

УДК 614.2:331.2

Бреусов А.В., д-р. мед. наук, профессор, РУДН, г. Москва;

Реймер В.В., канд. экон. наук, доцент, ДальГАСУ, г. Благовещенск;

Чирков В.А., канд. мед. наук, РУДН, г. Москва

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГРЕЙДИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Справедливая система оплаты труда – один из наиболее важных мотивирующих факторов в системе управления персоналом медицинской организации. Грейдинг, являясь инструментом для анализа и сопоставления различных должностей, позволяет определить их относительную ценность с точки зрения стратегии медицинской организации, оптимизировать систему оплаты труда, провести независимую оценку соответствия сотрудников занимаемым должностям, создать эффективную систему вознаграждения, что позволяет повысить заинтересованность медицинских работников в результатах своего труда.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ГРЕЙДИНГ, АЛГОРИТМ ГРЕЙДИНГА, ГРЕЙД, ОПЛАТА ТРУДА, РЕЙТИНГ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

UDC 614.2:331.2

Breusov A.V., Doct. Med. Sci., professor, PFUR, Moscow;

Reymer V. V., Cand. Econ. Sci., associate professor, FESAU, Blagoveshchensk;

Chirkov V.A., Cand. Med. Sci., PFUR, Moscow

USING THE GRADING IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF HI-TECH ORGANIZATION

The equitable system of compensation – one of the most important motivating factors in the system of personnel management in the medical organization. Grading, being a tool to analysis and comparison of various positions, allows determining their relative value, to optimize compensation system, to give an independent assessment to the correspondence of employees with their posts, to create effective system of reward that allows increasing interest of medical workers of their work results.

KEYWORDS: GRADING, ALGORITHM OF GRADING, GRADE, REMUNERATION OF LABOUR, RATING, REWARD

В условиях перехода к рыночной экономике социального типа система оплаты труда является весомым элементом мотивации в системе управления персоналом медицинской организации. Проанализировав существующие на сегодня методики, мы пришли к выводу, что до настоящего времени не используется на практике в системе здравоохранения России такой инновационный метод, как грейдинг, который нашел широкое применение в ряде наукоемких отраслей, в т.ч. и в здравоохранении ряда стран Западной Европы.

Грейдинг – это методика оценки и ранжирования должностей в организации, которая позволяет максимально объективно подойти к вопросам оплаты труда и устранить тем самым возможные внутренние и межличностные конфликты. Являясь инструментом для анализа и сопоставления различных должностей (или позиций), грейдинг позволяет определить относительную ценность существующих позиций с точки зрения стратегии медицинской организации (МО), оптимизировать систему оплаты труда, провести

независимую оценку соответствия сотрудников занимаемым должностям, создать эффективную систему вознаграждения, что, в свою очередь, повысит заинтересованность медицинских работников в результатах своего труда.

Данная методика разрабатывается отдельно для каждого медицинского учреждения с учетом его организационно-штатной структуры и специфики деятельности, универсальным является только алгоритм ее применения. Грейдинг осуществляется в несколько этапов, на каждом из которых производится разграничение должностей и последовательное разделение по тарифным разрядам. В итоге измеряется «вес» каждой должности в МО и на основе матрицы базовой оплаты строится тарифная сетка. Размер вознаграждения каждого сотрудника определяется в соответствии с присвоенным ему в зависимости от должности и рода деятельности грейдом (классом).

Используется следующий алгоритм грейдинга:

1. Определение факторов и их «веса».

Факторы соотносятся с характеристиками, присущими каждой должности в МО, проявление которых в определенной мере влияет на ее функционирование и достижение конечных результатов и целей. Выделяют следующие факторы:

- знания (образование, эрудиция);
- умения и навыки (специальное образование, опыт, повышение квалификации);
- усилия (инициативность, энергичность, работоспособность);
- ответственность;
- условия работы.

Проанализировав все вышеперечисленные факторы, исходя из их стратегической значимости, экспертная группа формирует их

рейтинг. «Вес» факторов определяется в баллах. К составлению рейтинга факторов существует два подхода.

При первом подходе сумма баллов всех факторов задается изначально. Она может быть привязана, например, к общему фонду оплаты труда (1350 – фонд оплаты труда в условных единицах (табл. 1)). Согласно рейтингу факторов, эта сумма распределяется между ними в неравных долях в зависимости от их приоритетности.

При втором подходе, каждому фактору присваивается количество баллов, определяющих его стратегический «вес», затем баллы суммируются. Количество баллов отражает приоритеты факторов.

Таблица 1

Пример распределения баллов между факторами

Фактор	«Вес» фактора	
	Вариант I	Вариант II
Знания и навыки	500	80
Усилия	350	60
Ответственность	300	50
Условия работы	200	30
Общая сумма	1350	220

2. Определение и описание субфакторов.

