеством оказания медицинских услуг, уровнем культуры медицинского персонала. Это оценка качества работы медицинского персонала с точки зрения потребителя (пациента), и ею нельзя пренебрегать. Кроме того, этот показатель определяет престиж лечебно-профилактического учреждения.

Социальная удовлетворенность может определяться как стандартизованные результаты анкетирования потребителей медицинских

услуг учреждения.

Степень удовлетворенности пациента качеством оказания медицинских услуг является одним из главных критериев оценки эффективности системы управления качеством медицинской помощи в ООО «Зуб.ру». Включением в анкету перечня возможных причин неудовлетворенности можно оперативно выявить ряд неблагоприятных ситуаций в учреждении и своевременно их устранить. При расчете индивидуального рейтинга лечащего врача все показатели или коэффициенты приводятся, как указывалось, к единой шкале, например от 0,1 до 1,0, от 1,0 до 10,0, или коэффициенты представляются в процентном выражении.

Индивидуальный рейтинг лечащего врача может рассчитываться как сумма коэффициентов или их произведение.

Врачи больничных учреждений работают практически со всем средним медицинским персоналом, следовательно, каждый врач, старшая медицинская сестра, а также заведующий отделением могут оценить деятельность всех средних медицинских работников отделения. Высшая оценка или степень удовлетворенности должна присуждаться среднему медицинскому работнику не только за безупречное исполнение своих функциональных обязанностей, но и за дополнительный объем работ, выходящих за рамки должностной инструкции. Оценки, впоследствии выраженные в баллах, например, удовлетворен – 1,0; не вполне – 0,5; не удовлетворен – 0, суммируются по каждому среднему медработнику, и определяется коэффициент удовлетворенности врачей работой медсестры по формуле.

В анкете-опроснике пациента больному, завершившему курс лечения, при выписке может быть предложено оценить уровень культуры работы средних медицинских работников по степени удовлетворенности. Оценки «не вполне удовлетворен», как и «не удовлетворен» принимаются за отрицательные. Эта информация также может быть учтена при оценке деятельности медсестер.

Интегральная оценка индивидуальной трудовой деятельности среднего медицинского персонала, таким образом, складывается из мнения врачей,

старшей медицинской сестры, оценивающих в основном профессиональный уровень среднего медперсонала, его готовность или выполнение дополнительного объема работы, исполнительскую дисциплину, а также мнения пациентов, которые характеризуют этико-деонтологические взаимоотношения с больными.

Индивидуальный рейтинг старшей медицинской сестры соответствует среднему рейтингу медицинских сестер отделения, индивидуальный рейтинг главной медицинской сестры – среднему рейтингу старших медицинских сестер учреждения.

В диагностике и лечении больных помимо основного персонала принимает участие и медицинский персонал так называемой вспомогательной лечебно-диагностической службы: лаборатории, ультразвуковой диагностики, эндоскопии, физиотерапии и др. Роль и назначение этих подразделений различны, однако их объединяют общие функции в оказании помощи лечащим врачам: оперативное и качественное выполнение исследований, процедур, необходимых в лечебно-диагностическом процессе.

Отраслевыми нормативами по труду медицинского персонала установлены нормы времени на оказание различных видов параклинических услуг. Исходя из этого, объем деятельности медицинского персонала за расчетный период можно определить временными затратами на общее количество оказанных услуг.

Существующий в данных подразделениях стандартный методологический подход с четким описанием требований и условий проведения исследований или отпуска процедур позволяет врачам и заведующим осуществлять постоянный контроль за соблюдением технологий их выполнения в соответствии с принятыми стандартами. Еще одним критерием качества оказанных параклинических услуг является степень удовлетворенности заказчика – врачей профильных отделений. Таким образом, вторым важным показателем в формуле индивидуального рейтинга работника вспомогательной лечебно-диагностической службы может являться

коэффициент удовлетворенности клинических врачей деятельностью параклинической службы.

