

УДК 331

Т.Н. Козеева

В.Г. Коновалова

Tatyana Kozeeva

Valeriya Konovalova

## ВНЕДРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КОНТРАКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И УСЛОВИЯ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

*Аннотация.* Рассматриваются особенности внедрения эффективных контрактов в контексте совершенствования оплаты труда в учреждениях здравоохранения. Представлен обзор основных проблем, выявленных в ходе внедрения эффективных контрактов. Выделены условия применимости эффективных контрактов, актуальные для организаций здравоохранения. Сформулированы методические и практические рекомендации по обоснованию показателей эффективности деятельности персонала.

*Ключевые слова:* совершенствование систем оплаты труда, механизм эффективного контракта, стимулирующие выплаты, показатели эффективности деятельности работников медицинских учреждений.

## IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE CONTRACTS IN HEALTH ORGANIZATION: PROBLEMS AND THEIR CONDITIONS FOR OVERCOMING

*Annotation.* The features of effective implementation of contracts in the context of improving the wages in health care organizations. A review of the main problems identified during the implementation of effective contracts. Obtained conditions of applicability of the effective contracts relevant to health care organizations. Formulated guidelines for the justification of the performance indicators of staff.

*Keywords:* improving wage systems, a mechanism for effective contract incentive payments, performance indicators of health care workers.

Внедрение механизма эффективного контракта в системе здравоохранения призвано повысить престижность профессии врача и качество предоставляемых услуг [5]. Ожидается также, что эффективный контракт будет способствовать замене формальных показателей и критериев оценки медицинского персонала, которые в современной практике нередко используются при определении стимулирующих выплат, на четкие измеримые показатели, а также расширению возможностей дифференциации заработной платы персонала на основе достигнутых целевых показателей.

Как свидетельствует зарубежный и отечественный опыт внедрения механизма эффективного контракта в бюджетном секторе, ожидаемый эффект может быть достигнут лишь при выполнении определенных условий на макро- и микроуровнях, в том числе:

- предоставление организациям бюджетного сектора значительной свободы в определении содержания трудовых контрактов в части оплаты труда работников;
- не слишком высокий уровень безработицы и, как следствие, возможность найти работу, отсутствие вынужденной привязанности работников к конкретному работодателю;
- открытость систем найма, карьерного роста и стимулирования (возможности должны быть сопоставимы с условиями, предоставляемыми в частном секторе);
- отражение в трудовом контракте особенностей выполняемой работы и занимаемой должности (требования к работнику и оплата труда должны быть сопоставимыми с соответствующими требованиями в частном секторе);
- обеспечение возможности измерения результатов выполняемой персоналом работы на основе небольшого числа параметров, а также укрупнения указанных параметров для последующей оценки;

– оптимальный уровень затрат, обусловленных наблюдением за выполняемой работой и ее оценкой (чрезмерно высокий уровень затрат приведет к отказу работодателей от мониторинга показателей эффективности выполнения работ, несмотря на то, что последнее является основой применения эффективных контрактов);

– достаточная гибкость механизма перераспределения средств, который позволяет организациям устанавливать, изменять и отменять стимулирующие выплаты для каждого работника в соответствии с оценкой эффективности его работы [1].

Следует отметить, что выполнение большинства из выделенных условий успешного применения механизма эффективного контракта далеко не в полной мере обеспечивается в учреждениях бюджетного сектора РФ (в частности, сохраняется непрозрачность механизма перераспределения средств, сложность определения измеримых результатов и оценки эффективности выполнения работ). Кроме того, далеко не во всех учреждениях здравоохранения уделяется должное внимание работе с персоналом при реализации нововведений в системах оплаты труда. Отсутствие ясности у работников учреждений здравоохранения при внедрении эффективных контрактов, в первую очередь, относительно критериев начисления стимулирующих выплат и условий дифференциации зарплат, провоцирует вопросы и жалобы персонала.

