

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2021, №5, Том 13 / 2021, No 5, Vol 13 <https://esj.today/issue-5-2021.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/08ECVN521.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Ковалева, А. В. Система грейдов для крупных научных организаций / А. В. Ковалева // Вестник евразийской науки. — 2021. — Т. 13. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/08ECVN521.pdf>

For citation:

Kovaleva A.V. The system of grades for large scientific organizations. *The Eurasian Scientific Journal*, 13(5): 08ECVN521. Available at: <https://esj.today/PDF/08ECVN521.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

Ковалева Анастасия Валерьевна

ММО «Объединенный институт ядерных исследований», Дубна, Россия
Старший экономист по труду
E-mail: ananeva@jinr.ru

Система грейдов для крупных научных организаций

Аннотация. Повышение эффективности деятельности организации есть первоочередная задача любого руководителя. Достижение этой цели напрямую зависит от результативной работы всего коллектива организации, квалификации и компетентности каждого из сотрудников. В этом процессе немаловажную роль играет фактор стимулирования и мотивации труда работников.

В работе исследуется применение системы грейдов не просто как способа, при котором одна система оплаты труда меняется на другую, а как серьезную и действующую систему мотивации. Система грейдов позволяет реально стимулировать научных работников к повышению ими своей квалификации. При рассмотрении положительных сторон применения грейдов, автор указывает на преимущества системы грейдов перед иными, ставшими уже традиционными, системами поощрения и оплаты труда, на универсальность данного метода оплаты, который в равной степени учитывает интересы как работников, так и работодателя. Объектом рассмотрения становится взаимосвязь между введением новой системы оплаты труда — грейдов и повышением результатов работы всей научной организации в целом. В статье автором показаны, взятые из практики, основные этапы построения системы грейдирования, а также на примере крупных отечественных компаний отмечены положительные моменты от ее внедрения. Кроме этого, автором проведен анализ соответствия применения грейдовой системы оплаты труда действующему законодательству РФ. Также в статье в обобщенном виде представлены рекомендации по практике внедрения системы грейдов в организации и даны некоторые варианты оптимальных управленческих решений, которые помогли бы руководителю организации упростить процесс разработки и внедрения новой системы оплаты труда, а также избежать возможной социальной напряженности в коллективе в переходной период.

Ключевые слова: система мотивации и стимулирования персонала; оплата труда; системы грейдирования; научная организация

Введение

Применение грейдирования в организации дает возможность построить справедливую и прозрачную систему оплаты и стимулирования труда работников. Дает четкое понимание карьерного и профессионального роста молодых научных специалистов. Особенности

внедрения системы грейдинга и возможные результаты рассматривались в работах многих авторов [1–11]. В частности, способы привлечения и удержания в организации высококвалифицированного персонала, при помощи грейдинга, а также возможности прозрачного горизонтального движения сотрудников по карьерной «лестнице», рассмотрены в трудах авторов Артеменко Е.С., Орловой Е.А., Климовой К.В. [1–2]. Формирования мотивации в работе, зарубежный опыт по управлению персоналом, административные и юридические аспекты при внедрении грейдов в организации исследуются в работах [6–8]. Куликов А.П. в своей работе [11] рассматривает возможные сложности и подводные камни грейдинга, а также предлагает использовать нормирование перед применением системы оплаты труда на основе грейдов.

Во многих работах [2–3], посвященных вопросам применения системы грейдинга, авторы описывающие этапы внедрения данной системы, делают основной упор лишь на рассмотрение примеров промышленных и коммерческих организаций. В данной статье автор рассматривает особенности применения грейдинга в научных организациях.

Цель нашего исследования — обоснование эффективности применения в крупных научных организациях системы грейдов, как средства оптимизации системы оплаты труда, мотивации и стимулирования работников.