Субфакторы – это факторы, разделенные на уточняющие элементы. Экспертная группа, каждому субфактору присваивает баллы (табл. 2), сумма которых равняется баллам базового фактора (табл. 3). В результате, формируется целостная шкала субфакторов. Распределение баллов проводится методом Дельфи (метод обсуждения в группе экспертов).

Таблица 2

Пример распределения баллов по субфакторам

Фактор	«Вес» фактора
Знания и навыки:	500
- специальные знания	250
- профессиональные навыки	150
- опыт работы	100
Усилия:	350
- умственные усилия	200
- инициатива	100
- физические усилия	50
Ответственность:	300
- за жизнь и здоровье пациентов	150
- за использование аппаратуры	80
- за использование денежных средств	40
- влияние на политику организации	30
Условия работы:	200
- морально-психологический климат в коллективе	120
- условия работы	50
- наличие профессиональных вредностей	30
Общая сумма	1350

Таблица 3

Примерный вариант описания субфакторов по грейдам

Субфактор	Грейды			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Степень влияния сотрудника на политику МО	Не влияет на политику	Влияние оказывается посредством внесения отдельных предложений по изменениям в инструкциях и правилах	Влияние оказывается путем представления интересов структурно-функционального подразделения.	Определяет организационную политику большой группы сотрудников. Неверные решения могут привести к серьезным потерям на уровне МО
Опыт работы	До 2 лет	От 2 до 5 лет	От 5 до 10 лет	Свыше 10 лет
Специальные знания	Требуется знание алгоритмов лечебно-диагностического процесса и четкое их исполнение	Требуется узкоспециализированные знания, владения принципами и методами диагностики и лечения	Требуется глубокие знания специфики своей работы и работы подразделения МО	Требуется специфические знания, владение современными методами диагностики и лечения, пути оптимизации работы подразделения и МО в целом
Умственные усилия	Несложные, повторяющиеся, процедуры и задачи алгоритмизированы	Процедуры, требующие анализа данных для качественного выполнения своей работы	Требуется анализировать данные, принимать решения не только в рамках своей деятельности, но и подразделения. Возможно привлечение в качестве эксперта для принятия важного для МО решения	Требуется высокий уровень креативности, значительные аналитические способности, усвоение больших объемов информации. Работа в постоянно изменяющихся условиях, влияющих на результативность МО, что предполагает оперативность реагирования.
Инициатива	Работа не требует инициативности	Проявление инициативности, которая предполагает изменения в своей работе	Выдвижение инициатив, которые влияют на работу подразделения	Проявление инициатив, которые кардинально влияют на работу МО
Физические усилия	Минимум физического труда, большую часть рабочего времени сотрудник находится в сидячем положении (пишет, работает за компьютером и т.п.)	Преобладающая часть рабочего времени проводится в активных действиях, постоянных перемещениях по МО и вне его	Постоянная средняя физическая нагрузка, большую часть времени проводится стоя или в активных перемещениях	Постоянный тяжелый физический труд (перенос тяжестей, погрузочно-разгрузочные работы и т.п.)
Условия работы	Благоприятные : технически оснащенное чистое, теплое помещение	Изменяющиеся: выезды на объекты в пределах города, редкие командировки	Изменяющиеся: постоянные выезды на объекты в пределах города, регулярные командировки	Работа в недостаточно освещенных, неотапливаемых помещениях

3. Распределение «веса» субфакторов в рамках факторов с составлением таблицы грейдов.

Таблица 4

Пример распределения субфакторов по грейдам

Шкала субфакторов	Грейды			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Влияние на политику МО	20	40	60	80
Опыт работы	105	210	315	420
Специальные знания	45	90	135	180
Умственные усилия	60	120	180	240
Инициатива	25	50	75	100
Физические усилия	30	60	90	120
Условия работы	52,5	105	157,5	210
Общая сумма	337,5	675	1012,5	1350

Количество грейдов определяется экспертной группой.

4. Определение грейдов для каждой позиции.

Таблица 5

Распределение грейдов

Позиция	Влияние на политику МО	Опыт работы	Специальные знания	Умственные усилия	Инициатива	Физические усилия	Условия работы
Главный врач	4	4	4	4	4	1	2
Заместитель главного врача по медицинской части	4	4	4	4	4	1	1
Заместитель главного врача по КЭР	4	4	4	4	4	1	1
Заместитель главного врача по организационно-методич. работе	4	3	4	4	4	1	1
Заместитель главного врача по экономике	4	3	3	4	3	1	1
Заместитель главного врача по диагностической работе	4	4	4	4	4	1	1
Заместитель главного врача по консультативной работе	4	4	4	4	4	1	1
Заместитель главного врача по АХЧ	3	3	3	4	3	1	1
Главная медицинская сестра	4	4	3	3	3	1	1
Начальник отдела кадров	3	4	3	3	3	1	1
Главный бухгалтер	4	4	3	3	4	1	2
Бухгалтер	3	3	4	4	4	1	2
Заведующий отделением (диагностического профиля)	3	3	4	4	4	1	1
Заведующий отделением (консультативного профиля)	3	3	4	4	4	1	1
Врач-специалист терапевтического профиля	1	1	4	4	3	1	1
Врач-специалист хирургического профиля	1	1	4	4	3	2	1
Врач диагностического подразделения	1	1	4	4	3	1	1
Старшая медицинская сестра	2	2	3	3	3	2	1
Медицинская сестра	1	1	3	3	3	1	2
Младшая медицинская сестра	1	1	2	1	2	3	4
Водитель	1	2	1	1	1	2	3

Значимость позиции по распределению грейдов определяется экспертной группой.

