

КАНЕВА ДАРЬЯ АНДРЕЕВНА

**РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ В УПРАВЛЕНИИ  
ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ  
СОБСТВЕННОСТИ**

14.02.03 – Общественное здоровье и здравоохранение

Автореферат

Диссертации на соискание ученой степени

кандидата медицинских наук

Москва, 2019

Работа выполнена на кафедре общественного здоровья, здравоохранения и гигиены медицинского института федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов»

**Научный руководитель:**

Доктор медицинских наук, профессор **Бреусов Алексей Васильевич**

**Официальные оппоненты:**

**Гуров Андрей Николаевич** - доктор медицинских наук, профессор, начальник научно-организационного отдела, заведующий кафедрой организации здравоохранения и общественного здоровья Государственного бюджетного учреждения здравоохранения Московской области «Московский областной научно-исследовательский клинический институт им. М. Ф. Владимирского».

**Шулаев Алексей Владимирович** – доктор медицинских наук, профессор, проректор по региональному развитию здравоохранения федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации.

**Ведущая организация:**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский государственный медицинский университет имени В.И. Разумовского» Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Защита диссертации состоится «28» марта 2019 г. в 14:00 часа на заседании диссертационного совета Д 212.203.35 при Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет дружбы народов» по адресу: 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 10, к. 2.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале УНИБЦ (научная библиотека) по адресу: 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6 и на сайте Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов» <http://dissovet.rudn.ru>.

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.203.35  
кандидат медицинских наук, доцент

Л.В. Пушко

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Одной из основных задач Концепции развития здравоохранения до 2020 г. является укрепление кадрового потенциала, а именно - повышение квалификации медицинских работников и создание системы мотивации их к качественному труду. Медицинские кадры обеспечивают результативность деятельности медицинских учреждений, и, значит, непосредственно влияют на эффективность системы здравоохранения в целом. Для улучшения показателей общественного здоровья и повышения качества медицинских услуг необходимо создавать благоприятные условия для профессиональной деятельности врачей и среднего медицинского персонала, а постоянное изучение их удовлетворённости трудовой деятельностью должно играть одну из ведущих ролей в медицинских организациях (Алямовский В.В., 2014; Борисов К.Н., 2014; Щепин В.О., 2014; Панкевич В.И. 2015; Стародубов В.И., 2016; Бутова В.Г., 2017).

По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) на 2015 год «две трети россиян (65%) оценивают качество медицинских услуг, предоставляемых в государственных больницах и поликлиниках, в целом как низкое. Наиболее актуальными проблемами российского здравоохранения, по мнению населения, являются низкое качество медицинских услуг (50%) и недостаточный уровень профессиональной подготовки врачей (49%)».

После майских указов Президента РФ по данным Федеральной службы государственной статистики зарплата врачей в 2018 году выросла на 200% к средней зарплате по региону, а среднего медицинского персонала - на 100%. Тем не менее, удовлетворённость населения качеством и доступностью медицинской помощи существенно не увеличилась. По данным ВЦИОМ за 2017 год, «доверие к врачам в последние несколько лет уменьшилось, статус и доходность профессии также стали оценивать ниже, чем раньше». Россияне отмечают, что здравоохранение является самой проблемной отраслью.

Для повышения эффективности деятельности системы здравоохранения необходимо развивать медицинский менеджмент, при этом особое внимание целесообразно обратить на совершенствование мотивационных механизмов управления медицинскими кадрами. Правильно мотивированный персонал будет настроен на качественное оказание медицинской помощи населению. Благодаря инновациям в области управления можно достичь благоприятных изменений в сфере общественного здоровья и здравоохранения (Чирков В.А. 2013; Бреусов А.В. 2014, 2016; Князюк Н.Ф., 2014; Балашов П.Ю., 2014; Косенко А.А., 2015).

**Степень разработанности темы исследования.** Вопросы мотивации персонала исследователи занимаются на протяжении более чем 50 лет, тем не менее, данная проблематика до конца не изучена. У российских и зарубежных учёных наблюдается активный интерес к исследованию данной проблемы (Стародубов В.И., 2013; Борисов, К.Н., 2014; Черкасов С.М., 2015; Шейман И.М., 2015; Бреусов А.В., 2016; Гуров А. Н., 2017, 2018; Шулаев А.В., 2017; Ajayi M.P.,

2013; Hoonakker P., 2013; Minor A.C., 2013; Parker S.K., 2014; Dneshkohan A., 2015; Tuononen T., 2016 и др.). Тем не менее, в отечественном здравоохранении комплексных исследований, направленных на научное обоснование модели управления процессом мотивирования врачебного и среднего медицинского персонала, опубликованных в открытой печати, недостаточно. На практике применяются неэффективные методы мотивации, которые однообразны, не удовлетворяют запросам медицинских работников и не соответствует нестабильной экономической ситуации в стране.

Отдельное внимание, как современный метод мотивации персонала, заслуживает система КРІ (Key Performance Indications, ключевые показатели эффективности) (Клочков А.К., 2010; Ветлужских Е., 2017). Данная система оценки эффективности деятельности является наиболее оптимальным методом для объективного расчёта дифференцированных стимулирующих выплат врачам и медицинским сёстрам. Система КРІ широко используется отечественными и зарубежными компаниями, но в российском здравоохранении практически не применяется (Карпов О.Э., 2015 и др.; Сватковский Д.В., 2016 и др.; Блинов С.В., 2017). В связи с этим, проблема совершенствования системы мотивации персонала медицинских организаций на основе разработки и внедрения комплексного мотивационного механизма послужила побудительным мотивом к выбору темы исследования, определила его цель и задачи.

**Цель исследования:** повышение эффективности управления персоналом стоматологических медицинских организаций различных форм собственности на основе современного комплексного мотивационного механизма.

**Задачи исследования:**

1. Провести контент-анализ данных отечественных и зарубежных источников литературы по вопросам управления и мотивации персонала государственных и частных медицинских организаций.
2. На основании анализа результатов социологического опроса определить существующие проблемы в этой области и оценить удовлетворенность деятельностью врачей-стоматологов и медицинских сестёр государственных и частных медицинских организаций.
3. Выявить основные мотивы и стимулы, определяющие профессиональную деятельность врачей-стоматологов и медицинских сестёр в современных экономических условиях.
4. Разработать современный комплексный мотивационный механизм, направленный на стимулирование профессиональной деятельности врачей-стоматологов и медицинских сестёр.
5. Оценить эффективность внедрения разработанного мотивационного механизма в практическую деятельность государственных и частных медицинских организаций.

**Научная новизна исследования.** В результате контент-анализа отечественной и зарубежной литературы по основам управления и мотивации медицинского персонала в государственных и частных медицинских организациях была выявлена эффективная система материального

стимулирования - КРІ, которая в практике отечественного здравоохранения до настоящего времени не нашла своего применения.

В ходе проведенного комплексного социологического исследования врачей-стоматологов и среднего медицинского персонала стоматологических организаций государственной и частной форм собственности выявлены основные мотивы и стимулы к труду, проанализирована удовлетворенность своей профессиональной деятельностью после проведенных реформ в здравоохранении. На основании полученных данных обоснована важность нематериальных методов стимулирования.

Научно обоснована практическая значимость использования разработанного современного инновационного мотивационного механизма, в основе которого лежит комплекс взаимодополняющих способов стимулирования персонала, основанный на сочетании материальных и нематериальных стимулов, дифференцированной оценке вклада в трудовой процесс каждого сотрудника, постоянного анализа мотивирующих и демотивирующих факторов, влияющих на трудовую деятельность. Отмечены положительные тенденции в деятельности медицинских организаций: рост качественных и количественных показателей результативности и повышение удовлетворённости пациентов качеством и доступностью оказываемых медицинских услуг.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Практическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке и апробации современного комплексного мотивационного механизма управления персоналом стоматологических организаций государственной и частной форм собственности для повышения доступности и качества оказываемой медицинской помощи; проведен анализ эффективности внедрения данного механизма. Определена необходимость в систематическом анализе мотивирующих, демотивирующих факторов и удовлетворённости сотрудников медицинских учреждений согласно разработанной методике.

