

## МОТИВАЦИЯ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

© 2012 Р.Р. Сагдеев, Ю.А. Афонин\*

**Ключевые слова:** мотивация, ключевые показатели эффективности, трудовое участие, управление, персонал, заработная плата.

Рассматривается методология повышения мотивации медицинского персонала. Приводится пример расчета премиальных выплат на основе ключевых показателей эффективности. Проводится сравнительная характеристика ключевых факторов успеха и коэффициента трудового участия.

В современных рыночных условиях, где высокий уровень конкурентоспособности предприятия является основополагающим фактором успеха в прогнозном периоде, руководству предприятия необходимо разрабатывать и применять инновационные средства и методы эффективного управления персоналом, определяющие ответственность каждого работника, ибо процветание компании зависит от потенциала сотрудников, их профессиональной грамотности и степени ответственности за "свое" дело.

Особенно важно применение грамотного управления персоналом в медицинских учреждениях, а если оно подкрепляется достойными материальными стимулами, помогает мотивировать персонал на новые достижения, поощряет их развитие, то данную систему управления персоналом можно смело назвать совершенной и обеспечивающей успех компании на долгосрочную перспективу.

При повышении мотивации персонала особенно важно пересмотреть систему оплаты труда, и методика оплаты труда должна изменяться в направлении интересов сотрудника, директора и собственника<sup>1</sup>. Для этого нужно привязать заработок работника не к рабочему времени или выполнению плана в показателях валового дохода (или количества товара), а к экономической эффективности труда, т.е. к полученной чистой прибыли или экономии.

Чтобы достичь желаемого эффекта, нужно построить механизм расчета эффективности. Для этого необходимо разделить заработную плату на две части: 70% - постоянная, или базовая, и 30% - переменная. Пере-

менная часть оплаты труда является стимулирующей и включает в себя доплаты за квалификационные категории (опыт, профессионализм, наставничество), за стаж работы, заслуги и результаты работы.

Чтобы использовать переменную часть оплаты труда как реальный стимул для сотрудников, возникает необходимость создания механизма расчета эффективности труда на основе ключевых показателей (Key Performance Indicators - ключевой показатель эффективности, далее - KPI)<sup>2</sup>.

Данные показатели применяют как механизм определения денежного вознаграждения сотрудника. Иногда такой механизм называют системой мотивации на базе KPI либо ключевым индикатором выполнения.

KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат<sup>3</sup>.

Основными характеристиками KPI являются:

- ◆ индивидуальная относимость. Каждое лицо несет ответственность за полученные результаты в процессе осуществления своих профессиональных компетенций;

- ◆ верная направленность. Все ключевые показатели эффективности должны быть строго ориентированы на бизнес-процессы, проекты развития;

- ◆ достижимость. Степень достижения цели должна быть не менее 80%;

- ◆ адаптируемость к изменяющейся среде. Значения KPI можно легко изменять в

\* Сагдеев Рустем Рашитович; Афонин Юрий Алексеевич, доктор экономических наук, профессор. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru.

Таблица 1

Плановая матрица KPI врача общей практики

№ п/п	Ключевые показатели	Вес	Уровень, %		
			базовый (наихудший)	нормативный	целевой
1	Снижение уровня госпитализации прикрепленного населения	0,3	30	70	100
2	Охват профилактическими прививками прикрепленного населения	0,15	50	90	100
3	Снижение показателя смертности на дому	0,2	40	80	100
4	Стабилизация уровня заболеваемости болезнями социального характера	0,25	30	70	100
5	Полнота охвата мероприятиями по динамическому медицинскому наблюдению за состоянием здоровья отдельных категорий граждан, имеющих право на получение набора социальных услуг, в том числе лекарственного обеспечения, санаторно-курортного и восстановительного лечения	0,1	30	60	100

зависимости от изменений, происходящих в окружающей организации среде;

◆ прогнозируемость. Данные показатели определяют желательные благоприятные результаты в будущем;

◆ конкретность. Данные показатели должны четко определять количественные, качественные и временные характеристики цели;

◆ общедоступность. Ключевые показатели эффективности должны быть доступными для понимания сотрудников компании всех уровней;

◆ гармоничность. Данные показатели должны быть взаимосвязаны;

◆ цепная реакция. Изменения KPI вызывают другие положительные изменения в компании;

◆ мотивация персонала;

◆ ревалентность. Показатели необходимо периодически пересматривать;

◆ сопоставимость. Необходимо сравнивать одни и те же показатели в двух одинаковых ситуациях;

◆ обоснованность. Каждый показатель должен быть разумно обоснованным.

