

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»



Группа 7
«Тверичи»

ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ ПОСРЕДСТВОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРУЮЩИХ ВЫПЛАТ

Тверь
2013

Разработчики проекта:

Ф.И.О.	Должность	Муниципальное образование
Бекетова Анна Анатольевна	Зам. главного врача по КЭР, врач-педиатр ГБУЗ «Городская детская больница №3»	г. Тверь
Волков Алексей Геннадьевич	Главный врач «Областная стоматологическая поликлиника»	г. Тверь
Жмуркин Вадим Валерьевич	Зам. главного врача по КЭР, врач детский эндокринолог ГБУЗ «Клиническая детская больница №2»	г. Тверь
Карелин Александр Николаевич	Главный врач ГБУЗ «Стоматологическая поликлиника г. Конаково»	Тверская обл., г. Конаково
Колесникова Ирина Алексеевна	Главный врач «Городская поликлиника №8»	г. Тверь
Кильчицкая Светлана Евгеньевна	Главный врач ГБУЗ «Кашинская стоматологическая поликлиника»	Тверская обл., г. Кашин
Петруничева Надежда Николаевна	Главный врач ГБУЗ «Детская стоматологическая поликлиника»	г. Тверь
Свида Василий Ласлович	Главный врач ГБУЗ «Стоматологическая поликлиника №3»	г. Тверь
Устинова Ольга Константиновна	Главный врач ГБУЗ «Детская городская клиническая больница №1»	г. Тверь

Актуальность проблемы



«Привлечь людей в здравоохранение может только достойная заработная плата...»



Дерево проблем

Недостаточная мотивация медицинских работников на конечный результат своей деятельности

1. Отсутствие четкой объективной системы оценки деятельности медицинских работников, ориентированной на результат

1.1. Недостаточная ориентация медицинских работников на конечный результат своей деятельности

1.2. Отсутствие четких критериев назначения стимулирующих выплат

1.3. Необъективность оценки деятельности медицинских работников, ориентированной на результат

2. Неудовлетворенность медицинских работников размером оплаты труда

2.1. Непонимание сотрудниками механизмов расчета стимулирующих выплат

2.2. Неудовлетворительный размер стимулирующих выплат

2.3. Ограниченные компенсационные выплаты

3. Дефицит и текучесть кадров

3.1. Высокий коэффициент совместительства

3.2. Преобладание в возрастной структуре сотрудников старше 50 лет

3.3. Высокая текучесть кадров

Дерево целей

Повысить мотивацию труда медицинских работников путем совершенствования системы стимулирующих выплат для повышения доступности и качества медицинской помощи населению

Разработать систему персональных стимулирующих выплат на основе грейдинга, как одного из мотивирующих факторов, для объективной оценки деятельности медицинских работников

Разработать механизм внедрения грейдинговой системы для стимулирования труда медицинских работников

Провести оценку степени удовлетворенности персонала стимулирующими выплатами

Подцель 1

Разработать систему персональных стимулирующих выплат на основе грейдинга, как одного из мотивирующих факторов, для объективной оценки деятельности медицинских работников

1.1. Разработать методическое обеспечение для определения и расчета стимулирующих выплат на основе грейдинговой системы

1.2. Внести изменения в локальные акты учреждения в части выплат стимулирующего характера

Подцель 2



Разработать механизм
внедрения грейдинговой
системы для
стимулирования труда
медицинских работников

Адаптировать
систему грейдов к
условиям работы
медицинской
организации

Подцель 3

Провести оценку
степени
удовлетворенности
персонала
стимулирующими
выплатами

3.1 Провести оценку
степени
удовлетворенности
персонала
стимулирующими
выплатами

3.2. Провести анализ
результатов
анкетирования
медицинского
персонала

ЦЕЛЬ

Повысить мотивацию труда медицинских работников путем совершенствования системы стимулирующих выплат для повышения доступности и качества медицинской помощи населению

ИДЕЯ

Разработать систему персональных стимулирующих выплат, основанную на грейдинговой оценке, позволяющую повысить мотивацию медицинских работников в целях улучшения качества медицинской помощи и её доступности для населения

