

**Е.В. Кулакова,**

*экономист, кафедра управления, экономики и планирования*

*здравоохранения Российской медицинской академии*

*последипломного образования, выпускающий редактор*

*журнала «Советник бухгалтера в здравоохранении»*

**БРИГАДНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА**

*«В целях повышения эффективности работы,*

*рационального использования рабочего времени,*

*заинтересованности в успешной работе всего коллектива*

*по улучшению качества и культуры обслуживания больных*

*и усиления материальной заинтересованности*

*работников учреждений здравоохранения*

*Министерством здравоохранения СССР совместно*

*с ЦК профсоюза медицинских работников разработаны*

*«Методические рекомендации по бригадной форме*

*организации и оплаты труда работников*

*учреждений здравоохранения».*

*Из приказа Министерства здравоохранения СССР от 10 ноября 1986 № 1480*

Тарифная система, применяемая в бюджетных учреждениях, решила за экономистов здравоохранения вопрос о формировании фонда оплаты труда при бюджетном финансировании. Такой вопрос не стоит и при работе в условиях обязательного медицинского страхования. Основой формирования фонда оплаты труда является в этом случае тарификация. Недостаточность финансовых средств, низкая заработная плата приводят к тому, что во многих бюджетных учреждениях нет никаких проблем с санитарками, потому что их просто нет.

Существующая система оплаты труда в отрасли, основанная на Единой тарифной сетке, подвергается постоянной критике по многим основаниям, но все же выделим две основные причины несоответствия оплаты по ETC ожидаемому уровню оплаты труда медработников.

*Во-первых,* это несоответствие размера тарифной ставки перво­го разряда прожиточному минимуму, что предусмотрено Трудовым кодексом.

*Во-вторых,* сокращение разрядных коэффициентов, что привело к снижению дифференциации в уровнях оплаты высококвалифицированного труда и труда, не требующего специальной подготовки. Учитывая изложенное, при полной укомплектованности штатных единиц учреждение здравоохранения будет лишено возможности установить оплату труда своих сотрудников хотя бы на уровне прожиточного минимума. Одним из выходов из создавшегося положения является применение бригадной формы организации и оплаты труда. В здравоохранении бригадные формы организации труда получили довольно широкое распространение в середине 80-х годов прошлого века. Министерство здравоохранения СССР 27.11.1987 издало письмо № 02-14/112-14 «О развитии бригадной формы организации и оплаты труда работников учреждений здравоохранения», в котором предлагало широкое введение бригадной формы организации и оплаты труда работников учреждений здравоохранения.

До настоящего времени бригадная форма сохранилась во многих учреждениях. Более того, в настоящее время она получает свое дальнейшее развитие.

Суть бригадной формы организации и оплаты труда заключается в том, что плановый объем работы распределяется не на отдельных работников, а на коллектив бригады, который гарантирует выполнение работы независимо от сложившихся обстоятельств. Кроме того, бригаде передается и плановый фонд заработной платы с правом его распределения по заранее разработанным правилам. При этом членам бригады, работающей в условиях финансирования за счет бюджета и ОМС, гарантируется оплата труда не ниже установленной нормативными актами. Фонд заработной платы бригады определяется в соответствии с расчетным количеством штатных единиц, необходимых для выполнения планового объема работ по утвержденным нормам нагрузки. Каждому члену бригады, отрабо­тавшему месячную норму времени, гарантируется оплата труда не ниже установленной нормативными актами. Дополнительная оплата и премии распределяются в зависимости от выполнения бригадой плановых показателей, а также количества и качества работы каждого члена коллектива бригады.

На уровне трудового коллектива лечебно-профилактического учреждения бригадная форма организации и оплаты труда в наибольшей степени способствует привлечению работников к управ­лению трудовым процессом. Особенно большое значение бригадная форма приобретает при переходе учреждений здравоохранения на интенсивный путь развития.

Бригадная форма организации и оплаты труда способствует повышению эффективности работы, рациональному использованию рабочего времени, развитию заинтересованности в успешной работе всего коллектива. Бригадная форма работы вводится в целях повышения качества медицинского обслуживания пациентов и усиления материальной заинтересованности работников.

