



Центральный научно-исследовательский  
институт организации и информатизации  
здравоохранения

# Нормирование труда как инструмент управления медицинской организацией

**Иванова М.А. д.м.н., профессор., зав. отделом нормирование труда и анализа кадрового обеспечения**

**Соколовская Т.А., к.м.н., ведущий научный сотрудник отдела общественного здоровья и демографии**

**Армашевская О.В. к.м.н., ведущий научный сотрудник отдела научных основ организации здравоохранения**

## Развивается как система и имеет следующие направления

- Нормативная база для работников общеотраслевых профессий
- Нормативная база для работников отраслевых профессий
- Разработка нормативных материалов на локальном уровне

## В современных условиях развития должно обеспечивать

- Повышение производительности труда
- Создание устойчивой системы регламентации
- Интеграция систем управления
- Систематизация мониторинга систем управления

# Нормирование труда представляет собой составную часть (функцию) управления

## Включает:

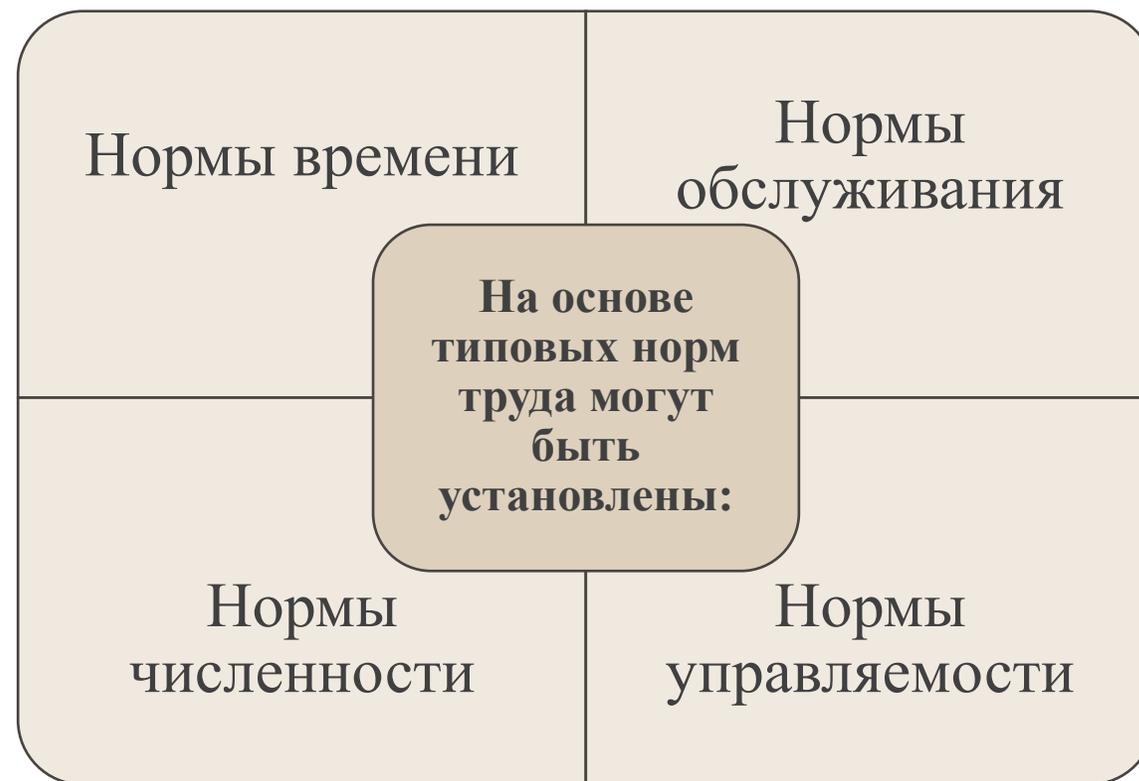
определение необходимых затрат труда (времени) на выполнение работ (оказание услуг) отдельными работниками (группами работников)

установление на этой основе норм труда

Универсальным измерителем количества труда, затраченного на выполнение той или иной работы, является рабочее время

**Нормы труда** – это установленные показатели затрат труда, необходимые для выполнения конкретных объемов работ в определенных организационно-технических условиях

# Порядок разработки и утверждения норм труда



# Ответственность руководителя организации

Ответственность за состояние нормирования труда, своевременное проведение организационно-технических мероприятий, внедрение рациональных организационных, технологических и трудовых процессов, улучшение организации труда, возлагается на руководителя учреждения или по его поручению на одного из заместителей руководителя, курирующего вопросы организации и нормирования труда

Рекомендуется формализовать в «Положении о системе нормирования труда в организации», которое утверждается локальным нормативным актом с учетом мнения представительного органа работников, либо включается в качестве отдельного раздела в коллективный договор.