Система мотивации сотрудника компании, основанная на применении ключевых показателей эффективности, стимулирует работника к достижению стратегических целей компании, способствует повышению чувства ответственности за общее дело. Данная система основана на выявлении тех потребностей сотрудников, удовлетворение которых способствует повышению производительности труда и получению наилучших результатов.

Выделяют основные мотивационные факторы работника компании:

◆ приобретение;

◆ понимание;

◆ привязанность;

◆ защищенность.

Можно согласиться с А.К. Клочковым, который утверждает, что именно свойства являются привлекательным инструментом мотивации и стимулирования<sup>4</sup>.

Для того чтобы оценить эффективность применения метода мотивации персонала, основанного на ключевых показателях эффективности, применяют матрицу KPI.

Рассмотрим применение матрицы KPI для участкового врача общей практики, ведущего прием в городской поликлинике за месяц, взяв за основу расчета критерии оценки эффективности деятельности врача общей практики (семейного врача) согласно приказу<sup>5</sup>. Для этого составим исходную матрицу KPI врача общей практики (табл. 1).

Данная матрица ключевых показателей эффективности предоставляется врачу общей практики как план работ на месяц. По истечении отчетного периода нужно оценить эффективность работы врача. Для этого важно оценить фактический результат его работы (табл. 2).

После предоставления врачом результатов выполненной работы производится расчет результативности деятельности сотрудника.

Индекс ключевых показателей эффективности рассчитывается по формуле

Таблица 2

**Фактический уровень выполнения работы врачом общей практики за месяц**

№ п/п	Ключевые показатели	Вес	Уровень, %			
			базовый	нормативный	целевой	фактический
1	Снижение уровня госпитализации прикрепленного населения	0,3	30	70	100	80
2	Охват профилактическими прививками прикрепленного населения	0,15	50	90	100	100
3	Снижение показателя смертности на дому	0,2	40	80	100	90
4	Стабилизация уровня заболеваемости болезнями социального характера	0,25	30	70	100	75
5	Полнота охвата мероприятиями по динамическому медицинскому наблюдению за состоянием здоровья отдельных категорий граждан, имеющих право на получение набора социальных услуг, в том числе лекарственного обеспечения, санаторно-курортного и восстановительного лечения	0,1	30	60	100	30

Таблица 3

**Результативность деятельности врача общей практики**

№ п/п	Ключевые показатели	Вес	Уровень, %				Индекс KPI, %
			базовый (наихудший)	нормативный	целевой	фактический	
1	Снижение уровня госпитализации прикрепленного населения	0,3	30	70	100	90	150
2	Охват профилактическими прививками прикрепленного населения	0,15	50	90	100	100	125
3	Снижение показателя смертности на дому	0,2	40	80	100	90	125
4	Стабилизация уровня заболеваемости болезнями социального характера	0,25	30	70	100	75	112,5
5	Полнота охвата мероприятиями по динамическому медицинскому наблюдению за состоянием здоровья отдельных категорий граждан, имеющих право на получение набора социальных услуг, в том числе лекарственного обеспечения, санаторно-курортного и восстановительного лечения	0,1	30	60	100	50	67

$$\text{Индекс KPI} = \frac{\text{Фактический уровень} - \text{Базовый уровень}}{\text{Нормативный уровень} - \text{Базовый уровень}} \times 100 \%$$

Таким образом, используя формулу, найдем индекс ключевых показателей эффективности работы врача общей практики (табл. 3).

Далее находим коэффициент результативности, который определяется как сумма умноженных индексов KPI по каждой группе показателей на удельный вес каждой группы показателей. Таким образом, используя формулу расчета результативности деятельности

врача общей практики, получаем коэффициент результативности, равный 123,58%.

