

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА  
ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 09001679  
Кузнецовой Анастасии Юрьевны

Научный руководитель:  
доцент, к. соц. н.  
Целютина Т.В.

Рецензент:  
к. соц. н., доцент кафедры  
менеджмента и маркетинга института  
экономики и управления НИУ «БелГУ»  
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2019

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	9
1.1 Основные понятия и теории мотивации персонала.....	9
1.2 Особенности управления мотивацией персонала на основе технологии управления по целям.....	15
1.3 Методология оценки эффективности системы мотивации персонала.....	29
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МЕДИЦИНСКИХ КЛИНИК.....	37
2.1 Организация и методы исследования.....	37
2.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа».....	46
2.3 Оценка эффективности системы мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа».....	56
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ.....	71
3.1 Разработка системы мотивации персонала на основе технологии управления по целям.....	71
3.2 Внедрение системы мотивации труда персонала на основе технологии управления по целям и оценка её социально-экономической эффективности..	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	95
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	104

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность исследования.* Успех каждой организации напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. И в этом аспекте процесс профессионального совершенствования персонала взаимосвязан с процессом формирования системы его мотивации. В современных условиях человеческий фактор становится ключевым элементом роста производительности труда, развития организации, повышения её конкурентоспособности и экономического роста. Соответствие современным реалиям и постоянно повышающимся требованиям в связи с внедрением новых технологий требует от персонала развития и повышения его заинтересованности работой с целью ведения успешного бизнеса и экономического роста.

Результаты этой трудоемкой работы, как показывает опыт ведущих зарубежных компаний, оправдывают затраты на ее проведение. Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующую систему мотивации, направленную на повышение динамичности роста и развития организации, повышение управляемости организации и эффективности системы управления. Мотивированный персонал – это залог успешной работы и поступательного движения организации в направлении реализации её стратегии и упрочения её положения на рынке в целом. Разработка системы стимулов, побуждающих каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя.

На данный момент в каждой российской организации существует своя система мотивации труда работников. Однако каждая из этих систем имеет свои достоинства, делающие её функционирование полезным, а также недостатки, которые не позволяют полностью реализовать потенциал работников предприятия и как бы «затормаживают» фирму в развитии. Поэтому исследование различных методов мотивации персонала позволяет

компании устранить недостатки своей системы мотивирования и заняться её совершенствованием.

Непрерывный поиск менеджерами всё более эффективных систем управления и мотивации персонала привёл к появлению новых, синтетических методик, сочетающих в себе достоинства прогрессивных зарубежных инструментов менеджмента и наших, отечественных наработок, учитывающих особенности национального рынка труда, экономические устои и менталитет русского человека. Одной из таких методик стала так называемая «Технология управления по целям», далее ТУЦ, разработанная коллективом бизнес практиков из группы компаний «БАСК» во главе с Мышеевым Н.В.

ТУЦ стала ответом на необходимость проведения в организациях новой политики управления человеческими ресурсами, в основе которой должны стать прогрессивные технологии управления по целям, направленные на планомерный, регулярный поиск и постановку целей сотрудникам в организации, координацию работы сотрудников по их достижению, контроль достижения целей и применение санкций, как позитивных, так и негативных, за результативность.

Таким образом, актуальность темы обусловлена, во-первых, значимостью роли мотивации в управлении организации в целом, а во-вторых, поиском прогрессивных технологий в управлении и мотивации персонала, адаптированных к современным реалиям российского рынка.

#### *Степень разработанности проблемы.*

Изучение понятия мотивации персонала было проведено по ряду работ зарубежных исследователей: Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Э. Мэйо (социальноэкономическое обоснование различных методов управления персоналом); Д. МакКлеланда, С. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга (содержательные теории мотивации); Р. Каплан, Д. Нортон (сбалансированная система показателей эффективности персонала), Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации); У. Оучи, П.

Друккера (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами). Следует отметить и отечественные исследования мотивации, например, работы таких российских авторов-исследователей мотивации как П.М. Керженцев, Н.А. Витке, А.К. Гастев, Е.Ф. Розмирович, которые исследовали проблемы научной организации труда и отношений людей в производственном процессе. Кроме этого, различные аспекты мотивации персонала подробно рассматриваются в работах О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, Д.А. Аширова, А.В. Филиппова, И.А. Баткаева, М.В. Грачева, А.П. Егоршина. Для исследования мотивации на различных стадиях развития организации были изучены концепции таких авторов как Г. Липпитта и У. Шмидта, Л. Грейнера, И. Адизеса и др.

Непосредственно для целей исследования автором была выбрана теория «management by objectives» или «управления по целям», адаптировать и популяризировать которую пытались такие российские учёные и бизнес-практики, как Н.К. Данович, Ф. Кубатиева, О. Кулагин, Н.А. Мышеев, А.К. Клочков, А. Литягин, А.И. Пригожин, В.И. Герчиков.

*Объект исследования* - процессы и технологии управления системой мотивации персонала.

*Предмет исследования* - организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие механизм управления мотивацией персонала на основе внедрения технологии управления по целям.

*Цель диссертационного исследования* заключается в обобщении теоретических основ мотивации труда и разработке эффективной системы мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа» на основе технологии управления по целям.

Поставленная цель потребовала решения следующих *задач*:

1. Проанализировать теоретические аспекты системы мотивации труда.
2. Изучить особенности системы мотивации труда на основе технологии управления по целям.

3. Провести диагностику существующей системы мотивации труда ООО «СЦ ВладМиВа» и выявить её принципиальные недостатки.

4. Разработать систему мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа» на основе технологии управления по целям.

5. Провести оценку эффективности предложенной системы мотивации.

*Теоретико-методологической базой исследования* являются общенаучные методы исследования, научные труды отечественных и зарубежных ученых, рассматривающих проблемы мотивации и развитие системы мотивации труда в целом. Теоретической и методологической основой исследования послужили данные статистики, труды отечественных и зарубежных ученых в области развития потенциала предприятий автосервиса и трудовой мотивации, опубликованные в учебной и научной литературе, глобальной сети Интернет, собственные исследования, а также материалы конференций различного уровня. При проведении исследования использовались такие общенаучные методы познания, как сравнительный и системный анализ, экспертный опрос, анкетирование, ранжирование, а также синтез и моделирование. В работе учтены информационные материалы, содержащиеся в научных публикациях и периодической печати в области экономики, менеджмента, управления персоналом. Также рассмотрены отдельные нормативно-правовые документы законодательства РФ, регламентирующие трудовые отношения и формы материального стимулирования персонала, нормативные документы, регламентирующие процедуры управления.

*Эмпирическую базу исследования* составили официальные статистические данные Росстата, законы, федеральные и отраслевые нормативные акты, материалы научной и деловой периодической печати, плановые и отчетные данные о результатах работы ООО «СЦ ВладМиВА», в том числе его подразделений.

Основные элементы *научной новизны* состоят в следующем:

1 Обоснованы проблемные зоны и ключевые подходы к управлению мотивацией на основе технологии управления по целям

2. Выявлены историковедческие, психологические и социологические методы, позволившие оценить эффективность текущей системы мотивации ООО «СЦ ВладМиВа» и обосновать спектр проблем, препятствующих дальнейшему повышению результативности труда сотрудников компании.

3. Разработана система мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа» на основе технологии управления по целям и с учетом специфики персонала медицинской отрасли.

*Положения, выносимые на защиту:*

1. Для сотрудников стоматологических клиник наиболее значимыми являются потребности в высокой оплате труда, достойных условиях труда, самореализации, позитивной атмосфере в коллективе и перспективе карьерного роста. Но достойная оплата труда без системы премирования/депремирования не мотивирует сотрудников на повышение результативности. Работники большей частью не понимают действующую систему премирования и оценивают ее как неэффективную. Основной причиной низкой оценки системы премирования являются отсутствие поощрения за непосредственные результаты работы сотрудников.

2. В трудовых коллективах ООО «СЦ ВладМиВа» были выявлены сразу несколько типичных проблем, возникающих при низкой мотивации персонала, среди которых можно назвать: неудовлетворительный морально психологический климат в коллективе, падение уровня результативности труда, отсутствие кооперации между сотрудниками и подразделениями.

3. Наиболее актуальным направлением работы по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа», можно назвать разработку системы мотивации, построенной по принципам технологии управления по целям. Предложенные регламенты внедрения и эксплуатации данной системы призваны облегчить процесс адаптации коллектива к новым условиям оценки и вознаграждения их труда. Построенная по данному принципу система мотивации способна решить выявленные в ходе исследования проблемы трудовых коллективов компании, при этом приведя к

росту результативности труда и увеличению выручки сети стоматологических клиник.

*Практическая значимость* диссертационного исследования заключается в возможности применения использованных методик анализа системы мотивации и самой разработанной системы мотивации, для повышения эффективности труда и нормализации психологического климата в стоматологических клиниках г. Белгорода.

Рабочая *гипотеза* представленного исследования звучит как: «Современная система мотивации труда персонала в ООО «СЦ ВладМиВа» малоэффективна и не стимулирует сотрудников на то, чтобы они искали дополнительные возможности повышения качества оказываемых медицинских услуг».

*Структура диссертационной работы* определена ее целью и поставленными задачами. Магистерская диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.



# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Основные понятия и теории мотивации персонала

Мотивация персонала является важным управленческим и психологическим феноменом, обуславливающим интенсивность и качество труда работников [16, с. 26]. Тем не менее, в настоящее время в научной и практической литературе отсутствует единый подход к пониманию природы мотивации, не до конца разработан терминологический аппарат, применяемый для обозначения процесса и инструментов формирования мотивации, не предложено единой шкалы для оценки уровня мотивации. В этой связи интересно признание крупных специалистов по управлению мотивацией Ш. Ричи и П. Мартина, что «мотивация как отдельный предмет, так и не смогла достичь полного развития» [52, с. 37].

По нашему мнению, в общем случае можно утверждать, что мотивация представляет собой состояние человека, при котором он стремится к достижению определенных целей (соответственно, трудовая мотивация – состояние заинтересованности работника в выполнении своих трудовых обязанностей) [18, с. 166]. Это состояние возникает под воздействием побуждающих факторов – внутренних (мотивов) и внешних (стимулов). Мотивы обуславливают стремление человека к достижению значимых для него самого целей, иначе говоря, человек будет пытаться добиться этих целей даже в отсутствие внешнего стимулирования. Напротив, стимулы действуют на человека извне, и побуждают его к достижению тех целей, которые важны для источника стимулов (в случае трудовых отношений – для фирмы работодателя или руководства подразделения, в котором работает конкретный сотрудник; очевидно, что в общем случае интересы фирмы и интересы руководства подразделения могут не совпадать). При прекращении воздействия стимулов заинтересованность человека в достижении соответствующих целей может

исчезнуть (при условии, что воздействие стимулов не привело к формированию мотивов, то есть собственной внутренней заинтересованности человека в достижении этих целей).

Таким образом, рассматривая мотивацию как состояние, мы придерживаемся точки зрения классика в области исследования мотивации Абрахама Маслоу, который утверждал, что мотивация – активное состояние мозговых структур, побуждающее человека совершать наследственно закрепленные и приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей [55, с.79]. Аналогичный подход представлен в работе И. Д. Котлярова [47, с. 102]. Отдельные специалисты придерживаются другой точки зрения на природу мотивации. Например, в популярном учебном пособии по менеджменту [37, с. 214] мотивация описывается как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Сходные взгляды имеют и некоторые отечественные авторы. Например, Б. М. Генкин [17, с. 101] дает следующее определение мотивации: «Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей». В работе [57, с. 21] мотивация определена как побуждение людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации (это определение практически совпадает с приведенным выше определением из работы [37, с. 48], за одним очень важным отличием – в него не включен процесс побуждения себя, т. е. мотивация рассматривается как процесс, направленный исключительно на внешний объект).

М.И. Магура определяет мотивацию как процесс воздействия на человека в целях побуждения его к выполнению запланированной деятельности путем пробуждения соответствующих внутренних мотивов и внешних поступков [34, с. 52].

А. П. Егоршин трактует мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты

усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [16, с. 85].

Ш. Ричи и П. Мартин предлагают понимать мотивацию как удовлетворение потребностей человека в процессе работы [5, с. 178]. Это определение, хотя во многом и соответствует интуитивному пониманию мотивации, достаточно размыто, и из него нельзя определенно сказать, что именно подразумевали авторы: состояние человека, при котором работа доставляет ему удовлетворение, или воздействие определенных характеристик работы на сотрудника, благодаря которым он удовлетворяет свои потребности.

Согласно «Современному экономическому словарю» «мотивация – внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [32, с. 116]. Легко убедиться в том, что мотивация в данном случае понимается и как процесс, и как комплекс мер (т. е. стимулов). Столь же внутренне противоречиво определение мотивации согласно словарю-справочнику «Предпринимательство» [43, с. 93]: «Мотивации [побуждения] (motivations) – то, что побуждает людей действовать (работать, учиться, творить, дерзать, страховаться).

Таким образом, можно выделить три подхода к пониманию мотивации (эти подходы у отдельных авторов могут частично совмещаться):

- мотивация как состояние;
- мотивация как процесс;
- мотивация как комплекс стимулов и мотивов.

Эти три аспекта мотивации тесно связаны друг с другом, но при этом не равнозначны и представляют собой разные понятия.

Мы предлагаем рассмотреть четырехступенчатую шкалу уровней мотивации (табл. 1.1).

## Шкала уровней мотивации (составлена автором)

Наименование	Содержание
Отторжение	Достижение соответствующих целей или выполнение соответствующих действий неприемлемо для человека. Добиться от него выполнения этих действий можно только путем жесткого принуждения с применением социально неприемлемых мер, либо, как вариант, за счет значительного экономического стимулирования, размер которого делает попытку добиться от человека совершения этих действий экономически нецелесообразным
Недостаточная мотивация	Человек в принципе заинтересован в совершении соответствующих действий, однако без дополнительного побуждения (внутреннего или внешнего) выполнять их не будет. Отметим, что размер этого побуждения может быть как экономически приемлемым для работодателя, так и неприемлемым – все определяется величиной запросов работника и возможностями работодателя
Достаточная мотивация	Уровень мотивации человека достаточен для того, чтобы выполнять те или иные действия благодаря наличию внутреннего и/или внешнего побуждения. Степень достаточности может быть разной (что проявляется в степени энтузиазма, демонстрируемого работником), однако построение такой детальной градации не входит в цели диссертационного исследования
Естественность	Совершение соответствующих действий естественно для человека, он просто не готов поступать иначе. В случае достаточной мотивации человек выполняет эти действия в ожидании внутреннего или внешнего вознаграждения, тогда как естественные действия выполняются им в силу невозможности поступить иначе. Естественность – высший уровень проявления мотивов, когда сами эти мотивы уже незаметны и в значительной степени утратили свою силу, но при этом человек все равно продолжает вести себя в соответствии с возникшей на их основе системой ценностей. Именно к этому стремится работодатель, создавая корпоративную культуру и встраивая в нее работника – чтобы сотрудник естественно выполнял то, что от него требуется, при минимуме контроля и стимулирующего воздействия со стороны работодателя

Поскольку в рамках трудовых обязанностей человек выполняет разные действия, уровень его мотивации для разных действий может быть различным. При этом если для достижения финансовых целей предприятия необходимо формировать достаточную мотивацию (как путем внешнего мотивирования, так и путем стимулирования), то для нефинансовых целей следует добиваться не только достаточной мотивации, но и естественности. Эту естественность можно обеспечить как пассивным (путем отбора сотрудников с соответствующей

системой ценностей), так и активным образом (за счет внешнего мотивирования).

Если мотивация – это внутреннее состояние человека, при котором у него существует стремление к достижению целей, демотивация [44, с. 54] может рассматриваться как состояние, в котором внутреннее желание человека совершать определенные действия снижается (аналогично, процесс снижения мотивации, т.е. возникновения демотивации, можно назвать расхолаживанием). Здесь возникает очень тонкий момент – нельзя ставить знак равенства между недостаточной мотивацией и демотивацией.

Недостаточная мотивация присутствует у человека, если можно так выразиться, либо сама по себе, либо в результате недостаточного внешнего стимулирования. Демотивация, напротив, представляет собой результат снижения мотивации, когда вследствие недостаточно продуманной политики внешнего стимулирования и/или изменения собственных приоритетов человека, уровень его мотивации, ранее бывший достаточным для выполнения определенной деятельности, снизился до такой степени, что человек утратил интерес к этой деятельности.

Вот некоторые из возможных факторов демотивации, которые, по мнению специалистов [18, с. 341], имеют решающее значение:

- нарушение негласного контракта, т. е. неявных договоренностей между работником и работодателем;
- неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициативы, т. е. демонстрация низкой значимости творческих способностей работника для компании, восприятие его как «винтика» в корпоративной системе;
- отсутствие чувства причастности к компании;
- отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;

- отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника;
- неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- непрозрачность и несправедливость системы вознаграждения и поощрения;
- стиль руководства, не соответствующий психологическим особенностям работника [18, с. 251].

Перечисленные выше причины наглядно показывают, что, в конечном счете, возникновение демотивации связано с нежелательными для работника (и даже трудового коллектива) действиями линейного руководства.

Для разработки эффективной системы мотивации в рамках данной магистерской диссертации планируется использовать инструменты технологии управления по целям. Но прежде, мы проанализируем основные теории мотивации, которые предшествовали современным подходам. Наиболее известные из них представлены автором в хронологическом порядке (Приложение Л).

Большая часть этих теорий подробно описана в научной и практической литературе, а такие теории, как теория «кнута и пряника», теория справедливости, модель Маслоу и ряд других прочно вошли в повседневный инструментарий менеджмента. По этой причине мы не будем давать их подробный анализ (который уже был выполнен в работе [35, с. 58]). Однако мы остановимся на теориях, являющихся предтечами для современных синтетических моделей мотивации по целям и выступающих в качестве предмета исследования магистерской диссертации.

## 1.2 Особенности управления мотивацией персонала на основе технологии управления по целям

Технология управления по целям имеет долгую историю своего формирования, развития и адаптации к современным реалиям отечественного бизнеса. Обозначим основные вехи эволюции технологии управления по целям.

В 1932 году во Франции возникла концепция «Tableau de Bord» (Приборная панель) [2, с. 23], задача которой была адаптировать для управленческого анализа деятельности фирмы непригодную для этого бухгалтерскую отчетность. «Французская» приборная панель впервые в мире предложила использовать для управленческого анализа высшим руководством фирм набор финансовых и нефинансовых показателей, позволяющих получать достоверные сведения о текущей деятельности фирмы и окружающей ее среде. В этой концепции впервые была предложена такая последовательность: Видение – Стратегия – Стратегические цели – Показатели.

Упомянутая ранее «Концепция управление по целям» (Management by objectives, MBO) как подход была предложена в 1954 году американским гуру менеджмента Питером Друкером. В вышедшей тогда книге «Практика менеджмента» [37, с. 258] он писал о том, что вовлечение сотрудников в постановку целей и совместное с руководителем определение методов их выполнения способствуют более полному и правильному пониманию целей и путей их реализации, что повышает достижение целей. Основной идеей управления по целям, предложенной Питером Друкером, стала мысль: «Чем яснее цель, тем больше вероятность ее достижения». Питер Друкер также предлагал вводить для ключевых аспектов бизнеса измерители эффективности достижения целей – показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) [37, с. 316].

Свой вклад в развитие управленческих технологий сделала «Hay Group» («Хэй Групп»). Она разработала «Поведенческую рейтинговую шкалу» (Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS) [39, с. 102], которая используется в

технологии управления по целям в качестве шаблона для построения шкал оценок стандартов работы. Поведенческая рейтинговая шкала была разработана с целью снизить субъективизм в оценке работы сотрудников.

Теорию постановки целей в 1966 г. разработал Э. Лок. Его первым основополагающим трудом в этом направлении считается опубликованная в 1968 г. статья «О теории мотивирования и стимулировании целями». Корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки Ф., П. Друкера, Д. Мак-Грегора. Значительный вклад в разработку этой теории внесли ученые Т. Раен и Г. Латэм.

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия.

В общем виде модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом своего эмоционального состояния осознает и оценивает происходящие вокруг него события. На основе этого он определяет для себя цели, к которым намерен стремиться, выполняет определенную работу, достигает намеченного результата и получает от этого удовлетворение.

Рассматриваемая теория утверждает, что готовность человека затрачивать определенные усилия, выполнять работу на определенном уровне в значительной степени зависят от четырех характеристик целей: сложности, специфичности, приемлемости, приверженности им.

Сложность цели отражает степень профессионализма и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Чем сложнее цели, которые ставит перед собой человек, тем лучших результатов он может достичь.