Оценка удовлетворенности работой параклинической службы может проводиться методом анкетирования (можно анонимного) всех врачей профильных отделений в соответствии с разработанной анкетой-опросником. Анкетой должны быть предусмотрены оценки всех вспомогательных лечебно-диагностических подразделений, услуги которых заказываются лечащими врачами. Коэффициент удовлетворенности рассчитывается отношением количества врачей, которых устраивает работа конкретного подразделения, к общему числу опрошенных.

Результаты анкетирования и рассчитанные коэффициенты доводятся до сведения заведующих параклиническими подразделениями, которые при наличии неудовлетворительных оценок деятельности вверенных им подразделений анализируют их причины и решают, на чьи конкретные индивидуальные рейтинги следует отнести данный коэффициент, снижающий интегральную оценку их труда и отделения в целом. В случае отсутствия указаний на конкретные причины неудовлетворенности величина данного коэффициента учитывается в расчете индивидуальных рейтингов всех сотрудников данного подразделения.

Неудовлетворительные оценки качества исполнения тех или иных исследований (процедур), данные врачами профильных отделений, служат фактором для принятия адекватных управленческих решений, касающихся оптимизации распределения функциональных обязанностей, контроля за соблюдением соответствия технологии выполнения исследования (процедуры), оформлением протокола исследования и т.д. в параклинических подразделениях учреждения.

Таким образом, индивидуальный рейтинг врача вспомогательного лечебно-диагностического подразделения может определяться произведением (суммой) коэффициента интенсивности его нагрузки и коэффициента удовлетворенности врачей клинических отделений. Аналогичным образом

может быть рассчитан индивидуальный рейтинг среднего медицинского персонала данного подразделения. Индивидуальный рейтинг заведующего соответствующим параклиническим подразделением будет равен среднему рейтингу должности врача и должности среднего медицинского персонала.

Следует учесть, что внедрение системы стимулирующей оплаты труда предполагает разработку документов нормативно-правового характера:

1) разработку Положений о службах (подразделениях), в которых может быть определен порядок оплаты труда, критерии оценки деятельности отдельных работников и условия депремирования или введения штрафных санкций за дефекты в работе;

2) разработку функциональных обязанностей работников – должностные инструкции, в которых необходимо отразить виды и объем работ, количественные и качественные показатели, условия материального стимулирования и депремирования;

3) разработку Положений об оплате труда работников в условиях ОМС;

4) ознакомление работников с приказами под расписку;

5) заключение коллективного трудового договора (контракта), защищающего права не только трудового коллектива, но и администрации, в том числе и по введению стимулирующей системы оплаты труда.

Предлагаемые подходы к определению достаточно объективных показателей оценки трудовой деятельности медицинских работников ООО «Зуб.ру» позволяют осуществлять распределение заработанных ООО «Зуб.ру» в соответствии с индивидуальным трудовым вкладом в совместный процесс оказания профилактической и лечебно-диагностической медицинской помощи. В определенной мере это коррекция или, в большей степени, дифференциация существующей системы оплаты труда по ЕТС в соответствии с реальными затратами (интеллектуальными, физическими, психо-эмоциональными) каждого работника ООО «Зуб.ру» на выполнение работ различной сложности.

Принципы, заложенные в основу предлагаемых методических подходов к материальному стимулированию, позволяют повысить медицинскую и

экономическую эффективность деятельности ООО «Зуб.ру». Это обеспечивается внедрением экономически стимулируемой внутрифирменной конкуренции.

Одним из ключевых механизмов, обеспечивающих саморегуляцию данной системы, является отсутствие жестко фиксированных показателей, достижение которых подлежит премированию. В то же время сама по себе система предоставляет обширную статистическую информацию для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности учреждения. При этом саморегулируемость системы материального стимулирования не исключает возможности целенаправленной реализации конкретных задач ООО «Зуб.ру» посредством мотивации полезной для клиники деятельности, а также адаптации к специфике местных условий.

3.3. Расчёт эффективности от предложенных мероприятий по повышению эффективности системы оплаты труда в ООО «Зуб.ру»

Проведем расчет экономической эффективности совершенствования системы мотивации персонала.