К аналогичным выводам приводят и результаты опроса работников медицинских учреждений, проведенного Национальной медицинской палатой совместно с экспертами Института экономики здравоохранения Высшей школы экономики [4]. В ходе опроса респондентам задавались вопросы об ожидаемом потенциале внедрения эффективного контракта, оптимальных, по мнению опрашиваемых, вариантах его внедрения и индикаторах, которые было бы правильно использовать при формировании оплаты труда, а также о реальной практике и текущих итогах внедрения систем оплаты труда. Важно отметить, что независимо от степени информированности об особенностях эффективного контракта, медицинские работники довольно высоко оценивали его потенциальный эффект, выделяя усиление требований к качеству работы (51,3 %), закрепление квалифицированных кадров (45,3 %), повышение качества услуг здравоохранения (44 %), повышение эффективности деятельности (43,1 %), рост дисциплины в коллективе (41,3 %). Вместе с тем, оценивая реальные результаты перехода к новой форме оплаты труда и влияние эффективного контракта на качество медицинской помощи, более половины респондентов считают, что внедрение эффективного контракта пока еще не привело к существенным изменениям этого параметра помощи. По мнению большинства опрошенных, информирования работников при внедрении новой формы оплаты было недостаточно. Если руководители разного уровня отмечали свое активное участие в административных совещаниях, конференциях, семинарах и программах повышения квалификации, то в ответах остальных категорий работников (рядовых врачей, фельдшеров и среднего медицинского персонала) преобладали ответы, свидетельствующие скорее об отсутствии активных форм информирования по вопросам эффективного контракта.

Результаты опроса показывают, что респонденты считают необходимым более дифференцированный подход к критериям эффективности, чем внедряется в реальности. Единые для всех работников критерии считали правильным применять только 8,4 % отвечавших, в то время как в реальности применение такого подхода отмечали почти в два раза больше респондентов. Большинство опрошенных работников отдает значительно большее предпочтение учету степени соответствия работы критериям эффективности, чем этот критерий учитывается в реальности. При этом более значительным, чем в реальности, по мнению опрошенных, должен быть вклад квалификации и должности, занимаемой работником. При этом почти каждый пятый из числа опрошенных не смог ответить на вопрос о том, какие принципы распределения в настоящее время применяются в учреждении. Большинство респондентов считает, что при внедрении эффективных контрактов важно учитывать ре-

зультаты выполнения государственного задания и достижения показателей результативности деятельности персонала. Экспертные оценки, мнения потребителей услуг и оценка руководителей учреждения, по мнению отвечающих, не должны, или в незначительной степени должны влиять на величину заработной платы. При этом, отвечая на вопрос о том, какие критерии используются в реальности, большинство выбирало варианты «выполнение госзаказа», что можно считать объективным критерием, и «оценка руководителя учреждения», что можно считать скорее субъективным критерием.

Как показывает практика, мероприятия, которые обеспечивают внедрение механизма эффективного контракта, должны затрагивать не только вопросы собственно оплаты труда работников, но и вопросы трудового законодательства, оценки качества медицинской помощи, нормирования труда, оценки эффективности работы персонала и эффективности деятельности учреждений здравоохранения в целом [2]. Повышение заработной платы при этом рассматривается не как самоцель, а как необходимое условие улучшения доступности и качества медицинской помощи, эффективного распределения ресурсов на развитие здравоохранения.

Ключевой элемент механизма эффективного контракта – разработка и утверждение критериев эффективности деятельности работников и соответствующих условий определения стимулирующих выплат. Общий методологический подход предполагает, что система показателей эффективности носит «сквозной» характер: учреждения получают целевые показатели, направленные на повышение качества и результативности медицинской помощи, в соответствии с целевыми показателями самими учреждениями устанавливаются специфические показатели для отдельных групп работников. Для каждого работника уточняются трудовые функции, определяются показатели и критерии оценки эффективности деятельности, устанавливается размер вознаграждения в зависимости от достижения индивидуальных и коллективных результатов труда. При этом необходимо обеспечить соблюдение следующего требования: показатели и критерии оценки деятельности, условия установления вознаграждения должны быть понятны работникам и не допускать двойственного толкования.