Предпосылки к переходу на новую систему оплаты труда

Научно-техническое развитие является одним из главных приоритетов государственной политики в Российской Федерации. Для динамичного развития научной деятельности Президентом и Правительством РФ постоянно принимаются целевые программы, которые направлены на стимулирование данного процесса. На реализацию многих национальных проектов и федеральных программ научно-технологического развития большое влияние оказывают два взаимодополняющих друг друга фактора, это «молодые научные кадры» и «финансирование НИОКР». И если объемы финансирования науки начиная с 2000 года неуклонно растут (по отчетам Счетной палаты общие затраты на российскую науку с 2000 года увеличились в 13 раз, с 76,7 млрд до 1028,2 млрд), то решить вопрос с молодыми учеными и специалистами так быстро не удастся.

Анализируя причины недостаточной эффективности мероприятий по привлечению молодых научных кадров Счетной палатой, были проведены исследования, направленные на определение основных факторов, сдерживающих научное развитие в Российской Федерации. Результатом исследований стал утвержденный Коллегии Счетной Палаты отчет, в котором помимо выводов был сделан и ряд предложений, среди которых — рекомендация по увеличению ассигнования на развитие научной инфраструктуры и кадрового потенциала. Особо отмечалась необходимость увеличения заработной платы для ученых участвующих в научных исследованиях¹.

Подобного рода предложения, имеющие своей целью сделать российскую науку более перспективной и конкурентоспособной, высказывались и выносились на обсуждение уже не раз и не два, как на официальном уровне, в докладах и обзорах, так и в частных интервью

¹ Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Определение основных причин, сдерживающих научное развитие в Российской Федерации: оценка научной инфраструктуры, достаточность мотивационных мер, обеспечение привлекательности работы ведущих ученых». — URL: http://fgosvo.ru/uploadfiles/Work_materials_discussion/sp.pdf (дата обращения 03.03.2021).

ученых. Об этом же говорил в своем интервью «Новому проспекту» 21.12.2020 года вице-президент Российской академии наук Алексей Хохлов².

Интерес как самих ученых, так и государства понятен и очевиден. Сегодня, когда перед российской наукой стоят задачи мирового уровня, особенно в области научно-технического развития, руководитель крупной научной организации должен понимать, что для решения поставленных задач. В каждой конкретной научной организации, в первую очередь необходимо решать вопросы движения финансовых потоков внутри самой организации. Понимание того, что механизм эффективного использования денежных средств сегодня является одним из важнейших элементов управления и развития организации, позволит руководителю быстро и эффективно решать стоящие перед ним и организацией задачи.

Вопрос финансирования — это только часть проблем, которые на современном этапе испытывает российская наука. Еще одной серьезной темой является проблема эффективной работы научных кадров, которая тесно переплетается с вопросом мотивации и стимулирования персонала. Это обусловлено тем, что мотивация и стимулирование перестают рассматриваться просто как меры поощрения, а являются центральными точками воздействия руководителя на свой коллектив. Высокая мотивация работников и результаты научной деятельности всей научной организации тесно взаимосвязаны.

Грамотно выстроенная руководством организации система мотивации, позволяет найти оптимальный баланс между интересами каждого работника и стратегическими целями всей организации. На сегодняшний день основными видами мотивации и стимулирования персонала считаются экономические меры и главной из них является система оплаты труда работников.

Служба исследований HeadHunter в ноябре 2019 года опросила около 5 тысяч российских соискателей, чтобы выяснить, что их мотивирует работать лучше. После подведения итогов предсказуемо оказалось, что самой существенной мотивацией стала высокая зарплата (этот вариант выбрали 61 % участников опроса). Если учесть, что еще 22 % опрошенных указали в качестве важного мотиватора премии, бонусы и 13-ю зарплату, то получится, что материальный фактор — самый важный для 83 % опрошенных³.

Подобные опросы стали неотъемлемой частью принятия любых значимых для организаций решений. Опросы, проводимые в режиме реального времени, позволяют руководителю изучить текущие мнения и настроения в коллективе, понять их актуальность, после чего принять сбалансированное управленческое решение, которое удовлетворит как ожидания работников, так и общие цели руководства.

