Филимонова Юлия Владимировна,
к.э.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,
e-mail: f_julya@mail.ru

ГРЕЙДИНГ КАК РАЗВИТИЕ ТАРИФНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Filimonova Yu.V.

GREYDING AS A DEVELOPMENT OF PAY TARIFF SYSTEM IN THE ORGANIZATION

Аннотация. В статье рассмотрена сущность грейдинга, его значение для организации, преимущества и недостатки, алгоритм проведения, обоснована взаимосвязь грейдов и ставок оплаты труда работников с целью ее оптимизации. Определены факторы описания должности педагогического работника с целью дальнейшей разработки системы грейдов в ВУЗе.

Ключевые слова: грейдинг, грейды, оплата труда, система тарифных ставок, грейдинг в образовательной организации.

Abstract. The article considers the essence of grading, its importance for the organization, advantages and disadvantages, algorithm of carrying out, the relationship between grades and rates of remuneration of slave workers is justified in order to optimize it. The factors of describing the position of a teacher with the aim of further developing the grade system at the university are determined.

Keywords: grading, grades, remuneration, system of tariff rates, grading in educational organization.

Важнейшим инструментом воздействия на эффективность труда работников в условиях рыночной экономики является правильно выбранная система оплаты труда.

Из всего многообразия существующих систем оплаты труда в данной статье проведем анализ эффективности применения в организации системы оплаты труда на основе грейдинга.

Методику грейдинга разработал в 40-х годах прошлого века основатель и президент консалтинговой компании Hay Group Inc Эдвард Хей.

Сущность грейдинга заключается в создании вертикальной структуры должностных разрядов и уровней, универсальной для всех работников организации, в которой все должности выстроены по значимости и ориентированы на стратегию, реализуемую в организации [1].

В зависимости от размера организации (предприятия) выделяют следующие типы грейдинга: для крупных компаний характерен грейдинг должностей, для средних и мелких компаний – грейдинг работников.

Преимущества внедрения грейдинга в организации заключаются в том, что грейдинг [2]:

- гарантирует эффективную систему вознаграждения;
- определяет ценность должности для реализации целей организации;
- повышает прозрачность системы оплаты труда;
- позволяет разработать социальную политику организации и мотивационные программы;

- позволяет дать независимую оценку работников на соответствие занимаемым ими должностям;
- сокращает текучесть кадров;
- позволяет создать эффективную систему стимулирования кадров.

Грейдинг помимо преимуществ имеет и недостатки, которые проявляются в следующем [2]:

- требуются значительные затраты на разработку, внедрение и поддержание в работоспособном состоянии;
- для разработки системы грейдов требуется привлечение большого количества специалистов-экспертов;
- возможна вероятность субъективного подхода к оценке составляющих грейдов, что искажает их точность;
- возможны сложности при определении параметров должности, невозможность учета всех составляющих.

Актуальной проблемой в современных условиях развития рынка, на наш взгляд, является проблема приведения в соответствие меры участия работников в деятельности организации и меры оплаты их труда, т.е. дифференциация заработной платы. Это и является главным преимуществом грейдинга, в рамках которого размер оплаты труда каждого работника определяется в соответствии с присвоенным ему в зависимости от должности и рода деятельности грейдом (классом). Для каждого грейда устанавливается определенный оклад, либо «вилка окладов».

Внедрение грейдинга в организации должно проводиться в несколько этапов [3]:

Этап 1 представляет собой описание должностей, в основе которого лежит сбор информации о должностях и работниках, ее анализ. Сбор информации может осуществляться с помощью применения таких методов как интервьюирование, наблюдение, анкетирование. Результатом подобного описания является информация о том, каковы полномочия работников в рамках соответствующей должности, условия труда, факторы, имеющие значение при установлении грейдов.

Методикой консалтинговой компании Hay Group Inc предусмотрены три группы факторов: знания и навыки, решение проблем, ответственность [4]. В то же время ст. 132 ТК РФ расширяет этот перечень и определяет, что заработная плата работника должна устанавливаться с учетом [5]:

- квалификации работника;
- сложности выполняемой работы;
- количества и качества затраченного труда.