РЕЗУЛЬ- ТАТ

Мотивированный на конечный результат персонал медицинской организации, способный обеспечить высокое качество и доступность медицинской помощи

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none">1. Соответствие государственной политике и социальному заказу2. Наличие положительного опыта по стимулированию труда медицинских работников (за объем и качественные показатели)3. Наличие современной материально-технической базы (МТБ) в медицинских организациях	<ol style="list-style-type: none">1. Повышение качества и доступности медицинской помощи2. Рост заработной платы медицинских работников за счет увеличения стимулирующих выплат3. Повышение мотивации медицинских работников и их заинтересованности в улучшении результатов своей деятельности.4. Снижение текучести и дефицита кадров, обновление кадрового состава
<ol style="list-style-type: none">1. Недостаточное финансирование и низкие тарифы на медицинские услуги2. Дефицит медицинских кадров на рынке труда3. Низкая эффективность стимулирующих выплат, не имеющих конкретных параметров4. Отсутствие системы оценки удовлетворенности персонала стимулирующими выплатами	<ol style="list-style-type: none">1. Конкуренция медицинских организаций за медицинские кадры, отток кадров в систему частного здравоохранения и в другие регионы2. Возможность возникновения внутренних конфликтов в медицинском коллективе3. Отсутствие мотивации к повышению квалификации и самообразованию, профессиональное выгорание

Технология грейдинговой оценки

6. Проведение опроса
сотрудников.

5. Определение фонда оплаты
труда

4. Разработка технологических
карт

3. Присвоение грейдам окладов

2. Выбор параметров должности.

1. Определение грейдов.

Проектное решение

Предлагаемые грейды:

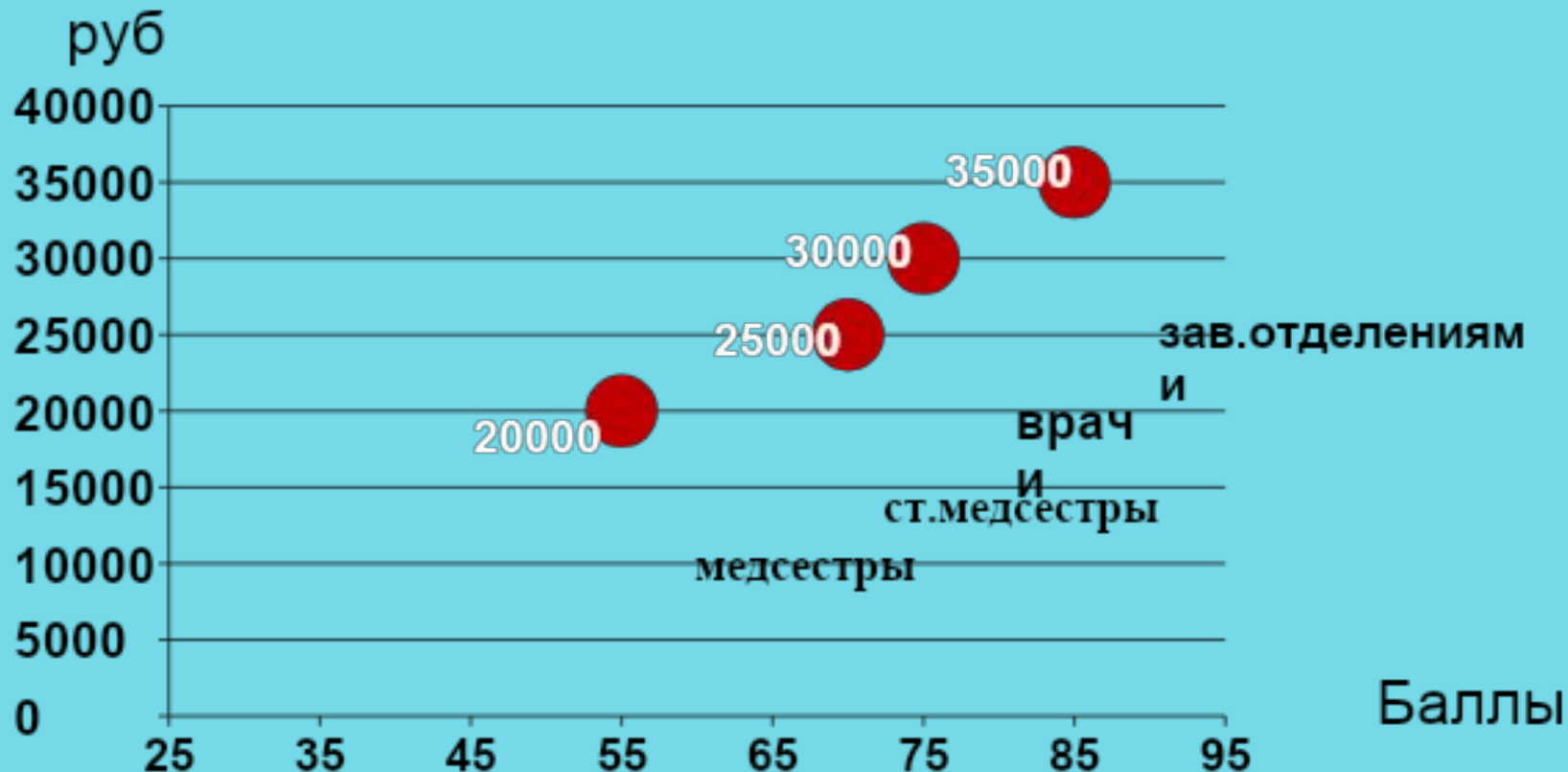
- Заместители главврача, главная медсестра
- Заведующие отделением
- Врачи
- Старшие медсестры
- Медсестры
- Младший медперсонал
- Служащие (АУП)
- Работники (АХЧ)

