

УДК 616:331.2:616.89–347.61
DOI 10.24411/2312-2935-2019-10060

ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

М.А. Бебчук¹, Э.В. Зиминая²

¹ГБУЗ «Научно-практический центр психического здоровья детей и подростков им. Г.Е. Сухаревой Департамента здравоохранения г. Москвы»

²ФГБОУ ВО «Московский государственный медико-стоматологический университет им. А.И. Евдокимова» Минздрава России, г. Москва

Статья посвящена оценке качества труда сотрудников службы психического здоровья детей с учетом основной стратегии развития детской психиатрии на современном этапе – ориентации на семью душевнобольного ребенка.

Цель исследования – создание условий для разработки критериев оценки.

Задачами исследования являлась подготовка изменений в локальные и нормативно-правовые акты федерального, местного и ведомственного уровней.

Материалы и методы: анализу подлежали 27 документов ГБУЗ «Научно-практический центр психического здоровья детей и подростков им. Г.Е. Сухаревой Департамента здравоохранения г. Москвы», а также 13 нормативно-правовых актов и иных документов, отражающих влияние внешней среды на деятельность медицинской организации. Использовалась методология системного подхода в управлении.

Результаты описаны с применением инструмента STRAP. Представлен перечень локальных актов и содержание требуемых изменений, а также предложения для проекта изменений нормативно-правовых актов федерального и ведомственного уровней с учетом семейно-ориентированной стратегии развития.

Выводы содержат рекомендации по использованию стратегии развития организации при разработке критериев эффективного труда.

Ключевые слова: семейно-ориентированная модель, стратегия, детская психиатрия, критерии оценки, качество труда.

EXPERIENCE OF SYSTEM APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF CRITERIA FOR ASSESSMENT THE EFFECTIVENESS OF LABOUR

М.А. Bebchuk¹, E.V. Zimina²

¹Scientific and Practical Center for Mental Health of Children and Adolescents named after G.E. Sukhareva, Department of Healthcare of Moscow

²Moscow State University of Medicine and Dentistry. A.I. Evdokimova Ministry of Health of Russia

The article is devoted to assessing the quality of work of employees of Services for mental health children, taking into account the basic strategy for development of child psychiatry at the current stage – focus on the family of a child with a mental disorder.

The purpose of the study is to create conditions for development of evaluation criteria. The objective of the study was to prepare changes to local and regulatory acts of federal, local and departmental levels.

Materials and methods are as follow: 27 documents of State Budgetary Health Institution “Scientific and Practical Center for Mental Health of Children and Adolescents named after G.E. Sukhareva, Department of Healthcare of Moscow» and also 13 normative legal acts and other documents reflecting the influence of the external environment on activities of a medical organization. The system approach methodology for management was used.

The results are described using the STRAP tool. A list of local acts and content of the required changes are presented, as well as proposals for draft amendments to federal and departmental regulatory acts taking into account family-oriented development strategies.

Summary. The findings contain recommendations on use of organization’s development strategy in developing criteria of effective labour.

Keywords: family-oriented model, strategy, child psychiatry, assessment criteria, quality of work.

Введение. В соответствии с существующими требованиями нормативной базы [1,2,3] для установления действенных механизмов зависимости уровня оплаты труда работников медицинских организаций от объема и качества предоставляемых медицинских услуг медицинские организации государственной системы здравоохранения перешли на эффективный контракт.

Эффективный контракт – трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения **стимулирующих выплат** в зависимости от **результатов труда и качества** оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки. Современные подходы по совершенствованию систем оплаты труда в российском здравоохранении опираются на персонификацию критериев выплат через утверждение для разных групп медицинских организаций и разных медицинских работников уникальных наборов индикаторов оценки их труда. Новая система оплаты труда работников, по сути, представляет систему их мотивации для достижения конечных результатов деятельности организации здравоохранения.

Трудовым законодательством [4] определено, что порядок, условия и размеры выплат стимулирующего характера устанавливаются коллективными договорами и (или) соглашениями, локальными нормативными актами учреждений по согласованию с выборными профсоюзными органами (представительными органами работников) и должны быть конкретизированы в Коллективном договоре и (или) локальных нормативных актах учреждения и трудовых договорах работников. Рекомендуется размер доли стимулирующей части фонда оплаты труда не менее 30 процентов (с учетом всех источников

финансирования), при этом конкретное значение показателя стимулирующих выплат за эффективность, высокие результаты и качество труда определяется учреждением самостоятельно [5].