Специфичность цели отражает ее количественную ясность, точность и определенность.

Приемлемость цели отражает степень, до которой человек воспринимает ее как собственную. Если человек именно так воспринимает поставленную



перед ним цель, сложность и специфичность для него не имеют большого значения.

Приверженность цели отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для ее достижения. Эта характеристика может стать решающей, если выполнить работу намного труднее, чем это казалось при постановке целей. Если все легко получается, приверженность цели у работника возрастает, а при появлении трудностей снижается.

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки целей является удовлетворенность работника результатом. Он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для следующего ее цикла.

Если получен позитивный результат, человек получает удовлетворение, а если негативный – расстраивается. Теория постановки целей утверждает, что удовлетворенность или расстройство человека определяется двумя взаимосвязанными процессами: внутренними по отношению к нему и внешними. Внутренние процессы в основном связаны с тем, как сам человек оценивает полученный им результат, а внешние процессы – с оценкой исполнения окружением. Позитивная реакция окружения вызывает удовлетворение, негативная приводит к неудовлетворенности.

Обри Дэниэлс в конце 1970-х предложил менеджмент эффективности [2, с. 78 ], развив тему Питера Друкера об измерении эффективности достижения целей. Он говорил, чтобы повышать производительность труда и эффективность необходимо управлять двумя важными аспектами: поведением сотрудников и результатами их работы. Для управления поведением он считал необходимым описывать каждую работу с точки зрения ожидаемых результатов и стандартов ее выполнения.

В 1981 году Джоржем Дораном был предложен «умный» метод формулирования целей и задач. Доран предложил фиксировать цели, конкретизируя их с помощью S.M.A.R.T. критериев [2, с. 18]. Идеи Дорана легли в основу критериев формулирования качественных задач.

В 1992 году Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом, профессорами Гарвардской школы бизнеса, в развитие подхода, предложенного Питером Друкером, была выдвинута другая идея, которая выражалась так: «Управлять можно лишь тем, что можно измерить». Они разработали концепцию «Сбалансированной системы показателей» (The balanced scorecard, BSC) которая стала распространенным инструментом стратегического управления эффективностью бизнеса. В концепции делается акцент на многоаспектное измерение деятельности компании с упором на нефинансовые показатели. «BSC» предлагает ставить цели только в ограниченном круге проекций (как правило, в четырех) со строгой ориентацией в показателях на интересы ключевых заинтересованных сторон: акционеров, клиентов, высшего руководства и персонала.

Так или иначе, идеи управления по целям упоминаются и в других подходах, таких, например, как всеобщее управление качеством (Total Quality Management, 1970-х годов), пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.), модель стратегических карт Л. Мейсея (1992 г.), система Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста К. Робертса и П. Адамса (1993 г.), универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта (Total Performance Scorecard, 2003) и других [2, с. 29].

В России среди лиц, активно развивающих и пропагандирующих идеи управления по целям мы бы хотели выделить Александра Литягина (компания GOAL Ltd. – ООО «Управление по целям») [2, с. 38]. Он разработал GOAL-технология, которая позволяет комплексно управлять сотрудниками, подразделениями и предприятиями, устанавливая им три типа задач: KPI (бизнес-показатели), SMART (поручения) и STANDART (стандарты выполнения бизнес-процессов) и премируя их за результативность.

С 2005 года в группе компаний «БАСК» г. Белгород технология управления по целям была адаптирована под условия российского менталитета и интегрирована с базовыми элементами других важных управленческих

технологий и аспектов: стратегического управления, управления проектами, бюджетирования, управления трудозатратами, контроля выполнения сотрудниками бизнес-процессов и др.

В современном восприятии, управление по целям – это технология планомерного, регулярного поиска и постановки целей сотрудникам в организации, координации работы сотрудников по их достижению, контроля достижения целей и применение санкций за результативность. Управление по целям – это управляемый перевод всех целей организации в результаты через согласованные действия подразделений и сотрудников.

Схематично управление по целям можно представить так.

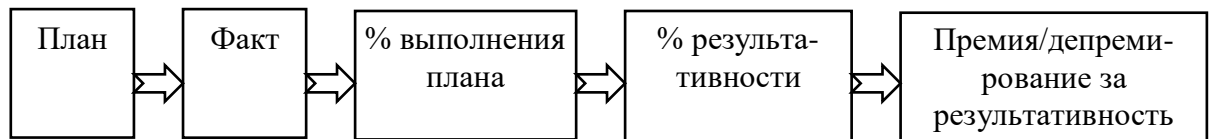


Рис. 1.1 Упрощенная схема управления по целям

Управление по целям как инструмент управленцев предназначен для повышения динамичности роста и развития организации, повышения управляемости организации и эффективности системы управления ею за счет:

- 1) выявления важных целей организации, декомпозиции их на подцели и раздачи их сотрудникам;
- 2) повышения процента достижения целей через их фиксацию, мотивацию сотрудников на их достижение и на работу на общую цель компании;
- 3) повышения согласованности целей и действий подразделений и сотрудников;
- 4) повышения прозрачности, явности работы сотрудников и ее результатов для руководителей;
- 5) стандартизации управления работой сотрудников (единые стандарты, правила постановки целей, их согласования, признания достигнутыми, премирование за результативность и т.д.).

Управление по целям интегрирует все подразделения и сотрудников вокруг целей компании (рис. 1.2).

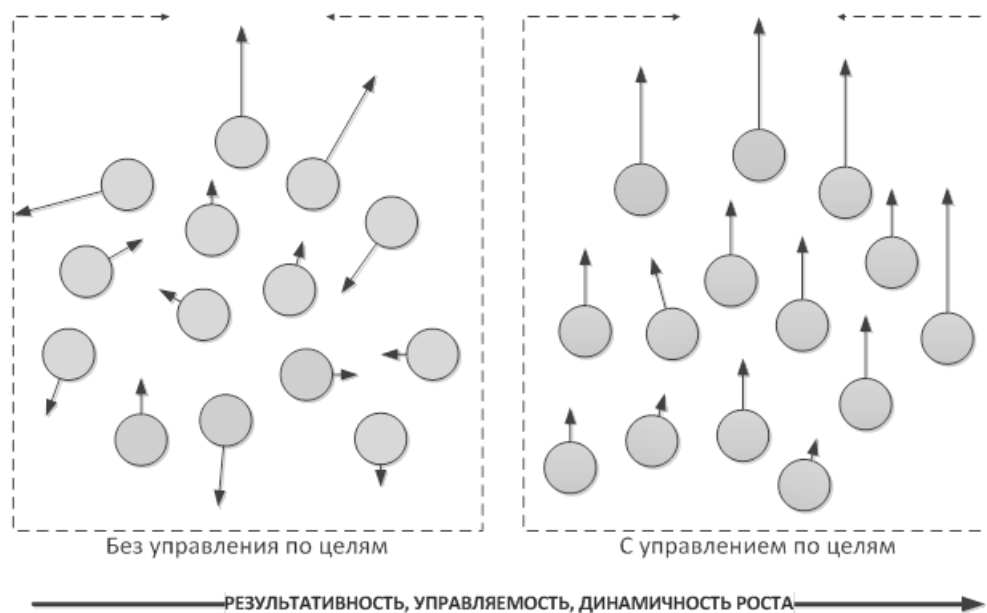


Рис. 1.2 Управление по целям интегрирует персонал в направлении целей компании

Приведём перечень приоритетных проблем, на решение которых направлена технология управления по целям.

1. Медленный рост и развитие организации. Когда в организации отсутствует управление по целям и сотрудники не мотивированы на достижение целей, организация растет и развивается более медленными темпами.

2. Низкая результативность. Истоки низкой результативности (производительности) труда лежат в нашей культуре, где не сформирована и не закрепились привычка «держаться» в голове цель, соотносить свои действия с ней, ориентироваться в работе на результат, достигать цели. Если в организации цели не записываются в явном виде; по целям не фиксируется дата, к которой цель должна быть достигнута; цели доводятся до исполнителей устно; не закрепляются за конкретным ответственным; ответственные не мотивируются на результативную работу, то сотрудники работают над целями организации менее интенсивно, менее результативно и больше работают над достижением в рабочее время своих личных целей. Соответственно, снижается

процент достигнутых целей организации и уменьшается вероятность выполнения планов.

3. Перегруженность руководителей «текучкой». Уже давно исследователями и практиками замечено, что стимул (заинтересованность исполнителей в реализации цели) эффективнее контроля работы этих исполнителей. И нужно искать возможности максимально заменять контроль стимулом.

Управление по целям формирует порядок и среду, которые создают условия для того, чтобы руководители могли, не потеряв управляемости организации, сместить доминанту с контроля в сторону доверия (заинтересованной исполнительности) и могли успешно делегировать задачи подчиненным.

4. Недостаточная мотивация сотрудников на достижение делегированных им целей. Поставленная сотруднику цель не равна ее принятию и исполнению. Нужно еще соединить организационную цель и деятельность сотрудника по ее достижению. Осуществляется это через стимул, который побуждает сотрудника ее достигать. Когда менеджмент таких стимулов сотрудникам не предоставляет, то сотрудники движутся в направлении, задаваемом естественной, внутренней мотивацией, т.е. больше работают на свои личные цели, чем на цели организации.

Технология управления по целям стимулирует сотрудников достигать всех поставленных им целей, через премирование, через мотивирующую оценку их работы, через механизмы повышения их окладов (или установления надбавок) по результатам их работы (например, за полгода – год) и др.

5. Неэффективный расход фонда оплаты труда (ФОТ). Из-за низкой производительности труда, низкой эффективности системы управления затраты на заработную плату в организации становятся неэкономными.

Особенностью российской деловой культуры является неверное понимание и применение премий. Они часто выплачиваются вне связи с результативностью (премии на Новый год, 8 Марта, на профессиональные

праздники [День работников торговли, День строителя и т.д.]). По сути такие «премии» – социальные, а точнее – поздравительные, выплаты персоналу. Премии же должны выплачиваться только за результат.

Также ФОТ без реализации принципа ответственности сотрудника за собственные результаты работы расходуется неэффективно. Так сотрудник, в случае низкой результативности не компенсирует организации издержки своей нерезультативной работы. Компания сама покрывает их. А в случае высокой результативности (отсутствие премии за превышение планов) не мотивирует сотрудников на более производительный труд. В таких условиях ФОТ направлен только на оплату труда, но не на стимулирование результативности.

Технология управления по целям увязывает премирование и результативность, повышая эффективность расходования средств ФОТ.

7. Непринятие сотрудниками на себя личной ответственности за собственные результаты работы. Такое неприятие связано с инфантильностью (психологической незрелостью) личности, с внешним локусом контроля.

При объяснении причин невыполнения планов такие сотрудники склонны искать внешние «объективные» препятствия, виновных, обстоятельства, которые им помешали достигнуть цели, а не критически оценить адекватность и достаточность собственных действий по преодолению трудностей на пути к результату.

В управлении по целям руководитель, закрепляя цель за ответственным сотрудником, наделяет тем самым его ответственностью за ее достижение, персонифицирует владельца. Технология постепенно меняет менталитет сотрудников в сторону психологического принятия на себя ответственности за свои результаты работы.

8. Неправильная интерпретация сотрудниками сути озвученной им цели, которая не зафиксирована и поставлена некачественно. Многие руководители привыкли давать задания (ставить цели) подчиненным устно, по телефону и т.д., не записывать их для контроля. Как правило, такие цели не обладают качеством (они не конкретны, неизмеримы, не проверены на достижимость, не

согласованы, не определены во времени) и не содержат критериев оценки их достижения.

При таком положении дел, надеяться на точную передачу смысла цели подчиненному не приходится. И если не применяются специальные процедуры, можно быть уверенным, что цель сотрудником понята неправильно, и соответственно результат ее достижения подчиненным может быть самым непредсказуемым – повышается вероятность производства ненужных организации результатов и продуктов.

Управление по целям через фиксацию цели в письменной речи и через взаимные интерпретации руководителем и подчиненным сути цели (при ее согласовании) снимает остроту этой проблемы.

Под целью в рамках технологии управления по целям понимается запланированный результат деятельности. Или иначе: цель – есть указание на продукт деятельности. Т.е. цель содержит в себе образ этого продукта еще до начала деятельности.

Необходимо отличать цель от задачи [43, с. 119]. Если цель – это запланированный результат деятельности (без указания на способ и средства осуществления деятельности), то задача – это планируемый результат деятельности плюс способ и средства этой деятельности. Т.е. в формулировке цели не указывается на способ и средства ее выполнения, а в задаче не только указывается, но и средства достижения цели имеются в наличии. Рассмотрим различия цели и задачи на примере.



Рис. 1.3 Сравнение формулировок цели и задачи

Если же способов мы не знаем или средств не имеем, то перед нами уже не задача, а трудность (проблема), так как мы попадаем в ситуацию «разрыва» между желанием достичь цели и возможностью ее реализовать.

Прежде чем приступать к управлению по целям, нужно разобраться с тем, какие бывают виды целей. А. Литягин выделил три вида целей: KPI, SMART и STANDART [2, с .76]. Авторы предлагают русскоязычный вариант: показатели, задачи и стандарты работы. И хотя стандарты работы по сути своей являются нормами (вводят в деятельность ограничения, правила и требования к ее выполнению, регулируют ее), мы отнесли их в целях упрощения понимания к категории целей.

Таблица 1.2

Виды целей применяемые в рамках технологии управления по целям

Вид целей	Понятие и описание	Пример
Цели	Текстово сформулированный планируемый результат деятельности, в котором не указан способ и средства его достижения	Повысить производительность труда основных рабочих
Задачи	Текстово сформулированные цели деятельности, в которых, есть указание на способ их достижения (есть указание на конкретные действия) и в наличии у исполнителей задачи имеются средства ее выполнения. В рамках технологии управления по целям можно выделить два вида задач: – циклические задачи, повторяющиеся по календарному циклу; – неповторяющиеся задачи, являющиеся разовыми или уникальными.	Неповторяющаяся задача: Разработать с привлечением внешнего дизайнера бренд-бук компании Критерий: Бренд-бук показан ген. директору Окончание: 04.12.19  Циклическая задача: Утвердить у генерального директора годовой план маркетинга на следующий год Цикл повторения: ежегодно Начало: 1 декабря Окончание: 25 декабря Критерий: утвержденный ген. директором годовой план маркетинга
Показатели	Объективный числовой измеритель приближения к цели и достижения цели	Цель: увеличить годовую чистую прибыль предприятия к 2019 г. до 250 млн руб. Показатель: Чистая прибыль План (март 2019 г.) = 5 560 000 руб.
Стандарты работы	Ожидаемый организацией от сотрудника образ действий по непрерывному соблюдению правил, требований, норм деятельности.	Мотивирующий стиль руководства Своевременный приход на рабочее место



Любая цель, которая ставится в организации и делегируется исполнителям, должна быть целесообразной, т.е. лежать в логике их назначения и видения), а не быть направленной на удовлетворение личных целей сотрудников.

Исходя из этой логики, любой показатель, задача, стандарт работы, который утверждается сотруднику, должен приводить к тому результату, который необходим организации.

Признание достижения сотрудником какой-либо цели должно подтверждать то, что цель реализовалась в основном благодаря труду и проактивности именно этого сотрудника. Другими словами, результаты труда других работников не должны присваиваться. Если же по факту достижение задачи было осуществлено другим ответственным сотрудником, то ее необходимо перенести ему в таблицу задач и там признать достигнутой.

Все это необходимо соблюдать, чтобы справедливо вознаграждать результативную работу сотрудников (например, платить премию за достижение задачи именно тому сотруднику, который больше всех повлиял на получение результата).

Как проявляется качество целей? Для ответа на этот вопрос необходимо учесть то, что цель должна быть:

- понятной и конкретной для исполнителя,
- посильной и реалистичной к достижению за указанный период времени,
- результат ее должен быть измерим в целях контроля,
- согласованной с исполнителем и непротиворечащей другим целям организации;
- сформулирована в соответствии с уровнем профессионализма сотрудника.

Качественно сформулированная цель есть прямой измеритель профессионализма руководителя. Постановка качественных целей – это прямая обязанность любого руководителя.

В управлении по целям результат работы является самым важным ее аспектом. Контроль работы подчиненных осуществляется не через процесс, а через промежуточные и окончательные результаты процесса. Рассмотрим различия этих двух подходов.



Рис. 1.4 Разница в подходах к контролю работы подчиненных (процессный и результатный)

Практика российских консультантов по управлению свидетельствует о том, что на большинстве российских предприятий преобладает контроль работы подчиненных через процесс, а не результат работы. Эта модель досталась нам, по-видимому, как и многое в деловой культуре, в основном от бывшего СССР.

Однако часто такой контроль гораздо менее результативен и эффективен, чем контроль по результату. Сотрудник под таким пристальным вниманием руководителя может вполне благополучно имитировать продуктивную деятельность (например, осуществлять в день по 200 нерезультативных звонков с целью продвижения продукции своей компании) и информировать об этом своего руководителя. Коллеги могут подтвердить руководителю, что, мол, сотрудник действительно очень интенсивно работает, но вот клиенты несговорчивые! Руководитель понимает, что сотрудник напряженно работает и привлечь его к ответственности формально не за что, хотя продажи не растут.

Так происходит при контроле по процессу: сотрудник окружен со всех сторон контролем руководителя, а результата все равно нет.

Другой подход – контроль через результат. В этом случае сотруднику ставится цель, результат которой можно измерить, и действия сотрудника по его достижению руководителя по большому счету не интересуют. Вместо цели «Продвигать продукцию компании», сотруднику ставится цель «Продать конкретный продукт на 5 млн руб. за 4-й квартал 2018 года».

А ежемесячно такая цель может быть разбита на показатель «Личные продажи продукта «Х» с плановым значением, например, 1,7 млн руб. и задачу «Еженедельно получать от потенциальных клиентов по одной предварительной договоренности о покупке продукта «Х». Такая задача придаст оперативную динамичность деятельности сотрудника, чтобы он в силу привычки не стремился через надрыв достигать все 1,7 млн руб. в последнюю неделю каждого месяца, а методично трудился по выполнению месячного плана».

Когда сотрудник отвечает не просто за выполнение неизмеримой функции, а за измеримый показатель и за измеримую задачу – отпадает необходимость контролировать его действия. С управленческой точки зрения это существенно экономит время и силы руководителей.

Любой руководитель сталкивается с проблемой недостижения целей и должен знать основные причины этого.

К основным причинам недостижения целей в рамках технологии управления по целям можно отнести:

- некачественные цели, ставящиеся персоналу:
- непонятные цели (которые неконкретны, двусмысленны, неясны сотруднику);
- непосильные цели [руководителем не учитываются способности, личностные качества, опыт, навыки и знания сотрудников];
- «мобилизационные» цели, которые имеют нереалистичные сроки;
- бессубъектные цели (сотруднику ставится цель, но ресурсы и полномочия для ее достижения не делегируются);

– «подавленные» цели (из-за большого объема исполняемого ими функционала – на них просто не остается ни сил, ни времени, они откладываются на потом и в итоге исполняются частично либо не исполняются вовсе);

– демотивацию персонала (сотрудник или сотрудники немотивированы на реализацию целей, у них либо отсутствуют внутренние мотивы; либо персонал демотивирован репрессивным стилем руководства);

– организационный конфликт (двое или несколько сотрудников имеют общий предмет дележа, осуществляют активные действия или занимают пассивно-избегательную позицию в отношении друг друга);

– несовместимость личности с функцией (должностные обязанности исполняет личность, не подходящая по своим способностям и личностным качествам для данной должности).

К другим причинам недостижения целей можно отнести иные виды некачественных целей, делегируемых персоналу, а именно:

– «маятниковые» цели (утверждаемые, затем отменяемые, создают со временем у сотрудников установку: «не торопись исполнять, скоро отменят»);

– «рассеянные» цели, когда цели организации рассеиваются на уровне подразделений и сотрудников (сумма подцелей не равна цели);

– «инверсионные» цели (планировали один результат, получили противоположный из-за непродуманности руководителем);

– неинтересные цели, они не вдохновляют, неперспективны для сотрудника;

– «аморальные» цели, которые конфликтуют с моральными принципами сотрудника;

– «продавленные» цели – цели, психологически не принятые сотрудником к исполнению, цели, в отношении которых у сотрудника внутренний протест.

Внедрение на предприятии технологии управления по целям нейтрализует большинство причин нереализуемости целей.

Таким образом, идеи целевого управления десятилетиями развивались и трансформировались в мировой истории менеджмента, позволяя компаниям лучше адаптироваться к смене экономических и бизнес парадигм. Технология управления по целям, за счет своего грамотного сочетания различных инструментов управления и современных методов автоматизации, является очередной вариацией целевого управления, существенно дополненной и учитывающей отечественную специфику. Она позволяет современным российским компаниям достичь синергетического эффекта и нацелить своих сотрудников на достижение единых с компанией бизнес результатов.