Одно из предложенных мероприятий (разработка программы планерок) не понесет никаких финансовых затрат, однако очень положительно скажется на социально-психологическом климате в коллективе. Психологический климат в коллективе является одним из важнейших показателей эффективности управления персоналом предприятий. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Благоприятный социально-психологический климат создает условия для повышения производительности труда, снижения текучести кадров, т.е. дает ощутимый социально-экономический эффект.

Второе предложенное мероприятие, т.е. предоставление льгот и скидок сотрудникам на услуги ООО «Зуб.ру», возможно, лишит небольшой части прибыли, но тоже не потребует никаких финансовых затрат.

Расчет сметы на проведение остальных двух мероприятий представлен в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Расчет сметы на проведение разработанных предложений

№	Мероприятия	Стоимость, руб.
1	Прохождение тренинга	50000
2	Подготовка бланков анкет и тестов	5000
3	Проведение корпоративных праздников	100000
4	Итого	155000

Исходные данные для расчета экономической эффективности разработанных предложений приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Исходные данные для расчета экономической эффективности разработанных предложений

показатели	Ед. изм.	Усл. обозначение	Значение	Источник информации
Численность персонала до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	94	данные организации
Численность персонала после внедрения мероприятия	чел.	Ч2	94	данные организации
доходы до внедрения мероприятия	тыс. руб.	О1	398598	данные организации
Среднегодовая выработка одного работающего	тыс. руб.	В1	4240,4	расчет
Величина затрат	тыс. руб.	З	386128	данные
Единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия	тыс. руб.	З ед.	155	расчет

Ч1 – численность персонала до внедрения мероприятия – 94 человек;

Ч2 – численность персонала после внедрения мероприятия – остается без изменений, т.е. 94 человек;

О1 – выручка до внедрения мероприятия – 398598 тыс. руб. (данные годового отчета ООО «Зуб.ру» за 2014 год);

В1 – среднегодовая выработка одного работающего:

В1 = выручка / численность персонала

В1 = 398598 тыс. руб. / 94 чел. = 4240,4 тыс. руб. на чел;

З – величина затрат составляет 386128 тыс. руб. (данные годового отчета ООО «Зуб.ру» за 2014 год);

Зед – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия = 155 тыс. руб. (см. табл. 3.1).

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия приведен в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Расчет показателей экономической эффективности разработанных предложений

показатели	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет по практическим данным
Увеличение доходов после внедрения мероприятия	тыс. руб.	О2 = О1+ΔО	400192,4
Среднегодовая выработка работника после внедрения мероприятия	тыс. руб.	В2 = О2/Ч2	4257
Прирост производительности труда после внедрения мероприятия	%	ΔПТ = В2/В1*100-100	04
Годовая экономия на затратах	тыс. руб.	Э.з. = З.* ΔПТ/100	1544,5
Годовой экономический эффект	тыс. руб.	Эг = Э.з.-Зед	1389,5

О2 – выручка после внедрения мероприятия (равна выручке до внедрения мероприятия + прогнозируемое экспертами увеличение выручки):

398598+ 1594,4 = 400192,4 тыс. руб.;

В2 – среднегодовая выработка работника после внедрения мероприятия (находится путем деления выручки после внедрения мероприятия на численность работников):

400192,4 тыс. руб. / 94 чел. = 4257 тыс. руб. на чел.;

ΔПТ – прирост производительности труда после внедрения мероприятия

ΔПТ = В2/В1*100-100 = 4257 / 4240,4 * 100 – 100 = 0,4%;

Эз – годовая экономия на затратах. Формула расчета:

Эз = З * ΔПТ/100, (3.1)

Где З – величина затрат,

ΔПТ – прирост производительности труда после внедрения мероприятия

Эз = 386128* 0,4 / 100 = 1544,5 тыс. руб.;

Годовой экономический эффект найдем, учитывая, что единовременные затраты на проект составляют 155 тыс. руб.