Вместе с тем основной проблемой существующих систем оплаты труда в медицинских организациях является отсутствие прозрачных целевых показателей, понятной для медицинских работников системы оценки качества их труда и ясных критериев стимулирующей части заработной платы. Эксперты указывают на то, что для успешного перехода бюджетной сферы на «эффективный контракт» должны быть решены главные проблемы – что считать результатом труда, как измерять результат, по каким параметрам и т. д. [6].

Концептуальная основа использования системного подхода к разработке и внедрению «эффективного контракта» заключается в том, что деятельность медицинской организации представляется в виде совокупности всех процессов, подлежащих анализу и непрерывному улучшению для обеспечения качества медицинской помощи. Управление качеством и безопасностью медицинской деятельности с позиций системного подхода предполагает определение основной функции организации здравоохранения - обеспечение и повышение качества оказания медицинской помощи, как **системообразующей цели**. Однозначность в целеполагании формирует и гибко изменяет структуру организации здравоохранения, иерархическую соподчиненность процессов деятельности, взаимодействие сотрудников, что в свою очередь, определяет эффективность функционирования в целом и дальнейшее развитие с учетом всех факторов внутренней и внешней среды [6].

Функциональные обязанности сотрудников организации здравоохранения и критерии оценки их трудового вклада подлежат постоянному пересмотру с учетом обратной связи от взаимодействия с **внешним окружением** (*поставщики ресурсов, заказчики и потребители медицинской помощи*), и адекватных внешним вызовам изменений **внутренней структуры**, как соответствующей совокупности взаимосвязанных элементов (*отделения, подразделения, службы и т. п.*), обеспечивающих преемственность процессов деятельности и, таким образом, переработку **входа** в систему (*ожидания пациентов и заинтересованных сторон*) в **выход** из нее (*доступность и качество медицинской помощи*), т.е. достижение конечной «интегральной» цели системы.

Следует заметить, что медицинская организация как система — это не просто комбинация подсистем, а целое, обладающее новыми интегральными свойствами, которых нет ни у одной из подсистем в отдельности. Системность процессов достигается

гармонизацией по иерархической вертикали, согласованностью и взаимосвязью по горизонтали всех целевых показателей и критериев их оценки относительно стратегической цели организации здравоохранения – обеспечение качества и безопасности медицинской деятельности. Если сузить понятие эффективности до отдельного сотрудника, то его эффективность – это степень достижения установленных в данной медицинской организации стратегических целей при определенных затратах с учетом декомпозиции целевых показателей, соответствующих функционалу профессиональной деятельности.

Таким образом, разработка и внедрение эффективного контракта является не узкопрофессиональной медицинской, а прежде всего управленческой задачей, направленной также на развитие и совершенствование деятельности всех подразделений и служб медицинской организации, ее внешних и внутренних коммуникаций с учетом выбранной медицинской организацией (или службой) стратегией развития.

Для любой медицинской помощи, которая оказывается детям, а для детской психиатрии в особенности важна позиция родителей (законных представителей) ребенка и семьи в целом. Это обстоятельство в детской психиатрии связано с тем, что именно родители впервые сталкиваются с проблемным поведением, они выбирают «маршрут» к специалисту, включая или исключая из него врача-психиатра, родители дают информированное добровольное согласие на психиатрическое освидетельствование и вмешательство, принимают решение о формах реабилитации, выполняют или отказываются от рекомендаций врача, сохраняют преемственность в лечении и, наконец, именно родители оценивают качество полученной ребенком медицинской помощи. Из сказанного выше следует, что пациенто-ориентированность детской психиатрической службы определяется не только учетом потребностей ребенка, но и пониманием ожиданий и обеспечением удовлетворенности медицинской помощью всей семьи, а основной стратегией развития детской психиатрии на современном этапе является семейно-ориентированная модель.

Кроме специфики стратегии развития службы психического здоровья детей и подростков существуют у службы другие уникальные отличия, которые заключаются в том, что раздел «детская психиатрия» отсутствует в большинстве законодательных и нормативных актов федерального, местного и ведомственного характера, не попадая (или очень частично, избирательно) как в раздел «психиатрия» [7], так и в разделы, касающиеся организации помощи детскому населению [3].

Организация помощи детскому населению с ментальными нарушениями сопряжена с большим количеством сложностей и противоречий. Например, существует должность врач-психиатр детский, но не существует одноименной специальности, нет профиля медицинской помощи «Психиатрия детская», нет стандартов оказания помощи (за исключением одной нозологической формы), нет нормативной базы по труду, расчетам нагрузки на одну врачебную должность, не существует штатных нормативов. При этом сложности оказания помощи детям с психическими расстройствами также связаны с социальными явлениями психофобии и стигматизации, которые блокируют решение вопросов профилактики, раннего выявления психических расстройств, обеспечения доступности профильной помощи и устойчивого комплаенса с семьей пациента.