Учет мнения представительного органа работников рекомендуется осуществлять в общем порядке для локальных нормативных актов, которые в соответствии с трудовым законодательством принимаются с учетом мнения представительного органа работников.

## В Положение рекомендуется включать разделы:

Применяемые в организации нормы труда. В приложении к данному разделу приводятся: ссылки на типовые нормы труда, использованные при определении норм труда; примененные методики определения нормы численности на основе типовой нормы времени, нормы численности на основе типовой нормы обслуживания и нормы обслуживания на основе типовой нормы времени (если проводились расчеты); расчет коррекции типовых норм труда с учетом организационно-технических условий (если проводилась коррекция); методы и способы установления норм труда по отдельным должностям (профессиям рабочих), видам работ (функциям) по которым отсутствуют типовые нормы труда

Порядок внедрения норм труда

Порядок организации замены и пересмотра норм труда

Меры, направленные на соблюдение установленных норм труда

Работники извещаются о внедрении новых норм труда не позднее, чем за два месяца до их введения в действие

О снижении ошибочных норм труда работники могут быть уведомлены и в более короткий срок, определяемый с учетом мнения представительного органа работников

Форма извещения о внедрении новых норм труда определяется организацией самостоятельно, при этом рекомендуется указать ранее действовавшие нормы труда, новые нормы труда и факторы, послужившие основанием введения новых норм труда

Перед введением новых норм труда рекомендуется провести инструктаж и обучение работников наиболее эффективным приемам и методам выполнения работ, с использованием как индивидуальных, так и групповых форм их проведения

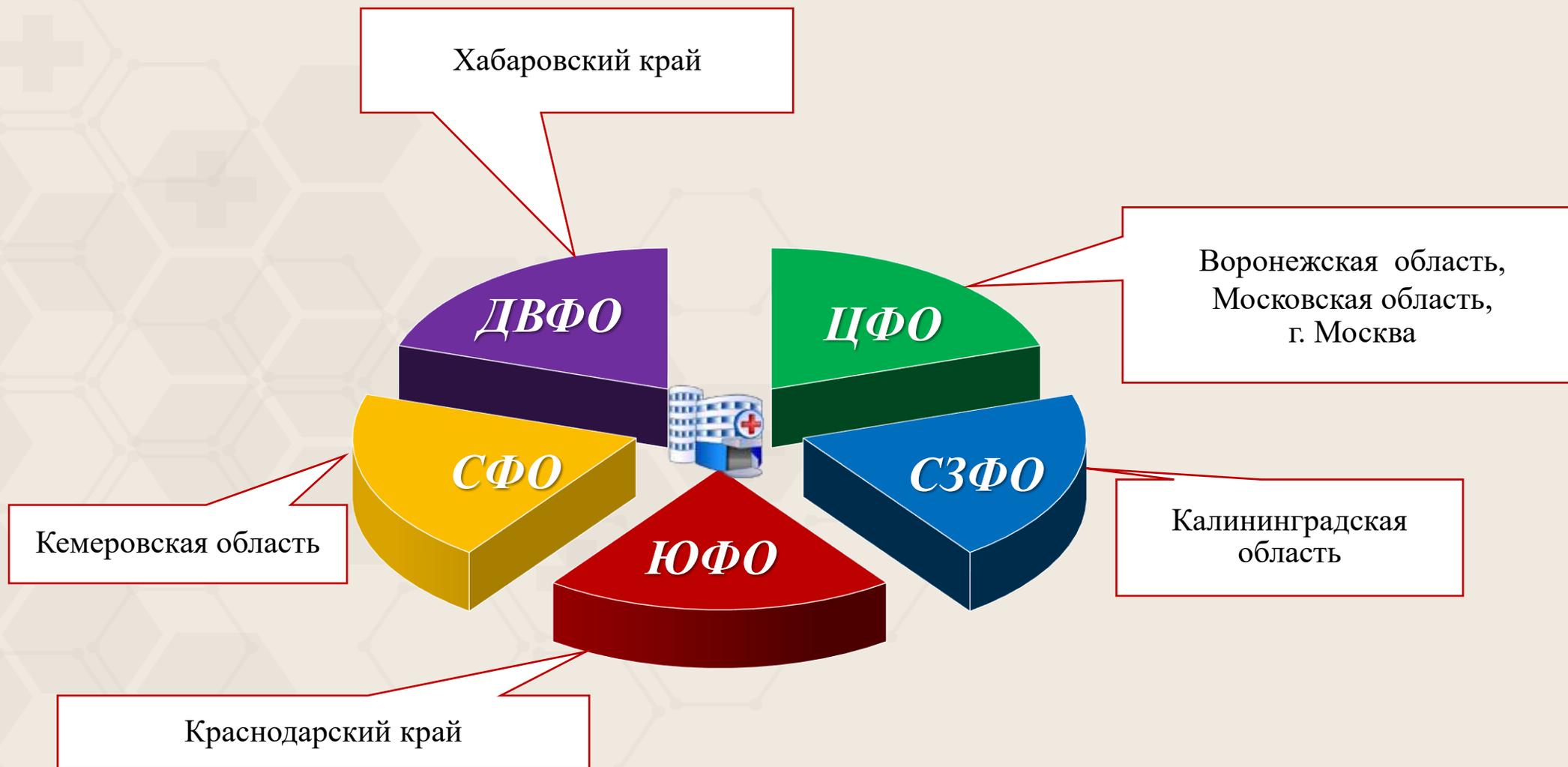
# При заключении трудового договора работник должен быть проинформирован о нормах труда