Бригады, создаваемые в учреждениях здравоохранения, могут быть разнообразны как по структуре, так и по целям формирования.

Структура бригады изначально зависит от цели ее формирования.

**Бригада может быть организована с целью:**

1) выполнения определенной простой функции с постоянным фондом оплаты труда бригады в целом, независимо от выпол­ненного количества трудовых операций,

2) выполнения согласованного объема работ (государственного (муниципального) заказа, программы государственных гаран­тий), когда фонд оплаты труда бригады изменяется в зависи­мости от процента выполнения планового задания.

**По структуре бригады могут быть:**

•   специализированными (объединяющими сотрудников одной профессии),

•   комплексными (объединяющими несколько профессий).

***Специализированные бригады*** объединяют сотрудников одной профессии. Например, бригада среднего медицинского персонала отделения, подразделения (в том числе регистратуры, лаборатории, стерилизационной, операционной и т.д.), бригады младшего медицинского персонала отделения или нескольких отделений (подразделений), бригады операторов ЭВМ, бригады работников бухгалтерии, бригады электриков, бригады сантехников и др.

***Комплексные бригады*** включают сотрудников различных профессий (должностей). Например, бригады врачей, среднего и младшего медицинского персонала отделения (подразделения), бригады слесарей-ремонтников и слесарей-сантехников, бригады водителей и слесарей-ремонтников, бригады среднего медицинского персонала и инженерно-технического персонала, бригады работников кухни и т.д.

Бригады, выполняющие простую функцию, могут быть как специализированными, так и комплексными. Примерами таких бригад могут служить бригады сантехников, подсобных рабочих, санитарок (специализированные). Или бригада обслуживающего персонала в составе сантехников, электриков, инженеров — комплексная. Бригады, создаваемые для выполнения государственного (муниципального) заказа (выполнения программы государственных гарантий) по оказанию согласованного объема медицинской помощи, как правило являются комплексными, так как для достижения общей цели необходимы сотрудники разных специальностей. Вид бригады определяется исходя из содержания и последовательности выполнения порученных ей работ.

Бригады могут создаваться как внутри структурных подразделений, так и объединять работников разных структурных подразделений (если они входят в единую технологическую цепочку).

В зависимости от режима работы, бригады подразделяются на смежные (работающие в одну смену) и сквозные (включающие в себя работников всех смен). При круглосуточном режиме работы (стационары, станции скорой медицинской помощи и т.п.), как правило, организовываются сквозные бригады.

В бригаду могут входить как все работники структурного подразделения, так и часть из них. Также в бригаду могут объединяться работники различных структурных подразделений. Основной организационный принцип здесь такой: в бригаду должны включаться работники, входящие в единую технологическую цепочку. Иногда одни и те же работники могут входить в состав различных бригад (например, при работе по совместительству).

В состав бригады могут входить не только внутренние, но и внешние совместители.

**Основными целями внедрения бригадной формы организации труда являются:**

•   решить проблему с кадрами — членам бригады выгодно выполнять плановый объем работы меньшими силами, подменять временно отсутствующего работника и т.п.;

•   упростить систему начисления заработной платы и сократить документооборот — бухгалтерии и кадровым службам не нужно оформлять совмещение профессий (должностей), исполнение обязанностей временно отсутствующего работника и т.п., тем более что оплата труда и трудовая функция являются суще­ственными условиями трудового договора, и при установлении доплаты или надбавки необходимо оформлять приложение к трудовому договору;

•   нацелить всех работников на конечный результат работы, что предполагает обязательную зависимость фонда оплаты труда от объемных показателей с надлежащим качеством.

