

УДК 616-051+616-082.6

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ОНКОЛОГИЧЕСКОГО ДИСПАНСЕРА ГОРОДА СЕМЕЙ

Т. А. Адылханов¹, М. Н. Сандыбаев², Н. К. Жумыкбаева²

¹Государственный медицинский университет города Семей

²Региональный онкологический диспансер г. Семей

В статье представлена модель мотивационного управления медицинским персоналом Регионального онкологического диспансера г. Семей, на базе которого находится кафедра онкологии и радиологии медицинского университета имени д.м.н., профессора Д.Р. Мусинова и проходят обучение по программе резидентуры, магистратуры, Phd докторантуры. Мотивация персонала освещена в свете реализации Программы развития онкологической помощи на 2012-2016 года, включая развитие ядерной медицины. Создание высокоэффективных и мотивированных команд, в том числе и в лечебно-профилактических учреждениях, позволит повысить производительность труда, улучшить качество оказания услуг, условия труда и жизни персонала, сократить текучесть рабочей силы, стимулировать новаторство. В работе также определена роль мотивации работников субъектов здравоохранения, оказывающих первичную медико-санитарную помощь в рамках гарантированного объема медицинской помощи и результатов внедрения системы поощрения стимулирующим компонентом комплексного подушевого норматива, которая проводится за счет средств республиканского бюджета в виде текущих целевых трансфертов.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, модель управления.

MANAGEMENT MODEL BY MEDICAL PERSONNEL'S MOTIVATION ON THE EXAMPLE OF THE REGIONAL ONCOLOGY CENTER OF SEMEY

T. A. Adylkhanov¹, M. N. Sandybayev², N. K. Zhumykbayeva²

¹Semey State Medical University

²Regional oncology center of Semey.

The paper presents a model of motivational management by medical staff of Regional oncology center of Semey city, on the basis of which is situated the chair of oncology and radiology named after D.R. Mussinov, MD, professor. At the chair are trained on the residency program, magistracy, Ph doctoral program. Staff motivation is set out in the form of implementation of the Program development of oncological cancer care in 2012-2015 years, including the development of nuclear medicine. Creation of highly efficient and motivated teams, including in health care institutions, will increase labor productivity, improve the quality of service delivery, working and living conditions of staff, will allow reducing employee turnover, and increase the stimulation innovations. The paper also defines the role of employee motivation of health care subjects, providing primary medical-sanitary care within the guaranteed volume of the medical care and results of introduction of the system of promotion of stimulating component of a comprehensive capitation, which is carried out by the expense of the national budget in the form of current targeted transfers.

Key words: personnel management, motivation, management model.