На основании результатов исследования были внесены предложения по внедрению современного комплексного мотивационного механизма в процесс управления персоналом медицинских организаций (МО) стоматологического профиля различной формы собственности.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что были дополнены теоретические разделы специальности «Общественное здоровье и здравоохранение» положениями, которые касаются совершенствования методов управления и стимулирования работников здравоохранения.

**Внедрение результатов исследования.** Результаты исследования используются в практическом здравоохранении: в ГАУЗ Московской области «Дубненская стоматологическая поликлиника», стоматологической клинике ООО «ДАНА», медицинском центре ООО «Эксперт», стоматологической клинике ООО «Эвекс»; в учебном процессе на профильных кафедрах: медицинского института ФГАОУ ВО «РУДН», ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет», ФГБОУ ВО «Тверской государственный медицинский

университет», ФГБОУ ВО «Приволжский исследовательский медицинский университет» МЗ РФ.

**Методология и методы исследования.** Методологическая основа исследования – системный комплексный подход, структурно-функциональный анализ, методы системного анализа, метод сопоставления теории с практическими результатами опыта. В соответствии с задачами исследования были определены его методы: социологический (опрос и анкетирование), аналитический, математико-статистический, контент-анализ.

Изучаемые явления – управление медицинским персоналом государственных и частных медицинских стоматологических организаций. Предмет исследования - процесс мотивирования медицинского персонала к повышению качества и доступности медицинской помощи. Объектом научного исследования стали врачи-стоматологи и средний медицинский персонал государственных и частных медицинских организаций. Базами исследования послужили пять государственных стоматологических поликлиник и семь частных стоматологических клиник города Москвы.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Значимыми мотивами, влияющими на работу врачей – стоматологов и среднего медицинского персонала стоматологических организаций обеих форм собственности, являются: профессиональный интерес, сострадание и помощь больному, возможность служебного и профессионального роста, а также хорошая заработная плата.
2. Основными стимулами, влияющими на качество работы и отношение к ней врачей – стоматологов и медицинских сестёр стоматологических организаций обеих форм собственности, являются: справедливая оплата труда, создание комфортных условий труда, наличие хорошего, современного медицинского оборудования, создание возможностей для профессионального роста, предоставление социального пакета, забота о сотрудниках со стороны руководства учреждений.
3. Разработанный и предложенный к использованию в практике менеджмента современный мотивационный механизм, основанный на применении КРІ в комплексе с нематериальными методами стимулирования, является эффективным способом управления персоналом медицинских организаций государственной и частной форм собственности.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Степень достоверности результатов исследования подтверждается достаточным объемом единиц наблюдения, применением контент-анализа, использованием современных методов статистического анализа и обработки данных с помощью компьютерных программ.

Основные положения работы были доложены и представлены на научных конференциях: «Трансформации здоровья и здравоохранения: состояние, исследования, взгляд в будущее». РУДН. Москва, 24-25 марта 2016 г.; VII International Scientific Conference SCIENCE4HEALTH-2016, 12th – 15th April, Moscow, Russia; Всероссийская конференция с международным участием

«Клинические и теоретические аспекты современной медицины – 2017», 30 сентября 2017 года, Москва, Россия; Международная научно-техническая конференция «Медико-технические технологии на страже здоровья», 21 сентября-28 сентября 2018 г., г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана; III Всероссийская научная конференция с международным участием «Клинические и теоретические аспекты современной медицины – 2018», 10 ноября 2018 года, Российский университет дружбы народов, г. Москва.

**Публикации.** Основные положения и результаты исследования изложены в опубликованных автором 9 работах, из которых 3 статьи - в рецензируемых изданиях, рекомендуемых ВАК РФ.

**Соответствие заявленной специальности.** Диссертационная работа соответствует паспорту специальности 14.02.03 – Общественное здоровье и здравоохранение, пункты 5, 6, 8.

**Объем и структура диссертационной работы.** Текст диссертационной работы изложен на 179 страницах компьютерного набора, состоит из введения, 4 глав, заключения, выводов, практических рекомендаций, списка литературы и приложений. Работа иллюстрирована 40 таблицами и 13 рисунками. Список литературы содержит 170 источников, из них 120 отечественных и 50 зарубежных авторов.

**Личный вклад автора.** Автором лично разработан дизайн исследования, анкеты социологического опроса, определены основные направления работы, проведён сбор и анализ данных, разработан и внедрен комплексный механизм мотивационного управления персоналом в деятельность медицинских организаций.

## СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обоснована актуальность темы, указаны цель и задачи, научная новизна, научно-практическая значимость исследования, изложены основные положения, выносимые на защиту.

В **первой главе** представлен обзор отечественной и зарубежной литературы по следующим разделам: основные положения теории мотивации персонала, сравнительный анализ мотивационных факторов, воздействующих на российских и иностранных медицинских работников; современные методы стимулирования отечественных и зарубежных медицинских работников.

На основании данных контент-анализа сделан вывод, что система КРІ является эффективным современным методом материальной мотивации персонала. Необходимо отметить, что данная система является наиболее перспективной, так как на основании заранее определённых целей и показателей эффективности труда она позволяет дать объективную оценку работы каждого сотрудника, а индивидуальные стимулирующие выплаты будут зависеть от его личных показателей. На территории нашей страны данный метод практически не используется. Широкое применение системы КРІ в сфере здравоохранения Российской Федерации оказало бы положительное влияние на качество оказываемой помощи населению, позволило уменьшить дефицит кадров в медицинских учреждениях.

Во **второй** главе «База, программа, материалы и методы исследования» приведено описание программы исследования, её этапов, объема и использованных методологических подходов.

Исследование было выполнено в 2015-2017 годах на базе пяти государственных стоматологических поликлиник и семи частных стоматологических клиник города Москвы.

Информационная база исследования – законодательные акты Российской Федерации, приказы департамента здравоохранения города Москвы, нормативные правовые документы, труды отечественных и зарубежных специалистов, сведения, опубликованные в периодической печати, а также представленные в сети Интернет (по базам MEDLINE и eLIBRARY.RU), авторские анкеты для медицинских работников и пациентов, отчётная документация медицинских организаций.

Для диагностики проблем мотивации врачей-стоматологов и среднего медицинского персонала была разработана специальная анкета из 50 вопросов, которая включала в себя блоки, характеризующие следующие параметры: удовлетворенность сотрудников различными сторонами работы; факторы, влияющие на трудовую активность; рейтинг характеристик работы; мотивы, определяющие профессиональную заинтересованность; условия, стимулирующие деятельность персонала.

Для выявления и оценки степени влияния основных мотивирующих (демотивирующих) факторов на отношение сотрудников к работе был проведен социологический опрос 430 медицинских работников стоматологических организаций государственной и частной формы собственности г. Москвы.

Репрезентативный объем выборки был определен по таблице Паниотто В.И. (2004) с допущением 5% ошибки, исходя из генеральной совокупности медицинского персонала стоматологических организаций на данных территориях не более 30 тыс. человек.

Все респонденты были разделены на группы. 1 группа – медицинские работники стоматологических организаций государственной формы собственности (180 чел.): врачебный персонал (134 чел.), средний медицинский персонал (46 чел.). 2 группа – медицинские работники стоматологических организаций негосударственной формы собственности (250 чел.): врачебный персонал (188 чел.), средний медицинский персонал (62 чел.).

