

---

**ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ  
НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ НУЗ ОАО “РЖД”)**

© 2016 Ревина Светлана Николаевна

доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой публичного права  
Самарский государственный экономический университет  
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

© 2016 Кузьмина Наталья Михайловна

доктор экономических наук, профессор,  
генеральный директор ООО “ДАК: В2В”

443001, г. Самара, ул. Молодогвардейская, д. 149/5-7

© 2016 Блинов Сергей Валерьевич

главный врач

Дорожная клиническая больница на станции Самара  
открытого акционерного общества “Российские железные дороги”

443041, г. Самара, ул. Агибалова, д. 12

E-mail: 29.revina@mail.ru

Обосновано: успех деятельности организации все в большей степени зависит от сознательного и квалифицированного участия в трудовой деятельности сотрудников; реформирование системы здравоохранения открытого акционерного общества “Российские железные дороги” предполагает соблюдение требований Трудового кодекса РФ, наличие действенной системы оплаты, стимулирования и мотивации труда.

*Ключевые слова:* реформирование здравоохранения, экономические принципы, оплата, стимулирование и мотивация труда, нормы публичного права, требования Трудового кодекса РФ, проблемы мотивации сотрудников.

Реформирование системы здравоохранения ОАО “РЖД” базируется на экономических принципах и требует оптимизации численности работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО “РЖД” (НУЗ ОАО “РЖД”) за счет совершенствования управления, исключения дублирующих функций, формирования экономической мотивации к оказанию медицинских услуг в больших объемах и с лучшим качеством.

В настоящее время оплата труда работников НУЗ ОАО “РЖД” производится в соответствии с утвержденным Положением об оплате труда работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО “РЖД” и Положением о премировании работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО “РЖД”. Положение об оплате труда работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО

“РЖД” закрепляет применение тарифной системы оплаты труда. Положение о премировании работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО “РЖД” определяет перечень и порядок начисления основных надбавок (выплат, доплат) компенсационного и стимулирующего характера. Однако переменная часть заработной платы в виде надбавок (выплат, доплат) компенсационного и стимулирующего характера и премий не оказывает ожидаемого мотивирующего воздействия на работников.

В целях совершенствования инструментов экономической мотивации работников НУЗ ОАО “РЖД” необходимо оптимизировать структуру заработной платы и обеспечить ее дифференциацию. В первую очередь это касается структуры переменной части заработка, состоящей из надбавок (выплат, доплат) компенсационного и сти-

мулирующего характера и собственно премий. Кроме того, часть специалистов можно перевести на контрактную систему оплаты труда, использовать срочные трудовые договоры и принципы хозяйственного расчета.

В соответствии с утвержденным Положением об оплате труда работников НУЗ ОАО «РЖД» в учреждениях здравоохранения применяются персональные месячные оклады, которые могут устанавливаться работникам, занимающим следующие должности:

- заместитель главного врача;
- главный бухгалтер;
- заместитель главного бухгалтера;
- главная медицинская сестра;
- заведующий отделением;
- начальник отдела, сектора;
- врач-специалист высшей категории.

Работникам НУЗ в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ) гарантированы выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Выплаты компенсационного характера связаны с условиями труда (работа во вредных и (или) опасных для здоровья условиях труда, в том числе за каждый час работы во вредных и (или) опасных для здоровья условиях труда), с режимом работы (за сверхурочную работу, за работу в ночное время, за работу в выходные и нерабочие праздничные дни).

Минимальный размер повышения оплаты труда работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, составляет 4 % должностного оклада (тарифной ставки). Конкретный размер повышения оплаты труда работника должен соответствовать условиям, определенным в Перечне структурных подразделений, должностей служащих и профессий рабочих негосударственного учреждения здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги»», работа в которых дает право на установление доплаты к должностному окладу в связи с вредными и (или) опасными для здоровья условиями труда, утвержденном приказом по учреждению с учетом результатов специальной оценки (аттестации) рабочих мест по условиям труда.

Доплата за сверхурочную работу осуществляется в соответствии со ст. 99, 152 ТК РФ.