СЕМЕЙ ҚАЛАСЫ ӨНІРЛІК ОНКОЛОГИЯЛЫҚ ДИСПАНСЕРІНІҢ ҮЛГІСІНДЕ МЕДИЦИНАЛЫҚ ПЕРСОНАЛ МОТИВАЦИЯСЫН БАСҚАРУ МОДЕЛІ

Т. А. Адылханов¹, М. Н. Сандыбаев², Н. К. Жұмықбаева²

¹ Семей қаласының мемлекеттік медицина университеті

² Семей қаласының өңірлік онкологиялық диспансері

Мақалада базасында резидентура, магистратура, Phd доктарантура бағдарламасы бойынша оқыту жүргізілетін, медицина университетінің м.ғ.д., профессор Д.Р. Мусинов атындағы онкология және радиология кафедрасы бар Семей қаласы өңірлік онкологиялық диспансерінің медициналық персоналын мотивациялық басқару моделі берілген. Персонал мотивациясы ядролық медицинаны дамытуды қоса алғанда онкологиялық көмекті дамытудың 2012-2016 жылдарға арналған бағдарламасын іске асыру жұмысында айтылған. Тиімділігі жоғары және мотивациялы команда құру, оның ішінде емдеу-профилактикалық мекемелерде құру еңбек өнімділігін арттыруға, қызмет көрсету сапасын жақсартуға, персоналдың еңбек жағдайы мен өмірін жақсартуға, жұмыс күшінің тұрақсыздығын қысқартуға, жаңашылдықты ынталандыруға мүмкіндік береді. Еңбекте сондай-ақ, медициналық көмектің кепілді көлемі аясында бастапқы медико-санитариялық көмек көрсететін, денсаулық сақтау ісі субъектілері қызметшілерінің мотивация рөлі және республикалық бюджет қаражаты есебінен ағымды нысаналы трансферттер түрінде жүргізілетін жан басына шаққандағы кешенді нормативті ынталандыру құрамын марапаттау жүйесін енгізу нәтижелері анықталған.

Негізгі сөздер: персоналды басқару, мотивация, басқару моделі.

Библиографическая ссылка:

Адылханов Т. А., Сандыбаев М. Н., Жұмықбаева Н. К. Модель управления мотивацией медицинского персонала на примере Регионального онкологического диспансера города Семей // Наука и Здоровоохранение. 2015. № 1. С. 70-76.

Adylkhanov T.A., Sandybayev M.N., Zhumykbayeva N.K. Management model by medical personnel's motivation on the example of the Regional oncology center of Semey. *Nauka i Zdravooхранenie* [Science & Healthcare]. 2015, 1, pp. 70-76.

Адылханов Т. А., Сандыбаев М. Н., Жұмықбаева Н. К. Семей қаласы Өңірлік онкологиялық диспансерінің үлгісінде медициналық персонал мотивациясын басқару моделі // Ғылым және Денсаулық сақтау. 2015. № 1. Б. 70-76.

Региональный онкологический диспансер г. Семей является одним из крупных лечебных учреждений в Восточном регионе Республики Казахстан. Численность населения обслуживаемой территории, в состав которой входят шесть районов Восточно-Казахстанской области, составляет 618,7 тысяч человек. Диспансер с момента организации и в течении своей деятельности решает проблемы по охране здоровья населения региона, связанные с ранним выявлением, лечением и реабилитацией больных с предраковыми и злокачественными заболеваниями, имеет давние сложившиеся традиции по оказанию квалифицированной онкологической помощи населению.

В онкологическом центре развернуто 160 круглосуточных и 50 стационарзамещающих

коек, где получают лечение около 5000 больных ежегодно. Поликлиника онкологического диспансера ежегодно оказывает консультативную помощь свыше 42 000 пациентам. Здесь трудятся 3 доктора медицинских наук и 3 кандидата медицинских наук, 26 специалистов имеют высшую квалификационную категорию. На базе Регионального онкологического диспансера г. Семей находится кафедра онкологии и радиологии Государственного медицинского университета города Семей имени доктора медицинских наук, профессора Д.Р. Мусинова. Проводится обучение и стажировка врачей и студентов по программе резидентура, магистратура, Phd доктарантура. Сотрудники кафедры активно участвуют в лечебном процессе диспансера и научных проектах.

Онкологический диспансер г. Семей имеет широкие контакты со многими международными организациями, благодаря которым осуществлены ряд научных проектов. Так же осуществлено сотрудничество по обмену опытом с японскими коллегами в рамках гранта Японского Правительства «JICA» по программе «Об улучшении медицинского обслуживания населения Семипалатинского региона».

В Региональном онкологическом диспансере с 2013 года внедрен институт социального работника и психолога. Важнейшим элементом онкологической помощи является паллиативная помощь и реабилитация больных со злокачественными новообразованиями. Так, согласно плана мероприятий Программы развития онкологической помощи в онкологическом диспансере развернуты 10 коек паллиативной помощи, 5 коек восстановительного лечения и реабилитации.