Анализируя приведенную таблицу, можно сделать следующие выводы:

- ◆ перевыполнен норматив по таким показателям, как снижение уровня госпитализации прикрепленного населения, охват профилактическими прививками прикрепленного населения, снижение показателя смертности на дому, стабилизация уровня заболеваемости болезнями социального характера;
- ◆ норма не выполнена по показателю полноты охвата мероприятиями по динамическому медицинскому наблюдению за со-

стоянием здоровья отдельных категорий граждан, имеющих право на получение набора социальных услуг, в том числе лекарственного обеспечения, санаторно-курортного и восстановительного лечения, и от целевого значения отклоняется на 33%. Видимо, данный врач, по мнению его начальника, недостаточно внимания уделял исполнению этого показателя и не совсем эффективно работал с пациентами, имеющими право на получение социальных услуг и слишком акцентировал внимание на снижении уровня госпитализации прикрепленного населения.

Например, если у врача общей практики ежемесячная премия за 100%-ное выполнение плана составляет 5000 руб., то на основе коэффициента результативности главный врач или заведующий отделением должен выписать данному врачу премию в размере 5000 руб. + 23,58%. Конечная сумма премиальной выплаты будет равняться 6179 руб.

Следует отметить, что принципиальным моментом в применении системы KPI в управлении компанией является четкое понимание назначения данной методики как инструмента, облегчающего процесс принятия управленческих решений за счет обеспечения руководства полноценной информацией и ее ограничений. Поэтому важно не только внедрять систему KPI, но и постоянно использовать ее на практике, осуществляя контроль над выполнением поставленных стратегических задач<sup>6</sup>.

Аналогом мотивации медицинского персонала на основе ключевых показателей эффективности является мотивация персонала на основе коэффициента трудового участия (КТУ) – это степень участия работников в общих результатах работы всего медицинского учреждения<sup>7</sup>.

Коэффициент трудового участия рассчитывается так же, как и коэффициент результативности на основе KPI, но с поправкой на коэффициенты повышающего и понижающего размера коэффициента трудового участия работника.

Факторы, повышающие коэффициент трудового участия врача, могут быть следующими:

- ◆ для коэффициента квалификации:
  - врач 1 категории;
  - врач высшей категории;
- ◆ для коэффициента уровня образования:
  - наличие ординатуры;
  - наличие дополнительного образования;

◆ для коэффициента ученой степени и почетного звания:

- заслуженный работник здравоохранения РФ;

- кандидат медицинских наук;

- заслуженный, народный врач;

- доктор медицинских наук;

◆ для коэффициента управления:

- полнота и своевременность диспансерного наблюдения;

- вакцинация, иммунизация населения;

- полнота клинического обследования при подготовке к госпитализации;

- владение методами чтения ЭКГ;

- охват флюорографическим обследованием населения;

- удаленность участка.

Понижающими коэффициентами являются:

◆ жалобы, заявления пациентов;

◆ расхождения клинико-поликлинических диагнозов;

◆ запущенные случаи тяжелого заболевания;

◆ случаи смерти больных, не наблюдавшихся врачом.

Коэффициент трудового участия является более развернутым и подробным методом расчета премиальных выплат врача, чем использование метода на основе KPI. Однако KPI, в отличие от КТУ, позволяет врачу в полной мере объективно оценить свою работу, а также спрогнозировать результаты своей деятельности, выстраивая таким образом эффективную систему оказания медицинских амбулаторных услуг.

<sup>1</sup> *Афонин Ю.А., Добренков В.И., Жабин А.П.* Социология менеджмента : учеб. для вузов. М., 2011.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> *Афонин Ю.А., Добренков В.И., Жабин А.П.* Современные механизмы управления социальными изменениями : учеб. пособие для вузов. М., 2012.

<sup>4</sup> *Клочков А.К.* KPI и мотивация персонала. М., 2010.

<sup>5</sup> Об утверждении критериев оценки эффективности деятельности врача общей практики (семейного врача) : приказ М-ва здравоохранения и социального развития РФ от 11 мая 2007 г. □ 325.

<sup>6</sup> *Добренков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А.* Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход : учеб. пособие. М., 2009.

<sup>7</sup> *Афонин Ю.А., Сагдеев Р.Р.* Проблемы мотивации медицинского персонала // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 7 (93). С. 10-14.