Для оценки эффективности внедрения комплексного мотивационного механизма в работу государственных и частных медицинских организаций были использованы данные годовых отчетов (форма №30 «Сведения о медицинской организации»), сводных ведомостей учёта работы врача-стоматолога (форма № 039-2/у-88), а также результаты оценки удовлетворенности пациентов качеством и доступностью медицинской помощи.

Исследование проведено в четыре этапа, содержание которых представлено в Таблице 1.



Таблица 1 - Программа диссертационного исследования

Этапы	Содержание этапов исследования	Методы	Источники получения информации
I этап	Анализ отечественных и зарубежных источников литературы по изучаемой теме, составление программы исследования, формирование цели и задач, определение объема, объекта и методов исследования	Аналитический Контент-анализ Монографический	Научные труды отечественных и зарубежных ученых, законодательные и нормативные акты РФ, Департамента здравоохранения города Москвы, территориального фонда ОМС, формы государственной статистической отчетности в количестве 170 источников
II этап	Оценка социально-гигиенических особенностей деятельности медицинских работников стоматологических организаций государственной и частной формы собственности и выявление факторов, влияющих на формирование механизма профессиональной мотивации на основании данных анкетирования	Социологический Математико - статистический Аналитический	Разработанная анкета для врачей и среднего медицинского персонала (430 анкет)
III этап	Разработка и апробация комплексного мотивационного механизма, направленного на стимулирование профессиональной деятельности медицинских работников	Аналитический Контент-анализ	Научные публикации, монографии отечественных и зарубежных авторов, законодательные и нормативные акты РФ, Минздрава г. Москвы
IV этап	Анализ эффективности внедрения комплексного мотивационного механизма в работу государственных и частных медицинских организаций	Аналитический Социологический Математико- статистический	Отчётная годовая форма № 30 "Сведения о медицинской организации", Сводная ведомость учёта работы врача-стоматолога № 039-2/у-88 за 2015-2017 года в 5 государственных МО и 7 частных МО Специально-разработанная анкета пациента для оценки оказания качества медицинских услуг (763 анкеты)

Для проведения анонимного социологического опроса пациентов была разработана анкета, которая содержала 31 вопрос и состояла из следующих блоков: социально-гигиеническая характеристика; оценка пациентом стоматологического статуса; причины обращения в стоматологические

организации различных форм собственности; оценка доступности стоматологической помощи; оценка качества стоматологической помощи; оценка удовлетворённости работой врачей-стоматологов и медицинских сестёр; оценка удовлетворённости оснащённостью и деятельностью стоматологических поликлиник различной формы собственности. Данные анализировались до внедрения инновационного комплексного мотивационного механизма в управление персоналом (2015 г.) и спустя 2 года после внедрения (2017 г.).

Репрезентативный объем выборки был определен по методу Паниотто В.И. (2004) с допущением 5% ошибки для генеральной совокупности более 100 тысяч. Предлагаемый объем выборки по Паниотто В.И. - 400 человек. Для получения достоверности результатов при проведении социологических опросов авторы (Ядов В.А., 1986, Канотонов Э.А., 1996) рекомендуют включать в выборку 500-1200 человек. Нами было проанкетировано 763 пациента, из них 421 пациент стоматологических организаций государственной формы собственности и 342 - стоматологических организаций частной формы собственности.

Результаты анкетирования медицинских работников и пациентов были обработаны в соответствии с существующими методиками по организации проведения социологических опросов при помощи компьютерного программного обеспечения IBM SPSS Statistics v. 14.0 (США) и «Excel-2016». Анализ данных включал стандартные методы описательной статистики: расчет средних величин, относительных величин, стандартных отклонений, доверительных интервалов, критерия Стьюдента, коэффициента ранговой корреляции Спирмена.

**В третьей главе** дана общая характеристика медицинского персонала, проанализирована удовлетворённость профессиональной деятельностью, проведена оценка условий труда и мероприятий по повышению эффективности работы медицинской организации, изучены особенности действующих систем оценки результативности трудовой деятельности и оплаты труда.

Оценка степени удовлетворенности сотрудников трудом проводилась по шкале в диапазоне 0-100%. Среднее ее значение было высоким во всех наблюдаемых группах. Так, у врачей-стоматологов государственных МО степень удовлетворенности достигала 75,6%, негосударственных МО – 78%, а у среднего медицинского персонала – 84,1% и 74,5%, соответственно. Следует отметить, что степень удовлетворенности своим трудом, важность и заинтересованность выполняемой работой выше всех оценивал средний медицинский персонал государственных МО.

Основными мотивами, влияющими на работу врачей-стоматологов медицинских организаций обеих форм собственности, были: профессиональный интерес, возможность достойного заработка, сострадание и помощь больному, а также профессиональный рост (Таблица 2). Однако было установлено, что для врачей государственных МО достоверно чаще был важен профессиональный интерес – 71,9 против 58,6 на 100 опрошенных соответственно,  $p < 0,05$ . Кроме того, для врачей частных клиник чаще были характерны такие мотивы, как возможность помочь в случае необходимости близким, друзьям в сохранении здоровья (37,9 и 28,1 соответственно,  $p < 0,05$ ), расширение возможностей для

профессионального общения (20,7 и 8,8 соответственно,  $p < 0,05$ ).

Так же, как и для врачей-стоматологов, для среднего медицинского персонала основными мотивами, влияющими на работу, были профессиональный интерес, возможность достойного заработка, сострадание и помощь больному, профессиональный рост. Вместе с тем, для среднего персонала государственных МО достоверно чаще была важна гарантия занятости (46,1 против 22,3 на 100 опрошенных соответственно,  $p < 0,05$ ) и возможность сделать карьеру (35,9 против 22,3,  $p < 0,05$ ). Для среднего персонала частных клиник чаще был характерен такой мотив, как расширение возможностей для профессионального общения (37,9 против 29,5,  $p < 0,05$ ).

Таблица 2 – Основные мотивы, определяющие отношение к работе медицинского персонала в зависимости от формы собственности МО (на 100 опрошенных)

Мотивы	Врачебный персонал		Средний медицинский персонал	
	Государственные МО	Негосударственные МО	Государственные МО	Негосударственные МО
Возможность достойного заработка	59,6	60,9	54,7*	72,3
Профессиональный интерес	71,9*	58,6	59,0	53,4
Сострадание и помощь больному	50,9	60,9	54,7	52,8
Возможность помочь в случае необходимости близким, друзьям в сохранении здоровья	28,1*	37,9	29,5	33,3
Гарантия занятости	26,3	17,2	46,1*	22,3
Профессиональный рост	42,1	42,5	33,3	26,7
Уважение	31,6	39,1	33,3	37,9
Возможность сделать карьеру	26,3	29,9	35,9*	22,3
Расширение возможностей для профессионального общения	8,8*	20,7	29,5*	37,9

\* достоверные межгрупповые различия,  $p < 0,05$

Основные стимулирующие факторы, способствующие улучшению работы персонала в зависимости от формы собственности МО, представлены в Таблице 3. Сравнительный анализ показал, что если для врачей-стоматологов МО обеих форм собственности основными стимулами к улучшению работы были справедливая оплата труда (75,4 и 77,0 на 100 опрошенных соответственно), создание комфортных условий труда (56,1 и 64,4), наличие современного медицинского оборудования (45,6 и 70,1), создание возможностей для профессионального роста (40,4 и 56,3), то для работников государственных МО достоверно чаще были важны предоставление социального пакета (33,3 против 16,1,  $p < 0,05$ ), забота о сотрудниках и похвала со стороны руководства (29,8 против 16,1,  $p < 0,05$ ). Следует отметить, что и в ответах среднего медицинского персонала отмечались аналогичные соотношения.