Эг – годовой экономический эффект, который рассчитывается по формуле:

Эг = Эз – Зед, (3.2)

Эг = 1544,5 тыс. руб. – 155 тыс. руб. = 1389,5 тыс. руб.

Целесообразность предложенных мероприятий подтверждается тем, что экономический эффект от их проведения составит 1389,5 тыс. руб.

Таким образом, величина доходов возрастет на 0,4%. Численность персонала останется неизменной, а выработка работников увеличится на 0,38%, прибыль возрастет на 11,89%.

Исходя из этого можно сделать вывод о целесообразности проведения предложенных мероприятий (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Технико-экономические показатели эффективности разработанных предложений

Наименование показателя	Ед. изм.	До проведения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения	
				+/-	%

Доходы	тыс. руб.	398559	400192,4	1594,4	100,41
Величина затрат	тыс. руб.	386128	386283	155	100,04
Численность работающих	Чел.	94	94	-	100,00
Среднегодовая выработка работника	тыс. руб.	4240,4	4257	1,6	100,38
Прибыль	тыс. руб.	12431	13909,4	1478,4	111,89

Кроме того, что предложенные мероприятия будут иметь экономический эффект, они принесут и социальный эффект: будут способствовать созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В заключение было проведено анкетирование клиентов ООО «Зуб.ру». Анкета, предложенная для заполнения, представлена в приложении Б.

Из опрошенных 82% женщины, 18% - мужчины. По возрасту:

От 25 до 45 – 55%;

До 25 – 36%;

От 46 до 60 – 8%;

Старше 60 – 1%.

Результаты опроса представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Результаты анкетирования клиентов ООО «Зуб.ру»

Вопрос	Баллы				
	1	2	3	4	5
Вы быстро дозвонились в нашу клинику?	12	5	6	17	59
Сотрудник, разговаривавший с Вами по телефону, был вежлив?	9	6	6	14	65

Продолжение табл. 3.5.

Сотрудники были компетентны и помогли Вам решить проблему?	11	5	10	15	56

Вы записались на приём в удобное для Вас время?	14	8	13	17	51
Ваше первое впечатление?	5	3	8	20	64
Обслуживание на рецепции было оперативным?	8	7	12	23	50
Места ожидания были удобными и комфортными?	12	5	6	17	59
Кабинет врача был чистым и удобным?	9	6	6	14	65
Врач был внимателен к Вам?	14	5	10	15	56
Врач ответил на Ваши вопросы в понятной для Вас форме?	14	8	13	17	48
Вам уделили достаточно времени для решения проблемы?	5	3	8	20	64
Вы доверяете своему врачу?	8	7	15	23	47
Вы довольны часами работы клиники?	12	5	6	17	59
Вам всегда готовы помочь?	9	6	6	14	65
Ваш визит и наблюдение всегда конфиденциальны?	14	5	10	15	56
Обслуживание в кассе и удобство оплаты	14	8	13	17	48
Доступна ли наша клиника Вам?	5	3	8	20	64
В нашей клинике всегда чисто и комфортно?	8	7	12	23	50
Общий уровень обслуживания	12	12	16	17	43
Вы будете рекомендовать нашу клинику своим друзьям?	9	6	6	14	65

Таким образом, по результатам опроса мы видим, что по всем вопросам, кроме общего уровня обслуживания и доверия своему врачу, более половины клиентов оценивают работу клиники по максимальному баллу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Принципы управления – это основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Это нормы и требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом, включая руководителей организации. В дипломной работе были рассмотрены следующие принципы управления персоналом: сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении, принцип научной обоснованности, плановости, сочетания прав, обязанностей и ответственности, принцип мотивации, стимулирования, демократизации управления, принцип системности, эффективности и оптимальности.

Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия. Выделяют следующие функции управления персоналом:

- планирование персонала;
- определение способов привлечения персонала;
- маркетинг персонала;
- подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников;
- адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие;
- планирование карьеры, обеспечение профессионально–должностного роста работника;
- руководство персоналом;
- правовое регулирование трудовых отношений;

- обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти.