В случае установления учреждением норм численности, в трудовом договоре работника указывается норма рабочего времени

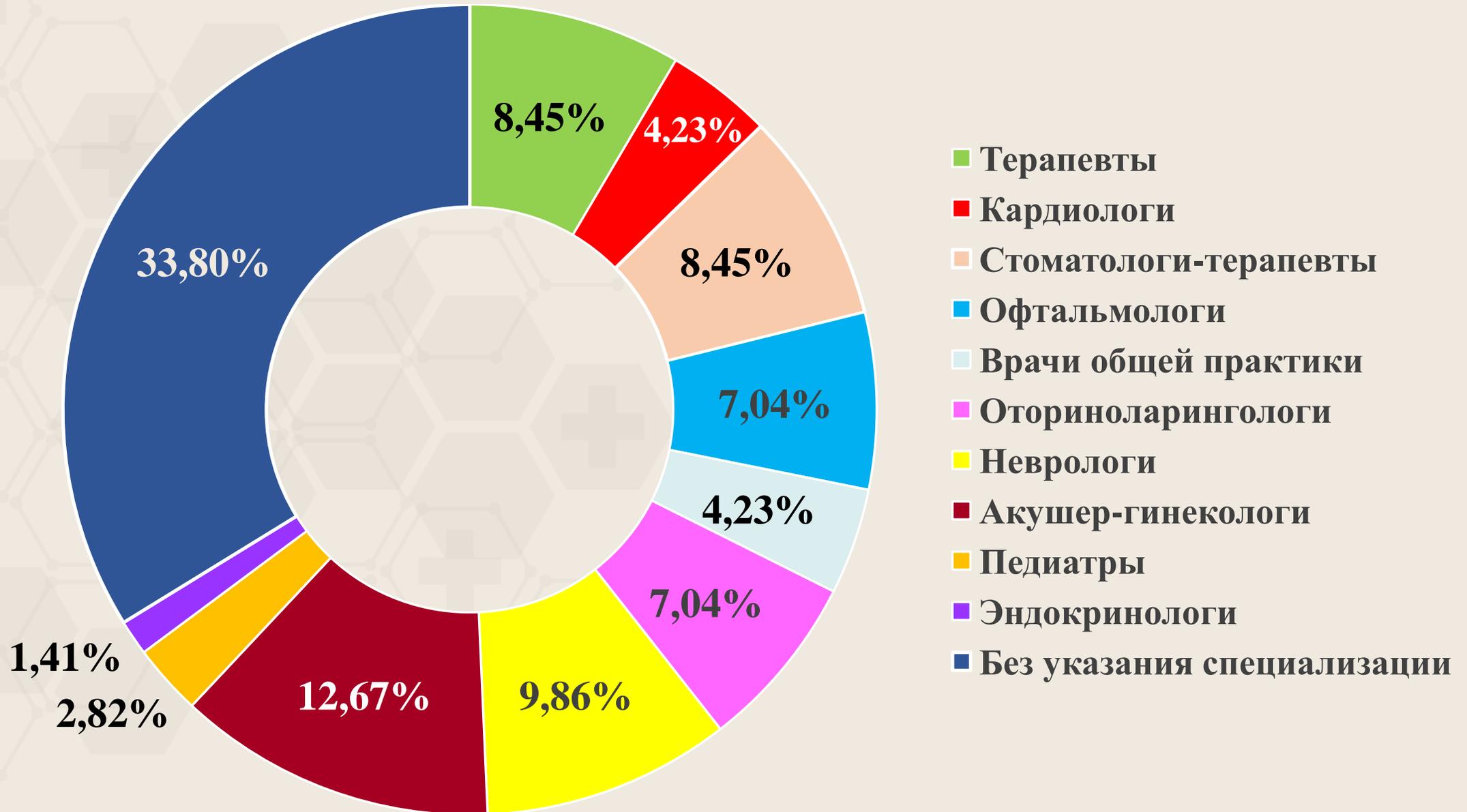
Работник должен быть проинформирован о нормах времени на выполнение работ (оказание услуг) или нормах обслуживания если они ему устанавливаются с указанием на то, что они выполняются в пределах установленной ему продолжительности рабочего времени