Кроме того, следует иметь в виду, что психиатрическая помощь регулируется отдельным федеральным законом [8], часть статей которого адресована детскому населению.

Таким образом, сложность поставленной задачи о переводе работников медицинских организаций на «эффективный контракт» в детской психиатрии имеет свои уникальные особенности, связанные со спецификой оказания этого вида специализированной помощи и требованиями к ее качеству, включая ориентацию на семью душевнобольного ребенка. Стратегия развития, ориентированная на повышение качества профильной (психиатрической) помощи за счет тесной связи с потребителем (семья ребенка с расстройствами ментальной сферы), требует значительного вовлечения сотрудников в политику качества медицинской организации. Одним из инструментов мотивации является материальное стимулирование, которое реализуется в рамках эффективного контракта, и, следовательно, критерии эффективности и качества труда каждого работника должны быть приведены в соответствие с потребительскими предпочтениями и стратегическими целями организации в целом.

Внедрение новой системы оплаты труда требует от руководства любой медицинской организации провести большую организационную работу, разработать универсальный пакет локальных нормативных актов (Положение об оплате труда, Положение о премировании, Трудовой договор) и обеспечить правовое регулирование по разработке и внедрению «эффективного контракта» в ее деятельность. Однако в детской психиатрии с учетом выбранной стратегии развития и взаимосвязи стимулирующих выплат с этой стратегией, а также правового «вакуума», о котором говорилось выше, руководству медицинской организации предстоит более объемная работа.

Цель исследования – создание условий для разработки критериев эффективного труда и усиления мотивации сотрудников к повышению качества своей работы в соответствии со стратегией развития организации, ориентированной на тесную связь с потребителем (семьей душевнобольного ребенка).

Задачи исследования:

- 1) Внести научно-обоснованные изменения в локальные акты (далее - ЛА).
- 2) Подготовить предложения для внесения изменений в законодательные и нормативные акты федерального, местного и ведомственного уровней.

Материалы и методы. Базой исследования явился ГБУЗ «Научно-практический центр психического здоровья детей и подростков им. Г.Е. Сухаревой Департамента здравоохранения г. Москвы» - крупнейшее учреждение в России, оказывающее помощь детям с психическими расстройствами. Углубленному анализу подлежали 27 локальных актов, а также 13 нормативно-правовых актов и иных документов, отражающих влияние внешней среды на деятельность медицинской организации в части, касающейся целей настоящего исследования. Выбор фокуса внимания исследования именно на создании *условий*, которые необходимы для разработки критериев стимулирующей части оплаты труда, был продиктован использованием методологии системного подхода в управлении, а именно:

1. Система постоянно находится во взаимодействии и под влиянием внешней среды, реализуя механизм обратной связи:
 - а) Изменения в стратегии развития детского психиатрического учреждения во многом связаны с ожиданиями и требованиями потребителей (семьи душевнобольного ребенка). В свою очередь, ориентация на потребности семьи требует внимания и большей вовлеченности каждого сотрудника, что может быть отражено в уровне стимулирующей части оплаты труда. На выходе - улучшение качества профильной медицинской помощи, удовлетворенность которой должна быть отмечена семьей пациента.
 - б) Деятельность детского психиатрического учреждения регулируется внешними условиями, включая нормативно-правовую базу. Если существующие юридические коллизии тормозят развитие медицинской организации, то должны быть предприняты попытки по подготовке и внедрению соответствующих изменений во внешней среде.
2. Все элементы системы взаимосвязаны и влияют друг на друга. В применении к настоящему исследованию означает, что изменение, которое касается одной сферы деятельности

учреждения (например, оплаты труда сотрудников) приводит к изменениям в иных областях (например, создание Этического Кодекса);

3. Целое – больше, чем сумма элементов, в него входящих. На выходе настоящего исследования (и в дальнейшем подготовки критериев эффективного контракта) в медицинской организации существует не только номенклатура документов, в которые внесены изменения, а новое качество процессов и, следовательно, созданы предпосылки для нового интегрального качества медицинской помощи.

Результаты. Для решения поставленной задачи № 1 нами был разработан комплекс мер с применением научно-обоснованного инструмента STRAP, обеспечивающего системность принятия и реализации управленческих решений. План представлен в таблице 1.

Строгое соблюдение последовательности мероприятий и наличие ответственных лиц по каждому действию позволили реализовать план в кратчайшие сроки – 12 месяцев, несмотря на необходимость согласования многих документов с вышестоящими организациями.