Структура управления ООО «Зуб.ру» является линейно-функциональной. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Анализ структуры и численности работников ООО «Зуб.ру» показал, что в анализируемом периоде фактическая численность работающих снизилась на 4 человека. Это обусловлено оптимизацией численности персонала. Незначительно изменилась структура работающих – увеличилась доля персонала управления на 3,5%, в то же время увеличилась численность медицинского персонала (0,8%), а доля вспомогательного персонала снизилась (4,3%). В ООО «Зуб.ру» текучесть кадров в 2014 году не превышает естественный уровень (3-5% от численности персонала). Естественный уровень способствует обновлению коллектива. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны руководства. На протяжении трех лет удельный вес среднего медицинского персонала по подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к общему количеству работников ООО «Зуб.ру», прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

Как врачи, так и средний медицинский персонал ООО «Зуб.ру» получают или повышают свою категорию, ежегодно увеличивается количество медицинских сотрудников, имеющих II, I квалификационную категорию, сотрудников, имеющих сертификат соответствия.

При получении или подтверждении категории повышается профессиональная компетентность работников, их заработная плата. Таким образом, отношение сотрудников ООО «Зуб.ру» к проводимым программам

обучения можно характеризовать как положительное, так как общий процент удовлетворенности сотрудников от пройденного обучения составляет 65,8%.

Мотивирующие факторы руководители и медсестры ООО «Зуб.ру» определяют в следующей последовательности:

- денежные стимулы (по мнению 59,4% руководителей и 77,5% медсестер);
- неденежные материальные стимулы (28,1 и 15,0% соответственно);
- нематериальные стимулы (12,5 и 7,5%).

Приоритетными критериями удовлетворенности работой являются:

- отношения с коллегами (по мнению 84,4% руководителей и 74,0% медсестер);
- организация труда (59,4 и 32,5% соответственно);
- отношения с администрацией (24% медсестер).

Медперсонал ООО «Зуб.ру» недостаточно хорошо информирован о существующих методах мотивации: 36,7% медсестер и 29,1% руководителей не могут сформулировать оптимальные приемы нематериальной стимуляции.

Руководители и рядовые медсестры ООО «Зуб.ру» практически не ориентируются в вопросах нормирования труда медицинских сестер.

Полученные данные являются основанием для коррекции существующей в ООО «Зуб.ру» системы мотивации персонала.

Предлагается провести повторное анкетирование после внедрения разработанных предложений по совершенствованию системы мотивации. Как показывает опыт внедрения системы материального стимулирования, все оцениваемые показатели в течение очень быстрого периода времени возрастают в среднем на 10%. При этом подавляющее большинство медицинского персонала отмечают, что почувствовали взаимосвязь между оплатой труда, его объемом и качеством. Таким образом, внедрение стимулирующих систем оплаты труда является убедительным примером эффективности экономических методов управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1, 2, 3 и 4 в редакции Федеральных законов от 29.12.2012 N 258-ФЗ, от 19.07.2012 N 197-ФЗ и от 06.12.2012 N 333-ФЗ, вступившими в силу с 1 января 2013 года.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.10.2015)
3. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. N 402-ФЗ "О бухгалтерском учете" (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу 16.11.2014)
4. Постановление Правительства РФ от 24.12.2012 N 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы»
5. Багиев Г. Л. и др. Организация, нормирование и оплата труда: Учебник для ВУЗов, М.: Экономика, 2013. -405 с.
6. Барышев А. Ф. Оплата труда на предприятиях. М.: Academia., 2013, 250с.
7. Бережная Э. В. Проблемы совершенствования формирования заработной платы в современных условиях [Текст] / Э. В. Бережная, О. Д. Опалева // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 383-386.
8. Борисов Е.Ф. Экономическая теория. – М.: Юристъ, 2009. – 567 с.
9. Виханский О.С., А.И. Наумов. Менеджмент, М.: Высш. школа, 2012. – 511 с.
10. Волкова К.А., Дешкина И.П. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции, М.: Экономика, НОРМА, 2012 – 389 с.
11. Вудкок М., Френсис Д. Системы оплаты труда на современных предприятиях. Для руководителя-практика, М.: Дело ЛТД, 2013 – 487 с.
12. Гелета И. В., Коваленко А. В. Экономика и социология труда: учебное пособие. Краснодар: КубГУ. 2013. 224 с.
13. Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом, В.И. Кочетков и др., М.: Высш. школа, 2013. – 452 с.