Был разработан инструментарий для проведения анкетирования врачей различных специальностей, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях и принимавших участие в фотохронометражных исследованиях в качестве наблюдаемых за процессом их трудовой деятельности в течение двух рабочих недель.

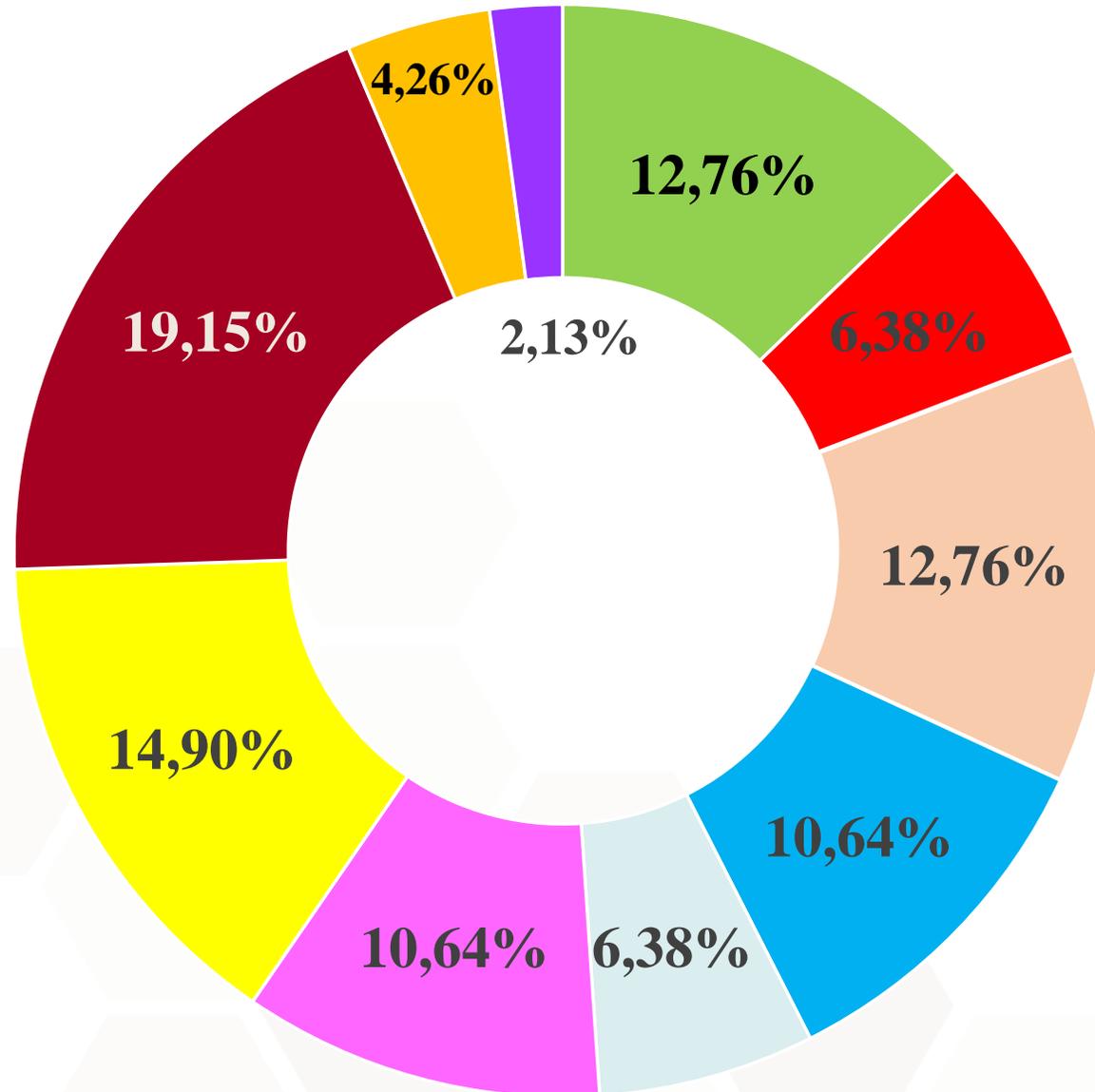
# Анкетирование проведено среди врачей 7 пилотных субъектов, принявших участие в фотохронометражных исследованиях в 5 округах РФ