Переходный этап к рыночным отношениям в экономике Республики Казахстан характеризуется кризисом мотивации и негативным представлением большей части работников предприятий о трудовой деятельности. Суть трудовой мотивации свелась практически к желанию иметь максимально гарантированную заработную плату при равнодушном отношении к результатам труда (качеству, отдаче труда). Бедность мотивации и узкий диапазон потребностей, удовлетворяемых посредством трудовой деятельности, снизили управляемость работников, сделали их слабо подвластными стимулированию.

Министерством здравоохранения подготовлен и принят ряд важных нормативных документов для здравоохранения в целом и онкологической службы в частности. Утверждено Положение о деятельности организаций оказывающих онкологическую помощь населению Республики Казахстан, принята Программа развития онкологической помощи на 2012-2015 года, включая развитие ядерной медицины, внесены изменения в систему финансирования онкослужбы.

Анализ показателей свидетельствует в первую очередь о недостаточно эффективной профилактической работе, низкой онконастороженности врачей, особенно врачей первичного звена. Необходимо добиться, чтобы вся амбулаторно-

поликлиническая сеть по-настоящему сконцентрировала свою работу на профилактическом направлении, на широком разворачивании скрининговых программ, на своевременном выявлении онкологических заболеваний.

Первичным звеном в организации онкологической помощи населению являются онкологические кабинеты, являющиеся массовыми проводниками идей совершенствования онкологической помощи в лечебную сеть страны, первыми консультантами поликлинических врачей по вопросам диагностики и лечения онкологических больных, организаторами профилактических осмотров населения, направленных на выявление онкологических заболеваний. От них зависят полнота регистрации онкологических больных, эффективность их диспансерного наблюдения. По мнению ряда экспертов, создание высокоэффективных и мотивированных команд, в том числе и в лечебно-профилактических учреждениях, позволит повысить производительность труда, улучшить качество оказания услуг, условия труда и жизни персонала, сократить текучесть рабочей силы и количество прогулов, снизить уровень конфликтности, стимулировать новаторство, обрести большую гибкость, добиться снижения издержек в пределах 30-70% [1].

Для мотивации работников субъектов здравоохранения, оказывающих первичную медико-санитарную помощь (ПМСП) в рамках гарантированного объема медицинской помощи (ГОМБ) внедрена система поощрения стимулирующим компонентом комплексного подушевого норматива (далее СКПН), которая проводится за счет средств республиканского бюджета в виде текущих целевых трансфертов, к сожалению, в систему СКПН не входят врачи-онкологи поликлиник (районкологи). Их стимулирование происходит в виде награждения районных онкологов, внесших вклад в улучшение онкологической ситуации областей и районов Республики.

Отдельные методы воздействия можно свести к следующим группам:

- методы, главным результатом которых являются материальное вознаграждение и другие материальные стимулы (заработная плата, денежное вознаграждение, премирование и др.);

- методы, главным результатом которых являются психологическое поощрение или стимулы (удовлетворение работой, общественное признание, большая ответственность, личный контакт с руководством, признание со стороны руководителей, возможность выбора времени на отпуск и т. п.);

- административные (дисциплинарные) методы (замечание, публичное предупреждение, лишение привилегий, выговор, угроза увольнения и т. п.);

- косвенное воздействие (например, через обучение, проведение совещаний, организацию конкурсов и т. п.).

В онкологическом диспансере г.Семей (далее РОД г.Семей) работает стабильный высокопрофессиональный коллектив, члены которого постоянно совершенствуют свое профессиональное мастерство. Руководство создает благоприятные условия для карьерного роста персонала. В-первую очередь, это обязательное прохождение курсов повышения квалификации, посещение семинаров и других мероприятий, способствующих профессиональному и личностному росту. Кроме того, РОД г.Семей является клинической базой кафедры онкологии и визуальной диагностики Государственного медицинского университета г. Семей

Рассматривая развитие сотрудника с самого начала его трудовой деятельности в РОД г.Семей, можно выделить следующие основные этапы вертикального служебно-профессионального продвижения работников:

- работа в качестве резидента, принятого на кафедру онкологии;

- работа в качестве молодого специалиста, принятого в диспансер;

- назначение на должность полноценного врача онкологического диспансера;

- назначение на должность руководителя отделения;

- назначение на должность руководителя высшего звена управления.

