

### III. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ВЫСШЕЙ ШКОЛОЙ

---

УДК 378

## ТЕКУЩИЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НАПРАВЛЕНИЙ МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ВУЗА

Д. А. Ендовицкий, А. А. Федченко, Л. И. Клепикова

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 2 марта 2009 г.

**Аннотация:** *дается анализ направлений модернизации системы оплаты труда сотрудников вуза на примере Воронежского государственного университета, предлагаются пути дальнейшего совершенствования.*

**Ключевые слова:** *оплата труда, зарплата, стимулирующие надбавки, система грейдов, конкурентоспособность вуза.*

**Abstract:** *ways of updating and optimizing the University payment system are analyzed (using the experience of Voronezh State University).*

**Key words:** *payment, salaries, stimulating bonuses, grading system, University competitiveness.*

Роль оплаты труда в любом секторе экономики очень велика в силу ее воздействия на трудовое поведение работников. Сотрудников высших учебных заведений можно назвать «кузницей стратегических кадров», так как от результатов их деятельности зависит векторная направленность социально-экономических изменений в нашей стране. Поэтому важность их мотивации к эффективному труду и повышению профессиональной квалификации сомнения ни у кого не вызывает. Решением проблемы совершенствования оплаты труда работников вуза занимаются многие российские исследователи: В. Н. Бобков, Н. А. Волгин, Ю. П. Кокин, Л. Миляева, О. Минеева и др. [1].

Работа по замене Единой тарифной сетки шла в течение ряда лет. В условиях гиперинфляции применение Единой тарифной сетки позволяло увеличивать заработную плату всем бюджетникам при резком возрастании цен, повышая таким образом степень их социальной защищенности, т.е. в начале 1990-х гг. введение ЕТС было вполне оправдано в связи с режимом жесточайшей экономии и нехватки бюджетных средств. Но уже начиная с 1992 г. к ней стали применяться исключения для различных категорий федеральных бюджетников, так как рост цен

происходил не по всем товарам одновременно, что привело к выделению «слабых звеньев» и их подтягиванию с целью решения социальных проблем.

В этот же период принимается закон о разграничении полномочий, согласно которому всех бюджетников разделили в соответствии с источниками финансирования на три группы: федеральные, региональные, муниципальные. При этом Федеральный центр оставил за собой обязанность содержать федеральные учреждения, предоставляя им дотацию в случае, если у субъекта Федерации не хватает собственных средств, необходимых для финансирования бюджетных учреждений. Принимаются нормативные правовые акты, предусматривающие особые компенсационные, стимулирующие надбавки для отдельных групп федеральных бюджетных учреждений и работников. Несмотря на это, у единой тарифной сетки оставались многочисленные недостатки, так как она основана на распределительных принципах и не содержит стимулов для качественного и результативного труда. Регионам и муниципальным образованиям предоставлено право самостоятельно устанавливать системы оплаты труда, что и было сделано в Санкт-Петербурге, Ростовской, Тюменской, Белгородской, Калужской и Московской областях.

Решение о переходе федеральных бюджетных учреждений на новые системы оплаты труда

---

© Ендовицкий Д. А., Федченко А. А., Клепикова Л. И., 2009

было принято Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 августа 2007 г. № 605 и конкретизировано Постановлением Правительства РФ № 583 от 5 августа 2008 г. «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений». Новая система прежде всего разделяет сотрудников по видам экономической деятельности, это ее принципиальное отличие от ЕТС. Причем это даже не отраслевая, а ведомственная система оплаты труда, что позволяет максимально учесть специфику труда практически в каждом образовательном учреждении. При соблюдении общих принципов в каждом учреждении возникнет по сути своя система оплаты труда, со своими подходами к оценке труда работников и структуре штатного расписания, что отражает расширение возможностей вуза, предусмотренное новой системой оплаты труда.

Переход на федеральном уровне от ЕТС к отраслевым системам оплаты труда, максимально адаптированным к новым условиям хозяйствования, направлен на стимулирование работников к оказанию качественных услуг в бюджетной сфере. Движущей силой, побуждающей работников пересмотреть результаты своей работы и перейти от количества к качеству, является повышение оплаты труда за счет применения работодателем стимулирующих надбавок и премиальных выплат, а также выплат компенсационного характера, которые играют немаловажную роль в общем объеме выплат по результатам труда.