14. Герасимова В. Д. Анализ и диагностика заработной платы предприятий. Теория, методика, ситуации, задания, М: КноРус, 2013 – 376 с.
15. Горков А.С. Оценка эффективности управления производством на предприятии // Экономика и производство. – 2013. - № 8 – С. 27 – 31.
16. Грачев А.В. Организация и управление финансовой устойчивостью. Роль финансового директора на предприятии. // Финансовый менеджмент. – 2013. - № 7 – С. 45 – 49.
17. Губанов С. А. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). // Экономист. -2012. -N3 – С. 35-39
18. Десслер Г. Управление персоналом, М.: «БИНОМ», 2012г. – 321 с
19. Дмитроченко Н. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд. // Человек и труд, N1, 2012. – С. 21-24
20. Дункан Джек. У. Основополагающие идеи менеджмента, М.: Дело, 2012. – 328 с.
21. Иванова И. А. Заработная плата — основная форма дохода трудового населения // Человек и труд. 2013. № 5.
22. Казачевская Г.Б. Менеджмент. Учебное пособие/ издание 2-е доп. И перераб. Ростов-на-Дону, «Феникс», 2011, 379 с.
23. Калиниченко И.Л. Мотивы и стимулы в труде руководителя. – С.: Таврия, 2012. – 142 с.
24. Кейнс Д.М. Общая теория занятости. Москва, 1978.
25. Коваленко А. В., Калинская Е. С., Гелета И. В. Направления роста производительности труда// Экономика устойчивого развития. Региональный научный журнал. Краснодар. КРОО «ОАИУР», 2014. № 3. С. 99–104.
26. Комарова Н. Н.Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд, N10, 2012. – С. 42-46
27. Кудина М.В. Финансовый менеджмент. -М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2011, 256 с.
28. Лапуста М.Г, Скамай Л.Г.. Финансы фирмы. Учебное пособие. М. «Инфра-М». 2012, 268 с.

29. Леонтьев В. Экономическое эссе. Теории, исследования, факты и политика / пер. с англ. М.: 2012. – 111 с.
30. Лившиц А.Я. Введение в рыночную экономику. - М.: Станкин, 1992. – 703 с
31. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. - М., 2010, 362 с.
32. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономика: принципы, проблемы, политика Баку, 1992. - т. 1 – 399 с
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М.: «Дело ЛТД», 2012. – 420 с.
34. Миляева Л. Г. Методические аспекты разработки гибких систем оплаты труда персонала промышленных предприятий / Л. Г. Миляева, Д. В. Бирюков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. - №9. – С. 38-43.
35. Обыденцова. Т. Оплата труда на частном предприятии. // Экономика и жизнь, N9, 2011. – С. 17-22
36. Павловская А. В. О формировании системы оплаты труда // Труд и заработная плата. 2009. № 9.
37. Павленко А. П. Система эффективной заработной платы в условиях рыночных отношений / А. П. Павленко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. - №9. – С. 28-37.
38. Проценко В.О. Мотивация труда в корпоративных хозяйственных структурах // Экономика АПК. 2011. - №2. - С. 114 – 118.
39. Радаева В.В., А.В. Бузгалина Экономика переходного периода: Учебное пособие // М.: Из-во МГУ, 2012. – 348 с.
40. Рогаева А. Г. Концепция регулирования заработной платы // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 4.
41. Рогожникова Ю. С. Основные принципы формирования заработной платы // Уровень жизни населения регионов России. 2013. № 10.