В таблице 2 в качестве иллюстрации объема системных изменений во внутренних документах медицинской организации (учитывающих ее специфику) при разработке критериев эффективного труда с учетом выбранной учреждением стратегии развития представлен перечень локальных актов и содержание требуемых изменений.

Таблица 1

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ по решению задачи N 1 «Внести изменения в локальные акты»

| <i>План мер</i> | <i>Ресурсы</i> | <i>Критерий достижения</i> | <i>Ответственные</i> | <i>Сроки</i> |
|--|--|--|--|-----------------|
| 1. Составить перечень ЛА | Информационные – список документов ЛА представлен в таблице 2. Кадровые – юрист, начальник отдела развития Материально-технические – помещения, рабочие места Финансовые – средства государственного задания | Список ЛА, оформленный в виде календарного плана | Заместитель директора по экономическим вопросам. | Конкретная дата |
| 1.1. Проанализировать действующие ЛА с точки зрения стратегии развития Центра | | | | |
| 1.2. Составить план-график внесения и утверждения изменений с учетом возможностей профкома, необходимости регистрации в вышестоящих органах и т.д. | | | | |
| 2. Подготовить требуемые изменения | | | | |
| 2.1. Создать рабочие группы по подготовке изменений в ЛА | Информационные - Закон РФ "О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании" от 02.07.1992 N 3185-1 (последняя редакция); Федеральный закон "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" от 21.11.2011 N 323-ФЗ (последняя редакция); Приказ МЗ и СР РФ от 17.05.2012 г. № 566н "Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи при психических расстройствах и расстройствах поведения" Приказ ДЗМ от 26.12.2016 г. N 1033 «О внесении изменений в приказ Департамента | Персональный состав рабочих групп и план график работы по направлениям | Заместитель директора по экономическим вопросам | Конкретная дата |

| | | | | |
|--|---|---|--|-----------------|
| | <p>здравоохранения города Москвы от 09.06.2012 N 531»; ЛА Кадровые – юрист, начальник отдела развития, старший психолог, заведующий отделением, врач-психиатр, врач-методист, главная медицинская сестра, старшая сестра, специалист планово-экономического отдела, специалист по кадрам Материально-технические – помещения, рабочие места, доступ в Интернет</p> | | | |
| 2.2.Разработка анкет (при необходимости), опрос и анализ | <p>Информационные - Приказ ДЗМ №257 от 04.04.2017 “Об утверждении кодекса профессиональной этики работников медицинских организация государственной системы здравоохранения города Москвы” Кадровые – старший психолог, начальник отдела развития Материально-технические – помещения, рабочие места, оргтехника, расходные материалы</p> | Анкеты для опроса сотрудников по категориям должностей | Заместитель директора по психолого-социальной реабилитации | Конкретная дата |
| 2.3.Опрос и оценка экспертных мнений | <p>Информационные - Приказ МЗ и СР РФ от 17.05.2012 г.№ 566н "Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи при психических расстройствах и расстройствах поведения" Кадровые – заведующие психиатрическими отделениями, врачи-психиатры, начальник отдела развития Материально-технические – помещения, рабочие места, оргтехника</p> | Отчет и форма Индивидуальной программы лечения и реабилитации | Заместитель директора по медицинской части | Конкретная дата |

| | | | | |
|--|--|---|--|------------------------|
| <p>2.4. Внести требуемые изменения в действующие ЛА</p> | <p>Информационные - Закон РФ "О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании" от 02.07.1992 N 3185-1 (последняя редакция); Федеральный закон "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" от 21.11.2011 N 323-ФЗ (последняя редакция); Приказ МЗ и СР РФ от 17.05.2012 г. № 566н "Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи при психических расстройствах и расстройствах поведения"; Приказ ДЗМ от 26.12.2016 г. N 1033 «О внесении изменений в приказ Департамента здравоохранения города Москвы от 09.06.2012 N 531»; ЛА Кадровые - юрист Материально-технические – помещения, рабочее место, доступ в Интернет</p> | <p>ЛА, готовые к согласованию и утверждению, согласно перечню</p> | <p>Заместитель директора по экономическим вопросам</p> | <p>Конкретная дата</p> |
| <p>3. Утвердить принятые изменения</p> | | | | |
| <p>3.1. Согласовать с профсоюзным комитетом, Ученым Советом и вышестоящими инстанциями внесенные изменения</p> | <p>Информационные – ЛА Кадровые - юрист Материально-технические – помещения, рабочие места, транспорт</p> | <p>Согласованные и утвержденные ЛА</p> | <p>Начальник отдела кадров</p> | <p>Конкретная дата</p> |
| <p>3.2. Подготовить, издать приказ и ознакомить под роспись</p> | <p>Информационные - ЛА Кадровые – специалист отдела кадров Материально-технические – помещения, рабочие места</p> | <p>Приказ</p> | | <p>Конкретная дата</p> |