К настоящему времени установлены целевые показатели эффективности деятельности федеральных бюджетных и казенных учреждений здравоохранения и критерии результативности работы руководителей [6], утверждены приказы и иные акты Минздрава, разработаны методические рекомендации, в соответствии с которыми конкретными учреждениями определяются показатели эффективности деятельности для различных групп персонала. Указанные показатели и критерии их оценки должны быть закреплены в локальных нормативных актах, регламентирующих порядок оплаты труда. В связи с внедрением в учреждениях здравоохранения эффективных контрактов возникает также необходимость приведения штатного расписания в соответствие с утвержденной номенклатурой специальностей, а также проведения структурных преобразований в подразделениях. Еще одним условием успешного внедрения механизма эффективного контракта является развитие системы непрерывного обучения и консультирования для врачей.

Следует также отметить, что эффективная мотивация персонала учреждений здравоохранения не может быть основана только на контроле. Как показывает зарубежный опыт проведения реформ в системах здравоохранения, значительный эффект достигается за счет повышения прозрачности работы отдельных врачей и медицинских организаций. Так, например, в Великобритании создан интернет-сервис NHS Choices («Выбор Национальной службы здравоохранения»), на котором все желающие могут посмотреть оценки медицинских учреждений по качеству оказания помощи, уровню инфекционного контроля, внутрибольничной летальности, рекомендациям персонала и пациентов и другим критериям. Это задает серьезные стимулы для всех включенных в этот реестр больниц и клиник и работающих в них врачей. По оценкам экспертов McKinsey, системы здравоохранения могут экономить до 10 % в год за счет своевременного получения и анализа достоверных данных о состоянии и качестве лечения пациентов, эффективность затрат [3].

*Библиографический список*

1. Баринаова, В. А. Возможность применения опыта составления стимулирующих трудовых контрактов коммерческих организаций в бюджетном секторе и на государственной службе в России / В. А. Баринаова, В. А. Еремкин, В. А. Ланьшина // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – № 3. – С. 305–314.
2. Кадыров, Ф. Н. Цели и задачи «эффективного контракта»: идеология и проблемы внедрения / Ф. Н. Кадыров // Экономика науки. – 2015. – Т. 1. – № 3. – С. 180–197.
3. Новая модель здравоохранения: как вырваться из ловушки бесконечного роста [Электронный ресурс] // Вестник McKinsey. – 2015. – № 32. – Режим доступа : [https://www.vestnikmckinsey.ru/healthcare-and-pharmaceuticals/Novaya %20model %20zdravohtaneniya](https://www.vestnikmckinsey.ru/healthcare-and-pharmaceuticals/Novaya%20model%20zdravohtaneniya) (дата обращения : 1.11.2016).
4. Оценки эффективного контракта в здравоохранении глазами медицинских работников. Итоги социологического опроса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://health-economics.hse.ru/owne> (дата обращения : 1.10.2016).
5. Письмо Министерства здравоохранения РФ от 4 сентября 2014 г. № 16-3/10/2-6752 «О совершенствовании региональных и муниципальных систем оплаты труда медицинских работников» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70642064> (дата обращения : 12.09.2016).
6. Приказ Минздрава России от 11.07.2013 № 451 «О целевых показателях эффективности деятельности федеральных бюджетных и казенных учреждений, находящихся в ведении Министерства здравоохранения Российской Федерации, и критериях оценки эффективности и результативности деятельности их руководителей, условиях премирования руководителей федеральных бюджетных и казенных учреждений, находящихся в ведении Министерства здравоохранения Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_151732/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_151732/) (дата обращения : 1.10.2016).