Доплата за работу в ночное время определяется в соответствии с ТК РФ (ст. 96, 154). Ноч-

ным считается время с 22 часов до 6 часов, каждый час работы в ночное время оплачивается в повышенном размере по сравнению с работой в нормальных условиях, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Минимальные размеры повышения оплаты труда за работу в ночное время устанавливаются Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. Постановление Правительства РФ от 22 июля 2008 г. № 554 определяет минимальный размер доплаты за работу в ночное время - 20 % часовой тарифной ставки или оклада (рассчитанного в пересчете на час работы) за каждый час труда в ночное время. Конкретные размеры повышения оплаты труда за работу в ночное время устанавливаются коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников, трудовым договором.

Доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни осуществляется в соответствии со ст. 111 ТК РФ.

Выплаты стимулирующего характера, применяемые в НУЗ, устанавливаются сотрудникам:

- имеющим ученую степень, ученое звание, почетное звание «Народный врач», «Заслуженный врач» Российской Федерации и союзных республик, входивших в состав СССР;
- осуществляющим руководство структурными подразделениями;
- совмещающим профессии (должности), выполняющим больший объем работ, исполняющим обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы.

Надбавка за ученую степень работникам учреждения, имеющим ученую степень по профилю работы, устанавливается в следующих размерах:

- за ученую степень доктора наук - 7000 руб.;
- за ученую степень кандидата наук - 3000 руб.

Надбавка врачам Учреждения, имеющим почетное звание «Народный врач», «Заслуженный врач» Российской Федерации и союзных республик, входивших в состав СССР, устанавливается в размере 3000 руб. по основной работе пропорционально отработанному времени и не выплачивается лицам, работающим по совместительству.

Должностные оклады работников среднего медицинского персонала за руководство структурными подразделениями Учреждения повышаются на 10 % при наличии в подразделении до 6 штатных единиц, включая руководителя подразделения, и на 20 % при наличии в подразделении 7 и более штатных единиц.

Доплата за совмещение профессий (должностей), увеличение объема работ, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, осуществляется в соответствии со ст. 60.2, 151 ТК РФ, т.е. за выполнение работником с его письменного согласия порученной ему дополнительной работы по другой или такой же профессии (должности) наряду с работой, определенной трудовым договором.

Специальной надбавкой для медицинских работников является ежемесячная надбавка стимулирующего характера врачам врачебно-экспертной комиссии (для врачей поликлиники), которая начисляется при полном выполнении плановой нагрузки. Надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, работникам Учреждения, имеющим допуск к таким сведениям на законном основании, устанавливается ежегодно в соответствии с Распоряжениями Региональной дирекции медицинского обеспечения на Куйбышевской железной дороге.

Для повышения заинтересованности сотрудников в улучшении результатов трудовой деятельности и достижении целевых показателей НУЗ следует существенно расширить полномочия руководителя и максимально конкретизировать перечень премий (ст. 22 ТК РФ), разделив не только надбавки (доплаты) и премии, но и премии единовременные и текущие с внесением соответствующих изменений в действующие положения об оплате труда и премировании работников НУЗ.

Единовременные премии работникам учреждения могут выплачиваться:

- за личный вклад в решение важных производственных задач, выполнение срочных и внеплановых работ, направленных на улучшение медицинских (лечебных) и экономических результатов деятельности, за выполнение особо важных и срочных работ;

- победителям и призерам соревнований, смотров, конкурсов;

- за экономии материальных, трудовых и прочих ресурсов;

- в виде вознаграждения за преданность компании;

- при присвоении почетных званий и награждении знаками отличия Российской Федерации, орденами и медалями Российской Федерации, государственными наградами Самарской области, наградами высших органов государственной власти Самарской области, при присвоении почетных званий и награждении знаками отличия ОАО "РЖД", ведомственными наградами ОАО "РЖД", а также при награждении почетными грамотами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации и министерства здравоохранения и социального развития Самарской области;

- за высокие достижения в труде к профессиональным праздникам (День медицинского работника и День железнодорожника); к Международному женскому дню, Дню защитника Отечества;