Рассмотрим каждый этап продвижения более подробно. Можно выделить следующие особенности прохождения резидентуры:

- во время прохождения резидентуры руководители соответствующих подразделений проводят отбор наиболее способных и талантливых резидентов;

- отобранные кандидаты проходят обучение и практическую подготовку к работе в конкретном подразделении организации;

- резиденты, успешно прошедшие процесс обучения, зачисляются в штат постоянных сотрудников организации.

Работа в качестве молодого специалиста также имеет свои особенности:

- в течение 1 года - 2 лет молодой специалист подробно знакомится с деятельностью организации;

- иногда руководством предусмотрена возможность стажировки молодого специалиста в различных отделах организации с целью выявления той сферы, где его талант и возможности раскроются в полной мере;

- на основе данных о результатах работы молодого специалиста принимается решение о его повышении (в случае наличия соответствующей вакансии) или зачислении его в резерв выдвижения на руководящие должности.

Работа в качестве руководителя отделения характеризуется следующими особенностями:

- в течение первых 2-3 лет работы на этом этапе проводится целенаправленная подготовка к дальнейшему продвижению: сотрудников посылают на курсы повышения квалификации, они заменяют отсутствующих руководителей, самостоятельно выполняют часть их функций;

- после указанной подготовки проводятся тестирования и другие процедуры отбора;

- в случае успешного прохождения отбора имеет место продвижение сотрудника на должность руководителя отделения или зачисление его в резерв на замещение соответствующей должности.

Для этапа работы в качестве руководителя высшего звена характерны следующие особенности:

- решение о назначении на пост руководителя высшего звена и о соответствии занимаемой должности принимается, как правило, комиссией, состоящей из представителей высшего руководства;

- знания, навыки руководителя высшего звена меньше подвергаются формальным проверкам, но о компетенции руководителя высшего звена судят по результатам работы всей организации.

Рассмотрев каждый из этапов продвижения по карьерной лестнице, можно сказать, что управление карьерой в РОД г.Семей является одним из методов мотивации персонала.

В РОД г.Семей применяются следующие методы воздействия - мотивации сотрудников:

- материальное вознаграждение и другие материальные стимулы, к примеру, дифференцированная оплата труда, премирование и т.д.

- косвенное воздействие (например, через обучение, проведение совещаний, организацию конкурсов и т. п.): возмещение диспансером затрат работника на оплату обучения на курсах, выдвижение сотрудников в номинациях по итогам года, к примеру в онкологическом диспансере г.Семей по итогам года определяются номинанты на звания «Врач года», «Надежда года», «Лучшая медицинская сестра», «Лучший немедицинский работник года». Все номинанты при этом награждаются медалью и денежной премией.

Важно подчеркнуть, что при невозможности обеспечить справедливую и достаточно высокую оплату труда большое значение приобретают методы нематериального стимулирования. Опыт показывает, что основными мотивирующими льготами при этом могут являться выдвижение на «доску почета» диспансера, награждение грамотой, совместный отдых и проведение корпоративных мероприятий для сотрудников.

В наше время трудно представить руководителя, который бы не осознавал роли и значения сотрудников своего учреждения в решении стоящих задач. Не оборудование, техническая оснащённость, здания и сооружения создают важнейшие предпосылки деятельности организации, а его сотрудники. Методы управления персоналом в условиях нарастания конкурентной борьбы становятся

главным фактором формирования устойчивой эффективной работы организации и её конкурентоспособности. Управление персоналом является очень сложным и тонким делом и часто со временем проблем становится всё больше. Ведь для того, чтобы руководить, нужно обладать знаниями в самых разных областях: менеджмент, психология, стратегическое планирование и так далее. Важно построить на предприятии систему управления персоналом, которая поможет решать задачи фирмы и избавиться от некоторых проблем управления персоналом [2].