Главный недостаток применения Единой тарифной сетки по оплате труда в бюджетных учреждениях — низкий уровень первого разряда ставки, который существенно ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения в РФ (табл. 1).

Таблица 1

Минимальный размер оплаты труда в Российской Федерации

Срок, с которого установлен МРОТ	МРОТ, руб. в месяц	Нормативный акт, в соответствии с которым установлен МРОТ
С 1 октября 1991 г.	180	Закон РСФСР от 19.04.1991 г. № 1028-1
С 1 декабря 1991 г.	200	Постановление Правительства РСФСР от 15.11.1991 г. № 5
С 1 января 1992 г.	342	Закон РСФСР от 06.12.1991 г. № 1991-1
С 1 апреля 1992 г.	900	Закон РФ от 21.04.1992 г. № 2704-1
С 1 января 1993 г.	2250	Закон РФ от 13.11.1992 г. № 3891-1
С 1 апреля 1993 г.	4275	Закон РФ от 30.03.1993 г. № 4693-1
С 1 июля 1993 г.	7740	Закон РФ от 14.07.1993 г. № 5432-1
С 1 декабря 1993 г.	14 620	Указ Президента РФ от 15.12.1993 г. № 2115
С 1 июля 1994 г.	20 500	Федеральный закон РФ от 30.06.1994 г. № 8-ФЗ
С 1 апреля 1995 г.	34 400	Федеральный закон РФ от 20.04.1995 г. № 43-ФЗ
С 1 мая 1995 г.	43 700	Федеральный закон РФ от 20.04.1995 г. № 43-ФЗ
С 1 августа 1995 г.	55 000	Федеральный закон РФ от 27.07.1995 г. № 116-ФЗ
С 1 ноября 1995 г.	57 750	Федеральный закон РФ от 01.11.1995 г. № 159-ФЗ
С 1 января 1996 г.	63 250	Федеральный закон РФ от 01.01.1996 г. № 159-ФЗ
С 1 апреля 1996 г.	75 900	Федеральный закон РФ от 22.04.1996 г. № 40-ФЗ
С 1 января 1997 г.	83 490	Федеральный закон РФ от 09.01.1997 г. № 6-ФЗ
С 1 июля 2000 г.	132	Федеральный закон РФ от 19.06.2000 г. № 82-ФЗ
С 1 января 2001 г.	200	
С 1 июля 2001 г.	300	
С 1 мая 2002 г.	450	Федеральный закон РФ от 29.04.2002 г. № 42-ФЗ
С 1 октября 2003 г.	600	Федеральный закон РФ от 01.10.2003 г. № 127-ФЗ
С 1 января 2005 г.	720	Федеральный закон РФ от 29.12.2004 г. № 198-ФЗ
С 1 сентября 2005 г.	800	
С 1 мая 2006 г.	1100	
С 1 сентября 2007 г.	2300	Федеральный закон РФ от 20.04.2007 г. № 54-ФЗ
С 1 января 2009 г.	4330	Федеральный закон РФ от 24.06.2008 г. № 91-ФЗ

Таким образом, одна из проблем, с которой столкнулись руководители бюджетных организаций, — низкая конкурентоспособность заработной платы бюджетников на рынке труда.

Положительным моментом новых систем оплаты труда является то, что руководителям бюджетных организаций предоставлено больше самостоятельности. Поскольку нет жесткой тарифной сетки, руководитель может перераспределять средства, чтобы стимулировать наиболее ценных работников. Зарплата бюджетного работника зависит от объема работы, диапазона профессиональных обязанностей и должностных требований внутри одной квалификационной группы, уровня образования и квалификации конкретного работника. Каждой квалификационной группе установлен утвержденный правительством базовый оклад. Выплаты сверх него (компенсационные и стимулирующие) регулируют повышающие коэффициенты.