При оценке медицинским персоналом основных причин неудовлетворённости работой в зависимости от формы собственности МО было

установлено, что врачи государственных МО были чаще не удовлетворены оплатой труда (50,9 против 31,0 на 100 опрошенных) и необходимостью выполнения немедицинской работы (заполнение документации) (45,6 против 25,3), а негосударственных МО - системой предоставления отпусков (12,6 против 1,8) ( $p < 0,05$ ). Соответственно, средний медицинский персонал государственных МО - оплатой труда (59,1 против 29,0 на 100 опрошенных), а негосударственных МО - системой управления (12,9 и 4,5), системой предоставления отпусков (19,4 и 4,5), необходимостью выполнения немедицинской работы (заполнение документации) (25,8 и 13,6) ( $p < 0,05$ ) (Таблица 4).

Таблица 3 – Основные стимулирующие факторы для медицинского персонала в зависимости от формы собственности МО (на 100 опрошенных)

Стимулы	Врачебный персонал		Средний медицинский персонал	
	Государственные МО	Негосударственные МО	Государственные МО	Негосударственные МО
Справедливая оплата труда	75,4	77,0	73,3	78,2
Наличие современного медицинского оборудования	45,6*	70,1	43,5*	71,3
Создание комфортных условий труда	56,1	64,4	54,0	65,6
Справедливое применение различных форм поощрения и наказания (отгулы, бесплатное обучение, лечение и т.д.)	28,1	33,3	26,0	34,5
Предоставление социального пакета	33,3*	16,1	31,2*	17,3
Создание возможностей для профессионального роста	40,4*	56,3	38,3*	57,5
Расширение возможностей для дополнительного заработка	29,8	19,5	27,7	20,7
Забота о сотрудниках и похвала со стороны руководства	29,8*	16,1	27,7*	17,3
Публичное признание заслуг (награды, освещение в СМИ)	15,8	17,2	13,7	18,4
Более удобный рабочий график	15,8*	28,7	13,7*	29,9

\* достоверные межгрупповые различия,  $p < 0,05$

Таблица 4 – Основные причины неудовлетворенности работой медицинского персонала в зависимости от формы собственности МО (на 100 опрошенных)

Причины	Врачебный персонал		Средний медицинский персонал	
	Государственные МО	Негосударственные МО	Государственные МО	Негосударственные МО
1	2	3	4	5
Оплата труда	50,9*	31,0	59,1*	29,0
Организация труда, режим работы	19,3	17,2	27,3	38,7

Продолжение таблицы 4				
1	2	3	4	5
Система управления	17,5	20,7	4,4*	12,9
Социально-психологический климат	19,3	10,3	4,5	6,5
Система предоставления отпусков	1,8*	12,6	4,5*	19,4
Медицинское обслуживание (страхование)	12,3	12,6	-	6,5
Система предоставления ссуд и других видов помощи	14,0	8,0	13,6	6,5
Незаинтересованность (бездействие) руководства	10,5	18,4	9,1	12,9
Выполнение немедицинской работы (заполнение различной документации)	45,6*	25,3	13,6*	25,8

\* достоверные межгрупповые различия,  $p < 0,05$

В результате социологического исследования были установлены различия в удовлетворенности профессиональной деятельностью и условиями труда врачебного и среднего медицинского персонала стоматологических организаций различных форм собственности. Выявлены факторы, определяющие мотивацию персонала современной медицинской организации.

В **четвёртой главе** на основании полученных данных был разработан современный комплексный мотивационный механизм, состоящий из комплекса взаимодополняющих методов стимулирования персонала, основанный на сочетании материальных и нематериальных факторов, дифференцированной оценке вклада в трудовой процесс каждого сотрудника (Рисунок 1) и предложен механизм его внедрения в практику (Рисунок 2).

В основе материальных методов стимулирования комплексного мотивационного механизма для стоматологических учреждений различной формы собственности лежит система КРІ, которая служит для расчёта стимулирующих выплат. В 6 этапов были разработаны и введены чёткие и прозрачные показатели эффективности работы для врачей-стоматологов и медицинских сестёр, проведено ранжирование этих показателей по степени важности и объективности оценки, а также установлены критерии выполнения каждого показателя в процентах. Необходимо упомянуть, что критерии выполнения имеют разветвления, так при перевыполнении нормы показателей, врач может получить повышенный процент, а при невыполнении процент снижается или вычитается полностью.

Для врачей-стоматологов МО государственной и частной формы собственности были введены следующие показатели: «Снижение обоснованных жалоб пациентов на качество услуг», «Повышение удовлетворенности качеством оказания медицинской помощи», «Снижение времени ожидания на прием к врачу (минут)», «Увеличение удельного веса санированных из общего числа первично обратившихся», «Снижение количества осложнений (Ятрогенных)», «Качественное заполнение медицинской документации», «Выполнение государственного заказа (финансового плана)». Для частных стоматологических клиник был введён дополнительный показатель «Число первичных пациентов,

оставшихся на лечение», который отражает умение врача находить контакт с первичным пациентом и мотивировать его на лечение в данной клинике. Для медицинских сестёр были разработаны 6 показателей: «Соблюдение санитарно-эпидемиологического режима», «Соблюдение норм медицинской этики и деонтологии», «Соблюдение трудовой дисциплины», «Качественное заполнение медицинской документации», «Снижение обоснованных жалоб со стороны пациентов», «Снижение обоснованных жалоб со стороны врачебного персонала».