Проектное решение

- *Предлагаемые параметры должности:*
- образование;
- опыт работы;
- сложность процесса;
- инициативность и самостоятельность;
- ответственность за контакты;
- ответственность за жизнь и здоровье других людей;
- материальная ответственность;
- количество подчиненных;
- стаж работы в медицинской организации

Проектное решение

Уровень заработной платы в грейдах



Технологическая карта врача

	Содержание характеристики	Фактически балл характеристики должности, занятой конкретным лицом
1.	Образование	10
2.	Опыт работы	10
3.	Сложность процесса	10
4.	Инициативность и самостоятельность	10
5.	Ответственность за жизнь и здоровье пациентов	10
6.	Ответственность за контакты	5
7.	Управление персоналом	0
8.	Материальная ответственность	5
9.	Стаж работы в ДГКБ №1	10
	Итого	70

Фонд оплаты труда в грейдах, фонд стимулирующих выплат с учетом баллов

№	Наименование грейда	ФОТ в грейде, руб.	Фонд оплаты стимулирующих, руб.	Кол-во баллов в грейде	Стоимость балла в грейде
1.	Заведующие отделением	420000	230000	1020	226
2.	Врачи	1846000	1200000	5325	225
3.	Старшие медицинские сестры	300000	199000	840	237
4.	Медицинские сестры	2470000	1456000	7150	204

Проектное решение

Формула расчета стоимости 1 балла

$$A=B/C$$

- **A – стоимость одного балла стимулирующих выплат**
- **B – фонд оплаты стимулирующих выплат в грейде**
- **C – суммарное количество баллов в грейде**