# Распределение врачей, участвовавших в исследовании, по специальностям (n=71)

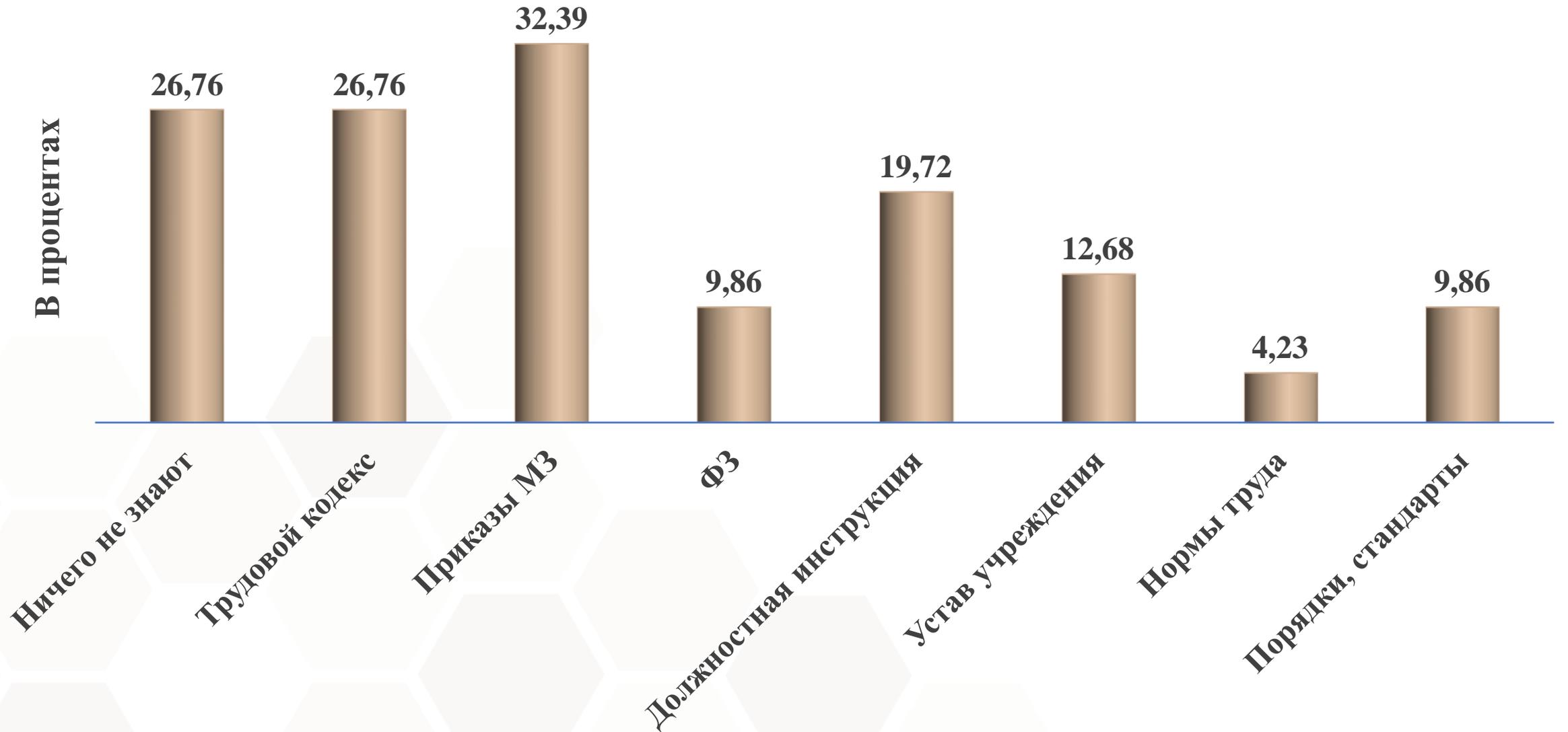


# Распределение врачей, участвовавших в исследовании, по специальностям (n=47)



- Терапевты
- Кардиологи
- Стоматологи-терапевты
- Офтальмологи
- Врачи общей практики
- Оториноларингологи
- Неврологи
- Акушер-гинекологи
- Педиатры
- Эндокринологи

# Осведомленность врачей по правовым вопросам и нормативных актах



# Обслуживание пациентов врачами-специалистами на дому за одну рабочую смену

Специальность	min	max
Терапевт	6	13
ВОП	3	6
Педиатр	10	14
Акушер-гинеколог	0	2
Кардиолог	0	0
Невролог	0	3
Оториноларинголог	0	2
Офтальмолог	0	2
Эндокринолог	0	0
Стоматолог-терапевт	0	10