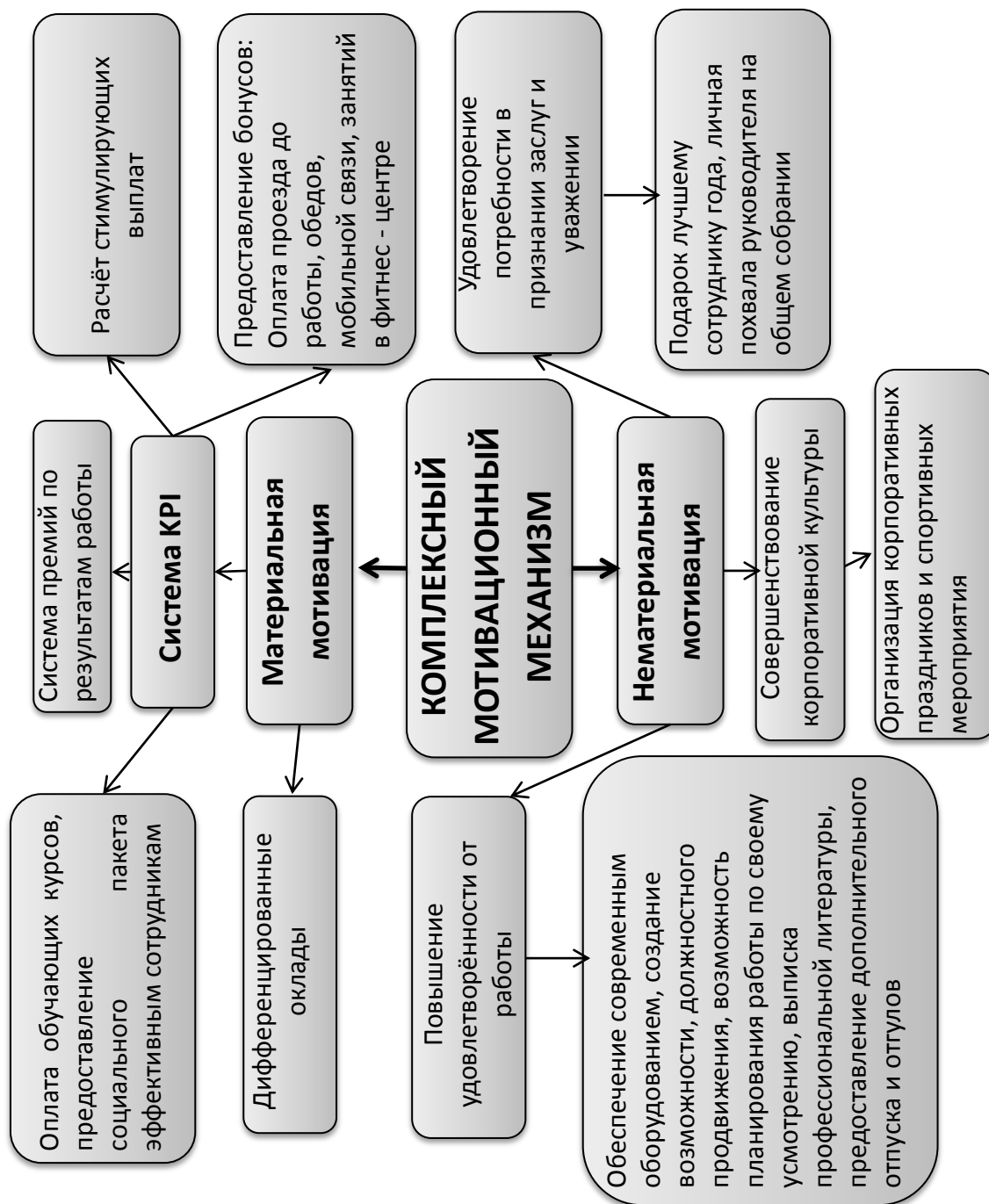


Рисунок 1- Схема комплексного механизма мотивации персонала

Плановые значения показателей устанавливались на основании анализа данных за предшествующий период (2015 г.) по материалам годовых отчетов медицинских организаций. Количество процентов, которое может набрать врач-стоматолог при достижении максимальной результативности - 144,5%, а медицинская сестра – 100% от плановых показателей. Сотрудник считается результативным, если на протяжении года он набирал каждый месяц не менее 90% от плановых показателей по системе KPI, от этого рассчитывались размеры стимулирующих выплат и бонусов.

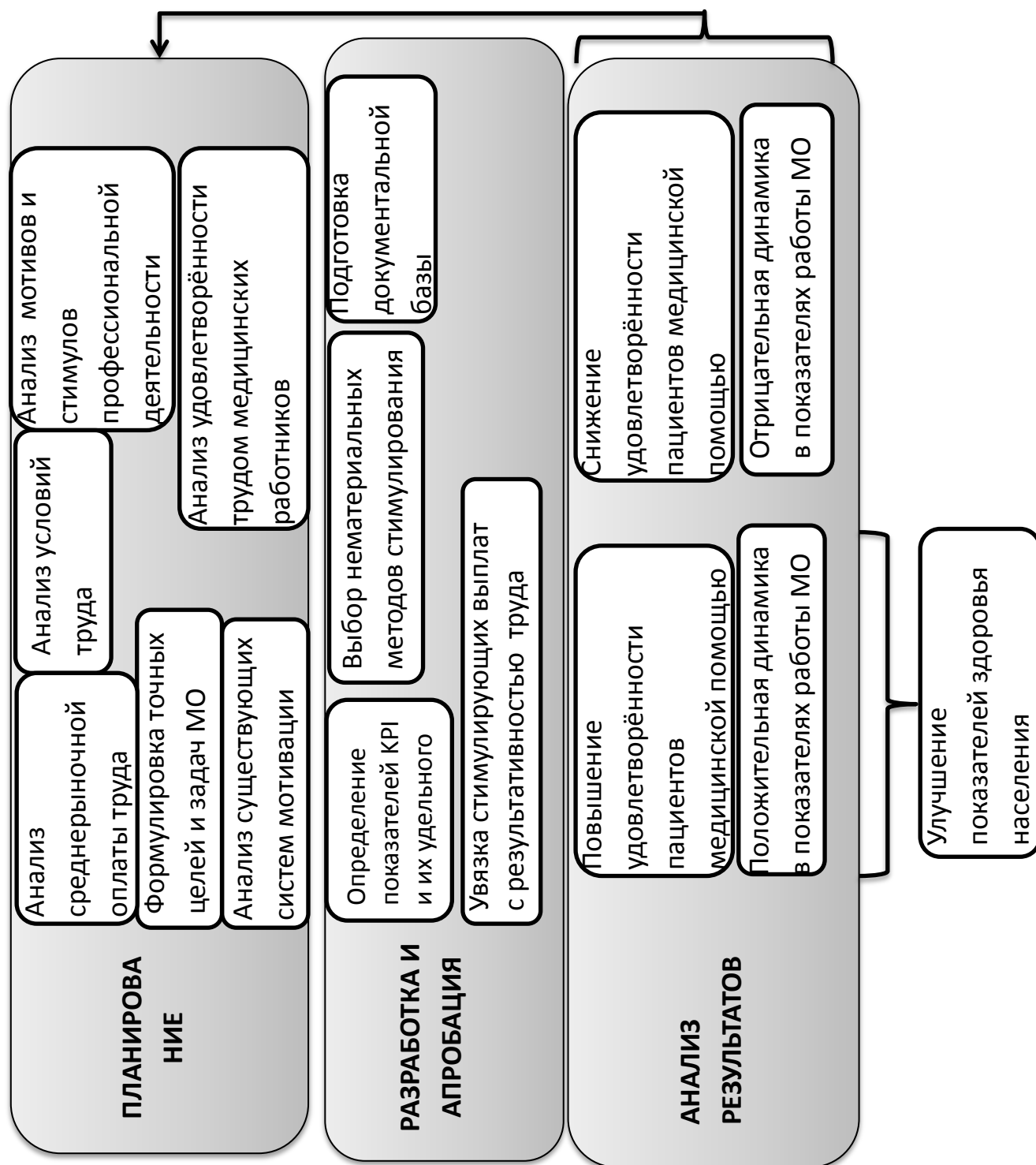


Рисунок 2 – Схема внедрения современного мотивационного механизма

В государственных стоматологических поликлиниках заработная плата медицинских работников складывается из базового оклада, компенсационных и стимулирующих выплат. Нами было принято решение взять за основу соотношение постоянной и переменной части заработной платы как 60/40 для врачей и 70/30 для медицинских сестёр. 40 (30) % переменной части складывается из 30 (20) % стимулирующих выплат и 10 % компенсационных. Формула расчёта стимулирующих выплат для врачей-стоматологов: показатель КРІ × 0,3. Формула расчёта стимулирующих выплат для среднего медицинского персонала: показатель КРІ × 0,2.

Процент стимулирующих выплат при максимальной результативности для врачей-стоматологов составит 43,35% от оклада ( $144,5 \times 0,3$ ), а для среднего медицинского персонала - 20% от оклада ( $100 \times 0,2$ ).

В МО частной формы собственности заработная плата врачей складывается из оклада и процента от оказанных услуг. Как правило, врачам устанавливается минимальная заработная плата в зависимости от прожиточного минимума, поэтому соотношение постоянной части оклада к переменной составляет 20/80. Для среднего медицинского персонала зарплата состоит только из фиксированного оклада. Стимулирующие и компенсационные выплаты для врачей и среднего медицинского персонала отсутствуют. Согласно закону Вебера – Фехнера, размер премии должен быть не менее 20% от постоянной части заработной платы, поэтому было решено установить стимулирующую часть в размере 20% от общей суммы заработной платы (оклад + % от выполненных услуг). Процент от выполненных услуг устанавливается индивидуально в зависимости от специализации, опыта, квалификации и может варьировать от 15 до 35%.

Формула расчета заработной платы врачей частной стоматологической клиники: оклад + % от выполненных услуг + (оклад + % от выполненных услуг) × показатель КРІ × 0,2 / 100.

Формула для расчёта заработной платы среднего медицинского персонала: оклад + оклад × показатель КРІ × 0,2 / 100.