Для беспристрастного, объективного и обоснованного принятия решения при поощрении сотрудника или его наказания Службой внутреннего аудита внедрено проведение непрерывного контроля деятельности подразделений и каждого сотрудника. Контроль деятельности сотрудников в подразделениях производят руководители данного подразделения по утвержденным критериям.

При оценке базовым коэффициентом принято считать «1,0», что свидетельствует о четком, своевременном и качественном исполнении сотрудником своих функциональных обязанностей, отсутствие замечаний по нарушению этики и деонтологии, трудовой дисциплины в течении отчетного года. При снижении балла или повышении используются «понижающие» и «повышающие» факторы оценки деятельности сотрудников Регионального онкологического диспансера. Таблица №1,2.

Таблица 1.

Понижающий фактор.

№	Понижающий фактор	Минус (баллы)
1.1	Письменные обоснованные жалобы от пациентов и членов их семей в некачественном оказании медицинской помощи или нарушении этики и деонтологии: - в вышестоящие органы; - обращения к руководителю или в комиссию по обращению жалоб РОД; - средства массовой информации; - по результатам анкетирования.	от 0,1 до 1,0
1.2	Письменные замечания руководства с занесением в протокол	от 0,1 до 0,8
1.3	Систематические замечания врачей-экспертов по ведению медицинской документации	от 0,1 до 0,8
1.4	Несвоевременное исполнение поручений руководства	от 0,1 до 0,6
1.5	Несвоевременное и (или) некачественное исполнение функциональных обязанностей, повлекшее за собой сбой алгоритма деятельности подразделений	от 0,1 до 1,0

Продолжение таблицы 1.

1.6	Нарушение трудовой дисциплины. Нарушение субординации. Неисполнение требований руководителей подразделения (заведующие, старшие медицинские сестры отделений)	от 0,1 до 1,0
1.7	Другие нарушения, препятствующие качественному оказанию медицинской помощи	На усмотрение руководителя подразделения

Таблица 2.

Повышающий фактор.

№	Повышающий фактор	Плюс (баллы)
2.1	Письменная благодарность пациентов и членов их семей - в вышестоящие органы; - обращения к руководителю или в комиссию по обращению жалоб РОД; - средства массовой информации; - по результатам анкетирования пациентов.	от 0,1 до 1,0
2.2	Награждение сотрудника вышестоящими органами: - благодарственным письмом; - почетной грамотой; - значком отличия в признании профессионализма.	На усмотрение руководства
2.3	Участие в общественной жизни диспансера	от 0,1 до 0,5
2.4	Увеличение нагрузки сотрудника при оказании профессиональной помощи, в том числе другим подразделениям, с целью быстрого и качественного выполнения общей задачи диспансера	На усмотрение руководства
2.5	Другие положительные факторы, способствующие повышению качества оказания медицинской помощи	На усмотрение руководства

Таким образом:

- Региональный онкологический диспансер г. Семей является одним из крупных лечебных учреждений в Восточном регионе Республики Казахстан.

- Онкологический диспансер г. Семей имеет широкие контакты со многими международными организациями, благодаря которым осуществлены ряд научных проектов, работает в тесной связи с МАГАТЭ, что отражается на уровне и качестве медицинской помощи.

- Открытие двух региональных центров на базе РОД г. Семей, один из которых - референс-центр (иммуногистохимическая лаборатория для населения ВКО и Павлодарской области), и высокоспециализированный центр радиационной онкологии (ВЦРО), населению 14 областей Республики и городов Алматы и Астана, потребует качественного пересмотра требований к организации труда персонала, качеству оказания медицинских услуг и соответствующей мотивации персонала.