| | | | | |
|---|--|-------------------------|--|-----------------|
| 4. Обеспечить процедуры внутренних коммуникаций с учетом внесенных изменений | | | | |
| 4.1. Обеспечить перекрестные ссылки в электронном документообороте | Информационные – ЛА Кадровые – специалист вычислительного центра, документовед Материально-технические – помещение, рабочее место | Программное обеспечение | Начальник вычислительного центра | Конкретная дата |
| 5. Провести тренинг по внедрению изменений | | | | |
| 5.1. Разработать программу тренинга | Информационные – Этический Кодекс Кадровые – старший психолог Материально-технические – помещение, рабочее место | Программа тренинга | Заместитель директора по психолого-социальной реабилитации | Конкретная дата |
| 5.2. Провести тренинг | | Отчет | | Конкретная дата |
| 5.3. Обобщить результаты | | Аналитическая справка | | Конкретная дата |
| 6. Ознакомить представителей внешней среды с вносимыми изменениями | | | | |
| 6.1. Составить список вовлеченных лиц и организаций | Информационные – ЛА Кадровые – юрист, документовед Материально-технические – помещение, рабочее место | Отчет | Начальник вычислительного центра | Конкретная дата |
| 6.2. Сделать рассылку | | | | Конкретная дата |

Таблица 2

Локальные акты, нуждающиеся в изменении в связи с переходом
 к семейно-ориентированной модели

| <i>N</i> | <i>Название ЛА</i> | <i>Характер уникальных изменений</i> |
|----------|---|---|
| 1 | Устав | Виды деятельности, ориентированные на потребности семьи (психологическая помощь, юридические консультации, социальная поддержка, помощь на дому) |
| 2 | Коллективный договор | Обязательства Работодателя (в части обучения сотрудников, оплаты труда) и работника (в части ориентации на качество и удовлетворение потребностей семьи) |
| 3 | Положение об оплате труда | Стимулирующие выплаты за эффективность и качество труда, включая компетенции в работе с семьей пациента |
| 4 | Положение о премировании и стимулировании | Стимулирующие выплаты за эффективность и качество труда, включая компетенции в работе с семьей пациента (например, доля своевременно реализованных мероприятий программы лечения и реабилитации, согласованных и подписанных семьей) |
| 5 | Трудовой договор | Стимулирующие выплаты за эффективность и качество труда, включая компетенции в работе с семьей пациента |
| 6 | Штатное расписание | Специалист по работе с семьей |
| 7 | Правила внутреннего трудового распорядка | Обязательства Работодателя по дополнительному обучению работников компетенциям по работе с семьей, обязательства работника соблюдать Этический кодекс и повышать квалификацию в соответствии с целями медицинской организации |
| 8 | Должностные инструкции | В части знаний, умений и навыков работы с семьей ребенка с психическими расстройствами |
| 9 | Этический кодекс | Признание права ребенка на семью, соблюдение прав ребенка и семьи, уважение к потребностям семьи, учет возможностей семьи, построение отношений сотрудничества с семьей душевнобольного ребенка |
| 10 | Правила внутреннего распорядка | Обязательства родителей и семьи по отношению к ребенку, находящемуся в стационаре (посещения, совместное пребывание, смена одежды, обеспечение учебного процесса, прочее), участие семьи в лечебных мероприятиях, процедуры вовлечения семьи в помощь ребенку |
| 11 | Положения об отделениях | Принципы и процедуры обеспечения сотрудничества с семьей ребенка с психическими расстройствами |
| 12 | Положения о психологической, логопедической и дефектологической службах | Специализация медицинских психологов в области семейного консультирования. Участие родителей в реабилитационном комплексе (открытые занятия логопедов и дефектологов, семейная психотерапия, психообразовательные программы для родителей) |

