



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ НИИ ОРГАНИЗАЦИИ И  
ИНФОРМАТИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# Материальное стимулирование, совершенствование, управление медицинскими организациями

Кадыров Ф.Н.

Москва 15 октября 2014

# Эффективный контракт -

- логичное продолжение реформы бюджетной сферы, начатое с Федеральных законов № 174-ФЗ «Об автономном учреждении» и № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»



# Основная идея эффективного контракта

не повышение оплаты труда, а  
стимулирование



# Угрозы, связанные с внедрением эффективного контракта

- Недофинансирование других статей расходов в целях «выведения» уровня оплаты труда
- «Выводиловка»
- Проблема выплат участковым работникам
- Дифференциация в уровнях оплаты труда работников и связанное с этим недовольство части работников
- Сокращение работников в целях обеспечения заданного уровня оплаты труда
- Отказ в приеме на работу молодых специалистов

# В результате

- «Ножницы» между рекомендуемыми штатными расписаниями в соответствии с порядками оказания медицинской помощи и фактической численностью работников – угроза снижения доступности медицинской помощи
- Увеличение уровня внутреннего совместительства – угроза снижения качества медицинской помощи
- Итог: риск получить обратное тому, чего хотели достичь!



# Что первично: рост зарплаты или решение кадровых проблем?

- Решение кадровых проблем!
- А мы рискуем получить обратный результат!



Распоряжение Правительства РФ от  
26.11.2012 N 2190-р «Об утверждении  
Программы поэтапного  
совершенствования системы оплаты  
труда в государственных  
(муниципальных) учреждениях  
на 2012 - 2018 годы»:



# Системы оплаты труда работников учреждений должны обеспечивать:

- дифференциацию оплаты труда работников, выполняющих работы различной сложности;
- установление оплаты труда в зависимости от качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполняемых работ) и эффективности деятельности работников по заданным критериям и показателям.



# Стимулирование означает

- не только лучшую оплату за лучший труда,
- но и снижение оплаты за низкие результаты.
- Можно ли снижать оплату труда работников?  
Не противоречит ли это указам президента?
- Нет ни одного нормативного документа федерального уровня, запрещающего снижение заработной платы.
- А вот документы, позволяющие платить меньше, чем предусмотрено Указами Президента – есть!



Распоряжение Правительства РФ от  
26.11.2012 N 2190-р «Об утверждении  
Программы поэтапного  
совершенствования системы оплаты  
труда в государственных  
(муниципальных) учреждениях  
на 2012 - 2018 годы»:



Достижение показателей, определенных указами Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. [N 597](#) и от 1 июня 2012 г. [N 761](#), осуществляется в **отношении соответствующей категории работников в целом.** При этом сохраняется обусловленная различиями в сложности труда дифференциация в оплате труда работников, занимающих различные должности, относящиеся к одной категории



**«заработная плата конкретного работника** зависит от его квалификации, сложности, количества и качества выполняемой работы и **может быть как выше, так и ниже целевого значения, установленного указами Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. [N 597](#) и от 1 июня 2012 г. [N 761](#) для соответствующей категории работников».**



**«заработная плата конкретного работника** зависит от его квалификации, сложности, количества и качества выполняемой работы и **может быть как выше, так и ниже целевого значения, установленного указами Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. [N 597](#) и от 1 июня 2012 г. [N 761](#) для соответствующей категории работников».**



# Поэтому

- Не даем никаких общений конкретным работникам!
- Часть работников не получит оплату в размере, предусмотренном в соответствии с Указами Президента
- Не выполняем требования Указов?
- Нет, выполняем!
- Если кто-то недополучил – появляется возможность повысить зарплату другому.
- Достигается главное – стимулирование!



# Что необходимо стимулировать?

- Затраты труда, интенсивность труда?
- Нет! Результаты труда!
- Что такое интенсивность труда?
- Оставим мы в арсенале выплат стимулирующего характера выплаты за интенсивность труда?



# Мы уже сказали,

- что снижать зарплату можно.
- Но нужно ли?
- Давайте по возможности ни с кого ничего не снимать!
- Давайте только начислять!
- Но начислять «хитро»



# Должны ли наши показатели оценивать

- все возможные стороны деятельности работника?
- Нет! Только те, что мы хотим стимулировать.
- А стимулировать нужно (и можно) только ключевые показатели



# Нет смысла стимулировать показатели

- На которые работник повлиять практически не может
- Которые и без того на высоком уровне (зачем стимулировать снижение госпитализации, если она и без того низкая – мы просто потратим деньги)
- На оплату которых (если они резко улучшатся) нет денег



# Поэтому,

- Во-первых, не нужно гнаться за обилием показателей – выбираем наиболее подходящие из приказа Минздрава № 421, при необходимости заменяем на другие
- Во-вторых, недопустимо навязывание показателей «сверху».



# Показатели следует четко разделить

- на те, что будут выступать критериями оценки деятельности работника
- на те, что будут выступать условиями осуществления выплат стимулирующего характера



# Критерии оценки деятельности

- Как объемные, так и качественные должны быть объективно измеримыми



# В зависимости от ситуации

одни и те же показатели могут выступать и критериями, и условиями осуществления выплат.

Например, объемные показатели...



# Какие возможны условия начисления выплат?

- Отсутствие взысканий за отчетный период
- Отсутствие обоснованных жалоб
- Отсутствие взимания денеж. средств с граждан
- Отсутствие нарушений трудовой и производственной дисциплины
- Отсутствие штрафных санкций в рамках ОМС
- Наличие финансовых средств; оплата со стороны СМО сверхплановых пациентов, если врачи превышают планы
- Определенное количество дежурств и т.д. (если врачи не очень хотят) – метод стимулирования (ведь это сверх основной работы)
- Объем (процент) выполнения плана (если критерии качественные)



# Показатели типа «за интенсивность труда» нежелательны

- Откажемся от «интенсивности» вообще?
- Нет!
- Выплаты «за интенсивность» нужны при выполнении авральных работ
- Когда невозможно использовать измеримые объемные или качественные показатели
- Но как прописать выплату за интенсивность труда в договоре? Что мы укажем в графе «Размер оплаты»?
- «Работнику могут устанавливаться другие выплаты, предусмотренные коллективным договором, положением об оплате труда»



# Сдельные системы оплаты труда

- Трудовой кодекс не запрещает
- Эффективному контракту не противоречит – соответствует
- Регионы (СПб)
- Минздрав России



- В качестве объемных могут устанавливаться различные показатели, включая и финансовые. Так, сумма полученного дохода относится к нормам выработки.
- Во избежание спорных моментов целесообразно в учреждении разработать положение о системе нормирования труда, установив для каких подразделений какие показатели выступают в качестве норм труда.



Электронный адрес:

kadyrov-fn@yandex.ru

kadyrov@mednet.ru



**Спасибо за внимание!**



ЦЕНТРАЛЬНЫЙ НИИ ОРГАНИЗАЦИИ И  
ИНФОРМАТИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
[www.mednet.ru](http://www.mednet.ru)

# Кадыров Ф.Н.

Книга:

Стимулирующие системы оплаты труда в рамках введения эффективного контракта. - М.: ИД «Менеджер здравоохранения», 2014

[www.idmz.ru](http://www.idmz.ru)