Таким образом, система КРІ позволяет определить наиболее результативных медицинских работников в организации. Размер материальных и нематериальных бонусов непосредственно зависит от результативности сотрудника, тем самым стимулируя его на эффективную трудовую деятельность.

Эффективность внедрения современного комплексного мотивационного механизма оценивалась на основании анализа качественных и количественных показателей деятельности медицинских организаций, социологического опроса пациентов на предмет удовлетворённости качеством и доступностью медицинской помощи и социологического опроса медицинского персонала.

Анализ показал, что уже через год после внедрения инновационного мотивационного механизма в управление персоналом произошли существенные изменения в показателях деятельности стоматологических организаций государственной и частной форм собственности.



Так, за анализируемый период 2015-2017 гг. в государственных учреждениях к положительным тенденциям можно отнести рост численности обратившихся пациентов (на 13,5%), числа случаев санированных в порядке плановой санации и по обращению (на 24,4%), вылеченных зубов в одно посещение (на 12,4%), числа запломбированных зубов (на 7,3%). Неблагоприятной ситуацией является значительное увеличение случаев осложненного кариеса (на 28,7%). Следует обратить внимание на существенное снижение числа случаев лечения пародонтита и заболеваний слизистой полости рта – на 21,4 и 95,1% соответственно.

Также, как и в государственных, в частных стоматологических клиниках уже через год после внедрения инновационного мотивационного механизма в управление персоналом произошли определенные изменения в их деятельности. Следует отметить, что в частных стоматологических клиниках как положительные, так и отрицательные тенденции имели не столь интенсивный характер, как в государственных. Положительными тенденциями являлись рост числа обратившихся пациентов (на 7,9%), в том числе обратившихся впервые в данном году (на 11,1%), увеличение пациентов, санированных в порядке плановой санации и по обращению (на 10,2%), числа вылеченных зубов в одно посещение (на 7,3%) и запломбированных зубов (на 6%). Снизилась частота осложненного кариеса (на 21,0%), пародонтита (на 21,2%) и поражений слизистой оболочки полости рта (на 60,2%). Обращает внимание значительное увеличение числа случаев удаления зубов (на 32,9%) (Таблица 5).

Таблица 5 - Количественные показатели работы стоматологических поликлиник различной формы собственности в динамике (абс.ч. / %)

Показатели	Государственные МО			Частные МО		
	2015 г.	2017 г.	2017/2015,%	2015 г.	2017 г.	2017/2015,%
Принято больных, всего	119215	135333	13,5	25494	27520	7,9
Принято первичных больных	44564	43718	-1,9	4986	5540	11,1
Запломбировано зубов:	50219	53864	7,3	6870	7280	6,0
- кариес	40121	40866	1,9	4128	5114	23,9
- осложнения кариеса	10098	12998	28,7	2742	2166	-21,0
Вылечено зубов в одно посещение	1296	1457	12,4	179	192	7,3
Проведено курсов лечения:	1404	1058	-24,6	14970	11568	-22,7
- пародонта	1343	1055	-21,4	14382	11334	-21,2
- слизистой оболочки полости рта	61	3	-95,1	588	234	-60,2
Удалено зубов	26197	29657	13,2	3336	4434	32,9
Всего санировано в порядке плановой санации и по обращению	22901	28500	24,4	21666	23868	10,2

При анализе количественных показателей профилактической работы государственных стоматологических поликлиник положительной тенденцией следует считать увеличение за период 2015-2017 гг. проведенных курсов профилактических мероприятий – на 60,2%, а в стоматологических клиниках частной формы собственности – на 18,3% (Таблица 6).

Таблица 6 - Количественные показатели профилактической работы стоматологических поликлиник различной формы собственности (абс./%)

Показатели	Государственные МО			Частные МО		
	2015 г.	2017 г.	2017/2015,%	2015 г.	2017 г.	2017/2015,%
Осмотрено в порядке плановой санации	8318	8260	-0,7	16680	19728	18,3
Из числа осмотренных нуждалось в санации	747	3331	в 4,5 раза	14178	16770	18,4
Санировано из числа выявленных при плановой санации	523	2281	в 4,4 раза	12048	13290	10,3
Проведен курс профилактических мероприятий	2660	4261	+60,2	5560	6576	18,3

К 2017 г. в государственных стоматологических поликлиниках сократилось среднее число первичных посещений в день (с 7,7 до 5,8,  $p < 0,05$ ), стало приближаться к нормативным показателям соотношение осложненного кариеса к неосложненному (с 1:3,2 до 1:4,0,  $p < 0,05$ ), увеличились среднее число санированных в день (с 3,5 до 4,8,  $p < 0,05$ ) и доля санированных от нуждающихся (с 70% до 78,5%,  $p < 0,05$ ), в том числе среди лиц, обратившихся впервые (с 71,4% до 78%,  $p < 0,05$ ). Важным показателем было снижение среднего числа удаленных зубов в день (с 18 до 15,7,  $p < 0,05$ ).

Изменения коснулись и качественных показателей деятельности частных стоматологических клиник. Уменьшилось среднее число посещений в день (с 14,2 до 13,6,  $p < 0,05$ ), но, несмотря на это, достоверно увеличились среднее число пломб в день (с 6,6 до 7,8,  $p < 0,05$ ) и доля санированных от нуждающихся (с 65,4% до 79,4%,  $p < 0,05$ ). Важным представляется сокращение случаев удаления зубов (с 6,7 до 4,1,  $p < 0,05$ ), увеличение соотношения вылеченных зубов к удаленным (с 2,0:1,0 до 2,5:1,0,  $p < 0,05$ ). Кроме того, отмечена положительная тенденция в динамике соотношения осложненного кариеса к неосложненному с 1,0:3,8 до 1,0:4,2,  $p < 0,05$  (Таблица 7).

Таким образом, внедрение комплексного инновационного механизма стимулирования персонала оказало положительное влияние на качество стоматологической помощи как в государственных, так и частных медицинских организациях.

Таблица 7 - Качественные показатели работы стоматологических поликлиник различной формы собственности (%)

Показатели	2015 г.		2017 г.	
	Государствен- ные МО	Негосударст- венные МО	Государствен- ные МО	Негосударст- венные МО
Посещений в день	18,9	14,2*	18,3	13,6*
Первичных в день	7,7	5,3*	5,8**	5,1
Пломб в день	10,5	6,6*	10,1	7,8*/**
Санировано в день	3,5	3,5	4,8**	3,9
% санированных от нуждающихся	70%	65,4%	78,5%**	79,4%**
Соотношение осложненного кариеса к неосложненному	1:3,2	1:3,8	1:4,0**	1:4,2**
Удалений в день	18,0	6,7*	15,7**	4,1*/**
Соотношение вылеченных зубов к удаленным	2,1:1,0	2,0:1,0	2,3:1,0	2,5:1,0**
% санированных от первичных	71,4%	72,1%	78,0%**	80,4%
Трудовые единицы в день	25,8	23,1	25,8	24,0

\* достоверные межгрупповые различия,  $p < 0,05$

\*\* достоверные межгрупповые различия по годам наблюдения,  $p < 0,05$

Оценка удовлетворённости пациентов качеством оказываемой помощи является одним из инструментов контроля эффективности предоставляемой медицинской помощи.

Нами была дана демографическая характеристика потребителей стоматологических услуг в указанных медицинских организациях, проанализированы доступность медицинской помощи, время ожидания приёма, трудности при получении медицинских услуг.