### **1.3 Методология оценки эффективности системы мотивации персонала**

На современных предприятиях руководители придают большое значение материальному и нематериальному стимулированию персонала. На основе собственной управленческой практики либо успешного опыта других компаний они внедряют новые формы стимулирования либо корректируют уже имеющиеся мотивационные программы. Под мотивационными программами понимается комплекс мероприятий, направленных на поддержание и/или повышение степени заинтересованности работников в процессе и результатах труда. В связи с этим обоснована потребность руководителей-инициаторов изменений в оценке эффективности мотивационных программ [58, с. 312].

В теории и практике управления персоналом нет стандартной методологии оценки эффективности системы мотивации. Оценочная процедура в компаниях часто вовсе не проводится. Это одна из распространенных управленческих ошибок. В менеджменте и технологии управления по целям, в частности, действует правило: нельзя управлять тем, что не измеряется. Оценка эффективности мотивационных программ позволяет своевременно внедрять и корректировать методы стимулирования, обоснованно планировать бюджет компании на управление человеческими ресурсами.

Рассмотрим методику решения данной задачи, опираясь на практику реализации проектов по поэтапной разработке и внедрению систем мотивации персонала предприятий из различных сфер бизнеса [12, с. 112].

#### 1. Постановка цели и задач системы мотивации.

Выбор показателей и методов оценки эффективности системы мотивации, как правило, определяется целями, ради которых эта система внедрена в компании. Специалисты в области управления персоналом выделяют три основные группы целей мотивации персонала:

- привлечение и удержание работников;
- повышение эффективности труда;
- повышение исполнительской дисциплины.

Для достижения целей могут ставиться конкретные задачи, такие как повышение лояльности персонала, повышение качества обслуживания клиентов, снижение количества опозданий и т.д. В зависимости от целей и задач, а также от их приоритетности выбираются показатели оценки эффективности.

Показатель эффективности – это количественная или качественная характеристика работы объекта управления (работника, структурного подразделения, предприятия), определяющая степень эффективности управленческого воздействия. Показатель должен быть [12, с. 233]:

- валидным, то есть соответствовать поставленным целям и задачам системы мотивации;
- информативным, то есть с определенной степенью вероятностью оценивать фактическое состояние системы управления и прогнозировать ожидаемый результат в будущем;
- доступным для сбора исходных данных и последующего анализа;
- отслеживаемым в динамике.

#### 2. Выбор показателей эффективности систем мотивации.

Основываясь на применении принципа комплексности, стоит выделить три вида эффективности системы мотивации: экономическую, социальную и целевую. Рассмотрим каждый из указанных видов.

Прямые показатели экономической эффективности.

Согласно ISO 9000:2015 эффективность – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (затрат), имеющих отношение к их достижению. Соответственно, общая формула эффективности может иметь следующий вид [12, с. 92]:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты} \quad (1.1)$$

Как правило, эффективность выражается в долях или процентах.

Для оценки результата на уровне предприятия можно использовать показатель прибыли, дохода за конкретный период времени. Результат можно соотносить с затратами того или иного вида. В частности, для предприятия важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др. От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т. д. Все перечисленные показатели относятся к показателям экономической эффективности.

Косвенные показатели экономической эффективности.

К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной программы. В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных программ, приведенные в табл. 1.3, обычно носят косвенный характер.

Затраты на внедрение системы мотивации рассчитать проще, поскольку учет таковых ведется постоянно. Их можно разделить на следующие виды [24, с. 235]:

- затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы мотивации;
- затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы мотивации;
- затраты на разработку и создание инфраструктуры системы мотивации.

Таблица 1.3

## Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета

Показатель	Формула расчета
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Ч_{с.сп.}$ , где Q – объем работы; Ч <sub>с.сп.</sub> – среднесписочная численность персонала
Коэффициент опережения (К <sub>оп.</sub> )	$К_{оп.} = T_{п.т.} / T_{з.п.}$ , где T <sub>п.т.</sub> – темпы роста производительности труда; T <sub>з.п.</sub> – темпы роста заработной платы
Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах (% <sub>з.п.</sub> )	$\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / С$ $\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / З$ , где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; С – себестоимость продукции, руб. З – совокупные затраты, руб.
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \Phi_{з.п.} / В$ , где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных программ. Объем работы можно оценивать как в натуральном измерении (в штуках, тоннах, километрах, квадратных метрах, литрах и др.), так и в стоимостном (в рублях).

Показатель опережения отражает соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что материальное стимулирование в компании успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от персонала.

Если темпы роста затрат на персонал за отчетный период превышают темпы роста производительности труда, руководству следует задаться



вопросом: целесообразно ли вкладываться таким образом в развитие персонала, дает ли это компании экономический эффект?

Управленческие ситуации, в которых коэффициент опережения может быть менее единицы, имеют место, например, когда при неудовлетворительной кадровой политике за прошлый период руководство принимает решение инвестировать в кадры. В таком случае может пройти два-три года, прежде чем коэффициент опережения приблизится к нормативным значениям.

Еще одним важным косвенным показателем экономической эффективности мотивационных программ может быть доля заработной платы в себестоимости продукции/совокупных затратах на персонал. В различных отраслях бизнеса затраты на заработную плату варьируются в диапазоне от 20 до 60% от совокупных затрат. Они остаются самыми весомыми в бюджете любого предприятия, задействованного в сфере реальной экономики.

Показатели социальной эффективности.

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности. Правда, здесь до сих пор не наблюдается какого-либо единства, так как метод оценивания определяется тем, что именно в каждом конкретном случае будет принято за показатель социальной эффективности.

По общему определению социальная эффективность управления характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда.

В «Приложении М» приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности. Для конкретного предприятия могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент.

Показатели социальной эффективности управления определяют с помощью анализа экономической и статистической отчетности, анкетирования

и интервьюирования работников, метода экспертных оценок, метода наблюдения и других методов. При этом одни показатели определяются с известной степенью условности, а другие вообще не могут быть выражены количественно.

Обобщающий (интегральный) показатель социальной эффективности управления можно получить путем суммирования произведения оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты.

Результативность или показатели целевой эффективности.

Наряду с понятием эффективности в целевом управлении используется понятие результативности. Чем точнее достигается поставленная цель, тем выше результативность. В связи с этим результативность можно иначе обозначать как целевую эффективность. Соответственно, общая формула результативности может иметь вид [24, с. 159]:

$$\text{Результативность} = \text{Результат} / \text{Цель} \quad (1.2)$$

При достижении цели эффективность будет равна 100%. Так, если руководство компании запланировало уровень годовой прибыли в размере 10 млн руб., а фактическая прибыль получена в размере 11 млн руб., то результативность по данному критерию составит 110%.

Этот метод хорошо использовать в компаниях, применяющих системы КРІ, и особенно при оценке тех должностей, где видна четкая зависимость между стимулом и реакцией. При оценке целевой эффективности также нужно делать поправку на влияние других факторов, поэтому рекомендуется проведение экспертных опросов.

Таким образом, принципиальные отличия экономической эффективности от целевой (результативности) следующие [47, с. 67]:

- экономическая эффективность требует достижения не столько цели, сколько результата за счет минимальных затрат;
- для измерения результативности необходимо иметь четко определенные цели и планы.

Если в результате мониторинга становится очевидным, что применение мотивационных программ не является эффективным, важно выявить причинно-следственную связь факторов деятельности и результата. Исходя из анализа управленческой практики ряда компаний, возможны следующие причины низкой эффективности системы мотивации [12, с. 222]:

1. Слабая связь системы мотивации с достижением стратегической цели предприятия. Декомпозиция целей предприятия – обязательное условие эффективной мотивации. По утверждению Нортон и Каплана (разработчиков концепции BSC), «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, стратегия станет поистине повседневной работой каждого»;

2. Отсутствие системы деловой оценки (результатов и компетенций) персонала. Эффективная система мотивации подразумевает наличие таковой в компании, поскольку вознаграждение или наказание работников увязывается вместе с полученным уровнем результативности труда (норма, ниже нормы, выше нормы);

3. Параметры системы мотивации не соответствуют преобладающему мотивационному профилю персонала. Существует ряд методик оценки мотивационных профилей (за основу можно взять методику В. Герчикова [ссылка]). Знание группового мотивационного профиля позволяет разрабатывать целевые мотивационные программы;

4. Отсутствие вовлеченности персонала в разработку и реализацию проекта по корректировке системы мотивации. Участие работников в таких проектах позволяет учесть актуальные потребности и мотивы, их мнение в отношении запланированных мероприятий;

5. Низкая конкурентоспособность предприятия на рынке труда по разным причинам (в связи с реализуемой политикой компании, ее финансовым состоянием, слабой осведомленностью о ситуации на рынке труда и пр.). Конкурентоспособность предприятия на рынке труда является непременным условием эффективности системы мотивации;

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации, выявления сильных и слабых, а также «узких» мест. Это затрудняет оперативную корректировку параметров системы в соответствии с факторами внешней среды, потребностями субъекта и объекта стимулирования;

7. Отсутствие комплексного подхода в учете факторов эффективности. На эффективность воздействует совокупность условий и причин (факторы эффективности). На трудовое поведение персонала оказывает влияние не только система мотивации. Низкая трудовая отдача может быть связана с недостатком профессиональной компетентности. В этом случае целесообразна, например, система профессионального обучения персонала. Также большая роль отводится уровню организации трудового процесса: обеспеченности ресурсами, наличию современных производственных и управленческих технологий, отлаженности бизнес-процессов и т. д.

Создать при разработке и внедрении мотивационных программ идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Для этого необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию внедрения данной системы. Для этого нами было проведено эмпирическое изучение системы мотивации объекта исследования.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МЕДИЦИНСКИХ КЛИНИК**

### **2.1. Организация и методы исследования**

Программа эмпирического исследования – документ, который содержит теоретическое обоснование методологических подходов и методических приемов изучения конкретного явления или процесса. Она относится к типу стратегических документов научного исследования, цель которых представить общую схему или план будущего мероприятия, изложить концепцию всего исследования. Программа включает подробное, четкое и завершенное изложение следующих узловых моментов: методологическая часть – формулировку и обоснование проблемы, указание цели, определение объекта и предмета исследования, логический анализ основных понятий, формулировку гипотез и задач исследования; методическая часть – определение обследуемой совокупности, характеристику используемых методов сбора первичной социологической информации, логическую структуру инструментария для сбора этой информации, логические схемы ее обработки на ЭВМ.

В методическую часть программы включается также характеристика методов и приемов сбора первичной информации; логическая структура применяемого методического инструментария, из которой видно, на выявление каких характеристик, свойств предмета исследования направлен тот или иной блок вопросов; порядок расположения вопросов в инструментарии. Сам инструментарий прилагается к программе в качестве самостоятельного документа. Иногда сюда включают логические схемы обработки собранной информации, показывающие предполагаемый диапазон и глубину анализа данных.

Исследование – процесс научного изучения какого-либо объекта (предмета, явления – материального или идеального) с целью выявления его закономерностей.

Эмпирическое исследование предполагает выработку исследовательской программы, организацию наблюдений, экспериментов, описание наблюдаемых и экспериментальных данных, их классификацию, первичное обобщение.

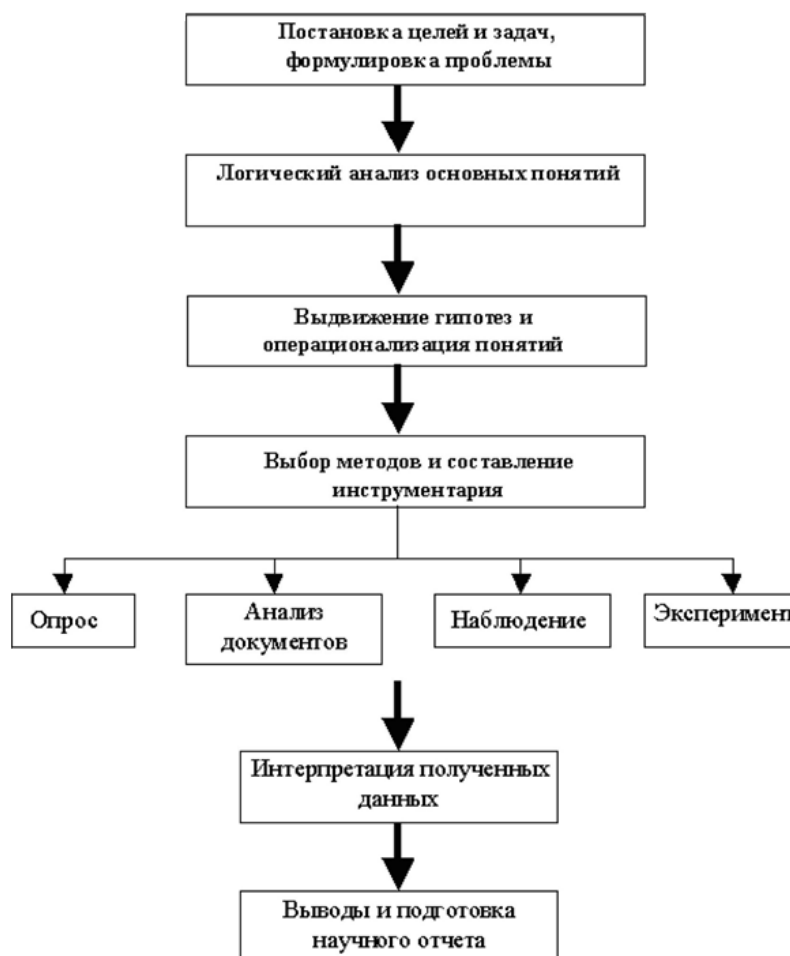


Рис. 2.1 Основные этапы проведения эмпирического исследования

Проблема – форма вопросительных высказываний, выражающих неопределенность, которая подлежит научно-практическому решению.

Цель – общая постановка задачи, модель ожидаемого результата исследования.

Задачи – конкретные требования, предъявляемые к анализу и решению сформулированной проблемы. Они служат средством реализации цели и носят инструментальный характер.

Объект – то, на что направлен процесс познания.

Предмет исследования – те стороны и свойства объекта, которые в наиболее полном виде выражают исследуемую проблему (скрывающееся в ней противоречие) и подлежат изучению.

Логический анализ основных понятий – логическое структурирование исходных понятий, определяющих предмет исследования, точное объяснение их содержания и структуры. Его называют еще теоретической интерпретацией понятий, цель которой – создание теоретической модели. Это обобщенное выражение проблемной ситуации в научном знании.

Проблема, объект, предмет, цели и задачи исследования.

Выбор проблемы исследования обосновывается прежде всего ее актуальностью, то есть насколько предполагаемые исследования будут способствовать выполнению практических задач.

Проблема должна содержать определенность, последовательность и непротиворечивость научным законам. Важным условием истинности проблемы является свойство ее доказательности, которое выражается в формальной логике законом достаточного основания.

Научная проблема – это задача, решение которой приведет к получению нового знания об исследуемом объекте.

В рамках данного исследования была сформулирована следующая проблема – «Каким образом повысить уровень мотивации работников ООО «СЦ ВладМиВа»?»

Объектом исследования выступает группа стоматологических клиник ООО «СЦ ВладМиВа».

Предметом исследования выступает деятельность ООО «СЦ ВладМиВа» по управлению персоналом и повышению мотивации его труда.

Цель исследования – выработка рекомендаций по повышению эффективности мотивации персонала в системе менеджмента ООО «СЦ ВладМиВа».

Для достижения данной цели был выявлен ряд задач, которые будут решены в ходе прохождения практики:

- провести диагностику количественного и качественного состава трудовых ресурсов организации;
- проанализировать стиль управления в организации;
- провести анализ Положения по премированию и оплате труда организации;
- оценить уровень удовлетворенности трудом и причин увольнения персонала организации;
- изучить состояние мотивации труда персонала организации;
- провести SWAT-анализ системы мотивации труда персонала организации;
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда ООО «СЦ ВладМиВа».

Построение гипотезы исследования.

Построение гипотезы, складывается из трех последовательных этапов. Первый этап - анализ отдельных фактов и отношений между ними, второй этап - синтез фактов, их обобщение; третий этап - выдвижение предположения.

Анализ фактов подразумевает, что в процессе построения версии, необходимо аналитически исследовать имеющийся фактический материал, т.е. мысленно расчленив его на составляющие и последовательно изучить их. Цель анализа – выделить среди множества фактических обстоятельств такие, которые прямо или косвенно, явно или неявно, близко или отдаленно связаны с исследуемой проблемой.

В процессе анализа важно выявить у различных фактических обстоятельств нечто общее. Умозаключения, с помощью которых анализируют факты, зависят как от особенностей самих фактов, так и от характера ранее приобретенных знаний. В процессе анализа используют также информацию о единичных случаях и фактах. Анализ фактов может протекать и в форме индукции.

Проведенный нами ранее анализ финансово-экономического состояния ООО «СЦ ВладМиВа» свидетельствует о снижении уровня прибыли данной организации и падении уровня рентабельности оказываемых ей услуг. Также



анализ позволил выявить существенное снижение уровня рентабельности персонала за последние 3 года коммерческой деятельности ООО «СЦ ВладМиВа».

При помощи синтеза фактов, то есть мысленного объединения аналитически выделенных фактов в единство и отвлечении от случайных обстоятельств, нам удалось проследить взаимосвязь между падением прибыли и снижением результативности работы персонала в организации в целом, а также сбытового персонала в частности.

Последующий этап построения гипотезы был направлен на выдвижение предположения, способного выступить в роли эмпирического базиса, который вместе с предшествующими обобщениями послужил бы предпосылкой для вероятностного заключения о возможной причине, объясняющей происхождение этих фактов.

В результате было выдвинуто предположение о том, что вероятная причина тенденции к снижению прибыли ООО «СЦ ВладМиВа» и показателя рентабельности его персонала заключается в отсутствии продуктивной системы моральной и материальной мотивации, а также напряженной психологической обстановке внутри самого трудового коллектива.

Сформулированная по итогам рабочая гипотеза представленного исследования звучит как: «Современная система мотивации труда персонала ООО «СЦ ВладМиВа» малоэффективна и не стимулирует сотрудников на то, чтобы они искали дополнительные возможности повышения эффективности своего труда и максимизировали прибыль организации».

Обоснование выборки и ее репрезентативность.

Для выявления причин снижения мотивации и пути предотвращения развития этого процесса, надо поговорить с персоналом, узнать их мнения и настроения. Если мы станем беседовать с каждым работником, то будем использовать сплошную выборку. Но сплошной опрос потребует больше времени и трудозатрат. Рекомендуется обследовать не всех работников, а лишь некоторую их часть.

Объект и предмет нашего исследования, выдвинутая гипотеза и сжатые сроки делают резонным использование квотной выборки.

Квотная выборка – это такой тип выборки, который часто используется в социологических исследованиях, потому что полностью воспроизводит микромодель генеральной совокупности на основе статистическим параметров, то есть квот (долей), отражающих социально-демографические, социально-профессиональные характеристики единиц исследования и т.д. Квотная выборка всегда основывается на целенаправленном формировании структуры выборочной совокупности, в которой удельный вес каждой доли должен полностью соответствовать удельному весу этой доли в структуре единиц генеральной совокупности. Однако при квотной выборке структура выборочной совокупности всегда формируется заранее через процесс учета специфики структуры единиц генеральной совокупности.

Достоинства квотной выборки:

- высокий уровень репрезентативности;
- незначительные финансовые затраты;
- постоянный контроль за основными параметрами единиц исследования.

Недостатки квотной выборки:

- необходимость детального, пристального, заблаговременного изучения генеральной совокупности по документальным источникам и вычленение в генеральной совокупности пропорций, присущих единицам исследования;
- трудоемкий процесс формирования выборки с нужными параметрами;
- необходимость перед проведением социологического исследования получения информации об изменениях, произошедших в генеральной совокупности с единицами исследования на момент проведения данного исследования.

Чтобы установить интересующие нас мнения и настроения всех сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа», можно обследовать их половину, треть,

четвертую часть или даже только 10%. Но при этом необходимо, чтобы опрашивались не первые встречные, не случайно подвернувшиеся люди, а те, мнения и настроения которых репрезентируют (т. е. полно представляют, адекватно выражают) мнения и настроения всех работников (генеральной совокупности).

Оценку состояния мотивации труда персонала рациональнее всего проводить в отношении однородных категорий персонала (например, высшего руководства, младших специалистов, сотрудников на испытательном сроке и т.д.)