- за активную деятельность в связи с личным юбилеем (50-, 60-, 70- и 80-летием) работникам, проработавшим в больнице не менее 5 лет;

- за активную деятельность в связи с праздничной датой (55-, 65- и 75-летием) работникам, проработавшим в больнице не менее 5 лет;

- в связи с награждением Почетной грамотой или объявлением благодарности главного врача;

- премирование участников Великой Отечественной войны к Дню Победы;

- за добросовестный труд в учреждениях здравоохранения железнодорожного транспорта (30, 40, 50 лет);

- другие премии, выплачиваемые в соответствии с внутренними документами ОАО "РЖД" и коллективным договором Учреждения;

- в иных случаях по ходатайству заместителей главного врача, руководителей структурных подразделений и в соответствии с внутренними документами ОАО "РЖД".

Премирование работников за личный вклад в решение важных производственных задач, выполнение срочных и внеплановых работ, направленных на улучшение медицинских (лечебных) и экономических результатов деятельности, за выполнение особо важного задания применяется для оперативного решения важных задач, осуществления срочных и внеплановых работ, направленных на улучшение медицинских (лечебных) и/или экономических результатов деятельности учреждения и структурных подразделений.

Премирование в вышеуказанных случаях осуществляется в соответствии с приказом, в котором указываются:

- работники, привлеченные к выполнению данного задания;
- объем выполненных работ;
- сроки выполнения работ;
- лицо, ответственное за осуществление, прием выполненных работ и оценку их качества;
- размер вознаграждения за выполненную работу в целом и каждому исполнителю в отдельности (в случае невозможности установления заранее размеров вознаграждения каждому работнику указывается порядок распределения средств после выполнения задания).

Привлечение работников к выполнению особо важных заданий осуществляется с их согласия. В исключительных случаях (угроза жизни и здоровью граждан, риск возникновения экологической катастрофы, производственной аварии, крупного материального ущерба и т.п.) работник может быть привлечен для выполнения особо важных работ без его согласия.

При выполнении особо важных работ не допускается нарушение правил техники безопасности, превышение пределов допустимого риска для сохранения жизни и здоровья работников и имущества организаций и граждан, использование работников не в соответствии с имеющейся у них квалификацией и опытом работы.

Премии за личный вклад в решение важных производственных задач, выполнение срочных и внеплановых работ, направленных на улучшение медицинских (лечебных) и экономических результатов деятельности, за выполнение особо важного задания выплачиваются в дополнение к основной оплате, начисленной работнику за выполнение этих работ. Размер премии определяется исключительно степенью участия в выполнении этих работ.

Единовременное премирование победителей и призеров соревнований, конкурсов, смотров и тому подобного применяется в целях материального поощрения победителей конкурсов, смотров и т.п., например, конкурс “Лучший по профессии” является формой признания заслуг работника в профессиональном совершенствовании и овладении эффективными, заслуживающими распространения методами. По каждому виду трудовой состязательности определяются количество призовых мест, условия состязательности, порядок подведения итогов, размеры поощрения.

Условия проведения соревнований, смотров, конкурсов устанавливаются руководителем по согласованию с профсоюзным комитетом. Подведение итогов осуществляется специальными комиссиями, состав которых определяется отдельным совместным решением руководителя НУЗ и профсоюзного комитета. На основании решения комиссии издается приказ об определении победителей и их награждении в соответствии с условиями проводимого трудового соревнования, смотра, конкурса. Премия, начисленная коллективам-победителям, распределяется между работниками решением собрания коллектива соответствующего структурного подразделения. Премии персональным победителям выплачиваются на основании приказа руководителя НУЗ в соответствии с решением комиссии по подведению итогов соревнования, конкурса, смотра.