# Как добирается врач до пациента

**Служебный  
транспорт  
29,55%**

**Личный транспорт  
6,81%**

**Пешком  
31,82%**

**Общественный  
транспорт  
31,82%**



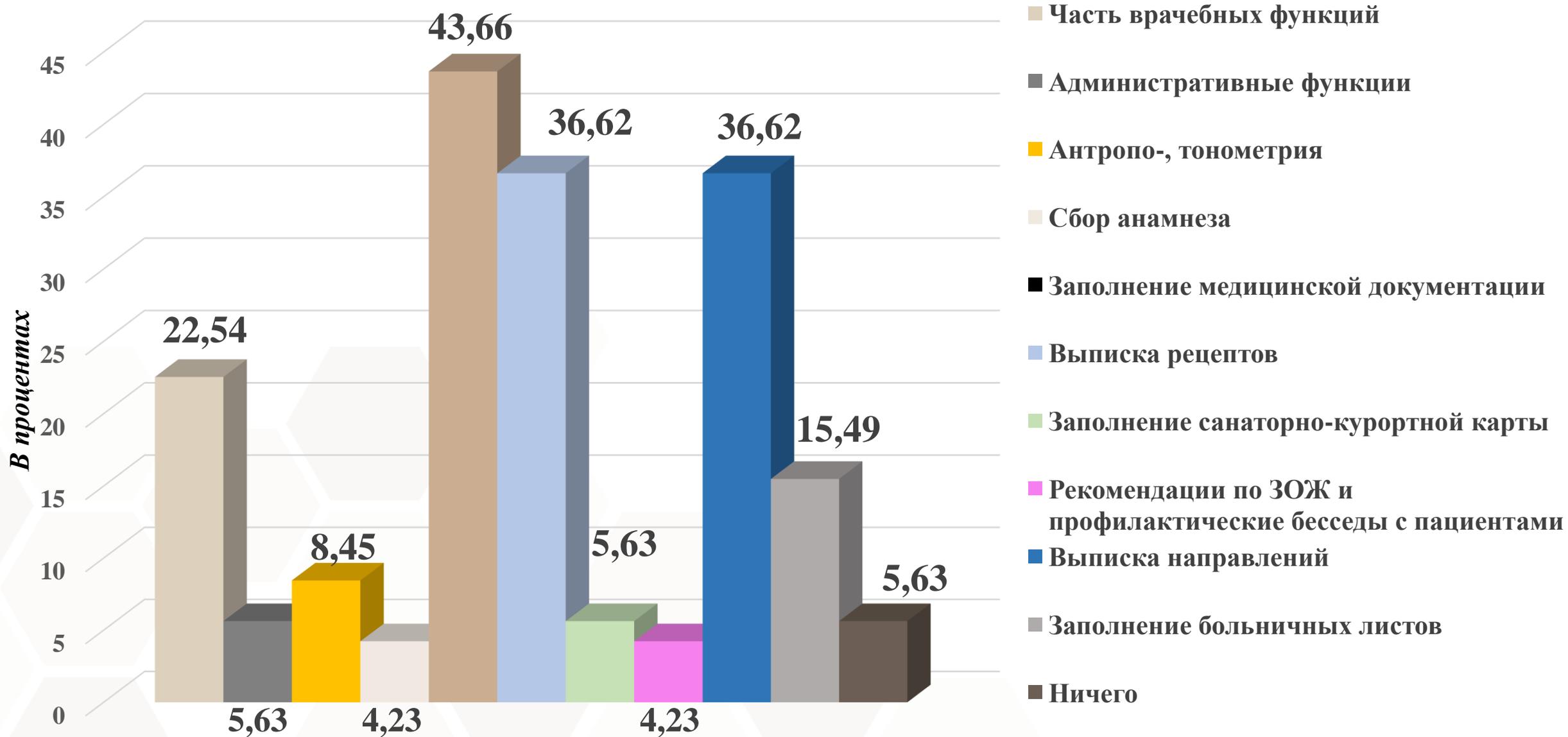
# Временные затраты на посещение пациентов (по мнению врачей-специалистов)

Посещение пациента	Время (в минутах)	
	max	min
Обращение по заболеванию	60	15
Профилактический осмотр	40	6
Диспансерный прием	30	7