5. Определение относительной ценности позиций в соответствии с набранными баллами – поинтами.

Показатель определяется как произведение «веса» субфактора на грейд. Затем вместо грейдов проставляются соответствующие им баллы, на основе шкалы субфакторов (табл. 4).

6. Ранжирование позиций (с возможной группировкой).

На основе проведенного анализа составляется рейтинг должностей в МО, по их значимости. По усмотрению экспертной группы, на данном этапе, может быть проведена группировка позиций. Для этого необходимо

выявить между набранными баллами наибольший разрыв, граница которого будет являться переходом к следующей группе.

Уровень А (свыше 1600 баллов) – позиции, которые в наибольшей степени влияют на достижение целей МО.

Уровень Б (от 1000 до 1600 баллов) – позиции, в большой степени влияют на достижение целей МО.

Уровень В (от 700 до 1000 баллов) – позиции, которые в средней степени влияют на достижение целей МО.

Уровень Г (до 700 баллов) – позиции, которые в наименьшей степени влияют на достижение целей МО.

7. Оценка среднерыночной стоимости позиции.

Администрацией учреждения определяется стоимость позиции или ее среднерыночную оценку может вывести экспертная группа. При этом нужно оперировать стоимостью позиций, прогнозируемой на момент внедрения системы грейдинга.

Также возможно введение поправочного коэффициента с учетом стратегической ценности позиции. Данный коэффициент накладывается на среднерыночную стоимость позиции (*СрСП*). Например, для поликлиники позиция врача является более приоритетной (поправочный коэффициент вычисляются как $СрСП + 50\%$), нежели позиция водителя (поправочный коэффициент: $СрСП + 15\%$).

8. Распределение вознаграждения.

Внедрение системы грейдинга предполагает несколько вариантов распределения вознаграждения. Первый считаем наиболее оптимальным.

Первый – распределить вознаграждение на переменную и фиксированную части по категориям позиций. Суть данного варианта заключается в том, что у более значимой части позиций в МО переменная часть зарплаты больше, чем фиксированная (предлагается соотношение фиксированной части к переменной 40:60), так как большей мере от их деятельности зависит достижение целей МО. Фиксированная и переменная части заработной платы для различных категорий позиций определяются экспертной группой. В зависимости от полученного результата переменная часть может варьироваться.

Второй вариант – вознаграждение распределить в соответствии с ценностью баллов, набранной каждой позицией.

В результате проведенного исследования обоснована целесообразность и адаптирован к практическому использованию в МО такой современный метод повышения мотивации сотрудников к труду и справедливого распределения заработной платы, как грейдинг, позволивший разграничить штатные должности сотрудников на несколько классов (грейдов) с установлением каждому дифференцированной оплаты труда.

Целенаправленная работа администрации с различными категориями персонала МО по внедрению грейдинга позволит за относительно короткий промежуток времени существенно повысить экономическую и медицинскую эффективность ее деятельности, удовлетворенность персонала условиями труда и морально-психологическим клима-

том в коллективе, а также позволит снизить текучесть кадров.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стредвик, Дж. Управление людьми в малом бизнесе / Дж. Стредвик; пер. с англ. – СПб.: Нева, 2003. – 288 с.
2. Бачурин, А.Н. Повышение роли экономических методов управления / А.Н. Бачурин // Экономист. – 2002. – №4. – С. 28-31.
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби: Проспект, 2008. – 688 с.
4. Вэттен, Д.А., Камерон К.С. Развитие навыков менеджмента / Д.А. Вэттен, К.С. Камерон; перевод с англ. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – СПб.: Нева, 2004. – 672 с.
5. Кокуева, Ж.М. Управление персоналом наукоемких предприятий: учеб. пособие / Ж.М. Кокуева, В.В. Яценко. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007. – 288 с.
6. Кузнецов, О.И. Грейдинг в системе управления персоналом многопрофильного учреждения здравоохранения / О.И. Кузнецов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – №1 (40). – С. 78-81.
7. Ликстанов, М.И. Опыт внедрения грейдинга в систему управления персоналом многопрофильной больницы / М.И. Ликстанов, А.В. Бреусов // Экономика здравоохранения. – 2010. – № 7 (150). – С. 14-18.