Также при описании должности должны учитываться требования профессиональных стандартов, характеризующих определенную квалификацию.

На 2 этапе процесса грейдинга определяются ценности каждой должности на основе разработки шкалы, которая отражает возрастание уровня сложности и значимости должности для организации.

3 этап – разработка системы грейдов. Реализация этого этапа осуществляется на основе использования балльно-факторного метода или матрично-математических моделей. Результатом этапа являются установленные нижние, средние и верхние границы оплаты по окладам или по тарифным ставкам каждого грейда. Нижние границы выплат устанавливаются тем работникам, которые только устроились на работу и не имеют результатов по разработанным критериям. Верхние границы устанавливаются для работников, которые показали эффективность по всем факторам, определенным на этапе 1 в пределах конкретной должности. Средние или референтные оклады (ставки) определяются с учетом финансовых возможностей организации, отраслевых требований, оценки должности, проведенной организацией.

Завершающим этапом грейдинга является внедрение грейдовой системы. Основным требованием здесь является то, что, как и при внедрении любых изменений в оплате труда, работники организации должны быть предупреждены об этом за два месяца до внедрения под подпись. При этом принимаемые изменения должны быть отражены во внутренних локальных актах организации.

Далее представим модель описания должности на примере педагогических работников с целью дальнейшей разработки системы грейдов в ВУЗе.

Оплата труда работников высшего образования включает три составляющие [6]:

- оклад по профессиональным квалификационным группам;
- выплаты компенсационного характера;
- выплаты стимулирующего характера.

Видами выплат компенсационного характера являются:

- выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- выплаты при выполнении работ различной квалификации;
- выплаты при совмещении профессий (должностей);
- выплаты за сверхурочную работу;
- выплаты при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных;
- надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами.

Стимулирующие выплаты состоят из выплат:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за качество выполняемых работ;

- за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- по итогам работы.

Поэтому задача возможного внедрения грейдинга в деятельность ВУЗа заключается в том, чтобы установить те показатели профессиональной деятельности педагогических работников, которые наиболее значимы для образовательной организации.

Система грейдов позволит повысить заработную плату тем сотрудникам, которые имеют достижения в профессиональной сфере. Причем необходима разработка таких показателей, которые поддаются измерению.

Поскольку один из самых сложных этапов грейдинга – это определение требований к должностям, уточнение факторов, для наглядности рассмотрим этот этап на примере должности доцента.

Для оценки должности выделим следующие факторы:

- уровень специальных знаний (квалификация) – требования к уровню отражаются в профстандартах соответствующей квалификации и в ФГОС ВО соответствующего направления подготовки;
- опыт работы – определяется стажем работы в данной должности, доплата производится в соответствии с ТК РФ и Указом Президента РФ № 1532 [5, 7];
- сложность работы – определяется в соответствии с профессиональными квалификационными группами (ПКГ) и квалификационными уровнями (КУ);
- качество и количество затраченного труда можно оценить, например, по таким показателям как «динамика успешности студентов по дисциплине» или «результативность участия студентов в олимпиадах».

Ниже приведем примеры возможных критериев деления на грейды для описания должности доцента по определенным выше факторам.

1. Уровень специальных знаний (квалификация):

- А – высшее профильное образование, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями;
- В – высшее профильное образование, свободное владение специальными методиками и технологиями;
- С – высшее профильное образование, наличие углубленных специальных знаний в смежных областях;
- Д – высшее профильное образование, наличие ученой степени;
- Е – высшее профильное образование и дополнительное в области педагогической деятельности и охраны труда.

2. Опыт работы:

- А – опыт работы в данной должности от 1 до 5-ти лет;
- В – опыт работы в данной должности от 5 до 10-ти лет;
- С – опыт работы в данной должности от 10 до 15-ти лет;
- Д – опыт работы в данной должности свыше 15-ти лет;

F – кроме профессионального опыта, имеется значительный опыт практической деятельности.