Важным блоком анкетирования являлось изучение удовлетворенности пациентов стоматологической помощью и деятельностью медицинской организации, ее предоставляющей. Была установлена более высокая удовлетворенность стоматологической помощью пациентов частных клиник. Так, в 2015 г. доля лиц, оценивших ее как «хорошая» и «удовлетворительная», в государственных МО составила соответственно 29,3% и 32,5%, в частных - 42,3% и 52,5%,  $p < 0,05$ . В 2017 г. среди респондентов государственных МО увеличилась доля ответов как «хорошая» и «удовлетворительная» стоматологическая помощь до 35,5% ( $p > 0,05$ ) и 51,2% ( $p < 0,05$ ) соответственно, а частных МО – только как «хорошая» до 55% ( $p < 0,05$ ). В целом положительные ответы в оценке данного вида помощи достоверно преобладали у пациентов частных клиник - 98,1% против 86,7%,  $p < 0,05$  (Таблица 8).

Причины неудовлетворенности пациентов были почти в равной мере связаны с работой врачебного и среднего персонала, работой вспомогательных

служб поликлиники (лаборатория, рентгеновский кабинет, регистратура, физиотерапевтический кабинет и т.д.), а также деятельностью стоматологической поликлиники в целом. Частота таких случаев достоверно выше была в государственных МО. Отмечена положительная тенденция в динамике этих показателей после внедрения комплексного механизма мотивации персонала, но достоверной она была только в отношении деятельности среднего медицинского персонала государственных поликлиник (Таблица 9).

Таблица 8 - Распределение пациентов стоматологических поликлиник различной формы собственности по ответам на вопрос «Как Вы оцениваете получаемую стоматологическую помощь?» (%)

Оценка стоматологической помощи	2015 г.		2017 г.	
	Государственные МО	Негосударственные МО	Государственные МО	Негосударственные МО
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0
Хорошая	29,3	42,3*	35,5	55,0*/**
Удовлетворительная	32,5	52,5*	51,2**	43,1**
Неудовлетворительная	27,8	5,2*	11,2**	1,9*/**
Затрудняюсь с ответом.	10,4	-*	2,1**	-*

\* достоверные межгрупповые различия,  $p < 0,05$

\*\* достоверные межгрупповые различия по годам наблюдения,  $p < 0,05$

Таблица 9 - Распределение пациентов стоматологических поликлиник различной формы собственности по причинам неудовлетворенности медицинской помощью (на 100 опрошенных)

Неудовлетворенность	2015 г.		2017 г.	
	Государственные МО	Негосударственные МО	Государственные МО	Негосударственные МО
Работой врачебного персонала	27,1	16,7*	23,3	13,3*
Работой среднего медицинского персонала	38,4	14,5*	27,2**	12,0*
Работой вспомогательных служб поликлиники (лаборатория, рентгеновский кабинет, регистратура, физиотерапевтический кабинет и т.д.)	24,4	11,3*	19,5	10,3
Деятельностью стоматологической поликлиники в целом	29,8	10,7*	25,0	7,8*

\* достоверные межгрупповые различия,  $p < 0,05$

\*\* достоверные межгрупповые различия по годам наблюдения,  $p < 0,05$

Проведение социологического опроса в динамике позволило установить

рост удовлетворенности пациентов качеством и доступностью оказываемой им помощи в государственных и частных стоматологических поликлиниках после внедрения инновационного механизма мотивации персонала.

Полученные результаты могут служить основанием для более широкого внедрения разработанного комплексного мотивационного механизма управления персоналом в стоматологические медицинские организации при условии постоянного контроля со стороны руководителей указанных организаций за качеством стоматологической помощи и осуществления своевременных корректирующих воздействий для обеспечения удовлетворенности пациентов процессом ее оказания.

**В заключении** подведены основные итоги исследования, выделены ключевые аспекты разработки и внедрения современного комплексного мотивационного механизма управления медицинским персоналом стоматологических организаций различных форм собственности.

## **ВЫВОДЫ**

1. Контент - анализ данных отечественной и зарубежной литературы по основам управления и мотивации медицинского персонала в государственных и частных медицинских организациях показал, что наиболее эффективной системой материального стимулирования работников является система KPI, которая в практике отечественного здравоохранения до настоящего времени не нашла своего применения.

2. По данным социологического опроса, у врачей-стоматологов государственных медицинских организаций среднее значение степени удовлетворенности своим трудом достигало 75,6%, негосударственных – 78%, у среднего медицинского персонала – 84,1% и 74,5%, соответственно. Среди врачей-стоматологов государственных МО была выявлена большая неудовлетворённость условиями и характером труда, возможностью должностного продвижения, размером заработной платы, отсутствием самостоятельности в работе. Среди среднего медицинского персонала большая неудовлетворенность была выявлена со стороны работающих в частных медицинских организациях, а именно: отсутствие разнообразия в работе, недостаточная оснащённость рабочих мест, низкая самостоятельность, формальные отношения с непосредственным руководителем, низкий уровень организации труда.

3. Основными мотивами, влияющими на работу врачей – стоматологов медицинских организаций обеих форм собственности, являются: профессиональный интерес, возможность достойного заработка, сострадание и помощь больному, а также наличие условий для профессионального роста. Для врачей государственных МО достоверно чаще был важен профессиональный интерес. Для врачей частных клиник чаще были характерны такие мотивы, как возможность помочь в случае необходимости близким, друзьям, и более широкие возможности для профессионального общения.

4. Врачебный и средний медицинский персонал стоматологических

организаций всех форм собственности в подавляющем большинстве выделил следующие основные стимулы к улучшению профессиональной деятельности: хороший уровень зарплаты, наличие дополнительных льгот, возможность планирования работы по своему усмотрению. Для врачей-стоматологов государственных медицинских организаций более важны условия, при которых могла быть замечена и оценена их профессиональная деятельность, предоставление социального пакета. Для врачебного персонала организаций частной формы собственности основными стимулами к улучшению работы были справедливая оплата труда, создание комфортных условий на рабочем месте, наличие современного медицинского оборудования, создание возможностей для профессионального роста, для среднего медицинского персонала частных МО важна возможность прогрессивных перемен.

5. В ходе исследования разработан и апробирован современный мотивационный механизм, который включает комплекс взаимодополняющих факторов стимулирования персонала, основанный на сочетании материальных и нематериальных методов, дифференцированной оценке вклада в трудовой процесс каждого сотрудника. В основе материальных методов стимулирования лежит система КРІ, позволяющая дифференцированно оценивать вклад каждого сотрудника и качество его труда.

6. При внедрении современного комплексного мотивационного механизма в управление персоналом медицинских организаций государственной и частной формы собственности выявлены положительные изменения в деятельности МО: рост качественных и количественных показателей результативности и повышение удовлетворенности пациентов качеством и доступностью оказываемых медицинских услуг. В стоматологических организациях государственной формы собственности произошёл рост численности обратившихся пациентов (на 13,5 %), числа случаев всего санированных в порядке плановой санации и по обращению (на 24,4 %), числа запломбированных зубов (на 7,3 %), вылеченных зубов в одно посещение (на 12,4%), увеличение курсов профилактических мероприятий на 60,2%; сократилось среднее число первичных посещений в день (с 7,7 до 5,8,  $p < 0,05$ ), стало приближаться к нормативным показателям соотношение осложненного кариеса к неосложненному (с 1:3,2 до 1:4,0,  $p < 0,05$ ), увеличилось среднее число санированных в день (с 3,5 до 4,8,  $p < 0,05$ ) и доля санированных от нуждающихся (с 70% до 78,5%,  $p < 0,05$ ), снизилось среднее число удалённых зубов в день (с 18 до 15,7,  $p < 0,05$ ).

7. В частных МО положительные и отрицательные тенденции не имели такого выраженного характера, как в государственных. В частных стоматологических клиниках достоверно увеличилось количество пломб в день (с 6,6 до 7,8,  $p < 0,05$ ), доля санированных от нуждающихся (с 65,4% до 79,4%,  $p < 0,05$ ), сокращение случаев удаления зубов (с 6,7 до 4,1,  $p < 0,05$ ), увеличение соотношения вылеченных зубов к удалённым (с 2,0:1,0 до 2,5:1,0,  $p < 0,05$ ). Профилактическая направленность частных стоматологических клиник была более выраженной, чем в государственных стоматологических организациях.