В рамках технологии управления по целям и для определения выборки исследования нами будет проведена предварительная дифференциация категорий мотивируемого персонала. Данный шаг осуществляется нами не только для удобства проведения исследования, но и для того, чтобы установить разным категориям персонала разные целевые показатели и диапазоны премирования. Подкатегории премирования необходимы для дифференциации стимулирующей силы диапазона премирования, предусмотренного для данной категории персонала, чем выше подкатегория, тем выше стимулирующая сила и шире диапазон премирования; и наоборот.

В рамках работы стоматологических клиник ООО «СЦ ВладМиВа» мы предлагаем выделять четыре категории премируемого персонала [48, с. 233]:

- А – руководители;
- В – профессионалы оказывающие услугу и формирующие конкурентные преимущества компании в стоматологических услугах;
- С – профессионалы поддерживающих подразделений (обслуживают персонал клиник);
- D – низкоквалифицированные сотрудники в основном поддерживающих подразделений.

## Категории персонала ООО «СЦ ВладМиВа»

Код категории	Описание категории	Код подкатегории	Описание подкатегории	Должность в компании
А	Руководители всех звеньев управления (занятые в управленческих процессах).	А1	Директор бизнес-единицы	Директор стоматологических клиник
		А2	Заместители руководителя бизнес-единицы	Глав врачи
		А3	Руководители крупных структурных подразделений (отделов, служб и участков)	Начальник коммерческого отдела
В	Квалифицированные сотрудники, занятые в основных бизнес-процессах и которые напрямую влияют на создание конкурентных преимуществ оказываемых услуг или которые напрямую обслуживают клиентов компании.	В1	Специалисты высокой квалификации, осуществляющие наибольший вклад в создание конкурентных преимуществ компании и удовлетворенность клиентуры	Врачи стоматологи
		В2	Специалисты, вносящие существенный вклад в создание конкурентных преимуществ компании и удовлетворенность клиентуры.	Администраторы (клиент-менеджеры) Менеджер по продажам
		В3	Специалисты, осуществляющие менее существенный вклад в создание конкурентных преимуществ компании	Маркетолог
С	Квалифицированные сотрудники, занятые во вспомогательных бизнес-процессах (обслуживают потребности сотрудников, занятых в основных бизнес-процессах)	Выделять подкатегории для этой категории не имеет большого смысла, так как рекомендуемый диапазон премирования незначителен.		Медсестры, специалист по АХО, бухгалтер.
Д	Низкоквалифицированные сотрудники, занятые во вспомогательных бизнес	Выделять подкатегории для этой категории не имеет большого смысла, так как рекомендуемый диапазон премирования незначителен либо равен нулю (не премируется).		Уборщица, вахтёр

В нашем исследовании мы использовали квотную выборку, которая включает в себя сотрудников от каждой категории представленной в таблице 2.1. В состав данной выборки вошли 32 человека:

- 4 специалиста категории А, все из них с высшим образованием, одна женщина;
- 18 сотрудников категории В, 13 из которых с высшим образованием, 9 из 18 женщины;
- 7 сотрудников категории С, 4 из которых с высшим образованием, 4 из 9 женщины;
- 3 сотрудников категории D, все женщины.

При такой выборке соблюдены три квоты – профессиональная, половая и образовательная. Если мы предполагаем зависимость отношения к мотивации от активности в общественной жизни, возраста или каких-либо других характеристик работников, то, соответственно, должны увеличить количество квот выборки, сохраняя ее пропорциональность. Степень репрезентативности квотной выборки тем выше, чем больше параметров, по которым она воспроизводит признаки генеральной совокупности (всех работников). Представленная выше выборка является репрезентативной, так как максимально точно отражает признаки генеральной совокупности и пропорционально вбирает в себя представителей всех проф. категорий, полов и уровней образования.

Основные методы исследования:

1. Источниковедческий метод, направленный на анализ кадровых данных, документации по учету кадров, личных заявлений сотрудников.
2. Метод активного наблюдения рабочего дня – наблюдение за оцениваемым работником, коллективом в неформальной обстановке.
3. Метод социологических опросов:
  - опрос: «Выявление факторов удовлетворенности трудом персонала ООО «СЦ ВладМиВа». Образец опросника представлен в приложении А.

– опрос: «Оценка недостатков и причины увольнения из ООО «СЦ ВладМиВа». Образец опросника представлен в приложении Б.

– опрос: «Оценка психологической атмосферы в коммерческом отделе ООО «СЦ ВладМиВа» по методике Ф. Фидлера». Образец опросника представлен в приложении В.

– опрос: «Оценка потребности в достижении успеха по методике Ю.М. Орлова». Образец опросника представлен в приложении Г.

– опрос: «Диагностика самооценки мотивации одобрения». Образец опросника представлен в приложении Д.

– тест «Мотивационный профиль» по методике Ричи Ш, Мартина П. Образец опросника и расшифровка представлены в приложении И.

4. Метод экспертных оценок – формирование группы экспертов для оценки компетентности сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» по методу «360 градусов». Образец опросника для экспертов представлен в приложении Е.

## **2.2. Анализ системы мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа».**

Персонал ООО «СЦ ВладМиВа» отличается высоким уровнем подготовки и лояльностью организации. Штат организации укомплектован подготовленными специалистами в сфере обеспечения эффективной коммерческой деятельности, а также квалифицированным медицинским персоналом, способным оказывать качественные стоматологические услуги. Для повышения квалификации медицинского персонала и интеграции в компанию новых специалистов, ООО «СЦ ВладМиВа» использует собственный «Учебный центр». Более подробно со штатным расписанием организации можно ознакомиться ниже (табл. 2.2).

Штатное расписание ООО «СЦ ВладМиВа» на начало 2018 г.

Структурное подразделение	Должность (специальность)	Количество штатных единиц (чел.)	Тарифная ставка (оклад), руб.	Всего, руб.
Общее подразделение	Директор	1	90 000	90 000
Бухгалтерия	Бухгалтер	1	26 000	26 000
АХО	Менеджер по АХО	1	28 000	28 000
	Менеджер по закупкам	1	32 000	32 000
	Системный администратор	1	28 000	28 000
Коммерческий отдел	Начальник коммерческого отдела	1	60 000	60 000
	Менеджер по продажам	1	40 000	40 000
	Маркетолог	1	28 000	28 000
	Клиент-менеджер	3	22 000	66 000
Учебный центр	Администратор УЦ	2	26 000	52 000
Стоматология	Главный врач	3	65 000	195 000
	Стоматолог	10	45 000	450 000
	Мед. сестра	12	26 000	312 000
	Администратор	3	22 000	66 000
Отдел кадров	Специалист ОК	1	35 000	35 000
Итого:		42	–	1 508 000

Оценивая трудовой потенциал ООО «СЦ ВладМиВа», проанализируем один из важнейших показателей, характеризующий коммерческие возможности организации – численность персонала.

Таблица 2.3

Динамика кадрового состава ООО «СЦ ВладМиВа» за 2015-2017 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2015 к 2016	2016 к 2017
Всего работников	34	37	42	109%	114%
в том числе: с высшим образованием	24	26	29	108%	112%
Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2015 к 2016	2016 к 2017
средним профессиональным окончившим ПТУ	6	7	8	117%	114%
	4	4	5	100%	125%
Обучающиеся	7	8	15	80%	200%
Принято на работу	7	5	7	71%	140%
Выбыло всего	6	2	2	67%	100%

Общая численность персонала ООО «СЦ ВладМиВа» по состоянию на конец 2017 г. составляет 42 человека, из них 6 занято в сфере продаж, 3 в

осуществлении административно-хозяйственной деятельности, 2 в обеспечении работы «Учебного центра», 28 задействовано непосредственно в процессе оказания стоматологических услуг, 1 в ведении бухгалтерского учета и ещё 1 занимается вопросами кадров в организации.

Проанализировав данные таблицы 2.3, можно сказать, что положительным результатом работы руководства ООО «СЦ ВладМиВа» можно считать сформированный кадровый потенциал в количестве 42 человека, включая начальников отделов и глав. врачей клиник. Около 69% сотрудников, на момент проведения исследования, имеют высшее образование. О росте подготовки кадров свидетельствует положительная тенденция роста числа сотрудников с высшим профессиональным образованием и количества человек ежегодно проходящих дополнительное обучение по профилю своей деятельности, для чего руководство периодически проводит тренинги, семинары.

Дополнительную информацию о половозрастном составе сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» можно получить из таблицы 2.4.

Таблица 2.4

Динамика кадрового состава ООО «СЦ ВладМиВа» за 2015-2017 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2015 к 2016	2016 к 2017
Всего работников в том числе:	34	37	42	109%	114%
руководители и ст. специалисты (чел.)	6	6	7	100%	117%
в % к общей численности	17,6	16,2	16,6		
специалисты (чел.)	24	27	31	113%	115%
в % к общей численности	71%	73%	74%		
со стажем > 5 лет (чел.)	21	23	28	110%	122%
в % к общей численности	62%	62%	67%		
по возрасту до 30 лет (чел.)	19	20	24	105%	120%
в % к общей численности	56%	54%	57%		
пенсионного возраста (чел.)	4	3	3	75%	100%
в % к общей численности	12%	8%	7%		
женщины (чел.)	21	23	27	110%	117%
в % к общей численности	62%	62%	64%		

Из приведенной выше таблицы видно, что в ООО «СЦ ВладМиВа» в 2017 году по сравнению с 2015 годом незначительно выросла численность руководящего состава на 17%, что связано с внедрением новой должности



начальника коммерческого отдела. В 2017 году по сравнению с 2015 годом численность работников пенсионного возраста снизилась, это означает, что ООО «СЦ ВладМиВа» активно привлекает энергичных молодых специалистов и ведет их подготовку. В кадровом составе ООО «СЦ ВладМиВа» 57% составляют работники в возрасте до 30 лет. Доля сотрудников предприятия, которые имеют более чем пятилетний опыт работы по профилю своей деятельности, не перестает расти и на конец 2017 года составила 67% от общей численности штата.

На основании проведенного анализа кадрового состава компании ООО «СЦ ВладМиВа» можно сделать выводы, свидетельствующие об увеличении коэффициента постоянства состава в 2017 году, это означает, что персонал предприятия становится более стабильным, нивелируется текучесть кадров, показатель которой за последние три года уменьшился в 3 раза. На фоне этого наблюдается рост числа принятых работников в 2017 году, что позволяет говорить об увеличении объема оказываемых клиниками ООО «СЦ ВладМиВа» услуг.

Для определения среднесписочной численности за отчетный период, необходимо первого числа каждого месяца фиксировать списочную численность сотрудников организации, приходящуюся на этот день. В конце отчетного периода (например, года) вычислить среднесписочную численность по следующей формуле:

$$S = ((S1 + S2) : 2 + (S2 + S3) : 2 + \dots + (S12 + S1n) : 2) : 12; \quad (2.1)$$

Где, S1, S2, ... S12 – списочная численность на первое число каждого месяца отчетного года;

S1n – списочная численность на первое января следующего года.

Таким образом, S за 2017 г. составила:

$$S = ((37+38) : 2 + (38+38) : 2 + (38+37) : 2 + (37+39) : 2 + (39+40) : 2 + (40+40) : 2 + (40+39) : 2 + (39+41) : 2 + (41+41) : 2 + (41+42) : 2 + (42+42) : 2 + (42+42) : 2) : 12 = 39,7.$$

Имея данные о среднесписочной численности сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» за 2017 год, мы можем рассчитать коэффициент текучести кадров. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}) * 100\% : S; \quad (2.2)$$

Где,  $X_{\text{сж}}$  – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{\text{дпс}}$  – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период.

Таким образом:  $K_{\text{тек}} = (1 + 1) * 100\% : 39,7 = 5,03 \%$ .

Комфортные условия труда и достойная его оплата стали залогом низкой текучести кадров в организации (5,03% в 2017 году), при том, что большая часть персонала ООО «СЦ ВладМиВа» – это молодые люди в возрасте до 35 лет, склонные к карьерному поиску и частой смене мест работы. Вновь приходящий персонал отлично адаптируется на рабочих местах, чему способствует созданная ООО «СЦ ВладМиВа» система наставничества и собственный «Учебный центр».

Дополнительно рассчитаем коэффициент оборачиваемости кадров по следующей формуле:

$$K_{\text{обор.}} = X_{\text{пр.}} : S * 100\%; \quad (2.3)$$

Где,  $X_{\text{пр.}}$  – число принятых за период;

$S$  – среднесписочная численность.

Таким образом:  $K_{\text{обор.}} = 5 : 39,7 * 100\% = 12,6 \%$ .

Значение коэффициента оборачиваемости 12,6% свидетельствует об отсутствии застойных тенденций в коллективе, численность персонала постоянно увеличивается по мере роста самой организации, а неэффективный персонал периодически выбывает и уступает место новым работникам.

Коэффициент замещения рабочей силы можно вычислить следующим образом:  $K_{\text{зам.}} = K_{\text{обор.}} : K_{\text{тек.}} = 12,6 : 5,03 = 2,5$ .

Подводя итоги анализа кадрового состава ООО «СЦ ВладМиВа», можно с уверенностью говорить о нем, как об одном из основных конкурентных

преимуществ предприятия, который требует своего дальнейшего изучения и систематического повышения качества. Анализ показывает, что кадровый состав ООО «СЦ ВладМиВа» по своим количественным и качественным характеристикам достаточен для обеспечения эффективной работы сети стоматологических клиник. Четко прослеживаются позитивные динамики в ротации кадров, половозрастном соотношении, уровне образования и т.д. Следовательно

Анализ стиля управления ООО «СЦ ВладМиВа».

Рассмотрим стиль и культуру управления генерального директора и собственника организации Чуева В.В.

Директор ООО «СЦ ВладМиВа» имеет высшее экономическое образования

Общий стаж работы 38 лет, из них в должности директора 12 лет.

Чуев В.В. выполняет большой объем работы, всегда укладывается в сроки, при этом успевает присутствовать на всех совещаниях, знакомиться с отчетами, поступающими к нему. Выполняемый им объем работ свидетельствует о высоком профессионализме и преданности компании.

Директор ООО «СЦ ВладМиВа» отличается способностью анализировать факты, собирать необходимую информацию и на основании этого принимать взвешенные решения. Демонстрирует способность, рассматривая разные варианты, принимать правильное решение. Он быстро учится и умеет смотреть «в корень» вопроса, отделять важное от второстепенного. Подчиненны рассчитывают на способность руководителя предприятия анализировать ситуацию и принимать решения и часто обращаются к нему за советом.

Директор ООО «СЦ ВладМиВа» умеет планировать свою работу и определять цели. Правильно расставляет приоритеты. Редко оставляет дела на последнюю минуту. Внимателен не только к задаче в целом, но и к деталям работы. Как только в организации принимается какое-либо решение, руководитель оценивает возможные последствия, уточняет детали и модифицирует свои рабочие планы в соответствии с новыми требованиями.

Часто его вопросы и замечания оказываются полезны не только для него, но и для всей организации.

Директор ООО «СЦ ВладМиВа» обладает навыками, основанными на теоретических и практических знаниях, следует общепринятым нормам профессионального поведения.

Директор ООО «СЦ ВладМиВа» обладает основополагающим качеством, таким как предприимчивость. Он берет на себя ответственность за принимаемые управленческие решения в комбинировании различных ресурсов организации (материальных, человеческих, информационных).

Директор ООО «СЦ ВладМиВа» способен прогнозировать ситуацию, предвидит развитие событий в деятельности компании.

Чуев В.В. интересуется мнением работников, при принятии некоторых решений, но поступает в большинстве случаев по-своему. В неординарных ситуациях не разбирается, кто прав, а кто виноват, наказывает того, про кого доложили. Большую часть своих обязанностей передает сотрудникам по причине недостатка времени. Директор очень требователен, но обычно требует больше, чем положено по должностным инструкциям. Его мало интересует проблемы сотрудников, как рабочие, так и личные. Директор к дисциплине в коллективе относится строго, иногда даже жестко. Предпочитает больше наказывать, чем поощрять сотрудников к работе.

Из этого следует, что стиль управления руководителя наиболее всего соответствует директивному стилю.

Данный стиль руководства характеризуется централизацией власти в руках директора. Он единолично принимает решения, жестко регламентирует всю деятельность подчиненных, не давая им возможности проявлять инициативу. Подчиненные должны лишь исполнять то, что им приказано, при этом они получают минимум необходимой информации. Контроль за их деятельностью целиком основан на власти директора, который обычно ориентирован на решение чисто служебных задач, не доверяет подчиненным, пресекает всякую критику в свой адрес.

На сегодняшний день директор компании использует методы прямого воздействия, носящие обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, а именно административно-распорядительные методы управления

В управлении руководство использует такие инструменты как приказ, распоряжение, инструктаж, в них указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

В организации устанавливаются конкретные правила, обязательные для выполнения и определяющие содержание и порядок организационной деятельности.

Анализ Положения по премированию и оплате труда.

Компания ООО «СЦ ВладМиВа» в своей системе мотивации персонала активно использует материально-денежные стимулы.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплата труда сотрудника связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы. При этом кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

Рассмотрим систему материального стимулирования ООО «СЦ ВладМиВа». Для этого необходимо проанализировать структуру фонда заработной платы организации.

Структура фонда заработной платы ООО «СЦ ВладМиВа» за 2015 –2017 гг.

№	Показатели	Годы			Отклонение (+;-)		Динамика (%)	
		2015	2016	2017	2015 от 2016	2016 от 2017	2015 к 2016	2016 к 2017
1	Повременная оплата труда, тыс. руб.	15741	16103	18096	362	1993	1,02	1,12
2	Начисления стимулирующего характера, тыс. руб. в т.ч.	1678	2481	3231	803	750	1,48	1,30
	- доплата за сверхурочные	261	312	287	51	-25	1,20	0,92
	- доплата за работу праздники	44	67	54	23	-13	1,52	0,81
	- премиальные	1373	2102	2890	729	788	1,53	1,37
3	Оплата отпусков, тыс. руб.	416	512	711	96	199	1,23	1,39
4	Выплата пособий по временной нетрудоспособности, тыс. руб.	62	71	47	9	-24	1,15	0,66
	Итого:	19575	21648	25316	2073	3668	1,11	1,17

Исходя, из данных таблицы 2.5 можно сделать вывод о том, что в анализируемой организации используется повременно-премиальная система оплаты труда, которая рассчитывается исходя из отработанного времени плюс премия. Основную часть заработной платы составляет доля отработанного времени. Этот показатель в 2017 году составил 71,4% от общей суммы зарплаты. При этом с 2015 по 2017 год прослеживается тенденция к росту премиальной части заработной платы. В 2017 году она выросла на 788 тыс. руб. или 37% в сравнении с аналогичным показателем 2016 года. Эти данные свидетельствуют об увеличении роли материального стимулирования в общей системе менеджмента организации.

На предприятие используется следующая система премирования сотрудников. Так как основная сфера деятельности ООО «СЦ ВладМиВа» - оказание платных стоматологических услуг, то и вознаграждение сотрудников зависит от суммы выручки организации за месяц.

Ежемесячно начальником коммерческого отдела совместно с директором организации разрабатывается план продаж услуг с учетом опыта прошлых периодов и сложившейся ситуации на рынке.

Таким образом, для всех сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» кроме сотрудников коммерческого отдела и администраторов стоматологических клиник действует система премирования, по которой: если выручка организации соответствует плану, всем сотрудникам выплачивается премия в размере 5% от оклада. Если же выручка превышает намеченный объем продаж, то сотрудникам выплачивается премия в размере 10% от оклада.

Для остального персонала ООО «СЦ ВладМиВа», задействованного в процессе продаж стоматологических услуг, действует система премирования в зависимости от объема продаж. Каждому сотруднику, задействованному в продажах, устанавливается индивидуальный план продаж. В случае его выполнения сотрудник получает 3% от объема реализованных продаж, в случае перевыполнения более чем на 125% сотрудник получает премию равную 5% от суммы реализованных продаж.

Так же по итогам года, лучшему менеджеру отдела продаж начисляют дополнительное вознаграждение в размере 50% от среднемесячной зарплаты за прошедший год.

Исходя из полученных данных, можно прийти к выводу о том, что у сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» имеется прямой материально-денежный стимул к более эффективной реализации своих трудовых обязанностей, увеличению качества и рентабельности оказываемых услуг.

Помимо премий, из методов стимулирующего характера руководство ООО «СЦ ВладМиВа» также использует такие начисления как: доплата за сверхурочные и доплата за работу в праздники. Реализуются в организации и такие социальные обязательства перед сотрудниками, как оплата отпусков и выплата пособий по нетрудоспособности.