| | | |
|----|--|---|
| 13 | Памятки для родителей и детей | Права и обязанности семьи и ребенка в процессе психиатрического лечения |
| 14 | Информированное добровольное согласие на освидетельствование, госпитализацию, на медицинское вмешательство | Согласие родителей (законных представителей) на участие в лечебном процессе |
| 15 | Программа лечения и реабилитации | Требование Приказа Минздравсоцразвития России от 17.05.2012 N 566н. В детской психиатрии - мероприятия программы предусматривают вовлечение семьи, программа согласовывается с семьей, и семьей подписывается еженедельно |
| 16 | Положение о бриц-осмотре и клиническом разборе | Участие семьи в работе специалистов |
| 17 | Положение о консилиуме | Участие семьи в работе специалистов |
| 18 | Положение о волонтерстве | Работа волонтеров с пациентами при согласии семьи, работа волонтеров с семьей душевнобольного ребенка |
| 19 | Положение о локальном этическом комитете (ЛЭК) | Согласие семьи на участие в научных исследованиях |
| 20 | Лицензия на образовательную деятельность | Подготовка программ по эффективному контакту с семьей больного ребенка |
| 21 | Положение о наставничестве | Особенности беседы с семьей, принципы уважения и сотрудничества с семьей |
| 22 | Положение о Клубе | Требование Приказа Минздравсоцразвития России от 17.05.2012 N 566н. В детской психиатрии – Родительский Клуб. |
| 23 | Положение о Попечительском Совете | Определение семьи пациента с психическими расстройствами, как конечного потребителя медицинской помощи, и определение действий в интересах семьи |
| 24 | Положение об Общественном Совете | Участие родительского сообщества в деятельности медицинской организации |
| 25 | Положение о контрактной службе | Учет мнения семьи о качестве закупаемых товаров |
| 26 | Положение о предоставлении платных медицинских, образовательных и иных услуг | Закрепление участия семьи в диагностических и лечебных мероприятиях |
| 27 | Сайт | Все разделы сайта, адресованные потребителю (семье) |

Опыт работы по формулировке изменений, связанных со спецификой деятельности конкретной медицинской организации, позволил внести определенные предложения в действующие

нормативно-правовые акты вышестоящего уровня, как внешней среды, определяющей специфику деятельности службы психического здоровья детей и подростков.

Перечень предложений для проекта изменений при решении задачи N2 представлен в таблице 3. Список, представленный в таблице 3, не является исчерпывающим для нужд детской психиатрии, а ограничен целями и задачами настоящего исследования.

Таблица 3

Нормативно-правовые акты, нуждающиеся в коррекции в связи с переходом детской психиатрической службы к семейно-ориентированной модели

| <i>N</i> | <i>Название НПА</i> | <i>Предложения для коррекции документа</i> |
|----------|--|---|
| 1 | Закон РФ "О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании" от 02.07.1992 N 3185-1 [8] | Согласие родителей на освидетельствование врачом-психиатром подростков 15-17 лет при выраженных психических расстройствах и нарушениях интеллекта, участие родителей в освидетельствовании; госпитализация в психиатрический стационар с согласия обоих родителей |
| 2 | Приказ МЗ и СР РФ от 17.05.2012 г. № 566н "Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи при психических расстройствах и расстройствах поведения" [7] | Порядок работы детской психиатрической больницы, отделения, службы, кабинета; штатное расписание, оснащение |
| 3 | Клинические рекомендации по всем нозологическим формам | Использование доказательной базы по эффективности включения семьи в лечебный процесс |
| 4 | Стандарты помощи по всем нозологическим формам | Включение медицинских услуг - психологическое консультирование семьи, семейная психотерапия, обучение процедурам адаптации к микросреде и других с участием семьи, расчет усредненных показателей частоты предоставления и кратности применения |
| 5 | Приказ Минздрава России от 13.10.2017 N 804н (ред. от 16.04.2019) "Об утверждении номенклатуры медицинских услуг" [9] | Семейная психотерапия |
| 6 | Профессиональный стандарт врача-психиатра | Компетенции по работе с семьей пациента, юридические и психологические аспекты помощи ребенку и семье |
| 7 | Номенклатура должностей в медицинской организации, оказывающей помощь детям с психическими расстройствами | Специалист по работе с семьей |

| | | |
|----|--|--|
| 8 | Нормы труда, нормы рабочего времени для детского психиатрического учреждения | Коэффициент, увеличивающий затраченное на прием время в связи с беседой и работой с родителями |
| 9 | Федеральный образовательный стандарт (ФГОС) подготовки врача-педиатра [10] | Знания, умения и навыки эффективного контакта с родителями больного ребенка |
| 10 | ФГОС подготовки медицинской сестры «Сестринское дело», «Сестринское дело в педиатрии» [11] | Знания, умения и навыки эффективного контакта с родителями больного ребенка |
| 11 | ФГОС подготовки кадров высшей квалификации в ординатуре по «психиатрии» [12] | Знания, умения и навыки эффективного контакта с родителями душевнобольного ребенка |
| 12 | Договоры с «внешними» организациями (например, с образовательным учреждением, обеспечивающим учебный процесс в стационаре) | Обязательные встречи куратора (классного руководителя) образовательной организации с родителями в период госпитализации ребенка в психиатрическую больницу |
| 13 | Договоры с «внешними» организациями (например, в сфере просвещения и дестигматизации населения) | Адресованные родителям информационные плакаты «Здравпросвет» в детских поликлиниках о психическом здоровье и развитии детей и подростков |