Премирование за экономию материальных, трудовых и прочих ресурсов является формой признания заслуг работника/коллектива в овладении экономными и эффективными методами, заслуживающими признания и распространения в учреждении. Премирование осуществляется за индивидуальные и коллективные результаты при освоении новых индивидуальных/коллективных норм труда (трудоемкости), расхода материальных и прочих ресурсов; при пересмотре вышеуказанных норм на основе внедрения организационно-методических/организационно-технических мероприятий; при наличии фактической экономии (по сравнению с плановыми или нормативными показателями) медикаментов, расходных и перевязочных материалов, инструментов и других материальных ценностей, при снижении нормируемых потерь. Источником премирования работников является фактическая сумма экономии, подтвержденная данными бухгалтерского/статистического учета, результатами хронометража/видеозаписи и показаниями приборов учета (при наличии).

Специальное вознаграждение за преданность компании работникам НУЗ ОАО “РЖД” устанавливается в процентах к тарифной ставке (должностному окладу) в размерах и с периодичностью, определенных коллективным договором в соответствии с Распоряжением ОАО “РЖД” от 5 сентября 2008 г. № 1893р. Вознаграждение за преданность компании выплачивается за продолжительную эффективную и качественную работу работникам НУЗ ОАО “РЖД” (за исключением тех работников, которым установлены персональные месячные оклады):

- работающим с полной трудовой отдачей;

- обладающим необходимыми профессиональной компетенцией и навыками, обусловленным соответствующим образованием, профессиональной подготовкой и достаточным опытом работы по специальности (должности); стремящимся к овладению новыми знаниями, профессиональному и карьерному росту;

- проявляющим инициативу в работе, организационные или творческие способности в профессиональной деятельности;

- соблюдающим трудовую дисциплину, нормы корпоративной культуры и этики;

- пользующимся доверием и уважением в коллективе.

Единовременные премии по случаю общегосударственных и профессиональных праздников, важных событий и дат (юбилейными датами ОАО "РЖД" считаются: 10 лет, 20 лет, 30 лет и каждые последующие 10 лет; праздничными годовщинами ОАО "РЖД" считаются: 5 лет, 15 лет, 25 лет и каждые последующие 10 лет) в жизни ОАО "РЖД" и Учреждения, юбилейных дат работников и по другим подобным основаниям предназначены для создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, укрепления и развития корпоративной культуры, формирования лояльности и преданности сотрудников.

Виды, порядок, размеры и условия текущего премирования должны определяться приказом руководителя НУЗ. В условиях реформирования здравоохранения ОАО "РЖД" целесообразно применять следующие виды текущего премирования:

- премирование за основные результаты деятельности (по итогам работы за месяц, квартал, год - выполнение ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (КРІ));

- премирование работников из числа врачебного персонала, владеющих и применяющих на практике уникальные передовые технологии диагностики или лечения;

- премирование за интенсивность и напряженность работы;

- дополнительное премирование работников (врачей поликлиники), входящих в состав инженерно-врачебных бригад (ИВБ);

- премирование за выполнение функций наставника;

- премирование за профессиональное мастерство.

Премирование за основные результаты деятельности (по итогам работы за месяц, квартал, год) дол-

жно осуществляться в случае безупречного выполнения работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией, а также распоряжений непосредственного руководителя за дополнительный объем работы, в том числе при оказании платных медицинских услуг, с учетом выполнения ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (КРІ).

Премирование за основные результаты деятельности вводится в дополнение к тарифной системе оплаты труда и обеспечивает поощрение сотрудников в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (КРІ), характеризующих преимущественно индивидуальные результаты деятельности сотрудников (выполнение индивидуального плана), выполнения планов структурного подразделения (СП) и учреждения с учетом степени личного влияния труда работника на достижение указанных результатов. Премирование работников за основные результаты деятельности должно осуществляться систематически. Основная задача данного вида премирования - содействие достижению запланированных финансовых, экономических и прочих (корпоративных/отраслевых/территориальных) показателей эффективности деятельности.

Премирование работников из числа врачебного персонала, владеющих и применяющих на практике уникальные передовые технологии диагностики или лечения, обеспечивает личную материальную заинтересованность врачебного персонала в освоении и применении инновационных методов диагностики и лечения. Основная задача данного вида премирования - содействие внедрению и распространению новых передовых технологий, обеспечивающих высокое качество оказываемой медицинской помощи.