•   решить проблему по меньшей мере «несокращения» объемов работы, выполнения плановых показателей деятельности учреждения;

• стимулировать выполнение необходимой работы, не входящей; в функциональные обязанности работников, например, путем повышения КТУ;

• улучшить организацию труда — коллектив бригады не заинтересован в простоях, а потому следит за своевременным обеспечением медикаментами, инструментарием, одноразовыми принадлежностями, заинтересован в отсутствии простоев;

*•* улучшить учет трудового вклада работников — КТУ более точно учитывает трудовой вклад работника, чем надбавки за сложность и напряженность; доплаты за совмещение профессий и увеличение объема работ,

• улучшить культуру обслуживания пациентов, поскольку жалобы пациентов существенно сокращают как фонд оплаты бригады, так и заработную плату отдельного работника. Необходимым условием введения бригадной формы организации и оплаты труда при финансировании учреждения за счет средств бюджета и ОМС является наличие дефицита кадров и экономии по фонду заработной платы. При оказании платных услуг необходимым условием является обеспеченность работников фронтом работ.

**Кроме того, создание бригад целесообразно при наличии следующих условий:**

• использование экономических методов управления — разработка системы оценки трудового вклада работников, учет количественных и качественных показателей работы как бригады в целом, так и ее отдельных членов и т.п., в противном случае бригадная форма не даст того эффекта от ее внедрения, который она может дать;

•   положительный морально-психологический климат в коллективе учреждения и, что особенно важно в тех подразделениях, в которых предполагается вводить бригадную форму;

•   готовность коллектива — переход в бригаду предполагает подписание дополнительного соглашения к трудовому договору, разработку и подписание целого ряда документов;

•   высокая взаимозаменяемость в технологической цепочке, возможность выполнения работы за постоянно или временно отсутствующего работника, (например, выполнение медицинской сестрой процедурной функциональных обязанностей медицинской сестры перевязочной);

•   готовность руководства к открытости и гласности.

Поскольку при переходе в бригаду для работника меняются условия оплаты труда, что согласно ст. 57 ТК РФ является существенным условием трудового договора, к нему необходимо сде­лать дополнительное соглашение. То есть переход в бригаду является делом добровольным.

Работа по внедрению бригадной формы организации и оплаты труда может быть начата с создания инициативной группы во главе с главным врачом или его заместителем, задача которой разрабо­тать нормативные документы по формированию бригад. В состав инициативной группы входят руководители служб или подразделений, в которых организуются бригады, главная медицинская сестра, главный бухгалтер, заместители главного врача по экономике и по кадрам, представители профсоюзной организации.

**Инициативная группа определяет:**

•   рациональность, организационную целесообразность перехода на бригадную форму работы тех или иных отделений (подразделений) или отдельных групп сотрудников учреждений;

• штатные, финансовые возможности внедрения бригадной формы (укомплектованность штатами, экономия по фонду заработной платы);

•   готовность коллектива к переходу на бригадную форму работы, которая определяется желанием большинства членов коллектива работать в бригаде и умением руководства отделения (подразделения) организовать работу поновому.

Инициативной группой **подготавливаются следующие документы,** связанные с внедрением бригадной формы работы:

•   приказ о введении бригадной формы работы;

•   положение о внедрении бригадной формы организации и оплаты труда в учреждении;

•   положение о бригаде;

•   типовой договор между бригадой и администрацией учреждения;

•   наряды, табеля, трудовые рапорты или другие аналогичные

документы;

• форму ежемесячного протокола распределения собрания членов бригады по распределению фонда заработной платы (или иного аналогичного документа);

•   положение о критериях оценки количества и качества труда членов бригады (или иной аналогичный документ). В организации **могут применяться и другие документы,** необходимые для регламентации деятельности бригад, например:

•   положение о бригадире;

•   положение о совете бригадиров;

•   положение о КТУ;

•   положение о фонде материального поощрения и т.п.

В том случае, если в учреждении создается несколько бригад, рекомендуется составить положение о бригадной форме организации и оплаты труда, где будут изложены вопросы, касающиеся всех бригад. В этом случае положение о бригаде включает в себя только вопросы, отражающие специфику работы данной бригады.

Если положение о внедрении бригадной формы организации и оплаты труда не разрабатывается, то в положениях о бригадах освещается весь круг вопросов, связанных с ее деятельностью.

Инициативная группа создается только на подготовительном периоде внедрения бригадной формы работы. В процессе работы создается Совет (или Комиссия), который осуществляет общее руководство и контроль за работой всех созданных в учреждении бригад. В дальнейшем в разработанные документы могут вноситься дополнения и изменения по предложениям членов бригады или администрации. Решение сотрудников конкретного подразделения о создании бригады принимается на общем собрании и оформляется протоколом. Протокол собрания с заявлением, подписанным начальником (заведующим) отделения, направляется на рассмотрение руководителю учреждения.