Выводы:

1. Современному руководителю организации здравоохранения, имеющей уникальные характеристики профиля деятельности, с позиций *системного подхода* в коллективе сотрудников целесообразно формировать, с одной стороны, понимание *взаимосвязанности* всей цепочки внешних и внутренних процессов функционирования, а с другой, их четкое разделение на лечебно-диагностические, административные и вспомогательные, и при этом акцентировать важность их объединения в единый целостный процесс деятельности всей организации. Так формируется культура понимания «интегрального качества», которое складывается из результата оказания медицинской помощи, заботы о безопасности конкретного пациента и доверия службе со стороны ближайшего окружения пациента, такого «хрупкого» в детской психиатрии в связи с явлениями стигматизации.

2. Работа над формированием критериев эффективного труда сотрудников всегда является командной, т.к. объединяет сотрудников, принадлежащих разным подсистемам (лечебно-диагностические подразделения, административно-управленческие и вспомогательные службы), заинтересованных в действенности стимулирующих выплат, обеспечивающих вовлеченность персонала в реализацию стратегии устойчивого развития медицинской организации.

3. Опыт использования системного подхода для формирования критериев эффективного труда сотрудников позволил не подменять средства и цели, не сделать выполнение президентских указов самоцелью, а сконцентрироваться на обеспечении гарантий качества оказания медицинской помощи.

4. Процесс и результат подготовки внутренних документов в ГБУЗ «Научно-практический центр психического здоровья детей и подростков им. Г.Е. Сухаревой Департамента здравоохранения г. Москвы» позволяет рекомендовать учитывать стратегию развития службы психического здоровья детей при разработке критериев эффективного труда и тиражировать перечень изменяемых документов для любого детского психиатрического учреждения.

5. Продвижение проектов предложений по изменению внешних для организации нормативно-правовых актов является длительной и кропотливой работой, но без этой основы переход к эффективному контракту имеет риск остаться формальным действием, не решающим задачи стимулирования сотрудников к эффективному производительному труду и повышению качества психиатрической помощи детскому населению.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. N 2190-р (в ред. от 14.09.2015) «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы»
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138313/

2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. N 2599-р (в ред. от 19.07.2017) «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения»
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140252/

3. Приказ Минздрава России от 28 июня 2013 г. № 421 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников»
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149332/

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (в ред. от 01.04.2019) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

5. Приказ Департамента Здравоохранения города Москвы от 26 декабря 2016 года №1033 «О внесении изменений в приказ Департамента здравоохранения города Москвы от 09.06.2012 №531» <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=175992#07226717309855355>
6. Габуева Л.А., Зимина Э.В.. Оплата труда персонала медицинских организаций: эффективный контракт: учебно-методическое пособие. Москва: Проспект, 2015. 296 с.
7. Приказ Минздравсоцразвития России от 17.05.2012 N 566н (ред. от 13.09.2018) "Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи при психических расстройствах и расстройствах поведения") http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_132933/
8. Закон РФ «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании» от 02.07.1992 N 3185-1 http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4205/
9. Приказ Минздрава России от 13.10.2017 N 804н (ред. от 16.04.2019) "Об утверждении номенклатуры медицинских услуг" http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282466/1e337b7c89c11cc9409d9bfc46700babd971dccb/
10. Приказ Минобрнауки России от 25.08.2014 N 1060 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по специальности 31.08.19 Педиатрия (уровень подготовки кадров высшей квалификации)" http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_118419/
11. Приказ Минобрнауки России от 12.05.2014 N 502 (ред. от 24.07.2015) "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 34.02.01 Сестринское дело" http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166959/
12. Приказ Минобрнауки России от 25.08.2014 N 1062 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по специальности 31.08.20 Психиатрия (уровень подготовки кадров высшей квалификации)" http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113399/

References

- 1 Rasporjazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 26 nojabrja 2012 g. N 2190-r (v red. ot 14.09.2015) «Ob utverzhdenii Programmy pojetapnogo sovershenstvovanija sistemy oplaty truda v gosudarstvennyh (municipal'nyh) uchrezhdenijah na 2012 - 2018gody» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138313/