3. Сложность работы:

A – доцент без ученой степени, без ученого звания;

B – доцент без ученой степени, с ученым званием «доцент»;

C – доцент с ученой степенью кандидата наук, без ученого звания;

D – доцент с ученой степенью кандидата наук, с ученым званием «доцент»;

F – доцент с ученой степенью доктора наук, без ученого звания «доцент»;

J – доцент с ученой степенью доктора наук, с ученым званием «доцент».

4. Количество и качество затраченного труда.

В целях поощрения работников образовательной организацией могут устанавливаться следующие виды стимулирующих выплат:

- за интенсивность труда;
- за качество выполняемой работы;
- за высокие результаты работы.

Например, стимулирующая надбавка за интенсивность труда работника – работа в период поступления абитуриентов и проведение вступительных испытаний в ВУЗе:

A – член предметной комиссии (более 250 человек);

B – член предметной комиссии (от 200 до 250 человек);

C – член предметной комиссии (от 150 до 200 человек);

D – член предметной комиссии (от 100 до 150 человек);

F – член предметной комиссии (от 100 до 150 человек);

J – член предметной комиссии (менее 100 человек).

Также возможна разбивка на уровни по критерию «интенсивность труда работника» по таким направлениям как: участие в работе Ученого Совета ВУЗа, факультета, участие в качестве члена жюри в работе конкурсов, олимпиад разных уровней, информационное наполнение сайта ВУЗа, участие в профориентационных мероприятиях и др.

Примером стимулирующей надбавки за высокие результаты работы может служить доплата за методическое обеспечение учебного процесса:

A – публикация учебника с грифом УМО или Минобрнауки РФ;

B – публикация учебного пособие с грифом УМО или Минобрнауки;

C – публикация учебника без грифа;

D – публикация учебного пособие без грифа;

F – публикация методических указания или практикума.

Помимо этого, возможна разбивка на уровни по критерию «высокие результаты работы» по таким направлениям как: подготовка и защита диссертации, получение ученого звания, разработка электронных образовательных ресурсов по читаемым дисциплинам, руководство и реализация программ ДПО,

публикация научных работ в изданиях разных уровней, повышение квалификации и др.

Стимулирующая надбавка за качество затраченного труда возможна, например, за результативность участия студентов в олимпиадах разного уровня:

А – победа студентов/аспирантов под руководством преподавателя на олимпиаде международного уровня;

В – победа студентов/аспирантов под руководством преподавателя на олимпиаде всероссийского уровня;

С – победа студентов/аспирантов под руководством преподавателя на олимпиаде регионального уровня;

Д – победа студентов/аспирантов под руководством преподавателя на олимпиаде внутривузовского уровня.

Таким образом, на основе выше изложенного можно сказать, что разработка грейдинга в организации требует проведения качественной оценки персонала, а ее внедрение делает систему начисления заработной платы гибкой.

ЛИТЕРАТУРА

1. Риттер И.В., Кривова Т.С. Современные системы мотивации труда: грейдинг / И.В. Риттер, Т.С. Кривова // Экономика и политика. 2013. №6(6). С. 92.

2. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие / А.В. Ребров. М.: ИНФРА-М, 2020. 346 с.

3. Чуланова О.Л. Технологии кадрового менеджмента: учебник / О.Л. Чуланова. М.: ИНФРА-М, 2019. 492 с.

4. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Электронный ресурс]: [сайт]. [2000]. URL: <http://hrm.ru> (дата обращения: 17.04.2020).

5. Трудовой кодекс РФ: федерал. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019) [Электронный ресурс]: [сайт]. [1997]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.04.2020).

6. Положение об установлении систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений (утв. постановлением Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583) [Электронный ресурс]: [сайт]. [1990]. URL: <https://base.garant.ru/193695> (дата обращения: 23.04.2020).

7. Об исчислении стажа государственной гражданской службы Российской Федерации для установления государственным гражданским служащим Российской Федерации ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет на государственной гражданской службе Российской Федерации, определения продолжительности ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за выслугу лет и размера поощрений за безупречную и эффективную государственную гражданскую службу Российской Федерации: указ Президента РФ от 19.11.2007 № 1532 (ред. от 31.12.2019) [Электронный ресурс]: [сайт]. [1997]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.04.2020).