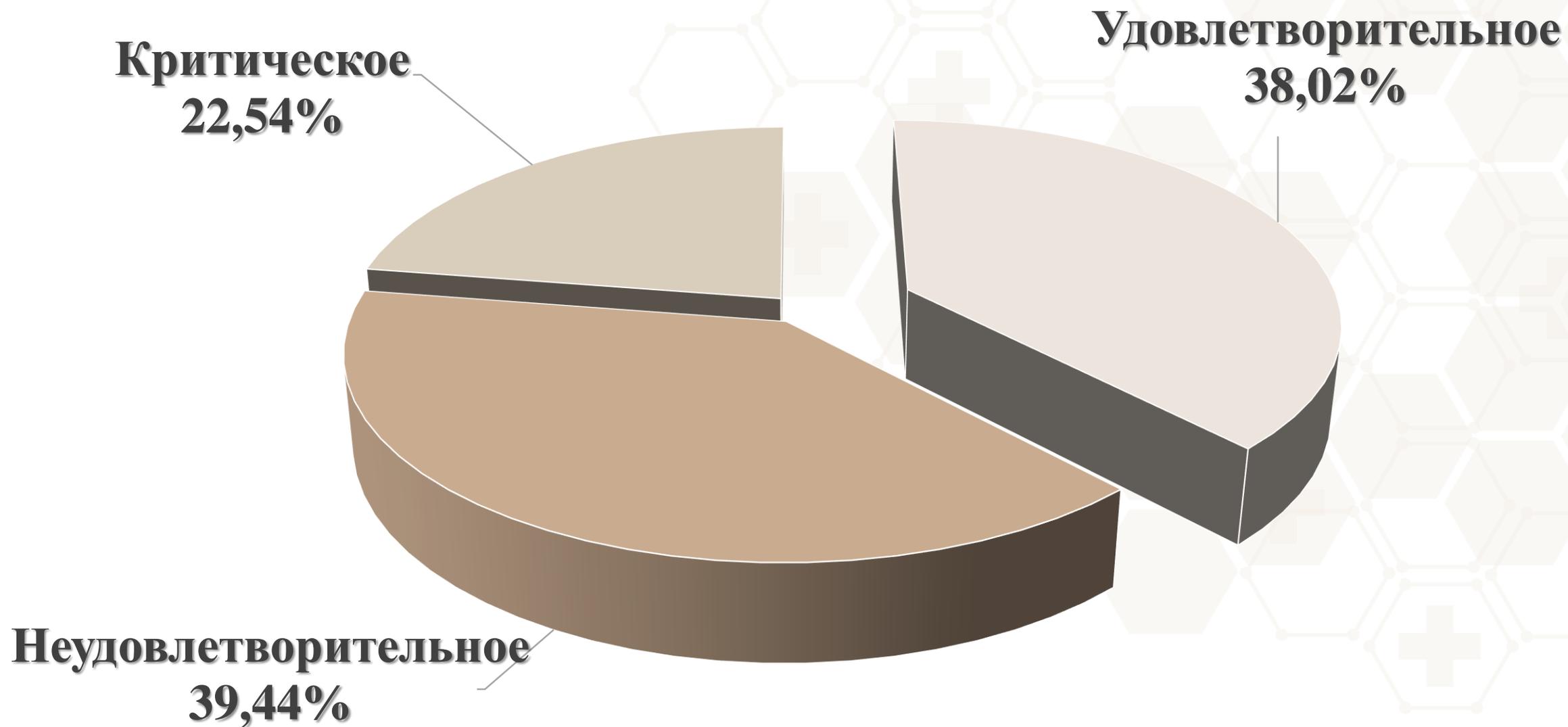
# Затрата рабочего времени врача-специалиста на работу с документацией

Специальность	Затраты рабочего времени в процентах	
	min	max
Терапевт	30	90
Врач общей практики	25	70
Педиатр	60	
Акушер-гинеколог	25	80
Невролог	30	60
Кардиолог	10	60
Эндокринолог	30	
Офтальмолог	25	50
Оториноларинголог	30	50
Стоматолог-терапевт	30	

# Какие функции, по мнению врачей, можно было бы передать среднему медицинскому персоналу



# Самооценка врачей психофизического состояния в конце рабочего дня



# Предложения врачей-специалистов



ЦНИИОИЗ



---

Проведенное анкетирование показало недостаточную осведомленность врачей различных специальностей по правовым вопросам и нормативным актам: не более трети знают о Приказах МЗ РФ, менее 20,0% знают о содержании должностной инструкции, а о нормах труда только 4,23% респондентов

---

По мнению специалистов временные затраты на посещение пациента соответствуют минимальным согласно действующим нормативным документам, а затраты на работу с документацией требуют дополнительного времени специалистов

---

Такие функции как: заполнение медицинской документации, сбор анамнеза и антропо- и тонометрия более трети врачей делегировало бы среднему медицинскому персоналу

---

Самооценка 38,02% врачей своего психофизического состояния после рабочего дня была удовлетворительной, а 22,54% оценили его как критическое

---

Более половины специалистов предложили уменьшить количество посещений, более пятой части – уменьшить количество медицинской документации, а 18,31% - увеличить заработную плату

---

Ежедневная интенсивная и ответственная работа, не может не влиять на здоровье, качество жизни врача и его профессиональную деятельность, поэтому руководители медицинских организаций имеют возможность использовать нормирование труда не только с целью организационной эффективности, но и как инструмент управления медицинской организацией, применяя систему стимуляции и мотивируя специалистов



Центральный научно-исследовательский  
институт организации и информатизации  
здравоохранения

**Спасибо за внимание!**