

## ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ В СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ ГОРОДСКОЙ ПЕДИАТРИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ

© 2010 О.П. Маслова, Е.Ю. Кудряшова, М.Б. Хайкин\*

**Ключевые слова:** здравоохранение, мотивация работников здравоохранения, материальные методы стимулирования, нематериальные методы стимулирования, система непрерывного профессионального образования, качество медицинской помощи.

Рассматриваются вопросы совершенствования механизма мотивации работников педиатрической службы г. Самары с помощью определения критериев качества оказания медицинской помощи и предоставления возможности для непрерывного профессионального развития медицинских работников.

Одним из принципов современной системы управления медицинским учреждением является утверждение, что в основу совершенствования систем и методов управления должно быть положено рациональное использование трудового потенциала медицинских работников. В нынешних условиях знания, умения, трудовые навыки, инициатива, предприимчивость, ценностно-мотивационная сфера работников любого медицинского учреждения становятся все более важным стратегическим ресурсом, поскольку от эффективности его использования зависит здоровье граждан России, ее национальная и экономическая безопасность.

Опыт различных стран свидетельствует о том, что поддержание состояния оказания медицинской помощи на уровне, удовлетворяющем растущие потребности граждан, требует очень гибкого подхода к управлению данной сферой деятельности. Это обусловлено тем, что наряду с многочисленными медицинскими технологиями, использующимися в борьбе с массовыми инфекционными и паразитарными заболеваниями, востребованы и индивидуальные медицинские технологии. И связаны они с профилактикой, диагностикой, лечением и реабилитацией с использованием индивидуального подбора и назначения лекарственных препаратов, высокотехнологичных методов оказания медицинской помощи, других методов медицинского воздействия, которые могут применяться толь-

ко к каждому конкретному человеку. В этих условиях особое внимание уделяется вопросам качества оказания медицинской помощи.

Следует отметить, что до сих пор отсутствует единое согласованное определение понятия "качество медицинской помощи". Анализ существующих подходов к определению позволил выделить основные характеристики качества:

- ◆ соответствие медицинской помощи современному уровню развития науки, установленным требованиям, стандартам;
- ◆ оптимальное (эффективное) использование ресурсов;
- ◆ удовлетворение потребностей пациентов.

Удовлетворенность населения качеством медицинской помощи, по данным социологических опросов, довольно низкая: в начале 1990-х гг. половина населения была не удовлетворена качеством оказываемой ей медицинской помощи. В последние годы число таких лиц увеличилось до 70%. Степень удовлетворенности качеством медицинской помощи американцев колеблется от 65 до 90%, в Великобритании этот показатель определяется цифрой 40-50%<sup>1</sup>.

Одной из важнейших причин низкой удовлетворенности пациентов качеством медицинской помощи является так называемый синдром эмоционального выгорания, часто проявляющийся у медицинских работников. К основным организационным факторам, спо-

\* Маслова Ольга Петровна, ст. преподаватель Самарского государственного технического университета; Кудряшова Елена Юрьевна, врач-невролог ММУ "Городская поликлиника № 1"; Хайкин Максим Борисович, кандидат медицинских наук, главный врач ММУ "Городская стоматологическая поликлиника № 1". E-mail: ol\_mas108@yandex.ru; meyer@inbox.ru.

собствующим выгоранию, относятся: высокая рабочая нагрузка; отсутствие или недостаток социальной поддержки со стороны коллег и руководства; недостаточное вознаграждение за работу; высокая степень неопределенности в оценке выполняемой работы; невозможность влиять на принятие решений; двусмысленные, неоднозначные требования к работе; постоянный риск штрафных санкций; однообразная, монотонная и бесперспективная деятельность; необходимость внешне проявлять эмоции, не соответствующие реалиям; отсутствие выходных, отпусков и интересов вне работы.

С целью предупреждения развития синдрома профессионального выгорания, имеющего весомое значение в оказании качественной медицинской помощи, необходимо выяснить структуру и содержание системы мотивации эффективной деятельности медицинских работников, определить основные входящие в нее компоненты.

Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

С уверенностью можно говорить о том, что современное состояние системы мотивации медицинских работников не удовлетворяет стремлениям государства в области улучшения здоровья населения, развития здравоохранения и медицинской науки. Данное обстоятельство может привести к снижению трудового потенциала населения России, которое непосредственным образом скажется на национальной и экономической безопасности государства. В этой связи особую актуальность приобретают действия, направленные на совершенствование механизма мотивации работников здравоохранения с целью повышения качества предоставляемой медицинской помощи.

Авторами работы было проведено анкетирование медицинских работников педиатрических отделений нескольких муниципаль-

ных медицинских учреждений города Самары (ММУ “Городская поликлиника № 1”, ММУ “Городская поликлиника № 3” и ММУ “Городская поликлиника № 4”) с целью диагностики их трудового потенциала. Выборка составила 62 человека, таким образом, в анкетировании приняли участие 100% врачебного персонала педиатрических отделений указанных медицинских учреждений.

Согласно результатам социологического исследования, возраст большинства опрошенных находится в пределах 40-50 лет, коллектив преимущественно женский (99%) со стажем работы в данных учреждениях 15-20 лет. 73% респондентов имеют высшее образование. Наиболее ожидаемые респондентами результаты работы выглядят следующим образом: заработать больше денег (85%); полностью реализовать свои способности, знания, умения (97%!!!); достичь общественного признания (46%). Таким образом, материальные стимулы имеют весомое значение в работе, а полной реализации собственных способностей, знаний и умений хочет добиться почти каждый опрошенный.

Величина заработной платы в государственных и муниципальных медицинских учреждениях устанавливается исходя из: должностных окладов, ставок заработной платы; выплат компенсационного характера; выплат стимулирующего характера. Размер выплат стимулирующего характера непосредственно связан с личным трудовым участием медицинского работника в деле сохранения и улучшения показателей здоровья населения. Рассмотрим критерии оценки деятельности медицинского персонала педиатрических отделений муниципальных медицинских учреждений г. Самары.

Как видно из табл. 1, деятельность врача-педиатра строго регламентирована, в ней отсутствует возможность для реализации творческого потенциала, о которой респонденты открыто заявляют. Напомним, что 97% опрошенных работников хотели бы полностью реализовать свои способности, знания, умения. Получается, что существующая система стимулирования не способна мотивировать работника получать дополнительное образование и активно самосовершенствоваться.

Авторы предлагают дополнить существующие критерии оценки деятельности участ-

Критерии оценки деятельности участковых педиатров

Наименование показателей	Норматив	Оценка в баллах
1. Выполнение согласованных объемов в рамках Программы госгарантий	95-100% Менее 95%	4 0
2. Полнота охвата профилактическими прививками в соответствии с Национальным календарем профилактических прививок	95-100% Менее 95%	5 0
3. Охват патронажем детей первого месяца жизни	100% Менее 100%	4 0
4. Охват детей до 1 года диспансерным наблюдением	100% Менее 100%	5 0
5. Удельный вес детей первого года жизни, находящихся на грудном вскармливании	60% и более Менее 60%	5 0
6. Смертность детей на дому (в том числе до 1 года) от управляемых причин	0 1 и более	3 0
7. Полнота охвата профилактическими осмотрами детей	Не менее 95% от общего числа детей соответствующего возраста Менее 95%	5 0
8. Полнота охвата диспансерным наблюдением по отдельным нозологическим формам	90% и более Менее 90%	5 0
9. Обоснованность назначения лекарственных средств, в том числе льготным категориям граждан по данным страховых медицинских организаций и результатам проверок надзорных органов	0 1 и более	4 0
10. Наличие обоснованных жалоб, связанных с нарушением прав пациентов	0 1 и более	3 0
11. Соблюдение этапов оказания медицинской помощи	0 1 и более	3 0
12. Качество ведения медицинской документации	Нет замечаний Существенные недостатки	4 0

ковых педиатров такими элементами, которые мотивировали бы их полностью реализовывать трудовой потенциал. Рассматривается возможность внедрения системы непрерывного профессионального образования (НПО), состоящей из следующих видов работ (табл. 2).