В случае принятия положительного решения, руководитель заключает договор с отделением в лице бригадира о создании бригады с выполнением оговариваемых функций.

Каждая бригада возглавляется бригадиром из числа членов бригады, не освобожденным от выполнения своих основных обязанностей по занимаемой должности.

Оплата труда членов бригады, работающих по совместительству (как внутреннему, так и внешнему), производится на условиях, предусмотренных для членов бригады.

Работникам, включенным в бригады, доплата за совмещение профессий (должностей) и расширение зоны обслуживания производиться не может. Бригадирам из числа членов бригад производится доплата за руководство бригадой.

Применение бригадной формы организации и оплаты труда работников не лишает членов бригад права на надбавки, премирование и другие выплаты, предусмотренные локальными нормативными актами и (или) коллективным договором.

Поскольку согласно ст. 73 ТК РФ об изменении существенных условий трудового договора работники должны быть предупреждены не позднее, чем за 2 месяца до их введения, то в приказе о введении бригадной формы организации и оплаты труда дата введения должна быть не ранее, чем через 2 месяца со дня издания приказа. Работники, которые будут работать в составе бригад, должны быть ознакомлены с приказом под расписку.

После распоряжения или приказа о создании инициативной группы основным распорядительным документом, который должен быть издан является **приказ о введении бригадной формы организации и оплаты труда** (примерная форма приказа приведена в конце статьи).

Ели работник не согласен на продолжение работы в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить иную имеющуюся в организации (учреждении) работу соответствующую его квалификации. А при отсутствии такой работы, вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу, которую работник может выполнять с учетом его квалификации.

При отсутствии указанной работы, а также в случае отказа работника — трудовой договор прекращается в соответствии с п. 7 ст. 77 Трудового кодекса РФ.

Также в данной ситуации возможен **неполный переход** подразделения на бригадную форму организации и оплаты труда.

В этом случае издается Приказ, содержательная часть которого будет немного отличаться: ***«в пункт 1. Приказа от 00.00.2005 г. N-скдобавить абзац:***

за исключением следующих работников

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

***пункт 6. Приказа от 00.00.2005 г. N-ск изложить следующей редакции:***

6. Главному бухгалтеру \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ организовать учет заработной платы по бригадной форме организации и оплаты труда согласно п. 1 данного Приказа».

*Примерная форма приказа*

наименование организации

00.00.2005 г                                                                                              гор. N-ск   I

**ПРИКАЗ**

о введении бригадной формы ; организации и оплаты труда

В соответствии с ТК РФ, решением инициативной группы, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

другими документами

приказываю:

1. Перевести с «\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2005 г. на работу по бригадной форме

организации и оплаты труда работников следующих подразделений:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

2. Утвердить:

— «Положение о внедрении бригадной формы организации и оплаты труда»;

— «Положение о бригаде»;

— «Типовой договор между бригадой и администрацией учреждения»;

— Формы нарядов (табелей или других аналогичных документов);

— Форму ежемесячного протокола распределения собрания членов бригады по распределению фонда заработной платы (или иного аналогичного документа);

— «Положение о критериях оценки количества и качества труда членов бригады» (или иной аналогичный документ);

— Комиссию (Совет) по оценке деятельности бригад в составе:

3. Заместителю главного врача \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ до «\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2005 г. организовать проведение собраний в указанных в п. 1 подразделениях с целью создания бригад и выбора бригадиров.

4. Заместителю главного врача по кадрам \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ до «\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2005 г. ознакомить работников подразделений, указанных в п. 1, с настоящим Приказом под расписку.

5. Заместителю главного врача по экономическим вопросам \_\_\_\_\_\_\_\_\_ организовать работу по изучению работниками подразделений, указанных в п. 1, документов по бригадной форме организации и оплаты труда.

6. Главному бухгалтеру \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ организовать учет заработной платы по бригадной форме организации и оплаты труда в подразделениях, указанных в п. 1.

7. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.