Тем не менее, несмотря на все тенденции к росту уровня премирования сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» (53% прирост в 2016 и 37% прирост

премиального фонда оплаты труда в 2017 году). Показатели эффективности экономической деятельности организации и рентабельности персонала продолжали падать. Это подвело наше исследование к необходимости разобраться в причине низкой эффективности текущей системы премирования, провести анализ результативности труда сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа», а также уровня мотивации специалистов организации на результативный труд.

### 2.3 Оценка эффективности системы мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа»

Для выявления факторов, препятствующих выполнению сотрудниками ООО «СЦ ВладМиВа» своих профессиональных обязанностей, и, как следствие, повышению эффективности деятельности организации, был проведен опрос сотрудников организации. Анкетирование проводилось в апреле 2018 года, в нем приняло участие 32 человека. Респондентам предлагалось ответить на вопрос: «От чего зависит Ваша удовлетворенность трудом?» [Приложение А], путем оценки ключевых факторов. Содержание опроса и его результаты приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Опрос: «Выявление факторов удовлетворенности трудом персонала ООО «СЦ ВладМиВа»

№	Факторы трудовой жизни	Влияние на удовлетворенность (ответило человек)			
		Сильно влияет	Влияет, но в меньшей степени	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1	Условия труда	18	9	3	2
2	Режим труда, график работы	2	11	15	4
3	Уровень заработной платы	22	8		2
4	Зависимость оплаты труда от результатов работы	13	10	6	3
5	Моральная мотивация	12	9	5	6
6	Соблюдение работодателем социальных гарантий	5	4	17	6
7	Отношение непосредственного руководства	9	13	5	5
8	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	18	9	2	3
9	Возможность карьерного роста	21	8	2	1
10	Престижность работы в компании, ее имидж	7	18	3	4
11	Корпоративная культура	9	8	11	4



Данные, полученные в ходе опроса отображают приоритетную важность для сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» таких стимулов, как уровень заработной платы (для 69% опрошенных), условий труда (56%), атмосферы в коллективе и отношений с коллегами (56%) и перспектив карьерного роста (66%). Наименьшее влияние на стремление сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» к эффективному выполнению своих профессиональных обязанностей, по результатам опроса, имеют такие факторы, как график работы, социальные гарантии и корпоративная культура.

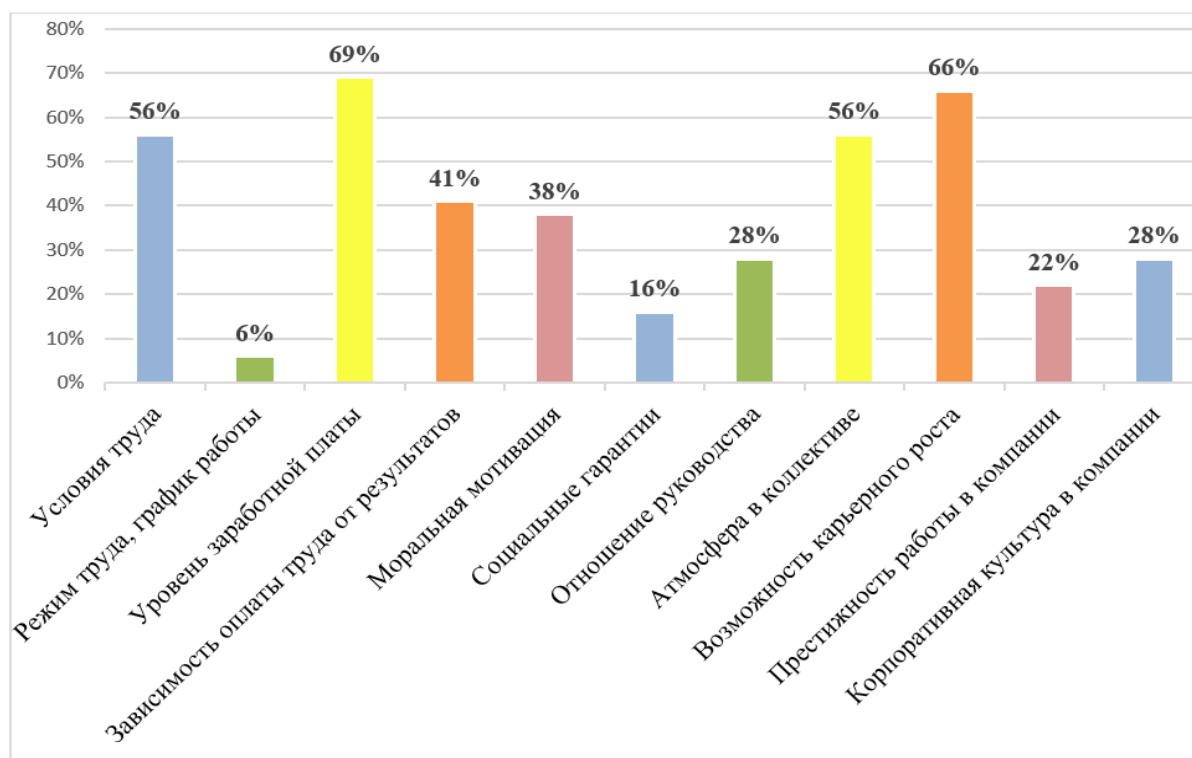


Рис. 2.2 Факторы удовлетворенности трудом персонала ООО «СЦ ВладМиВа»

Несмотря на высокую роль материально-денежных стимулов в системе ценностей сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа», динамика изменения среднемесячного уровня заработной платы персонала, отраженная на рисунке 3, в совокупности с анализом динамики изменений фонда заработной платы за рассматриваемый период, позволяют прийти к выводу о недостаточной результативности текущей системы материального стимулирования трудовой деятельности персонала, как инструмента повышения эффективности деятельности ООО «СЦ ВладМиВа».

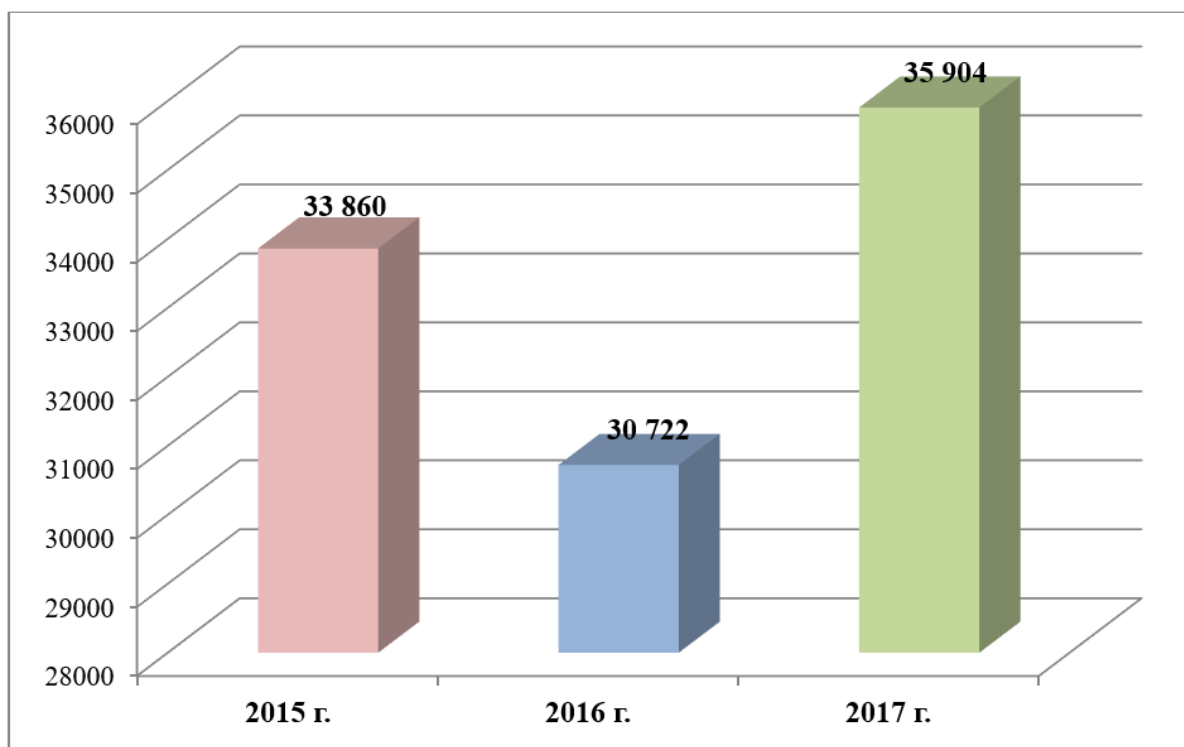


Рис. 2.3 Динамика среднемесячной з/п сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» 2015-2017 гг. (руб.)

В частности, о неэффективности текущих инструментов денежного стимулирования говорит то, что увеличение среднего уровня заработной платы в 2017 г. на 16,8% в сравнении с 2016 годом, привело лишь к снижению рентабельности продаж на 1,7%.

Для лучшего понимания насколько эффективной является текущая система мотивации труда для каждой из обозначенных в выборке категорий сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа», в октябре 2018 года нами был инициирован опрос по методике Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль» (Приложение И).

Данная методика и лёгший в её основу опросник выгодно отличаются от предыдущего опроса «Факторы удовлетворенности трудом» своей непрямойностью и способностью выявить скрытые потребности сотрудника.

Как и в рамках апрельского опроса, в качестве респондентов выступило 32 человека. Полученные результаты были сгруппированы нами для каждой

категории сотрудников, с целью определения мотивационного профиля в рамках каждой группы трудящихся в ООО «СЦ ВладМиВа».

Таблица 2.7

Опрос: «Анализ мотивационных потребностей по методике Ш. Ричи и П. Мартина»

№	Наименование фактора	Категория персонала		
		А	В	С
1	Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении	23	29	34
2	Потребность в хороших условиях работы	14	17	19
3	Потребность в чётком структурировании работы	20	26	17
4	Потребность в социальных контактах	34	27	22
5	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения	18	18	17
6	Потребность в завоевании признания со стороны других людей	28	36	30
7	Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их	36	30	28
8	Потребности во влиятельности и власти, стремление руководить другими	33	26	25
9	Потребность в разнообразии, переменах, стимулировании	28	35	18
10	Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником	27	32	16
11	Потребность в совершенствовании, росте и развитии	36	35	25
12	Потребность в ощущении востребованности	38	41	35

Исходя из данных, представленных в таблице 2.7, удалось выявить пять ключевых факторов мотивирующих все категории персонала

ООО «СЦ ВладМиВа» на труд:

1. Потребность в ощущении востребованности – сумма баллов: 120.
2. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении – сумма баллов: 103.
3. Потребность в совершенствовании, росте и развитии – сумма баллов: 102.
4. Потребность в завоевании признания со стороны других людей – сумма баллов: 99.
5. Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их – сумма баллов: 94.

Полученные результаты во многом дублируют результаты предыдущего опроса, подтверждая важность таких факторов как уровень заработной платы, благоприятная атмосфера в коллективе и перспективный карьерный рост.

В тоже время анализ по методике Ш. Ричи и П. Мартина позволил выявить особенности мотивационных потребностей для каждой из категорий обозначенной совокупности сотрудников. На рисунке 2.4 наглядно видно расхождение в оценках по ряду факторов.



Рис. 2.4 Мотивационные потребности сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа»

На рисунке 2.4 отчетливо видно, что в то время, как для категории сотрудников «С» преобладающими являются факторы условий труда, размера материального вознаграждения и чёткого структурирования работы, категория сотрудников «А» напротив предрасположена к более высокому уровню потребностей по пирамиде А. Маслоу, а именно, к таким мотивирующим факторам, как достижение сложных целей, востребованность себя как профессионала, саморазвитие и рост. Для сотрудников категории В отличительными особенностями стал фокус на факторе перемен и отсутствия рутины, а также факторах креативности и признания со стороны коллег.

Как мы видим, несмотря на традиционно высокую роль материального стимулирования в мотивации сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа», важное

место в структуре мотивационных потребностей персонала занимают также и социальные, а также нематериальные факторы.

Поддержать текущую политику материального стимулирования могло бы грамотное использование моральных стимулов, но на данный момент механизмам нематериального стимулирования сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» руководство компании уделяет незаслуженно мало внимания.

В частности, руководство устраивает корпоративные встречи, приуроченные к праздникам «Нового года» и «Дня рождения» собственника компании. При этом, в торжестве участвуют лишь руководящий состав и ключевые специалисты компании, что увеличивает разрыв и непонимание между руководством и рядовыми сотрудниками.

По части социального стимулирования, руководство ООО «СЦ ВладМиВа» позволяет сотрудникам пользоваться скидкой на стоматологические услуги, оказываемые компанией; покрывает затраты на мобильную связь и ГСМ, в случаях, когда они используются для рабочих нужд. На этом социальная поддержка сверх обязательного соц. пакета заканчивается.

Отсутствие систематических процедур морального поощрения работников, вынесения благодарностей, публичных награждений, даже на фоне повышения премиального фонда оплаты труда, также усугубляет морально-психологический климат в организации.

Для анализа состояния морально-психологического климата сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» нами была проведена оценка психологической атмосферы в коллективе по методике Ф. Фидлера (Приложение В).

В рамках проведения данного опроса целевой выборке сотрудников было предложено охарактеризовать обстановку в их коллективе, дав оценку десяти групп показателей, где 8 – абсолютно благоприятная обстановка, 1 – абсолютно неблагоприятная. Полученные результаты приведены в таблице 2.8.

Наблюдаемая психологическая атмосфера в ООО «СЦ ВладМиВа»

Критерии:	Категория персонала		
	А	В	С
Дружелюбие/ враждебность	6	3	4
Согласие/несогласие	5	4	4
Удовлетворенность/ неудовлетворенность	6	3	5
Продуктивность/ непродуктивность	3	5	6
Теплота/холодность	5	3	3
Сотрудничество/ несогласованность	5	4	6
Взаимная поддержка/ недоброжелательность	5	3	3
Увлеченность/ равнодушие	7	5	3
Занимательность/ скука	6	6	3
Успешность/ безуспешность	3	2	5
Всего:	51	38	42

Исходя из имеющихся данных, полученных в ходе анализа психологического климата в коллективе по методике Ф. Фидлера и на основе опросника Ю.М. Орлова, можно прийти к выводу, что атмосфера в ООО «СЦ ВладМиВа» далека от идеала. Из возможного диапазона от 1 до 80, где 80 – это максимально комфортный, а 1 это максимально напряженный психологический климат, наиболее позитивно психологическая атмосфера в компании воспринимается её руководством - категорией А (51 из 80 возможных баллов). Менее позитивно ситуацию воспринимают такие сотрудники как: медсёстры, бухгалтеры и МАХО (42 из 80). Хуже всего реагирует основной медицинский персонал, администраторы и менеджеры по продажам – категория В (38 из 80).

Таким образом, подавляющее большинство сотрудников всех категорий (85% в сумме) не считают атмосферу в своем коллективе достаточно благоприятной. Причем почти половина из них оценивает ее как неблагоприятную.

Следующим пунктом анализа системы мотивации, по нашему мнению, должно стать формирование шкалы оценки потребности в достижении.

Мотивация достижения – стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего во что бы то ни стало - является одним из главных свойств личности, оказывающих влияние на всю человеческую жизнь.

Измерить уровень мотивации достижения можно с помощью разработанной шкалы – небольшого теста-опросника. Данный тест - опросник был разработан Ю.М. Орловым в 1978 году (Приложение Г). Шкала состоит из 23 суждений, по поводу которых возможны 2 варианта ответов – «да» или «нет». Ответы, совпадающие с ключевыми (по коду) суммируются (по баллу за каждый ответ).

В отличие от многих ранее описанных тестов-опросников шкала потребности в достижениях имеет децильные (стеновые) нормы, поэтому конкретный результат можно оценить с помощью таблицы 2.9.

Таблица 2.9

## Уровень мотивации достижения

	низкий			средний				высокий		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумма баллов	2-9	10-11	12-13	14	15	16	17	18	19	20-23

Ответы «Да» на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23

Ответы «Нет» на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Руководствуясь вопросами/утверждениями представленными в Приложении Г, был проведен опрос сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа». В соответствии с ключом, прилагающийся к опроснику, была сформирована шкала мотивации членов коллектива к достижению.

Шкала оценки потребности в достижении членов трудового коллектива ООО «СЦ ВладМиВа»

Категория персонала	Сумма баллов									
	низкий			средний				Высокий		
	2-9	10-11	12-13	14	15	16	17	18	19	20-23
А				14						
В						16				
С		11								

Суммируя полученные данные по каждой из трёх ключевых категорий сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа», удалось прийти к значению 41 пп. Максимально возможное значение мотивации трудового коллектива по трём категориям при использовании данной методики – 69 пп, что позволяет прийти к выводу, что низкая сплоченность исследуемого коллектива и неблагоприятный психологический климат среди сотрудников препятствуют улучшению результатов работы компании, росту синергии в достижении командных целей, приводят к неудовлетворенности достигнутым.

В дополнении к вышесказанному, мы продолжаем наблюдать картину расхождения оценок при опросе руководства, квалифицированных специалистов и вспомогательных специалистов. Так специалисты категории В оказались мотивированы на достижение больше, чем собственное руководство. Мотивация же вспомогательного персонала находится ближе к нижней границе шкалы.

Последней методикой, направленной на диагностику трудового коллектива ООО «СЦ ВладМиВа», выступит диагностика самооценки мотивации одобрения. Данная методика позволяет выявить качество взаимоотношений внутри коллектива и то, как стремление к одобрению со стороны коллектива влияет на повышение качества работы сотрудника.

В отличие от мотивации достижения, уровень мотивации одобрения – стремление заслужить одобрения значимых окружающих людей – гораздо



меньше определяет успех в делах и свершениях, а порой даже является препятствием к ним. Однако, весьма существенно влияет он и на важное – на качество взаимоотношений с другими людьми в коллективе.

Необходимо сложить все полученные по двум позициям баллы. Итоговая сумма баллов является показателем «мотивации одобрения». Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека приукрасить себя, представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам (тем выше готовность человека в одобрении других, связанная с потребностью в общении). Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и о высокой требовательности к себе.

Руководствуясь вопросами/утверждениями представленными в Приложении Д, был проведен опрос сотрудников коммерческого отдела. В соответствии с ключом, прилагающимся к опроснику была сформирована шкала мотивации к одобрению членов коллектива (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Шкала диагностики самооценки мотивации одобрения членов трудового коллектива коммерческого отдела ООО «СЦ ВладМиВа»

Категория персонала	Сумма баллов										
	низкий				средний				Высокий		
	2-9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19-20
А		10									
В					13						
С									17		

Проведение заключительного исследования по шкале мотивации одобрения позволило изучить мотивационно-потребностную сферу коллектива. Половина сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа», включая руководителей, имеет низкий уровень мотивации одобрения. Причиной тому низкая конформность и, соответственно, высокий уровень независимости сотрудников внутри коллектива. На основании полученных данных можно утверждать, что только половина коллектива, преимущественно относящаяся к категории С, нуждается

в поддержке и достаточно конформна. Особо высокую потребность в одобрении со стороны обнаружили медсёстры и администраторы компании. В остальном, сотрудники компании стараются вести себя как можно более независимо. Таким образом, коллектив можно характеризовать с одной стороны как уверенный в себе и самостоятельный, с другой стороны, как разрозненный и нецелостный.

Резюмируя проведенную диагностику трудового коллектива ООО «СЦ ВладМиВа», в целом можно отметить следующее. В компании преобладают подавленное настроение, периодически наблюдаются конфликтность и антипатии людей друг к другу. Сотрудники проявляют отрицательное отношение к более близкому общению друг с другом, люди позволяют себе принижать личность другого, ряд сотрудников считает свою точку зрения главной и нетерпимы к мнению остальных.

Члены трудовых коллективов внутри компании инертны, пассивны, сотрудники стремятся обособиться от остальных. Коллектив коммерческого отдела и стоматологов очень трудно поднять на общее дело - каждый думает только о своих интересах и не стремится добиться высоких показателей работы отдела. Успехи и неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов группы.

В коллективах наблюдается существенный разрыв между начальством и подчинёнными, нет доверия между категорией А и категорией В, категория С сплочена только внутри себя. Сотрудники категории В, включая стоматологов, считают себя в достаточной степени самостоятельными и квалифицированными, чтобы исполнять свои обязанности без вмешательства руководства. В случае возникновения конфликтов и потребности в совете, администраторы и стоматологи предпочитают обращаться к наиболее опытным своим коллегам – неформальным лидерам, нежели к глав врачам и начальнику коммерческого отдела.