Система непрерывного профессионального образования должна предусматривать наличие свободного выбора формы, длительности и места подготовки врачом специалистом в рамках утвержденных образовательных программ. Учитывая виды НПО, работник должен постоянно совершенствовать свои знания и навыки, необходимые для прохождения лицензирования и аттестации каждые 5 лет. Основное назначение перечня видов НПО состоит в том, чтобы создать условия и стать необходимой мотивацией для поддержания постоянно высокого и перманентно обновляемого профессионального уровня работника.

Рассмотрим способ начисления стимулирующей части заработной платы участкового врача-педиатра, выполняющего регламенты лечения больных и участвующего в системе НПО. Он состоит из следующих этапов.

1. Определение фонда стимулирующих выплат по педиатрическому подразделению:

$$\Phi_{стим} = \text{Доходы} - \text{Расходы}.$$

Под доходами понимается сумма средств, полученных подразделением ЛПУ в отчетном периоде из бюджета, ОМС и от реализации платных услуг населению. Под расходами ЛПУ понимаются расходы по всем статьям бюджетной классификации, за исключением выплат стимулирующего характера. К расходам ЛПУ на выплату заработной платы работникам (с начислениями) отнесены расходы, исчисленные в соответствии с Положением об оплате труда работников государственных учреждений здравоохранения, за исключением муниципальных надбавок к за-

Таблица 2

Перечень мероприятий в системе непрерывного профессионального образования врачей-педиатров

№ п/п	Вид непрерывного профессионального образования	Количество баллов в год
1	Заочная аспирантура / соискатель ученой степени кандидата медицинских наук	10
2	Публикация научной статьи в изданиях из перечня ВАК	4
3	Публикация научной статьи в других центральных изданиях	1,5
4	Публикация научной статьи в местной печати	1
5	Публикация тезисов доклада в центральных изданиях	0,5
6	Подтвержденное сертификатом участие в работе: - региональной профессиональной ассоциации, общества, круглого стола, конференции, симпозиума - Всероссийской конференции, съезда, конгресса - международного конгресса, съезда, конференции	1 2 3
7	Получение патента (авторского свидетельства) на изобретение	10
8	Участие в разработке информационных писем, методических материалов по организации службы	1,5
9	Выступление с докладом: - на заседании региональной профессиональной ассоциации, круглом столе, симпозиуме, конференции - на Всероссийском съезде, конференции, конгрессе, симпозиуме - на международном съезде, конференции, конгрессе, симпозиуме	1 1,5 2
10	Проведение мастер-класса по специальности (6 учебных часов)	2
11	Участие в мастер-классе по специальности	1
12	Освоение и внедрение в практическую деятельность новой методики диагностики (лечения, профилактики) заболевания, подтвержденное документально	5
13	Реферирование литературы по специальности с выделением новизны	1
14	Выступление с докладом на конференции внутри организации	1
15	Повышение квалификации путем использования дистанционных образовательных технологий, компьютерного тестирования	1

рабочей плате и выплат стимулирующего характера.

2. Определение суммарного количества баллов по каждой категории на основании критериев оценки эффективности деятельности различных категорий работников учреждений здравоохранения.

3. Определение единой стоимости 1 балла:

$$P_{балла} = \frac{\Phi_{стим}}{Сумма_{баллов}}$$

4. Оценка выполнения показателей для стимулирующих выплат по каждому работнику (фактическая сумма баллов  $Сумма_{баллов_{работника}}$ ), в соответствии с критериями оценки.

5. Определение размера выплат стимулирующего характера для каждого работника:

$$\Phi_{стим_{работника}} = Сумма_{баллов_{работника}} \cdot P_{балла}$$

6. Оценка производится пропорционально отработанному времени каждым сотрудником.

Таким образом, предложенная возможность совершенствования механизма мотивации медицинских работников, включающая вознаграждение за выполнение регламентированных медицинскими стандартами действий и участие в системе непрерывного профессионального образования, повысит удовлетворенность трудом, предоставит шанс для творческого развития, улучшит качество медицинских услуг.

<sup>1</sup> Доклад на коллегии Минздравсоцразвития "Научно-организационные подходы к повышению качества медицинской помощи населению".

Поступила в редакцию 07.07.2010 г.