В нашей стране в течение длительного времени система оплаты труда работников бюджетной сферы осуществлялась на основе Единой тарифной сетки. Эта тарифная сетка являлась основой и в научных организациях. Для своего времени это была очень эффективная система оплаты труда. Она включала в себя размеры и порядок начисления должностных окладов и тарифных ставок работников, повышающие коэффициенты к окладам, выплаты стимулирующего и компенсационного характера. Реалии сегодняшнего дня показывают, что Единая тарифная сетка, является оптимальной на предприятиях и в организациях, где основным временным расчетом тарифной ставки выступает фиксированный временной отрезок. Она уже не эффективна, как мера мотивации и стимулирования работников в научных организациях, где

² Сибирское отделение РАН. Дайджест прессы № 11-12 19.11–23.12.2020 // с. 31.

³ «Что мотивирует сотрудников хорошо работать: результаты опроса» — URL: <https://hh.ru/article/25965//> (дата обращения 11.05.2021).

на первый план выступает не контроль выхода на работу и выполнение норм, а поиск и творческий характер научной мысли.

Во многих организациях, в том числе и научных, необходимо менять подходы к мотивации и стимулированию работников. Такой системой оплаты труда, которая основывается на оценке эффективности результатов деятельности сотрудников, является, по мнению многих руководителей, грейдовая система. Эта система оплаты, разработанная еще в середине прошлого века в США⁴, сегодня довольно широко используется в мире, она имеет много современных модификаций и пользуется популярностью. В России эта система не является столь же распространенной по следующим причинам. Во-первых, эта система требует больших затрат на ее разработку и использование. Мелкие и средние компании практически не имеют возможности ее применять. Во-вторых, система требует большого штата квалифицированных специалистов по кадрам, так как ее внедрение и применение достаточно сложный процесс. В-третьих, в российских компаниях результаты труда работников работодатель чаще всего оценивает только по сложности выполненных работ. При этом уровень образования работника, его квалификация и навыки, уровень его заинтересованности в конечном результате совсем не учитываются или учитываются по остаточному принципу.

В тех организациях, где руководство смогло внедрить эту систему оплаты труда, среди работников значительно возрастает мотивация их повседневной деятельности. Работникам видны и понятны перспективы их карьерного роста и развития личных профессиональных навыков.

Сегодня в России среди тех, кто успешно внедрил и использует системы оплаты труда, основанные на методе грейдирования значатся такие крупные компании как — «Аэрофлот», «Роснефть», «Сбербанк» и «Росатом». Так, например, в Госкорпорации «Росатом» действует единая отраслевая система оплаты труда (ЕУСОТ), в основе которой сквозная отраслевая система грейдов. На основании системы грейдов каждой должности присваивается уровень в зависимости от сложности и важности выполняемых работ. За выполнение ключевых показателей эффективности работникам выплачивается годовая премия⁵. ЕУСОТ показала себя настолько эффективной, что ее распространили на все виды и категории работников атомной промышленности.

Практическая значимость грейдирования

Конечно, введение в научных организациях системы оплаты труда основанной на грейдах не может являться панацеей от всех проблем, которые стоят перед руководством данных организаций, но она позволяет:

- дать четкое определение каждой должности в организации, при которой каждый сотрудник будет ясно видеть свои перспективы для карьерного роста;
- увеличить мотивацию работников на повышение своей квалификации, что в свою очередь приведет к повышению производительности труда;
- усовершенствовать организационную структуру организации;
- оптимизировать фонд заработной платы;

⁴ О.А. Лапшова и др. учебник и практикум для вузов — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: издательство Юрайт, 2021., пар.5.2. Грейдирование должностей (метод Хэя) стр. 185.

⁵ Система вознаграждения-URL: <https://www.rosenergoatom.ru/employees/sistema-voznagrashdeniya/> (дата обращения 18.06.2021).

- развить систему профессионального и карьерного роста у каждого сотрудника;
- разработать программу привлечения и удержания ключевых для организации сотрудников;
- сформировать в организации кадровый резерв, тем самым предотвратить увольнение ценных и критически важных для общих целей организации работников.

Этапы внедрения системы грейдов

Из примеров практики введения грейдовых систем оплаты труда, можно вывести этапы внедрения данной системы:

1. Создание экспертной группы. Изучение методик внедрения системы оплаты труда основанную на методе грейдирования.
2. Выбор метода определения ценности должностей и описание должностей.
3. Определение ценности должностей в рамках всей организации.
4. Построение грейдов.
5. Установление межквалификационных соотношений (должностных окладов) для каждого грейда.
6. Проверка факторов дискриминирования.
7. Внедрение грейдовой системы.
8. Документальное оформление (локальными актами предприятия) введения новой системы оплаты труда. Ознакомление работников.