Вследствие этого, можно говорить о преобладании деструктивных отношений в коллективе. Конструктивные отношения неразвиты даже внутри

малой группы рядовых менеджеров по продажам. Фактически никто из них не является друзьями, отсутствует взаимодействие вне работы. Отношения по вертикали, также оставляют желать лучшего. Деструктивные тенденции со стороны руководства непосредственно сказываются на коллективе, что ведет к недопониманию и замкнутости менеджеров. Мотивация на достижение безусловно способствует реализации профессиональных функций сотрудников компании, и выполнению своих должностных обязанностей, но психологическое давление и недоверие между формальным лидером и его подчиненными, негативно влияет на работу отдела в целом. Моральное стимулирование и командный дух, в данном случае не воздействуют на сотрудников в качестве мотивирующих факторов, сотрудники работают по принципу «каждый сам за себя».

В завершении анализа системы мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа» проведем мониторинг причин увольнения за последние три года, призванный подтвердить, что недовольство уволившихся по собственному желанию сотрудников вызвано не только факторами прямого денежного стимулирования, но и социальными и даже морально-психологическими факторами. В опросе принимало участие 6 человек, уволившихся по собственному желанию из ООО «СЦ ВладМиВа» в период с 2015 по 2017 год.

Таблица 2.12

Опрос: «Оценка недостатков и причины увольнения из ООО «СЦ ВладМиВа»»

Вопрос:	Ответы (количество ответивших, чел):			
Удовлетворяла ли Вас оплата труда?	Оплата не соответствует затраченным усилиям	Премии выплачивались субъективно и не за достигнутый результат	Не доволен материальным поощрением	Система оплаты труда вполне удовлетворительна
	1	2	0	3
Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?	Большая интенсивность труда, очень уставал	Большая продолжительность рабочего дня	Слишком низкая интенсивность труда, малая загруженность	Интенсивность и продолжительность труда вполне удовлетворительны
	1	0	1	4

Вопрос:	Ответы (количество ответивших, чел):			
Морально-психологический климат в коллективе	Тяжелая психологическая обстановка	Полный беспорядок	Слишком безразличное отношение друг к другу	Хороший коллектив, у меня не было проблем
	1	1	3	1
Отношение к Вам вышестоящего руководства	Слишком авторитарное, грубое и невежливое	Не обращали внимания и не замечали меня	Несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам	Нормальное, вполне демократичное.
	1	4	0	1
Что послужило главной причиной Вашего ухода?	Невозможность в полной мере реализоваться, отсутствие перспектив	Большой объем работы	Желание сменить сферу деятельности	Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении
	1	0	0	2
	Конфликтность в коллективе	Личные причины	Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации	Не видите возможности продвижения по службе
	2	0	0	1

Таким образом, если руководствоваться полученными в ходе опроса данными, то к ключевым факторам, препятствующим эффективному выполнению персоналом ООО «СЦ ВладМиВа» своих обязанностей можно в первую очередь отнести факторы конфликтности, возникающей в коллективе (33,3% опрошенных), которым косвенно способствует неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении (33,3% опрошенных), а также отсутствие перспектив карьерного роста и развития профессиональных навыков (16,6% опрошенных).

Это еще раз подтверждает выдвинутый тезис о том, что недостаточность прямых денежных стимулов не является главенствующей причиной неудовлетворенности трудом у сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа». Сильное воздействие на сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» имеют не только денежные или так называемые социальные стимулы, а также мотивация морального и духовного характера. Однако, руководство организации уделяет недостаточное внимание такого рода стимулирующим воздействиям в текущей системе стимулирования персонала. Это упущение способствует разложению

морального климата в организации, потере командного духа, отрицательному синергетическому эффекту при реализации целей ООО «СЦ ВладМиВа».

Результаты исследования. SWOT-анализ.

По итогам проведенного исследования была разработана матрица SWOT-анализа, отражающая сильные и слабые стороны текущей кадровой политики ООО «СЦ ВладМиВа» и её системы мотивации, а также представлены возможности, которые будут способствовать нивелированию выявленных проблем и потенциальные угрозы, которые возникнут в случае, если оставить систему мотивации ООО «СЦ ВладМиВа» в том состоянии, которое мы выявили на момент исследования (табл. 2.13).

Таблица 2.13

SWOT анализ системы мотивации ООО «СЦ ВладМиВа»

<b>S - Сильные стороны</b>	<b>W - Слабые стороны</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабильные показатели текучести кадров, оборачиваемости кадров, замещения рабочей силы.</li> <li>2. Сбалансированный по полу, возрасту, уровню образования коллектив.</li> <li>3. Большое количество молодежи с опытом работы более 5 лет.</li> <li>4. Рост уровня среднемесячной з/п.</li> <li>5. Рост размера премиального фонда оплаты труда.</li> <li>6. Хорошая оснащенность процесса работы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текущая система премирования малообъективна и использует ограниченный спектр экономических методов стимулирования и лишь для сотрудников категорий А3, В2. Как итог - низкий показатель результативности сотрудников (невыполнение KPI).</li> <li>2. Система премирования коммерческого отдела учитывает личный показатель продаж каждого сотрудника, без его привязки к командной работе и выручке клиник в целом, что разобщает специалистов по продажам по принципу «каждый сам за себя».</li> <li>3. Отсутствие моральных стимулов и стандартов работы привело к формированию неблагоприятного психологического климата в коммерческом и медицинском коллективах компании.</li> <li>4. Низкий коэффициент удовлетворенности каждого сотрудника своим положением в группе приводит к разладу в подразделениях.</li> <li>5. Гарантия оклада и праздничных премий привела к привычке жить на оклад и отсутствию стимулирования ряда сотрудников к повышению эффективности труда.</li> </ol>

О - Возможности	Т - Угрозы
<p>1. Разработка системы премирования для каждой конкретной категории персонала с учетом её должностных инструкций, KPI и возможности влиять на прибыль организации, что повысит персональную ответственность за результат и уровень мотивации на результат каждого отдельного специалиста.</p> <p>2. Внедрение сбалансированной системы показателей, оценивающих эффективность выполнения сотрудником его экономических, управленческих, социальных и рутинных функций.</p> <p>3. Устранение неблагоприятных гигиенических факторов мотивации в организации.</p> <p>4. Использование технологии SMART постановки целей и целевого управления.</p>	<p>1. Продолжение тенденции к падению рентабельности труда.</p> <p>2. Усиление внутренних конфликтов в организации и рост текучести кадров.</p> <p>3. Сотрудники, которые не могут влиять на прибыль, от которой зависит их премия, останутся демотивированными.</p> <p>4. Сотрудники отделов, не имея общих целей, продолжают работать разрозненно, вне команды.</p> <p>5. Отсутствие четких стандартов и циклических задач приведет к падению качества оказываемых услуг.</p> <p>6. Отсутствие четких внутриорганизационных целей не позволит сплотить коллектив организации, что не даст выстроить систему моральной мотивации</p>

Выявленные факторы, по нашему мнению, стали причиной, по которой при соответствии сотрудников занимаемой должности, достаточной оснащенности процесса работы и наличии достойной оплаты труда, персонал продолжает демонстрировать пониженные результаты своей деятельности. Для нормализации работы компании необходимо разработать комплексную систему мотивации, которая бы позволила сделать текущие материальные стимулы более прозрачными, действенными и способными сплотить разрозненные категории персонала, вовлекла каждого сотрудника в процесс достижения целей компании. В дополнении к четко регламентированным экономическим стимулам необходимо разработать социальные показатели и нормы поведения, которые бы смогли планомерно сформировать внутри коллективов профессиональные отношения на базе деловой этики.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ**

### **3.1. Разработка системы мотивации персонала на основе технологии управления по целям**

Анализ системы мотивации ООО «СЦ ВладМиВа», проведенный во второй главе диссертационного исследования, позволил выявить как основные проблемы компании в сфере мотивации труда своих сотрудников, так и основные подкатегории персонала, подверженные этим проблемам. Ими стали:

Категория А, руководители всех звеньев управления:

– подкатегория А2, заместители руководителя бизнес-единицы – глав врачи компании.

– подкатегория А3, руководители крупных структурных подразделений (отделов, служб и участков) – начальник коммерческого отдела компании.

Категория В, квалифицированные сотрудники, занятые в основных бизнес-процессах:

– подкатегория В1, специалисты высокой квалификации, осуществляющие наибольший вклад в создание конкурентных преимуществ компании – врачи стоматологи.

– подкатегория В2, специалисты, вносящие существенный вклад в создание конкурентных преимуществ компании и удовлетворенность клиентов – клиент-менеджеры.

Исходя из этого, разработанная система мотивации распространяется на сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» подкатегорий: А2, А3, В1, В2.

Ответственный за реализацию Положения – А1 (Директор).

Цель разработанной системы мотивации:

– повысить реализуемость целей ООО «СЦ ВладМиВа» (стратегических, тактических и оперативных);

– повысить производительность и эффективность труда сотрудников компании;

– нормализовать психологический климат в рабочих коллективах компании;

– достичь согласованности и однонаправленности целей и действий сотрудников.

Порядок постановки персоналу целей, а также их учет и контроль реализуется через технологию управления по целям (ТУЦ).

В основу разработки системы мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа» на основе ТУЦ, была заложена постановка пяти видов целей:

1. Показатели (в т.ч. экономические) – любой числовой измеритель эффективности деятельности сотрудника, также называемые КРІ (Key Performance Indicators).

2. Неповторяющиеся задачи – задачи, имеющие ситуационный, а не систематический характер и уникальный результат, несут в себе элемент новизны для сотрудника.

3. Циклические задачи – задачи, повторяющиеся с определённой периодичностью (циклом), являются привычными и рутинными для сотрудника.

4. Задачи непосредственных подчиненных – отражают общую результативность работы непосредственных подчинённых руководителя.

5. Стандарты работы – являются нормой (правилом, требованием), которая должна непрерывно реализовываться в деятельности сотрудника в конкретных ситуациях. Стандарты работы задают сотруднику правильный образ действий при выполнении своей работы и его «этический облик».

При реализации ТУЦ необходимо руководствоваться общими правилами реализации технологии (см. п. 1.2).

ТУЦ предусматривает ежемесячную постановку сотрудникам всех пяти из вышеуказанных видов целей. Фиксация целей может происходить как в таблицах Excel документа, так и в специально разработанных автоматизированных системах учёта: АС «УО», Мотив, GOAL. Стоит отметить,



что автоматизированные системы, несмотря на свою стоимость, позволяют упростить процесс разработки и внедрения системы мотивации персонала, но не являются критичным условием.

В зависимости от выбранного способа ведения данных по сотрудникам, цели, через которые измеряется результативность его деятельности, вносятся в одноименные Excel таблицы или в автоматизированную систему (АС).

Ниже [h.1jla046](#) приведены разработанные нами таблицы целей/показателей для сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» категорий: А2, А3, В1, В2.

Таблица 3.1

Таблица показателей для сотрудников категории А3 – начальник коммерческого отдела

Показатель	Вес, %	Таблицы перевода		Описание стандарта или показателя
		% вып. плана	% рез.	
Выручка клиники от продажи услуг, руб. (экономический показатель)	30	% вып. плана	% рез.	Поступившие за отчетный месяц денежные средства от реализации услуг стоматологической клиники. Месячный план ставится НКО и утверждается ГД в соответствии с ретроспективой показателя выручки клиники.
		0	0	
		100	100	
		150	140	
		200	150	
Рентабельность продаж, % (экономический показатель)	15	% вып. плана	% рез.	Результативность деятельности организации, показывающая, какую часть выручки организации составляет прибыль. Валовая прибыль / Выручка
		0	0	
		100	100	
		150	140	
		200	150	
Задачи непосредственных подчиненных	20	% вып. плана	% рез.	Общая результативность работы сотрудников коммерческого отдела. Средняя арифметическая от результативности работы сотрудников коммерческого отдела за прошедший месяц.
		0	0	
		85	90	
		90	100	
		100	110	
		120	130	
Неповторяющиеся задачи	10	% вып. плана	% рез.	Выполнение разовых поручений генерального директора: - корректировка маркетинговой стратегии; - проведение аналитических мероприятий; - разработка акций и мероприятий и т.д.
		0	0	
		85	90	
		90	100	
		100	110	
		120	130	
Циклические задачи	5	% вып. плана	% рез.	Выполнение повторяющихся задач: - мониторинг конъюнктуры рынка; - проведение плановых собраний и сессий планирования; - подготовка отчетов и т.д.
		0	-50	
		60	0	
		80	20	
		85	50	

		95	90	
		100	105	
Мотивирующий стиль руководства (стандарт работы)	10	Оценка, балл	% рез.	Оценивается умение мотивировать подчиненных на результативную работу и лояльность к компании. (Приложение К)
		+2	150	
		+1	125	
		0	100	
		-1	-50	
		-2	-200	
Организация рабочего процесса в подразделении (стандарт работы)	10	Оценка, балл	% рез.	Оценивается умение руководителя наладить рабочий процесс в подразделении, чтобы достижение целей и выполнение функций подразделения не зависели от присутствия ее руководителя (Приложение К)
		+2	150	
		+1	125	
		0	100	
		-1	-50	
		-2	-200	

Вес в таблице показателей отображает степень важности каждого показателя в структуре работы сотрудника. Чем больше вес, тем важнее этот показатель для компании и, следовательно, тем большее он влияет на общую результативность сотрудника. Поэтому, к ключевым показателям НКО мы отнесли чисто экономические показатели: «выручка» и «рентабельность», а также управленческий показатель «задачи подчиненных».

Для решения выявленных в ходе предшествующего анализа проблем, в т.ч. неблагоприятного психологического климата и отсутствия моральной мотивации, нами было предложено внедрить в качестве измеряемых показателей для НКО два стандарта работы: «мотивирующий стиль руководства» и «организация рабочего процесса в подразделении». Оценивать исполнение этих стандартов будет коллектив коммерческого отдела и генеральный директор, а результат оценки скажется на итоговой зарплате НКО пропорционально весу этих показателей, что в перспективе должно способствовать изменению линии поведения НКО и началу конструктивного диалога с сотрудниками.

Таблица показателей для сотрудников категории В2 – клиент-менеджер

Показатель	Вес, %	Таблицы перевода		Описание стандарта или показателя
		% вып. плана	% рез.	
Личные продажи, руб. (экономический показатель)	30	% вып. плана	% рез.	Личные продажи стоматологических услуг менеджером. Месячный план ставится начальником коммерческого отдела (НКО) в соответствии с ретроспективой уровня продаж сотрудника.
		0	-100	
		50	0	
		90	90	
		100	105	
		150	170	
200	200			
Показатель	Вес, %	Таблицы перевода		Описание стандарта или показателя
Выручка клиники от продажи услуг, руб. (экономический показатель)	20	% вып. плана	% рез.	Поступившие за отчетный месяц денежные средства от реализации услуг стоматологической клиники. Месячный план ставится НКО и утверждается ГД в соответствии с ретроспективой показателя выручки клиники.
		0	0	
		100	100	
		150	140	
		165	145	
		200	150	
Неповторяющиеся задачи	10	% вып. плана	% рез.	Выполнение разовых поручений НКО: - разработка и проведение акций, программ лояльности; - участие в выставках; - формирование тематических e-mail рассылок и т.д.
		0	0	
		85	90	
		90	100	
		100	110	
		110	120	
120	130			
150	160			
Циклические задачи	10	% вып. плана	% рез.	Выполнение повторяющихся задач: - холодный поиск клиентов; - прозвон имеющейся клиентской базы; - подготовка отчетов и т.д.
		0	-50	
		60	0%	
		80	20	
		85	50	
		90	80	
95	90			
100	105			
Соблюдение стандартов обслуживания клиентов (стандарт работы)	20	Оценка, балл	% рез.	Оценивается: – незамедлительное решение проблем клиента; – уровень сервиса и комфорта для клиента независимо от его достатка и статуса; – приоритет потребностей клиента над потребностями сотрудника; – искреннее, уважительное и доброжелательное отношение к клиенту. (Приложение К)
		+2	150	
		+1	125	
		0	100	
		-1	-50	
		-2	-200	
Командность (стандарт работы)	10	Оценка, балл	% рез.	Оценивается умение сотрудника бесконфликтно, конструктивно и результативно сотрудничать с коллегами в командном решении проблем и задач. Умение быть членом команды. Умение убеждать других, сглаживать конфликты и мотивировать других членов команды на результативную работу. (Приложение К)
		+2	150	
		+1	125	
		0	100	
		-1	-50	
		-2	-200	

Внедрение для клиент-менеджеров системы показателей, отображенных в таблице 3.2, также позволит решить ряд ранее выявленных проблем:

– сосредоточить усилия клиент-менеджеров на личных продажах за счёт высокого веса показателя «Личные продажи», дополнив его необходимостью командной работы на общий результат отдела в виде показателя «Выручка клиники»;

– зафиксировать стремление к командной работе и нормализации отношений в коллективе за счёт стандарта «Командность»;

– повысить клиентоориентированность и придерживаться стандартов работы с клиентами, т.к. стандарт «Соблюдение стандартов обслуживания клиентов» будет влиять на их зарплату.

Таблица 3.3

Таблица показателей для сотрудников категории А2 – главврач

Показатель	Вес, %	Таблицы перевода		Описание стандарта или показателя
		% вып. плана	% рез.	
Выручка клиники от продажи услуг, руб. (экономический показатель)	10	0	0	Поступившие за отчетный месяц денежные средства от реализации услуг стоматологической клиники. Месячный план ставится НКО и утверждается ГД в соответствии с ретроспективой показателя выручки клиники.
		100	100	
		150	140	
		165	145	
		200	150	
Средняя оценка работы врачей клиники, балл (показатель)	20	Оценка, балл	% рез.	Ежемесячная клиентская оценка работы врачей.
		0	-200	
		1	-100	
		2	-50	
		3	50	
Задачи непосредственных подчиненных	20	% вып. плана	% рез.	Совокупная результативность работы стоматологов клиники. Средняя арифметическая от результативности работы стоматологов за прошедший месяц.
		0	0	
		85	90	
		90	100	
		100	110	
		110	120	
		120	130	
150	160			
Неповторяющиеся задачи	15	% вып. плана	% рез.	Выполнение разовых поручений генерального директора: - корректировка стоматологических регламентов; - проведение аналитических мероприятий;
		0	0	
		85	90	
		90	100	
		100	110	

		110	120	- разработка нормативов; - повышение квалификации сотрудников и т.д.
		120	130	
		150	160	
Циклические задачи	15	% вып. плана	% рез.	Выполнение повторяющихся задач: - мониторинг новых технологий и методов лечения; - сбор обратной связи; - проведение плановых собраний и сессий; - подготовка отчетов и т.д.
		0	-50	
		60	0%	
		80	20	
		85	50	
		90	80	
		95	90	
100	105			
Показатель	Вес, %	Таблицы перевода		Описание стандарта или показателя
Мотивирующий стиль руководства (стандарт работы)	10	Оценка, балл	% рез.	Оценивается умение мотивировать подчиненных на результативную работу и лояльность к компании. (Приложение К)
		+2	150	
		+1	125	
		0	100	
		-1	-50	
		-2	-200	
Организация рабочего процесса в клинике (стандарт работы)	10	Оценка, балл	% рез.	Оценивается умение руководителя наладить рабочий процесс в среде стоматологов, чтобы достижение целей и выполнение функций лечебного отделения не зависели от присутствия ее руководителя. (Приложение К)
		+2	150	
		+1	125	
		0	100	
		-1	-50	
		-2	-200	

Попытки построить эффективную систему мотивации медицинского персонала традиционно сталкиваются с рядом трудностей. Основная причина этого в частичном расхождении целей медицины и бизнеса. При разработке системы показателей для компании, нами были учтены эти расхождения.

С одной стороны, мы постарались интегрировать медицинский персонал в контур бизнес целей и развить ассоциацию собственного успеха с успехом компании. Для этого стоматологам были добавлены показатели «Выручки», но со справедливо низкими весами.

С другой стороны, мы постарались, не ущемляя текущий функционал врачей, обратить внимание на сервисную составляющую стоматологических услуг за счет показателя «Средняя оценка работы врачей клиники».

Проблему низкой сплочённости и отсутствия моральной мотивации со стороны руководства мы постарались решить, как и в случае с коммерческим отделом, за счёт стандартов «Мотивации» и «Организации рабочего процесса».