42. Ротенберг В.С., Арщавский В.В. Поисковая активность и адаптация, М.: Наука, 2012. – 264 с.
43. Саттаров Р.Г. Основы менеджмента на предприятиях для руководителей и специалистов предприятий, Ижевск, 2011 – 672 с.
44. Семиусов П.М. Опыт стимулирования труда в реформированном предприятии // Экономика АПК. 2011. - №7. – С. 119 – 124.
45. С. В. Сергеев: Пенсионные взносы и специальная оценка условий труда // Бухгалтерский учет, № 3. — 2014
46. Станиславский Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика, М., 2012 – 354 с.
47. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? 2-е изд. перераб. и доп. М, 2013 – 470 с.
48. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия, М.: Дело, 2011 – 362 с.
49. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента, М: Дела, 2012 – 329 с.
50. Федосеева Р. Р.Н. Управление социально-экономическими процессами на предприятиях: Уч.-е пособие, Владимир, 2013. – 496 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Анкета для изучения степени удовлетворенности работой персонала ООО «Зуб.ру»

Компоненты анкеты - опроса	Значение
1. В целом Вы удовлетворены работой в компании в настоящее время	
2. Вам интересна выполняемая работа	
3. Вам предоставляется вся необходимая информация для качественного выполнения работы	
4. Вам предоставляются все необходимые технические средства для качественного выполнения работы	
5. Вам кажется, что нагрузка на Вашем рабочем месте избыточна	
6. Вам кажется, что объем работы распределен равномерно	
7. Вы ощущаете поддержку команды, в которой Вы работаете	
8. Ваш руководитель обсуждает с Вами результаты и планы деятельности компании	
9. Вы регулярно получаете оценку Вашей работы от Вашего руководителя	
10.Вы удовлетворены получаемой зарплатой	
11. Вы считаете, что изменения Вашей зарплаты напрямую связаны с результатами Вашей работы	
12. Вы считаете, что Ваша зарплата соответствует среднерыночной зарплате в городе	
13. Вы считаете, что Вам необходима дополнительная нематериальная мотивация	
14. Вы считаете, что необходимо расширить социальный пакет, предоставляемый в компании	
15. У Вас в компании имеются возможности для личного развития и профессионального роста	
16. Вы рекомендовали бы компанию как хорошее место работы	

Приложение Б

Анкета для клиентов ООО «Зуб.ру»

Уважаемые посетители клиники,

пожалуйста, оцените уровень сервиса, который Вы получили в нашей клинике по 5-ти бальной шкале.

Благодарим Вас за уделенное нам время!

	Ваш пол?	муж	жен			
	Ваш возраст?					
Запись на приём				1	2	3	4	5
Вы быстро дозвонились в нашу клинику?								
Сотрудник, разговаривавший с Вами по телефону, был вежлив?								
Сотрудники были компетентны и помогли Вам решить проблему?								
Вы записались на приём в удобное для Вас время?								
Ваш визит в клинику				1	2	3	4	5
Ваше первое впечатление?								
Обслуживание на рецепции было оперативным?								
Места ожидания были удобными и комфортными?								
Кабинет врача был чистым и удобным?								
Ваш доктор				1	2	3	4	5
Врач был внимателен к Вам?								
Врач ответил на Ваши вопросы в понятной для Вас форме?								
Вам уделили достаточно времени для решения проблемы?								
Вы доверяете своему врачу?								
Удобство				1	2	3	4	5
Вы довольны часами работы клиники?								
Вам всегда готовы помочь?								
Ваш визит и наблюдение всегда конфиденциальны?								
Обслуживание в кассе и удобство оплаты								
Общее впечатление				1	2	3	4	5
Доступна ли наша клиника Вам?								
В нашей клинике всегда чисто и комфортно?								
Общий уровень обслуживания								

Вы будете рекомендовать нашу клинику своим друзьям?	

Выпускная квалификационная (бакалаврская) работа выполнена мною самостоятельно. На все используемые в работе материалы и концепции, заимствованные из источников и научной литературы имеются по тексту ссылки.

«___» _____ 201__ г.

_____ /_____/

Подпись (Ф.И.О.)