Порядок внедрения в организации новой системы оплаты труда необходимо оформлять в соответствии с нормами действующего законодательства. Несмотря на то, что Трудовой Кодекс прямо не регулирует правила принятия в организациях грейдовой системы оплаты, этот порядок можно вывести из общих положений Трудового Кодекса РФ. Кроме ТК РФ, за основу можно взять и «Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2021 год», утвержденные в декабре 2020 года решением Российской трехсторонней комиссии по урегулированию социально трудовых отношений⁶.

С юридической точки зрения, решения о принятии новой системы оплаты труда, относится к категории нормативных решений. Поэтому, помимо того, что данные решения должны быть экономически обоснованными и обеспечивать высокую мотивацию работы персонала, они должны быть еще и юридически грамотно оформлены, с точки зрения действующих норм права. Любая ошибка приведет к многочисленным проблемам для руководства, связанными с возможными жалобами работников в трудовую инспекцию, прокуратуру или суд. Система грейдов зачастую воспринимается работниками как несправедливая и даже дискриминационная ввиду того, что заработная плата при равных условиях труда у разных работников может быть различна. Для минимизации возможных случаев недопонимания или недовольства со стороны работников руководство организации обязано в сроки, указанные в законодательстве, уведомить работников об изменении условий труда. Уведомление должно быть мотивированным, содержать причины изменений, их

⁶ «Российская газета» — федеральный выпуск № 2(8353) от 12.01.2021, полоса 22.

содержание и экономическое обоснование изменений должностных окладов. Основные положения о новой системе оплаты труда должны быть отображены во всех внутренних документах организации. Одновременно с принятием нового Положения об оплате труда кадровой службе организации необходимо с каждым работником составить дополнительное соглашение к трудовому договору и внести изменения в должностные инструкции, отразив в них требования, предъявляемые к присвоенному уровню (грейду). Разработанный локальный нормативный акт или изменения в действующем документе должны быть утверждены приказом руководителя организации с учетом мнения представительного органа работников. За нарушения в области трудовых правоотношений закон предусматривает административную и дисциплинарную ответственность.

Для успешного внедрения новой системы оплаты, руководство организации на каждом этапе должно принимать меры, которые позволят избежать социального напряжения в организации, связанного с непониманием работниками инициатив руководства организации.

Выводы

На сегодняшний день система грейдов — это реальная альтернатива прежним традиционным системам оплаты труда в Российской Федерации. Грейды позволяют сформировать универсальную систему оплаты, которая учитывает не только стратегические цели организации, но и интересы ее работников. Система управления персоналом на основе грейдинга повышает эффективность мотивации работы сотрудников и делает простой для понимания взаимосвязь между квалификацией и вкладом каждого в деятельность организации и размером его заработной платы. У работников появляется возможность на деле влиять на свой заработок, так как есть четкое обоснование того, от чего он зависит. При введении грейдирования сотрудники начинают задумываться о таких факторах влияния на их заработок, как их квалификация, умение самостоятельно правильно принять управленческое решение, сложность выполняемой ими работы и так далее.

Руководителю научной организации данный метод стимулирования дает реальный рычаг влияния на эффективность работы своих сотрудников. Кроме того, описанная система оплаты является универсальным средством управления персоналом организации. Что бы сотрудник лучше работал, его надо учить, следить за уровнем его вознаграждения, сохранять его заинтересованность работой, мотивировать и стимулировать. Таким образом, компания постоянно приспосабливает сотрудника, использует его возможности наиболее эффективным образом.

Благодаря грейдированию должностей появляется возможность наиболее эффективно распределить функциональные обязанности между сотрудниками. Грейдовая система оплаты позволит также выявить дублирование функций сотрудниками, что в свою очередь положительно скажется на оптимизации численности персонала организации.