Таблица показателей для сотрудников категории В1 – врач стоматолог

Показатель	Вес, %	Таблицы перевода		Описание стандарта или показателя	
		% вып. плана	% рез.		
Средний чек, руб. (экономический показатель)	20	0	-100	Размер среднего чека на оказание стоматологических услуг у врача. Может быть увеличен за счёт продажи врачом дополнительных услуг и материалов клиенту в процессе медицинского осмотра. Месячный план ставится главврачом (ГВ) в соответствии с ретроспективой среднего чека конкретного врача.	
		50	0		
		90	90		
		100	105		
		120	135		
		150	170		
		200	200		
Показатель	Вес, %	Таблицы перевода		Описание стандарта или показателя	
		% вып. плана	% рез.		
		0	0		Поступившие за отчетный месяц денежные средства от реализации услуг стоматологической клиники. Месячный план ставится НКО и утверждается ГД в соответствии с ретроспективой показателя выручки клиники.
		100	100		
		150	140		
		165	145		
		200	150		
Неповторяющиеся задачи	10	% вып. плана	% рез.	Выполнение разовых поручений главврача: - участие в выставках и конференциях; - подготовка публикаций в научные журналы; - проведение внутренних мастер-классов	
		0	0		
		85	90		
		90	100		
		100	110		
		110	120		
		120	130		
150	160				
Циклические задачи	30	% вып. плана	% рез.	Выполнение повторяющихся задач: - выполнение плана по медицинским приёмам; - сбор статистики и подготовка отчетов; - повышение квалификации; - прохождение аттестации и т.д.	
		0	-50		
		60	0%		
		80	20		
		85	50		
		90	80		
		95	90		
100	105				
Удовлетворенность клиентов качеством обслуживания (стандарт работы)	10	Оценка, балл	% рез.	Оценивается степень удовлетворенности клиентов качеством оказываемых стоматологических услуг, предвосхищение и удовлетворение врачом запросов, ожиданий и требований клиентов. (Приложение К)	
		+2	150		
		+1	125		
		0	100		
		-1	-50		
		-2	-200		
Позитивность (стандарт работы)	10	Оценка, балл	% рез.	Оценивается настроение сотрудника, его эмоциональный стиль общения. Влияние его настроения и эмоционального стиля общения на настроение окружающих. (Приложение К)	
		+2	150		
		+1	125		
		0	100		
		-1	-50		
		-2	-200		

Рядовой медицинский персонал занят преимущественно рутинными функциями по реализации плана приёмов пациентов, этим объясняется высокий вес циклических задач в таблице 3.4.

В отношении стоматологов, нами было предложено внедрить сервисные стандарты работы: «Удовлетворенность клиентов» и «Позитивность», так как качество услуг клиники оценивается клиентами на 80% исходя из работы её врачей.

В рамках новой системы мотивации мы постарались включить стоматологов в процесс дополнительных продаж услуг клиники за счёт показателя «Средний чек». Такая инициатива обусловлена возможностью врачей на медицинских приёмах убеждать/рекомендовать пациентам расширенный спектр стоматологических услуг.

На базе разработанных нами таблиц показателей, по каждому сотруднику будут подготовлены соответствующие Excel таблицы, в которые будут вноситься плановые и фактические значения. Excel таблица или АС на основе внесенных значений автоматически рассчитает процент результативности по каждому показателю за месяц и итоговый показатель «Общая результативность», который характеризует успешность, результативность работы сотрудника за истекший месяц. Пример расчета общей результативности клиент-менеджера приведен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Пример расчета общей результативности сотрудника категории В2 (клиент-менеджер)

Название	План	Факт	% вып. плана	% рез.	Вес, %	% рез. с учетом веса
Личные продажи, руб.	900 000	900 000	100	105	30	31,5
Выручка клиники от продажи услуг, руб.	8 000 000	13 000 000	162,5	140	20	32,5
Неповторяющиеся задачи	6	4	67	72	10	7,2
Циклические задачи	5	4	80	20	10	2
Соблюдение стандартов обслуживания клиентов	0	+1	-	125	20	25
Командность	0	0	-	100	10	10
Общая результативность						108,2

Далее показатель «Общая результативность» переводится в размер премии за общую результативность. Расчет ежемесячной премии осуществляется переводом показателя «Общая результативность» в размер премии согласно таблице премирования для той категории премирования, к которой относится сотрудник.

Таблица премирования – это матрица, в которой в верхней строке отображены шаги значений показателя «Общая результативность», а в нижней строке соответствующие каждому шагу общей результативности – размеры премии.

Категория премирования – это группа должностей, к которой применяется одна и та же таблица премирования. Ранее, в главе 3, упоминалось, что нами было выделено две основных категории премирования: А и В. Ниже приведены таблицы премирования для сотрудников, входящих в состав каждой из них.

Таблица 3.6

Таблица премирования сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» категории А (А2, А3)

Общая результативность, (%)	0	50	80	90	100	110	130	150
Премия/удержание за общую результативность, (% от фактического значения оклада)	60	70	90	95	110	120	130	140

Таким образом, плечо премирования сотрудников категории А (руководители компании) составит -40%/+40%. Другими словами, при нулевой результативности эти сотрудники получают не менее 60% от своего оклада, а при максимальной результативности (150% и более) они получают 140% своего оклада



Таблица премирования сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» категории В (В1, В2)

Общая результативность, (%)	0	50	80	90	100	110	130	150
Премия/удержание за общую результативность, (% от фактического значения оклада)	85	85	90	100	110	120	125	130

Таким образом, плечо премирования сотрудников категории В (квалифицированные специалисты) составит -15%/+30%. Другими словами, при нулевой результативности эти сотрудники получают не менее 85% от своего оклада, а при максимальной результативности (150% и более) они получают 130% своего оклада.

Разница между этими таблицами премирования руководителей и специалистов объясняется тем, что руководство должно нести большую ответственность за низкую результативность труда, поскольку их работа в большей степени сказывается на эффективности экономической деятельности ООО «СЦ ВладМиВа». Сотрудники же категории В, ввиду того, что имеют более скромные оклады, должны быть лучше защищены в материальном плане, поэтому нижняя планка их оклада ограничена 85 процентами. Верхняя планка премии сотрудников категории В ограничена 130% от оклада, ввиду меньшей ответственности и более скромного индивидуального вклада каждого из них.

Ниже приведена формула, по которой будет рассчитываться итоговая заработная плата сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» категорий А и В (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Формула расчета заработной платы

Базой расчета компонентов з/п является месячный оклад сотрудника за фактически отработанное количество дней в месяце.

1. Формула расчета «Оклада». (Количество календарных дней в отчетном месяце – количество календарных дней отпуска) \* тариф одного календарного дня сотрудника. Чтобы получить тариф, базовый месячный оклад сотрудника делится на количество календарных дней в отчетном месяце.

2. Порядок расчета «Премии». Премия/удержание за общую результативность рассчитывается в таблице Excel или АС автоматически, отражается во вкладке «Зарплата» и берется для расчета зп из строки «Премия за общую результативность».

3. Порядок расчета «Надбавки». Сумма надбавок/доплат определяется индивидуально ГД ООО «СЦ ВладМиВа».

Для дополнительной мотивации сотрудников на достижение высоких показателей общей результативности и дисциплины труда нами было предложено внедрить ряд условий, при одновременном выполнении которых руководство обязано будет принимать решение о повышении сотруднику оклада:

1. Не было фактов достижения сотрудником общей результативности менее 80% в любые три месяца из последних 12;

2. В текущем календарном году фактические среднемесячные трудозатраты сотрудника составили не менее 145 часов;

3. Достигнуты не менее 65% годовых неповторяющихся и циклических задач, за которые отвечал данный сотрудник.

В заключении, нами был разработан ежемесячный регламент выполнения процедур целевого управления. Указанные дни являются граничными, т.е. процедуру необходимо выполнить до этого срока.

6-й- 8-й рабочий день месяца: ГД ООО «СЦ ВладМиВа» должен передать системному администратору (СА) значения показателей сотрудников категории А2, А3, В1, В2 на плановый месяц. На СА ложится ответственность за работу с таблицами показателей сотрудников.

8-й - 10-й рабочий день месяца: СА вносит в таблицы Excel плановые значения экономических показателей сотрудников категории А2, А3, В1, В2 на плановый месяц.

11-й - 12-й рабочий день месяца: сотрудники категорий А2, А3, В1, В2 до 17:00 согласовывают со своим непосредственным руководителем отчет по показателям за истекший месяц и план по показателям на плановый месяц. Передают руководителю листки нетрудоспособности.

13-й рабочий день месяца: сотрудники категорий А2, А3, В1, В2 до 15:00 вносят в таблицы Excel самооценки и оценки по стандартам работы. Передают бухгалтеру утвержденные ГД окладные данные сотрудников компании.

ГД до 15:00 вносит в АС «УО» оценки непосредственным подчиненным по стандартам работы.

АС до 18:00 проверяет таблицы стандартов работы сотрудников компании на наличие либо отсутствие оценок по стандартам работы.

14-й рабочий день месяца: сотрудники категорий А2, А3 до 13:00 передают АС фактические значения экономических показателей сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» за отчетный месяц.

АС до 16:00 вносит в таблицы сотрудников фактические значения экономических показателей за отчетный месяц.

АС до 16:30 вносит окладные данные сотрудников в таблицы Excel.

АС до 17.00 проверяет корректность расчета зарплаты на отсутствие визуально наблюдаемых ошибок в таблицах Excel.

15-й рабочий день месяца: ГД заполняет и утверждает «Ведомость о зп».

Бухгалтер выплачивает з/п сотрудникам.

Даты выплаты зарплаты. В случае запаздывания осуществления сотрудниками процедур целевого управления и премирования приводящего к запаздыванию выплаты з/п, окладная ее часть выплачивается не позднее 15 раб. дня, а корректировка зарплаты данного месяца в соответствии с остальными компонентами зарплаты сотрудников осуществляется в срок не позднее 20 кален. числа следующего месяца.

Таким образом, нами была разработана система мотивации наиболее проблемных и низкоэффективных категорий персонала компании (А2, А3, В2, В3). Данная система учитывает все ранее выявленные недостатки системы мотивации ООО «СЦ ВладМиВА» и направлена на поэтапное их нивелирование. Разработанный регламент эксплуатации предложенной системы мотивации должен позволить упростить работу с технологией целевого управления в первые месяцы её внедрения и способствовать её скорейшему освоению. Однако, для того, чтобы убедиться, что предложенная система мотивации получит свою практическую реализацию, нами была разработана процедура её внедрения и проведены мероприятия по оценке реакции трудового коллектива на предстоящие изменения.

### **3.2 Внедрение системы мотивации труда персонала на основе технологии управления по целям**

Для рассмотрения специфических вопросов по внедрению разработанной системы мотивации труда необходимо понять, в какой среде будет проходить внедрение, какие силы будут препятствовать внедрению, а на какие силы можно опереться.

Сотрудники всегда и любыми способами будут уклоняться от изменений, независимо от того насколько изменения хороши и полезны. Из этого положения будут исходить все формы сопротивления внедрению системы мотивации. Понять сотрудников можно, ими движет инерция и нежелание менять стабильное и известное, на неопределенное и несущее потенциальный риск.

Под внедрением мы понимаем управляемый, технологичный и поэтапный перевод организации на новую систему мотивации, базирующуюся на технологии целевого управления.

Самое главное при внедрении технологии – это донести до каждого сотрудника его персональную выгоду, которую он получит, освоив технологию. Иными словами, технологию нужно «продать» персоналу,

презентовать ее с позитивных, привлекательных для сотрудников сторон. Следует избегать демонстрировать ее во время подготовки персонала к внедрению технологии как карательный инструмент для низкорезультативных сотрудников, пугать их лишениями премий за низкую результативность.

Конечно, необходимо разъяснять персоналу, что будет измеряться индивидуальная результативность и применяться ответственность каждого за низкую результативность. Но делать это следует без запугиваний, эмоционально нейтрально, и доминанта все равно должна в разъяснениях смещаться на персональные выгоды для каждого сотрудника:

- возможность зарабатывать больше, работая более результативно;
- возможность повышения оклада за счет высокой результативности по итогам года;
- возможность карьерного и профессионального роста за счет высокой результативности;
- возможность повышения своего статуса в компании за счет выдающихся результатов в работе;
- возможность получения новых ценных навыков и привнесения новизны в работу;
- повышение степени определенности планов по всем видам целей сотрудника на предстоящие периоды (снятие тревоги за неопределенность будущих задач, которые будут стоять перед сотрудником).

Мы предлагаем такую последовательность этапов внедрения управления по целям:

- первичное проектирование (составление списка сотрудников переводимых на технологию, распределение персонала по группам очередности внедрения, измерение готовности персонала к внедрению, разработка таблиц показателей, стандартов работы, таблицы премирования для переводимых на новую систему мотивации);
- обучение теории управления по целям;

– пробное внедрение (эксперимент, анализ результатов пробного внедрения);

– дополнительная адаптация системы мотивации под специфику организации (по результатам пробного внедрения);

– расширение базы внедрения (вторичное проектирование, распространение системы мотивации на другие группы сотрудников, расширение количества показателей, задач, стандартов работы);

– развитие системы мотивации и технологии управления по целям (тонкая подстройка или перестройка процедур и методов управления по целям на этапе, когда организация уже является зрелой в опыте управления по целям).

Мы предлагаем следующие процедуры и методы внедрения новой системы мотивации труда в ООО «СЦ ВладМиВа».

Таблица 3.8

Процедуры и методы внедрения системы мотивации труда персонала ООО «СЦ ВладМиВа»

Процедуры	Методы	Комментарий
1. Составление исчерпывающего списка сотрудников, которых планируется перевести на управление по целям	Метод экспертных оценок	Мы рекомендуем переводить весь персонал категорий А2, А3, В1, В2
2. Измерение готовности персонала к внедрению управления по целям	Структурированный опрос. Метод оценки соотношения сил внедрения и сил сопротивления внедрению.	ГД формирует экспертную группу (2-3 чел.), которые проводят опрос и выявляют силы внедрения и сопротивления.
3. Определение группы пробного внедрения управления по целям	Метод экспертных оценок Метод «узкой базы»	Экспертная группа отбирает активных сторонников внедрения из категорий персонала: А2, А3, В1, В2 (которые активно или пассивно поддерживают внедрение либо относятся к нему нейтрально)
4. Согласование таблиц показателей для каждого участника группы пробного внедрения	За основу берутся ранее разработанные таблицы экономических показателей, неповторяющихся и циклических задач.	
5. Согласование стандартов работы для каждого	За основу берутся ранее разработанные таблицы стандартов работы.	

Процедуры	Методы	Комментарий
участника группы пробного внедрения		
6. Разработка системы премирования для каждого участника группы пробного внедрения	За основу берутся ранее разработанные таблицы премирования сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа»	
7. Обучение группы пробного внедрения основам технологии управления по целям	Семинары-практикумы	Директор и экспертная группа транслируют свой опыт, передают знания, навыки, регламенты, обрабатывают возражения.
8. Эксперимент по внедрению новой системы мотивации в группе пробного внедрения	Инновационный эксперимент Мотивация сотрудников за быстрое и полное освоение новшества Мотивация ответственного менеджера за быстрое и полное внедрение новшества	Пробное использование разработанной системы мотивации. Пробное премирование. Сбор, анализ и принятие решений по предложениям и замечаниям персонала по адаптации системы мотивации под потребности персонала и компании
9. Оценка результатов эксперимента по внедрению системы мотивации в группе пробного внедрения, адаптация технологии управления по целям и плана внедрения по результатам эксперимента	Групповая работа Метод экспертных оценок	Необходимо собрать участников группы пробного внедрения и взять от них замечания и предложения по упрощению, улучшению и адаптации новой системы мотивации под специфику организации и потребности сотрудников. Проанализировать замечания и предложения на их адекватность и целесообразность внедрения. Скорректировать план внедрения для последующих групп на целесообразные предложения
10. Измерение готовности оставшегося персонала к внедрению управления по целям	Структурированный опрос. Метод оценки соотношения сил внедрения и сил сопротивления внедрению.	Повторение п.2, но в отношении оставшегося персонала.
11. Определение второй группы внедрения управления по целям	Метод экспертных оценок Метод «узкой базы»	Включить в группу сотрудников, которых планировалось переводить на новую систему мотивации за исключением ярых и активных противников

Процедуры	Методы	Комментарий
12. Далее необходимо повторить все этапы, начиная с 4-го (указанные для группы пробного внедрения управления по целям) для каждой из последующих групп внедрения (второй и третьей)	-	Мы рекомендуем группировать весь персонал не более чем в три группы: - группа пробного внедрения (сторонники); - вторая группа (сторонники и нейтрально относящиеся к управлению по целям); - третья группа (все оставшиеся, включая ярых противников).
13. Расширение и развитие технологии управления по целям	Поэтапное расширение для каждого сотрудника количества показателей, задач, стандартов работы.	

Для измерения готовности персонала к внедрению разработанной системы мотивации мы воспользовались немного модифицированными методами, предложенными А.И. Пригожиным [2, с. 88]:

- выявление отношения сотрудников к управлению по целям и к внедряющим управление по целям;
- определение коллективного настроения;
- выявление наиболее частых словесных уклонений сотрудников от внедрения управления по целям;
- оценка соотношения сил внедрения и сил сопротивления внедрению управления по целям.

Существенную силу сопротивления внедрению составляет отношение сотрудников к нововведению и людям, внедряющим его в организации. Важно определить: кто из персонала (на который распространяется новшество) и насколько негативно/позитивно относится к новшеству и инноваторам?

Чтобы определить коллективное настроение, нами был проведен экспертный опрос специалистов компании. Мы попросили каждого респондента, не советуясь друг с другом, анонимно ответить на отдельном листе на вопрос: «Каково их отношение к внедряемой системе мотивации?»

После того как каждый написал свой ответ на листе бумаги, мы провели частотный анализ (какое настроение указано чаще всего), был построен рейтинг по убыванию частоты. Результаты были показаны сотрудникам и



руководителям в обезличенной форме и был задан вопрос: «Кто согласен и кто не согласен с тем, что в организации преобладает такое отношение к новой системе мотивации?» Выслушав все мнения и аргументы, нами была сформирована нижестоящая таблица. Она не учитывает персоналии сотрудников, но нам удалось сохранить структуру категорий персонала и их должностей.

Таблица 3.9

## Определение отношения сотрудников к новой системе мотивации

	A2	A3-1	A3-2	B1-1	B1-2	B1-3	B1-4	B1-5	B2-1	B2-2	B2-3
Степень позитивного отношения сотрудника к внедрению системы мотивации: 1) активное содействие 2) пассивное содействие 3) нейтральная позиция; 4) пассивное противостояние 5) активное противодействие	2	1	3	3	4	1	5	3	2	3	4
Кого можно вовлечь во внедрение через стимулирование	+	+			+	+			+	+	+
Степень готовности сотрудника к внедрению: 1) готов к изменениям; 2) пойдет за лидерами изменений; 3) колеблется; 4) не приемлет изменений.	2	1	2	3	4	2	4	3	1	2	3
Сотрудники не доверяющие руководству					+		+				+

Исходя из полученных данных можно судить о том, что индекс позитивного отношения к внедряемой системе мотивации чуть выше среднего 2,8 пп. (где 5 активное противодействие, 1 – активное содействие).

Индекс готовности сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» к внедрению новой системы мотивации также указывает на то, что сотрудники, в большинстве своём, колеблются, но готовы идти за своими лидерами.

Наибольшее недовольство ожидаемо исходит от категории В1 (врачи стоматологи), что ещё раз говорит о необходимости транслировать и доносить наличие у компании не только медицинских, но и бизнес целей. Результаты в данной таблице необходимо использовать для доработки плана внедрения управления по целям.

$$\frac{\text{Э} + \text{Т} + \text{И}_3}{3} > \frac{\text{И}_н + \text{К}_н + \text{К}_и + \text{Н}_{ст}}{4}$$

**Э** – энергия и целеустремленность руководителя при внедрении целевого управления;

**Т** – технологичность внедрения целевого управления (поэтапность и грамотное стадирование внедрения, применение специальных методов нововведений, распределение ролей участников, обеспеченность внедрения ресурсами);

**И<sub>3</sub>** – заинтересованная исполнительность (наличие мотивированных на внедрение «агентов внедрения внутри организации», мотивированность персонала на освоение новшества, привлечение сторонников внедрения целевого управления в команду внедрения).

**И<sub>н</sub>** – инерционность организации (достаточная удовлетворенность существующим, страх потерять его, стремление избегать дополнительных напряжений, инерция сложившегося порядка, норм жизнедеятельности коллектива, страх и нежелание изменяться и что-то менять в своей работе);

**К<sub>н</sub>** – сниженное коллективное настроение (негативное эмоциональное состояние организации);

**К<sub>и</sub>** – конфликт интересов (интересы и планы групп сотрудников противоречат целям и методам внедрения целевого управления /потеря власти, статуса, нерационально выплачиваемых премий и т.д./);

**Н<sub>ст</sub>** – нестабильность среды (частая смена условий работы сотрудников по правовым, политическим, психологическим и иным параметрам; мало предсказуемые обрывы партнерских связей, скачки цен, непрерывные изменения в законах).

Рис. 3.2 Соотношение сил внедрения и сопротивления новшеству.