Работникам из числа врачебного персонала, владеющим и применяющим на практике уникальные передовые технологии диагностики или лечения, может быть установлен персональный повышающий коэффициент к должностному окладу.

Премирование за интенсивность и напряженность работы осуществляется в отношении тех сотрудников, которые систематически выполняют большой объем работ, срочные и неотложные работы, требующие особого (повышенного) внимания и пр. Основная цель данного вида премирования - материальное поощрение тех сотрудников, которые трудятся с повышенной интенсивностью. Размер премии зависит от сложности и важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответствен-

ности при выполнении поставленных задач и других факторов.

Премирование работников (врачей поликлиники), входящих в состав инженерно-врачебных бригад (ИВБ), осуществляется при отсутствии тяжелых несчастных случаев и несчастных случаев со смертельным исходом с работником структурного подразделения филиала ОАО «РЖД» по вине работодателя. Дополнительное премирование работников (врачей поликлиники), входящих в состав инженерно-врачебных бригад (ИВБ), за достижение положительных результатов в области охраны труда и улучшения здоровья работников ОАО «РЖД» осуществляется в соответствии с Распоряжением ОАО «РЖД» от 24 ноября 2010 г. № 2423 в случае безупречного выполнения работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией, а также распоряжений непосредственного руководителя с учетом обеспечения указанной выплаты финансовыми средствами ОАО «РЖД».

Премирование работников, осуществляющих функцию наставничества, способствует адаптации вновь трудоустроенных сотрудников, формированию профессиональных и социальных умений и навыков, освоению и распространению накопленного в организации опыта диагностики и лечения для медицинского персонала и прочего профессионального опыта для немедицинского персонала. Наставничество может осуществляться в отношении одного или группы сотрудников и не освобождает наставника от исполнения основных обязанностей.

Премия за профессиональное мастерство применяется в целях поощрения сотрудников, обладающих высокими профессиональными и деловыми качествами, достигнувших высоких показателей производительности, интенсивности и качества труда.

Премия может устанавливаться при следующих условиях:

- высокая квалификация работника;
- успешное выполнение задач и функций, предусмотренных должностной инструкцией;
- стабильно высокое качество выполняемой работы;
- высокая степень ответственности за исполнение должностных обязанностей;

- оказание ВТМП (для врачей и среднего медицинского персонала);

- освоение новых и смежных профессий.

Для врачей и среднего медицинского персонала приоритетным является показатель оказания высокотехнологичных видов медицинской помощи.

Премии начисляются за фактически отработанное в отчетном периоде время, в которое не включается:

- пребывание в очередном основном или дополнительном отпуске;
- пребывание в отпуске по беременности и родам;
- пребывание в отпуске по уходу за ребенком;
- время нетрудоспособности, в том числе по уходу за больным членом семьи.

Внедрение современных экономических методов мотивации работников будет способствовать не только достижению целевых показателей деятельности НУЗ ОАО «РЖД», но и повышению удовлетворенности, лояльности и преданности сотрудников, развитию социального партнерства и укреплению трудового коллектива.

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.
2. Постановление Правительства Рос. Федерации от 22 июля 2008 г. № 554 «О минимальном размере повышения оплаты труда за работу в ночное время».
3. Положение об оплате труда работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО «Российские железные дороги».
4. Положение о премировании работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО «РЖД».
5. Распоряжение ОАО «РЖД» от 1 авг. 2007 г. № 1504р «Об утверждении положения об оплате труда работников негосударственных учреждений здравоохранения открытого акционерного общества «Российские железные дороги», осуществляющих лечебно-профилактическую деятельность» (в ред. распоряжения ОАО «РЖД» от 19 нояб. 2008 г. № 2437р).
6. Распоряжение ОАО «РЖД» от 19 нояб. 2008 г. № 2437р «О внесении изменений в положение об оплате труда работников негосударственных учреждений здравоохранения открытого акционерного общества «Российские железные дороги», осуществляющих лечебно-профилактическую деятельность».

*Поступила в редакцию 05.03.2016 г.*