8. Среди пациентов государственных медицинских организаций возросло

количество лиц, оценивающих полученную медицинскую помощь как «хорошую» и «удовлетворительную» с 29,3 % до 35,5% и с 32,5 до 51,2%, соответственно, а в частных только как «хорошую» с 42,3 % до 55%. В целом положительные ответы в оценке данного вида помощи достоверно преобладали у пациентов частных клиник - 98,1% против 86,7%.

9. Предложенный комплексный мотивационный механизм управления медицинским персоналом является эффективным и может быть внедрен в практическую деятельность современных медицинских организаций как государственной, так и частной формы собственности.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. Органам управления здравоохранением осуществлять регулярный контроль над разработкой и внедрением в практическую деятельность медицинских организаций с различными формами собственности современного мотивационного механизма управления персоналом для повышения качества и доступности оказываемой медицинской помощи, постоянно совершенствовать способы и методы мотивации персонала.

2. Руководителям медицинских организаций в целях повышения эффективности профессиональной деятельности медицинских работников и результативности деятельности организаций необходимо:

- постоянно проводить анализ мотивирующих, демотивирующих факторов и удовлетворённости сотрудников учреждений согласно разработанным методическим рекомендациям;

- при внедрении комплексного мотивационного механизма учитывать жизненные ценности, потребности персонала, возникающие в процессе его профессиональной деятельности, а также личные цели сотрудников;

- разумно сочетать материальные и нематериальные методы стимулирования, при этом целесообразно обратить наибольшее внимание на нематериальные методы, которые направлены на признание заслуг работника;

- показатели системы КРІ необходимо разрабатывать индивидуально для каждой медицинской организации с учетом специфики ее деятельности и пересматривать их не реже 1 раза в год. Вовлекать в разработку комплекса показателей медицинских работников для повышения их ответственности за конечные результаты деятельности;

- внедрение современного комплексного мотивационного механизма в управление медицинским персоналом должно сопровождаться своевременной разработкой организационных документов, в которых изложен порядок и особенности внедрения и функционирования предложенных мотивационных механизмов;

- систематически анализировать удовлетворенность населения доступностью и качеством медицинской помощи посредством регулярного проведения социологических опросов.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

1. **Kaneva D.A.** Health workers job motivation / D.A. Kaneva // Современная парадигма научного знания: актуальность и перспективы: Сборник статей по материалам четвертой международной научно – практической конференции «Современная парадигма научного знания: актуальность и перспективы». Москва, 13 апреля 2016 года. – М.: Языки Народов Мира, 2016. – С. 217-218.

2. **Канева Д.А.** Мотивационные механизмы в управление персоналом медицинской организацией / Д.А. Канева // Материалы VIII Международной научной конференции «SCIENCE4HEALTH2017». Москва, РУДН, 13-15 апреля 2017 г. – М., 2017. - С. 355.

3. **Бреусов А.В., Канева Д.А.** Основные мотивирующие факторы медицинских работников / А.В. Бреусов, Д.А. Канева // Научно-техническая конференция «Медико-технические технологии на страже здоровья». Сборник трудов. 29 сентября-6 октября 2017 г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана. – М.: Издательство: НИИ радиоэлектроники и лазерной техники МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2017. – С.101-103.

4. **Канева Д.А., Бреусов А.В.** Материальное стимулирование медицинских работников / Д.А. Канева, А.В. Бреусов // Клинические и теоретические аспекты современной медицины – 2017: Материалы Всероссийской научной конференции с международным участием. Москва, РУДН, 30 сентября 2017 г. – Москва: РУДН, 2017. – С.39.

5. **Канева Д.А., Бреусов А.В.** Мотивация медицинского персонала стоматологических организаций различной формы собственности по данным социологического исследования / Д.А. Канева, А.В. Бреусов // Саратовский научно-медицинский журнал. - 2018. - Том 14, №2. - С.287-293.

6. **Канева Д.А., Бреусов А.В., Харченко В.В.** Социологические аспекты деятельности медицинского персонала стоматологических организаций различной формы собственности / Д.А. Канева, А.В. Бреусов, В.В. Харченко // Вестник новых медицинских технологий (электронный журнал). - 2018. - №4. Публикация 2-7. Режим доступа: URL: <http://www.medtsu.tula.ru/VNMT/Bulletin/E2018-4/2-7.pdf> (дата обращения: 23.07.2018).

7. **Канева Д.А., Бреусов А.В., Харченко В.В.** Развитие мотивационных механизмов в управлении персоналом медицинских организаций различных форм собственности (обзор литературы) / Д.А. Канева, А.В. Бреусов, В.В. Харченко // Вестник новых медицинских технологий (электронный журнал). - 2018. - №5. Публикация 2-1. Режим доступа: URL: <http://www.medtsu.tula.ru/VNMT/Bulletin/E2018-5/2-1.pdf> (дата обращения: 03.09.2018).

8. **Канева Д.А., Бреусов А.В., Харченко В.В.** Современные подходы к управлению персоналом медицинской организации / Д.А. Канева, А.В. Бреусов, В.В. Харченко // Научно-техническая конференция «Медико-технические технологии на страже здоровья». Сборник докладов. 21 сентября-28 сентября



2018 г., г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана, – М.: Издательство: НИИ радиоэлектроники и лазерной техники МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. - С. 80-83.

9. **Канева Д.А.** Удовлетворенность пациентов качеством и доступностью стоматологической помощи в государственных и частных медицинских организациях до и после внедрения инноваций в управлении персоналом / Д.А. Канева // Клинические и теоретические аспекты современной медицины: материалы III Всероссийской конференции с международным участием. Москва, РУДН, 10 ноября 2018 г. – Москва: РУДН, 2018. – С. 25.

**Канева Дарья Андреевна (Россия)**

**Развитие мотивационных механизмов в управлении персоналом медицинских организаций различных форм собственности**

Работа посвящена решению актуальной научно практической задачи - повышению эффективности управления персоналом стоматологических медицинских организаций различных форм собственности на основе современного комплексного мотивационного механизма. На базе государственных и частных стоматологических организаций города Москвы с использованием адекватных современных методов исследования была дана общая характеристика медицинских работников, проанализирована удовлетворённость профессиональной деятельностью, проведена оценка условий труда, выявлены основные мотивы и стимулы к качественному оказанию медицинской помощи. На основании полученных данных был разработан современный мотивационный механизм управления медицинским персоналом. Эффективность его внедрения оценивалась по динамике показателей работы медицинских организаций различных форм собственности и на основании проведённого социологического опроса пациентов о качестве и доступности медицинской помощи. Разработаны методические указания по внедрению в практическую деятельность современного мотивационного механизма управления персоналом для повышения качества и доступности оказываемой медицинской помощи.

**Kaneva Daria Andreevna (Russia)**

**Development of motivational tools in human resources management of medical organizations of various forms of ownership**

The work is devoted to solve actual task - to increase the efficiency of human resources management of dental clinic with various forms of ownership by a modern multipurpose motivational tool. On the basis of public and private dental clinics of Moscow, using correct modern research methods, general characteristics of medical staff were given, satisfaction with professional activity was analyzed, the working conditions were assessed, the main motives and excitatory agents for quality work were identified. On the basis evidence a modern motivational tool for management medical staff was developed. The efficiency of its implementation was evaluated by the dynamics of the performance of medical organizations with various forms of ownership and on the basis of a sociological survey of patients on the quality and availability of medical care. Guidelines for the implementation of the modern motivational tool of personnel management in practical work to improve the quality and accessibility of medical care were developed.