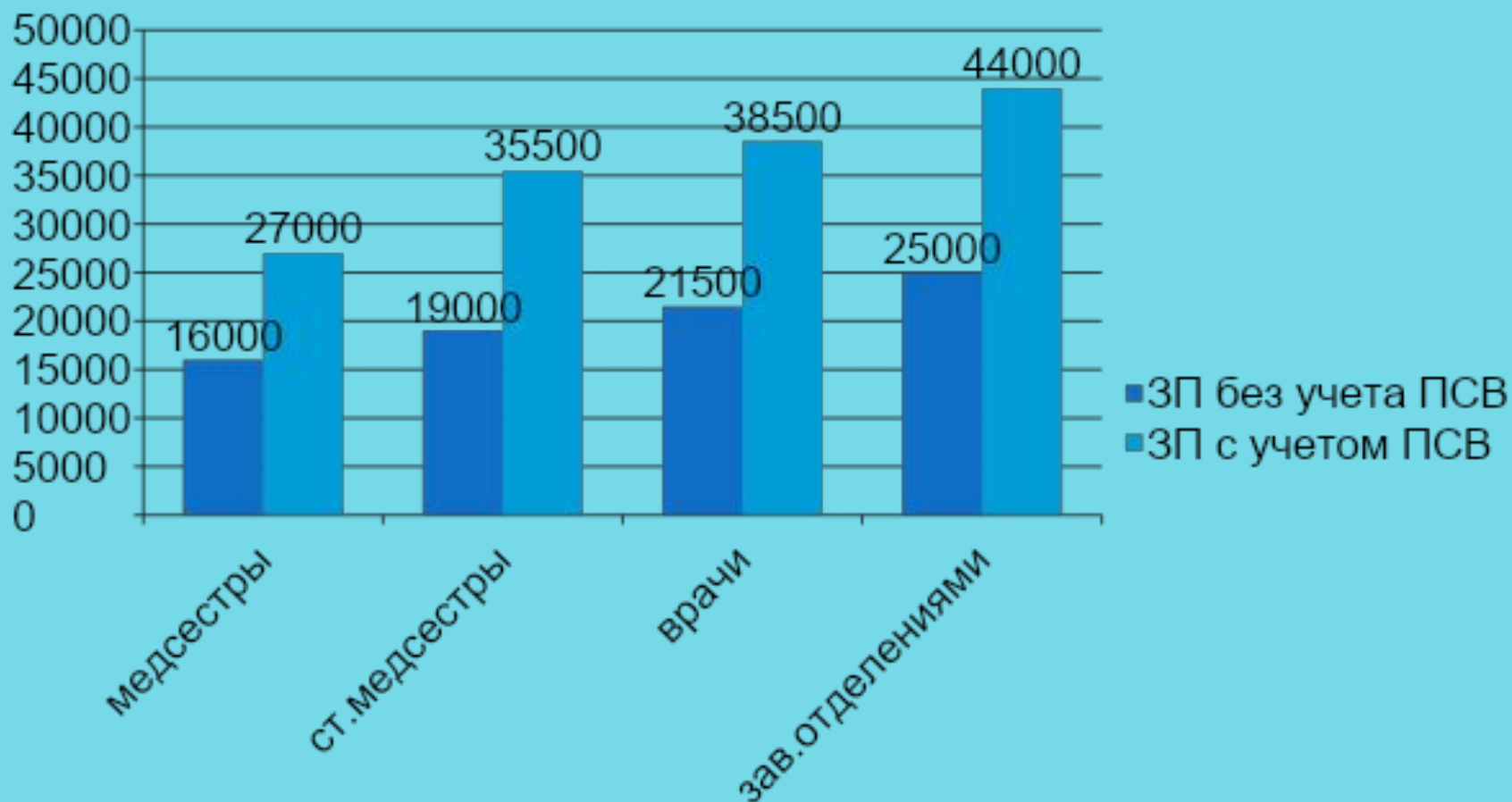
Проектное решение

Расчет персональных стимулирующих выплат по грейдам

№	Наименование грейда	Средняя оценка грейда в баллах	Количество сотрудников в грейде	Стоимость балла в грейде, руб.	Персональная стимулирующая, руб.
1.	Заведующие отделением	85	12	226	19000
2.	Врачи	75	71	225	16900
3.	Старшие медицинские сестры	70	12	237	16500
4.	Медицинские сестры	55	130	204	11000

Проектное решение

Динамика заработной платы



РЕЗУЛЬТАТ:

Мотивированный на конечный
результат персонал
медицинской организации,
способный обеспечить
высокое качество и
доступность медицинской
ПОМОЩИ

Социальная и экономическая эффективность проекта



Удовлетворенность медицинских работников
ЗП и стимулирующими выплатами

Повышение ответственности медицинской
организации за использование кадрового
потенциала

Использование оплаты труда как **фактора мотивации**
за качество и результаты деятельности

Реализация Межведомственной целевой программы
«Развитие здравоохранения Тверской области на
2013-2020 годы»

2013 -

2020





Благодарим за внимание!