- Положение о дифференцированной оплате труда медицинских работников позволяет проводить доплату согласно индивидуальному вкладу каждого сотрудника онкодиспансера.

- В РОД г. Семей инструментами мотивации и стимулирования персонала являются материальное вознаграждение и другие материальные стимулы (заработная плата, денежное вознаграждение, премирование и др.); косвенное воздействие (через обучение, проведение совещаний, организацию конкурсов «Врач года», «Надежда года», «Лучшая медицинская сестра», «Лучший немедицинский работник года»). Психологическое поощрение (удовлетворение работой, общественное признание, большая ответственность, личный контакт с руководством, признание со стороны руководителей, возможность выбора времени на отпуск и т. п.); мотивирующими льготами также являются выдвижение на «доску почета» диспансера, награждение грамотой, совместный отдых и проведение корпоративных мероприятий для сотрудников. Административные (дисциплинарные) методы включают (замечание, публичное предупреждение, лишение привилегий, выговор).

- Существуют этапы вертикального служебно-профессионального продвижения работников:

- Служба внутреннего контроля (аудит) является структурным подразделением РОД г.

Семей, осуществляет деятельность по управлению качеством медицинской помощи на уровне диспансера и наделен соответствующими полномочиями.

- работа по экспертизе качества медицинских услуг значительно улучшилась и приняла системный характер в связи с принятием нормативных документов, регламентирующих работу службы внутреннего аудита, а также анкетирование пациентов.

Служба внутреннего аудита основана на четких индикаторах и позволяет проводить контроль надлежащего уровня качества медицинских услуг, исполнения стандартов Протоколов диагностики и лечения при оказании медицинской помощи, а также соответствия по идентификации и мер безопасности пациентов.

- Имеется «Программа безопасности пациента».

Список литературы:

1. Афонин Ю. А., Сагдеев Р. Р. Проблемы мотивации медицинского персонала // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. № 7(93). С. 125
2. Богатырева М. Р., Каспранова Э. И., Файзуллина М. Современные проблемы управления персоналом // Проблемы и перспективы развития экономики и управления. Материалы международной научно-практической конференции 3-4 декабря

2013 года. г. Прага. Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2013. Ч. 1. С. 19-20.

3. Левел Д. А. Эффективность коммуникаций. М.: Наука, 2000. С. 166.

4. Михалева Е. П. Управление в организации: Методическое пособие / Е. П. Михалева. М.: Юрайт. 2005. С. 66.

References:

1. Afonin Ju. A., Sagdeev R. R. Problemy motivacii medicinskogo personala [Motivation problems of medical personnel]. Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta. [Bulletin of Samara State University of Economics] 2012. № 7(93). P. 125
2. Bogatyreva M. R., Kaspranova Je. I., Fajzullina M. Sovremennye problemy upravlenija personalom [Current problems of personnel management]. Problemy i perspektivy razvitija jekonomiki i upravlenija. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii 3-4 dekabrja 2013 goda. g. Praga. Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ» [Matters of international scientific-practical conference. 3,4 December 2013, Prague. Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ»], 2013. Ch. 1. pp. 19-20.
3. Level D. A. Jеffektivnost' kommunikacij [Communication effectiveness]. М.: Nauka [Science], 2000. P.166.
4. Mihaleva E. P. Upravlenie v organizacii: Metodicheskoe posobie [Management in organization: Teacher edition] / E. P.Mihaleva. М.: Jurajt. 2005. P. 66.

Контактная информация:

Адылханов Тасболат Алпысбесович, доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедры онкологии и визуальной диагностики Государственного медицинского университета города Семей, врач врач-онколог высшей категории Регионального онкологического диспансера города Семей.

Почтовый адрес: Восточно-Казахстанская область, 071400, г. Семей, ул. Утепбаева 3/22.

Телефон: дом. 8(7222) 42-57-75, сот. 87015034407, раб. 8(7222) 56-16-04

E-mail: adylkhanov.kz@mail.ru