Также, нами была проведена оценка соотношения сил внедрения и сил сопротивления внедрению относительно предложенной системы мотивации. Для этого для ранее упомянутых в таблице 3.9 сотрудников различных категорий на общем листе была написана нижеприведенная формула и её расшифровка. Была предоставлена инструкция и содержание каждого из

составляющих формулы, чтобы достичь правильного и однообразного понимания её сотрудниками. Шкала оценок от 100 до 0 баллов.

По итогам проведённой оценки удалость получить результаты, приведенные в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Соотношение сил внедрения и сопротивления внедрению разработанной системы мотивации

	Э	Т	Из	Сила внедрения		Сила сопротивления	Ин	Кн	Ки	Нст
A2	85	75	90	83,3	>	32,5	30	30	40	30
A3-1	90	70	75	78,3	>	37,5	30	30	50	40
A3-2	70	80	65	71,7	>	47,5	50	30	60	50
B1-1	80	90	70	80	>	33,8	35	35	25	40
B1-2	70	50	65	61,7	<	63,8	60	60	70	65
B1-3	95	70	90	85	>	50	40	30	60	70
B1-4	65	40	50	51,7	<	57,5	60	50	50	70
B1-5	80	80	80	80	>	25	20	30	30	20
B2-1	75	70	90	78,3	>	33,8	30	35	30	40
B2-2	90	80	70	80	>	25	25	35	20	20
B2-3	70	40	50	53,3	<	62,5	60	60	70	60
Итоговая сила внедрения				73	>	42,6	Итоговая сила сопротивления			

По условиям технологии управления по целям если левая часть уравнения хотя бы на 30 баллов больше правой – внедрение новшества с очень высокой долей вероятности приведет к успеху. В нашем случае, разница составила 30,4 балла, что позволяет делать позитивные прогнозы относительно предстоящего внедрения разработанной системы мотивации.

Текущий анализ общей результативности сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» показывает, что её средние показатели не превышают значения 85%:

1. 85% – по сотрудникам категории А2.
2. 75% – по сотрудникам категории А3.
3. 80% – по сотрудникам категории В1.
4. 70% – по сотрудникам категории В2.

Другими словами, сотрудники в среднем не справляются со своими профессиональными обязанностями, но при этом, получают 100% оклад плюс премии по праздникам и в конце года. На наш взгляд, текущая система

дискредитирует себя с точки зрения управленческой мысли и приводит не только к низкой степени мотивированности персонала на высокопроизводительный труд, но и к перерасходу фонда оплаты труда компании.

Разработанная нами система мотивации, помимо стабилизации психологического климата в коллективе и повышения качества сервиса, за счёт внедрения стандартов работы, должна позволить мотивировать сотрудников на более результативный труд, путём увеличения как премиальной, так и штрафной части их оклада. Ниже приведена таблица 3.11, в которой наглядно видно, сколько сотрудник каждой категории будет получать в случае, если сохранит столь низкий показатель результативности и сколько если наши мотивационные меры сработают.

Таблица 3.11

Сравнительный анализ уровня заработной платы после внедрения системы мотивации

Должность (специальность)	Оклад до внедрения системы мотивации, руб.	Прогнозируемая зп на момент внедрения, руб.	Минимальная зп, руб.	Зп, при 100% результативности, руб.	Максимальная зп, руб.
Начальник коммерческого отдела	60 000	42 000	36 000	66 000	84 000
Клиент-менеджер	22 000	18 700	18 700	24 200	28 600
Главный врач	65 000	61 750	39 000	71 500	91 000
Стоматолог	45 000	40 500	38 250	49 500	58 500

Исходя из вышеприведенных данных не трудно рассчитать экономию ФОТ, которую можно будет затем перераспределить между неэффективным и результативным персоналом. В таблице 3.12 мы рассчитали размер ФОТ за вычетом праздничных премий и надбавок за квалификацию до и после внедрения новой системы мотивации.

Сравнительный анализ размера фонда оплаты труда после внедрения системы мотивации

Должность (специальность)	Кол-во сотрудников, чел.	ФОТ до внедрения системы мотивации руб.	Прогнозируемый ФОТ при текущей результативности, руб.	ФОТ, при достижении 100% результативности, руб.
Начальник коммерческого отдела	1	60 000	42 000	66 000
Клиент-менеджер	3	66 000	56 100	72 600
Главный врач	3	195 000	185 250	214 500
Стоматолог	10	450 000	405 000	495 000
Годовой ФОТ	17	9 252 000	8 260 200	10 177 200

На основании таблиц 3.11 и 3.12 видно, что результативные сотрудники смогут увеличить свои заработные платы просто начав выполнять поставленные перед ним планы. Если же текущая ситуация с эффективностью труда не изменится, то ООО «СЦ ВладМиВа» сможет сэкономить 991 800 руб. на ФОТ в предстоящем году.

При этом, если общая результативность труда сотрудников всё же достигнет прогнозируемых 100%, это, исходя из таблиц 3.1-3.4 и указанного в них показателя «Выручка клиники от продажи услуг», должно стать следствием роста выручки минимум на 3% или 2 507 130 руб. Другими словами, в рамках разработанной системы мотивации рост ФОТ становится невозможным без соответствующего роста выручки компании, а благосостояние сотрудников теперь ограничено лишь их стремлением к эффективному труду и достижению поставленных целей.

К примеру, если в рамках данной системы мотивации результативность сотрудников достигнет 150%, то ФОТ увеличится на 2 156 400 руб. в то время, как прогнозируемый рост выручки, при таком показателе результативности, составит минимум 10% или 8 351 000 руб.

Таким образом, по итогам внедрения разработанной системы мотивации мы планируем достичь следующих эффектов:

1) Повысить уровень сервиса стоматологических услуг ООО «СЦ ВладМиВа» путём премирования сотрудников за выполнение стандартов «Клиентоориентированность» и «Удовлетворенность клиентов».

2) Стабилизировать психологический климат в коллективах компании за счёт оценки сотрудников по стандартам «Командность» и «Позитивность».

3) Скорректировать стиль руководства и менеджмента компании на более тесное и демократическое сотрудничество со своими подчинёнными, внедрив стандарты «Мотивирующий стиль руководства» и «Организация рабочего процесса в подразделении».

4) Добиться включения медицинского персонала компании в достижение бизнес целей компании за счёт внедрения показателя «Выручка клиники от продажи услуг» и «Средний чек».

5) Добиться командной работы за счёт привязки зарплаты всего взаимодействующего с клиентами персонала к показателю «Выручка клиники от продажи услуг»

6) Добиться годовой экономии на ФОТ в размере 991 800 руб. в случае, если в компании сохранится низкая результативность труда

7) Добиться увеличения выручки компании на 3% (2 507 130 руб.) в случае, если мотивация персонала возрастёт, а общая результативность повысится до 100%.

8) Построить справедливую и объективную систему мотивации, в рамках которой рост ФОТ становится невозможным без соответствующего роста выручки компании, а результативный сотрудник получает достойное вознаграждение своего труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях современной экономики, одной из основных точек роста и развития любой компании становится его персонал. Сотрудники пассивно выполняющие свои должностные инструкции становятся причиной стагнации компаний и потери ей своей конкурентоспособности. Напротив, мотивированный сотрудник способен достичь собственных целей за счёт эффективного выполнения целей компании. Разработка системы мотивации способной побудить сотрудника к результативному труду – одна из первичных задач любой компании. Одной из технологий, хорошо зарекомендовавших себя в последние 50 лет своего развития и позволяющих разработать такую систему мотивации, является технология управления по целям (ТУЦ).

Использование инструментов ТУЦ и методов социально-психологического анализа сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» позволило вынести рабочую гипотезу исследования: «Современная система мотивации труда персонала ООО «СЦ ВладМиВа» малоэффективна и не стимулирует сотрудников на то, чтобы они искали дополнительные возможности повышения эффективности своего труда и максимизации прибыли организации».

В процессе организации эмпирического исследования объекта исследования была обоснована квотная выборка предстоящего исследования, базирующаяся на четырёх основных категориях персонала, разделённых по принципу их иерархии в организационной структуре компании и влиянию на бизнес-процессы стоматологических клиник.

Продолжением диссертационного исследования стала более детальная диагностика сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» и наиболее проблемных его категорий персонала: А – «Руководители всех звеньев управления» и В – «Квалифицированные сотрудники, занятые в основных бизнес-процессах». В состав комплексной диагностики трудового коллектива вошли: источниковедческий метод, метод активного наблюдения рабочего дня, метод социологических опросов, метод экспертных оценок. Для определения

потребностей персонала и их удовлетворённости текущей системой мотивации труда был проведен ряд социологических опросов.

Анализ факторов удовлетворенности трудом показал важность для сотрудников ООО «СЦ ВладМиВа» таких стимулов, как уровень заработной платы (для 69% опрошенных), условий труда (56%), атмосферы в коллективе и отношений с коллегами (56%) и перспектив карьерного роста (66%).

Анализ среднемесячной з/п сотрудников показал, что увеличение среднего уровня заработной платы на 16,8% привело лишь к снижению рентабельности продаж на 1,7%.

Анализ мотивационных потребностей показал преобладание таких факторов как:

- потребность в ощущении востребованности –120 баллов;
- потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении –103 баллов;
- потребность в совершенствовании, росте и развитии – 102 баллов.

Анализ психологического климата в коллективе по методике Ф. Фидлера показал, что психологическая атмосфера в компании воспринимается наиболее позитивно её руководством – категорией А (51 из 80 возможных баллов). Менее позитивно ситуацию воспринимает категория С: медсёстры, бухгалтеры и МАХО (42 из 80). Хуже всего реагирует основной медицинский персонал, администраторы и клиент-менеджеры – категория В (38 из 80).

Оценка потребности в достижении членов трудового коллектива равняется 41 из 69, а низкая сплоченность исследуемого коллектива и неблагоприятный психологический климат среди сотрудников препятствуют улучшению результатов работы компании.

Исследования по шкале мотивации одобрения показало, что коллектив можно характеризовать с одной стороны как уверенный в себе и самостоятельный, с другой стороны, как разрозненный и нецелостный.

Оценка недостатков и причины увольнения показала проблемы в сфере конфликтности (33,3% опрошенных), которым косвенно способствует



неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении (33,3% опрошенных).

По итогам проведенной диагностики удалось составить матрицу SOWT анализа, отражающую основные проблемы текущей системы мотивации ООО «СЦ ВладМиВа»:

1. Текущая система премирования малообъективна и использует ограниченный спектр экономических методов стимулирования и лишь для сотрудников категорий А3, В2. Как итог - низкий показатель результативности сотрудников (невыполнение KPI).

2. Система премирования коммерческого отдела учитывает личный показатель продаж каждого сотрудника, без его привязки к командной работе и выручке клиник в целом, что разобщает специалистов по продажам по принципу «каждый сам за себя».

3. Отсутствие моральных стимулов и стандартов работы привело к формированию неблагоприятного психологического климата в коммерческом и медицинском коллективах компании.

4. Низкий коэффициент удовлетворенности каждого сотрудника своим положением в группе приводит к разладу в подразделениях.

5. Гарантия оклада и праздничных премий привела к привычке жить на оклад и отсутствию стимулирования ряда сотрудников к повышению эффективности труда.

Для повышения результативности и нормализации работы сотрудников была разработана система мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа». В рамках данной системы было выделено 4 наиболее проблемных подкатегории персонала. Для каждой подкатегории, с учётом её проблем и нюансов, определённых в ходе диагностики, была разработана матрица показателей, включающих в себя 5 основных видов целей, характерных для технологии управления по целям.

В зависимости от степени выполнения плана по данным целям и веса каждой цели в общей структуре целей, формируется общая результативность

каждого сотрудника, которая затем переводится по специальной формуле в итоговую заработную плату сотрудника.

Для простоты повседневной реализации предложенной системы мотивации был разработан регламент выполнения процедур целевого управления.

Для простоты внедрения новой системы мотивации авторы разработали процедуры и методы внедрения системы мотивации труда персонала ООО «СЦ ВладМиВа» и провели анализ отношения сотрудников к новой системе мотивации и оценку соотношения сил внедрения и сопротивления внедрению разработанной системы мотивации. Оба анализа показали, что несмотря на сопротивление со стороны некоторых медицинских работников, внедрение системы мотивации имеет все шансы на успех.

В завершении диссертационного исследования авторы попытались обосновать социально-экономическую целесообразность внедрения предложенной системы мотивации.

Предполагаемые эффекты от внедрения позволяют быть уверенными в ряде позитивных последствий, в частности: снижению ФОТ по нерезультативным сотрудникам, повышению выручки за счёт повышения результативности медицинского персонала и их вовлечению в процесс доп. продаж, снижению напряженности в коллективе, формированию мотивирующего стиля руководства и повышению клиентоориентированности компании в целом.

Таким образом, реализация приведенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «СЦ ВладМиВа» должно не только повысить уровень их материальной мотивации и сплотить коллектив на достижение общих целей, но и способствовать повышению общего уровня результативности и компетентности сотрудников, привести к улучшению морально-психологической обстановки в коллективе, нивелировать уровень конфликтности, благотворно повлиять на формирование доверия и корпоративного духа сотрудников отдела.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Акимова, М.К. Психологическая диагностика [Текст] : учебное пособие / М.К. Акимова, К.М. Гуревич. – Спб : Питер, 2015. – 656 с.
2. Анисимова, Н.Д. Целевое управление государством, регионом, предпринимательством. Цели - средства [Текст] : учебное пособие / Н.Д. Анисимова – М. : Спутник+, 2017. – 96 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] : учебное пособие / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1998. – 519 с.
4. Аширов, Д.А. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебное пособие / Д.А. Аширов, О.Ю. Леонова. – М. : Маркет ДС, 2013. – 128 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М. : Юнити-Дана, 2016. – 560 с.
6. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] : учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – М. : Юнити-Дана, 2009. – 439 с.
7. Балдин, К.В. Управленческие решения: теория и технологии принятия [Текст] : учебное пособие / К.В. Балдин. – М. : Проект, 2017. – 302 с.
8. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом [Текст] : учебник / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М. : Гелан, 2014. – 254 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст] : учебник / М.И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2012. – 192 с.
10. Вдовенко, Н.С. Аттестация и планирование карьеры [Текст] / Н.С. Вдовенко // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 6. – С. 11-17.
11. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работники – самый эффективный ресурс компании [Текст] : учебник / В.И. Герчиков. – М. : Инфра-М, 2010. – 282 с.

13. Демидова, Г.В. Управленческая психология [Текст] : учебное пособие / Г.В. Демидова. – СПб : Академия, 2015. – 322 с.
14. Донцов, А.И. Психология коллектива [Текст] : учебник / А.И. Донцов. – М. : Дело 2009. – 246 с.
15. Дубина, И.Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики [Текст] : учебник / И.Н. Дубина. – М. : Academia, 2016. – 440 с.
16. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин [Текст] : учебное пособие. – М. : Инфра-М, 2017. – 352 с.
17. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник / Л.В. Карташова. – М. : Инфра-М, 2012. – 235 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 638 с.
19. Клаттербак, Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации [Текст] : учебник / Д. Клаттербак. – М. : Эксмо, 2008. – 288 с.
20. Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст] : учебное пособие / Я.Л. Коломинский. – М. : ТетраСистемс, 2000. – 198с.
21. Коллинз, Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет [Текст] : учебное пособие / Дж. Коллинз – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 320 с.
22. Корицкий, Э.Б. Научный менеджмент: российская история [Текст] : учебное пособие / Э.Б. Корицкий, Г.В. Нинциева, В.Х. Шетов. – СПб. : Питер, 1999. – 384 с.
23. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты [Текст] : учебное пособие / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М. : Изд-во МГУ, 2015. – 412 с.
24. Крымов, А.А. Вы - управляющий персоналом [Текст] : учебник / А.А. Крымов. – М. : Вершина, 2009. – 320 с.

25. Кузнецова, А.Ю. Система мотивации персонала на основе технологии управления по целям [Текст] / А.Ю. Кузнецова // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – №10(26). – 2018. – С. 73-76.
26. Кузнецова, А.Ю. Основные теории мотивации [Текст] / А.Ю. Кузнецова // Электронный журнал СибАК. – №2(46). – 2019. – Ч.2. – С. 38-41.
27. Кузнецова, А.Ю. Методология оценки эффективности системы мотивации персонала [Электронный ресурс] / А.Ю. Кузнецова // Научный аспект - Гуманитарные науки. – 2018. – №4. – Режим доступа: <http://na-journal.ru/4-2018-gumanitarnye-nauki/1332-metodologiya-ocenki-ehffektivnosti-sistemy-motivacii-personala> (дата обращения 12.01.2019)
28. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] : учебное пособие / Ж.Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
29. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст] : учебник / Б.Г. Литвак. – М. : Дело, 2002. – 392 с.
30. Лифиц, И. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] : учебное пособие / И. Лифиц. – М. : Юрайт, 2013. – 448 с.
31. Лукашевич, М.Л. Функционирование предприятия в социально-рыночной экономике [Текст] : учебник / М.Л. Лукашевич. – М. : Инфра-М, 2017. – 315 с.
32. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст] : учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М. : КноРус, 2011. – 232 с.
33. Лукачева, Л.И. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие / Л.И. Лукачева. – М. : Омега-Л, 2018. – 383 с.
34. Магура, М.И. Современные персонал - технологии [Текст] : учебник / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Инфра-М, 2008. – 287 с.
35. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум [Текст] : учебное пособие / Л.В. Максимова. – М. : Инфра-М, 2012. – 256 с.
36. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учебник / Е.В. Маслов. – М. : Инфра-М, 2008. – 188 с.

37. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / М. Мескон. – М. : Дело, 2003. – 704 с.

38. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] : учебник / Е.Б. Моргунов. – М. : Управление персоналом, 2015. – 550 с.

39. Моррисей, Д.Л. Целевое управление организацией [Текст] : учебник / Д.Л. Моррисей. – М. : Советское радио, 1979. – 144 с.

40. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] : учебное пособие / Б.З. Мильнер. – М. : Инфра - М, 2016. – 380 с.

41. Мышанская, А.Ю. Технология управления по целям, как важная составляющая мотивации персонала [Текст] / А.Ю. Мышанская // Электронный журнал Школа науки. – №8(8). – 2018. – с. 8-10.

42. Мэддакс, Р. Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать [Текст] : учебник / Р. Мэддакс. – М. : Альпина, 2008. – 104 с.

43. Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации [Текст] : учебник / О.С. Орлова. – М. : Экзамен, 2010. – 286 с.

44. Папонова, Н.Е. Обучение персонала компании [Текст] : практическое пособие / Н.Е. Папонова. – М. : Дело и Сервис, 2011. – 176 с.

45. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / В.Н. Парахина. – М. : КНОРУС, 2012. – 495 с.

46. Поздняков, С.Н. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг [Текст] / С.Н. Поздняков // Молодой ученый, 2009. – № 11. – С. 147-153.

47. Померанцева, Е.П. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение [Текст] : учебное пособие / Е.П. Померанцева. – М. : Вершина, 2006. – 256 с.

48. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия [Текст] : практическое пособие [Текст] / Н.В. Пошерстник. – М. : Проспект (ТК «Велби»), 2010. – 488 с.

49. Пурнис Н.Е. Арт-терапия в развитии персонала [Текст] : учебник / Н.Е. Пурнис. – М. : Речь, 2018. – 176 с.

50. Рой, О.М. Теория управления [Текст] учебник / О.М. Рой. – СПб. : Питер-Юг, 2008. – 256 с.
51. Турусин, Ю.Д. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / Ю.Д. Турусин, С.Ю. Ляпина, Н.Г. Шаламова. – М. : Инфра-М, 2016. – 232 с.
52. Удальцова, М.В. Социология и психология управления [Текст] : практикум / М.В. Удальцова, Л.К. Аверченко. – М: Инфра-М, 2011. – 321 с.
53. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] : учебное пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 495 с.
54. Чурсин, А. Теоретические основы управления конкурентоспособностью [Текст] : учебник / А. Чурсин. – М. : Спектр, 2012. – 524 с.
55. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] : учебное пособие / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2009. – 341 с.
56. Соколова, М.И. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М. : Проспект (ТК «Велби»), 2007. – 240 с.
57. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов. – М. : Мир, 2004. – 406 с.
58. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст] : экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 400 с.
59. Щербатых, Ю.В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах [Текст] : учебное пособие / Ю.В. Щербатых. – М. : КноРус, 2011. – 248 с.
60. Социально-психологический климат организации [Электронный ресурс] / Психология и педагогика. – М. : Интерсофт, 2006. – Режим доступа: <http://www.psi.lib.ru>. (дата обращения: 08.01.2019).