2 Распоряжение Правитель'ства Россиjsкоj Федерациj от 28 декабрjа 2012 г. N 2599-р (в ред. от 19.07.2017) «Об утверждениj плана мероприятиj («дорожноj карты») «Изменениjа в отраслях социал'ноj сферы, направлenniye на повышениe jeффеkтивности здравоохранениjа» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140252/

3 Приказ Минздрава Россиj от 28 иjунjа 2013 г. № 421 «Об утверждениj методических рекомендациj по разрабоtке органами госудаrstвенноj власти субъектов Россиjsкоj Федерациj и органами местного самоуправлениjа показатеlej jeффеkтивности деятел'ности подведомственных госудаrstвенных (municipal'nyh) учреждениj, их руководитеlej и работников по видам учреждениj и основным категориям работников» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149332/

4 Трудовоj кодекс Россиjsкоj Федерациj от 30 декабрjа 2001 г. N 197-FZ (в ред. От 01.04.2019) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

5 Приказ Департамента Здравоохранениjа города Москвь от 26 декабрjа 2016 года №1033 «О внесении изменениj в приказ Департамента здравоохранениjа города Москвь от 09.06.2012 №531» <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=175992#07226717309855355>

6 Gabueva L.A., Zimina Je.V.. Oplata truda personala medicinskih organizacij: jeффеkтивныj контракт [Remuneration of staff labour of medical organizations: effective contract] uchebno-metodicheskoe posobie [educational-methodological benefit]. Moskva: Prospekt, 2015 296 s.

7 Приказ Минздраvsocразвитиjа Россиj от 17.05.2012 N 566н (ред. от 13.09.2018) "Об утверждениj Порядка оказаниjа медицинскоj помoshhi при психических расстроjствah и расстроjствah поведениjа") http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_132933/

8 Закон РФ «О психиатрической помoshhi и гарантиjах прав граждaн при ee оказаниj» от 02.07.1992 N 3185-1 http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4205/

9 Приказ Минздрава Россиj от 13.10.2017 N 804н (ред. от 16.04.2019) "Об утверждениj номенклатуры медицинских услуг" http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282466/1e337b7c89c11cc9409d9bfc46700babd971dccb/

10.Приказ Минобрнауки Россиj от 25.08.2014 N 1060 "Об утверждениj федерал'ного госудаrstвенного образовател'ного стандарта высшего образованиjа по специал'ности 31.08.19 Педиатриjа (уровен' подготoвки кадров высшеj квалификациj)" http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_118419/

11.Приказ Минобрнауки Россиj от 12.05.2014 N 502 (ред. от 24.07.2015) "Об утверждениj федерал'ного госудаrstвенного образовател'ного стандарта среднего профессионал'ного образованиjа по

special'nosti 34.02.01 Sestrinskoe delo" http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166959/

12.Prikaz Minobrnauki Rossii ot 25.08.2014 N 1062 "Ob utverzhdenii federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo standarta vysshego obrazovaniya po special'nosti 31.08.20 Psihiatriya (uroven' podgotovki kadrov vysshej kvalifikacii)" http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113399/

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Acknowledgments. The study did not have sponsorship.

Conflict of interests. The authors declare no conflict of interest.

Сведения об авторах

Бebчук Марина Александровна-кандидат медицинских наук, доцент, директор ГБУЗ «Научно-практический центр психического здоровья детей и подростков им. Г.Е. Сухаревой Департамента здравоохранения г. Москвы», 119334, Москва, 5-ый Донской проезд д.21А, e-mail: bebtschuk@gmail.com, ORCID 0000-0001-7976-0800, SPIN-код: 8636-1559

Зимина Эльвира Витальевна - доктор медицинских наук, профессор, профессор кафедры общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО «Московский государственный медико-стоматологический университет им. А.И. Евдокимова» Минздрава России, 101000, Москва, Милютинский пер., д. 19/4, e-mail: info@koziz.ru, ORCID 0000-0002-3590-753X

About the authors

Bebchuk Marina A. — PhD in medical sciences, associate Professor, Director of Scientific and Practical Center for Mental Health of Children and Adolescents named after G.E. Sukhareva, Department of Healthcare of Moscow, 5-st proezd 21A, Moscow, 119334, Russia, e-mail: bebtschuk@gmail.com, ORCID 0000-0001-7976-0800, SPIN-код: 8636-1559

Zimina Elvira V. - MD, PhD, Professor, Moscow State University of Medicine and Dentistry. A.I. Evdokimova Ministry of Health of Russia, Milutinskiy 19/4, Moscow, 101000, e-mail: info@koziz.ru, ORCID 0000-0002-3590-753X

Статья получена: 02.08.2019 г.
Принята в печать: 15.08.2019 г.