Несмотря на кажущуюся сложность при разработке грейдов, данный процесс не является чем-то очень сложным, если этим занимается квалифицированная команда специалистов. Необходимо отметить и еще одну немаловажную деталь. Система оплаты труда, основанная на грейдах не противоречит требованиям нормативных правовых актов, регулирующих трудовые отношения в Российской Федерации, и не является дискриминационной, так как основу расстановки грейдов составляют деловые качества работника и ценность его труда для организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артеменко Е.С. Особенности системы грейдов // Научный журнал — Шаг в науку. — 2019. № 2 — С. 100–102. URL http://sts.osu.ru/numbers/Step_to_science_2_2019_1020.pdf (дата обращения 20.06.2021).
2. Орлова Е.А., Климова К.В. Разработка мер оптимизации оплаты труда на основе системы грейдов в IT-компаниях (на примере компании Яндекс) // RUCCIAN JOURNAL OF MANAGMENT. — 2019. — том 2. — Номер 4. — С. 66–70. URL <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41849559> (дата обращения 20.06.2021).
3. Сосновский А.П., Гун А.С. Справедливая зарплата // Справочник по управлению персоналом. — 2008. № 5. — С. 44. URL <https://www.top-personal.ru/issue.html?4129> (дата обращения 05.05.2021).
4. Лукьяненко А.Б. Грейдинг в системе управления персоналом // Отдел кадров коммерческой организации. — № 6, июнь 2010. URL <https://base.garant.ru/5899336/> (дата обращения 20.05.2021).
5. Мананова В.Р. Дорожкина Е.В. Грейдинг или новый способ мышления // Экономика и социум. — 2015. № 2–3(15). — С. 401–403. URL <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25093152> (дата обращения 20.05.2021).
6. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом // Москва: Вершина 2007. — 208 с.
7. Дисслер Г. Управление персоналом // Москва: Бином, 2004.
8. Уиддет С., Холлифорд С., руководство по компетенциям. Пер. с англ. — М., 2003.
9. Чемяков В.П. Кадровая логистика — взгляд на карьеру // Кадровый вестник, 2000. 38(20). — С. 20–25. URL <https://hrdesk.ru/Kadrovaya-logistika-vzglyad-na-karieru> (дата обращения 20.05.2021).
10. Шрейдер Н.В., Петрова Д.Л. Грейдирование должностей в практике HR-службы организации: сравнительный анализ существующих подходов // Аллея науки. — 2017. — Т. 1. № 8. — С. 568–574. URL <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29143506> (дата обращения 20.06.2021).
11. Куликов А.П. Грейдирование — хорошо, но сначала нормирование // Вопросы трудового права. — 2019. — № 2. С. 36–41. URL <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=36873484> (дата обращения 20.06.2021).

Kovaleva Anastasia Valerievna
Joint Institute for Nuclear Research, Dubna, Russia
E-mail: ananeva@jinr.ru

The system of grades for large scientific organizations

Abstract. Improving the efficiency of the organization's activities is the primary task of any manager. The achievement of this goal directly depends on the effective work of the entire team of the organization, the qualifications and competence of each of the employees. In this process, an important role is played by the factor of stimulating and motivating the work of employees.

The paper examines the use of the grading system not just as a way in which one wage system changes to another, but as a serious and effective motivation system. The grading system allows you to really encourage researchers to improve their skills. When considering the positive aspects of the use of grades, the author points out the advantages of the grading system over other, already traditional, incentive and remuneration systems, the universality of this payment method, which equally takes into account the interests of both employees and the employer. The object of consideration is the relationship between the introduction of a new system of remuneration — grades and the improvement of the results of the work of the entire scientific organization as a whole. In the article, the author shows, taken from practice, the main stages of building a grading system, and also on the example of large domestic companies, positive aspects from its implementation are noted. In addition, the author analyzes the compliance of the application of the graded remuneration system with the current legislation of the Russian Federation. The article also summarizes recommendations on the practice of implementing the grading system in the organization and provides some options for optimal management decisions that would help the head of the organization simplify the process of developing and implementing a new payment system for employees, as well as avoid possible social tension in the team during the transition period.

Keywords: staff motivation and incentive system; remuneration; grading systems