Снижение уровня зарплаты не предусматривается, т.е. она не будет меньше той, которая выплачивалась работникам до введения новых систем оплаты труда, при условии сохранения объема должностных обязанностей и выполнения ими работ той же квалификации.

Выплаты стимулирующего характера при новых системах оплаты труда установлены Перечнем видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях, утвержденным Приказом Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 г. № 818. Данные выплаты определяются учреждениями самостоятельно в пределах фонда оплаты.

Они направлены на стимулирование работника к качественному результату труда и поощрение его за выполненную работу. Размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера устанавливаются соглашениями, локальными нормативными актами ВГУ и конкретизируются в трудовых договорах работников.

Условия премирования учитывают систему оценки объема, качества и эффективности оказываемого вида услуг, которые строятся исходя из подхода, основанного на учете конечных результатов.

В условиях новой системы руководитель вуза обладает более широкими полномочиями в вопросах распределения фонда оплаты труда и найма тех специалистов, которые необходимы в данный момент учреждению. Кроме того, он может самостоятельно принимать решение о количестве сотрудников, необходимых для исполнения поставленных перед вузом задач. Новая система также предполагает, что все источники, за счет которых выплачивается заработная плата

работникам, будут образовывать единый фонд оплаты труда. В Воронежском университете такая практика уже сложилась, так как стимулирование всех штатных сотрудников осуществляется как из бюджетных, так и из внебюджетных средств. Новая система оплаты труда позволяет более эффективно осуществлять это стимулирование, выделяя средства из стимулирующей части Фонда оплаты труда наиболее качественно работающим сотрудникам, добивающимся лучших результатов. Начиная с 1 января 2010 г. объем средств, направляемых учреждением на выплаты стимулирующего характера, должен составлять не менее 30 % средств на оплату труда. При установлении оплаты труда для конкретного работника максимальная самостоятельность руководителя сочетается с учетом мнения представительного органа трудового коллектива. Зарплата работника с введением новой системы может увеличиться в зависимости результатов и качества его труда, а может остаться на уровне гарантированной ее части. Но его оклад не может стать меньше, чем был.

Распределение средств стимулирующей части ФОТ основано на объективных показателях, при этом ректор имеет максимум возможностей по установлению стимулирующих выплат с учетом особенностей деятельности университета и его подразделений. С другой стороны, заработная плата руководителя вуза зависит от средней заработной платы основного персонала, т.е. при снижении зарплаты работников будет уменьшаться и оплата труда руководителя, а также от достижения целевых показателей эффективности работы вуза.

В Воронежском государственном университете с 1 января 2009 г. введено в действие Положение об оплате труда работников\*. Данное По-

\* Данное положение введено взамен Положения об оплате труда, вознаграждении и стимулировании работников Воронежского государственного университета, утвержденного приказом ректора № 397а от 18 сентября 2007 г. Оно разработано в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2008 г. № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений», а также нормативными правовыми актами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, принятыми в связи с введением новых систем оплаты труда.

ложение регулирует порядок формирования фонда оплаты труда работников университета, установления размеров должностных окладов, ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам и квалификационным уровням, а также выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Фонд оплаты труда работников университета формируется на календарный год, исходя из объема лимитов бюджетных обязательств федерального бюджета и средств, поступающих от приносящей доход деятельности университета.

Университет в пределах имеющихся у него средств на оплату труда работников самостоятельно определяет размеры должностных окладов, ставок заработной платы, а также размеры доплат, надбавок, премий и других мер материального стимулирования без ограничения их максимальными размерами. При этом месячная заработная плата работника, полностью отработавшего норму рабочего времени и выполнившего норму труда за календарный месяц, не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного по РФ.

Заработная плата работников университета включает в себя размеры окладов с учетом повышающихся коэффициентов, выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Оклад работника устанавливается в соответствии с профессиональными квалификационными группами с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации (далее — ПКГ). Минимальные размеры окладов, ставок работников устанавливаются ректором по соответствующим ПКГ с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

*Минимальные размеры окладов работников по профессиональным квалификационным группам\**

Квалификационная группа	Минимальный оклад
1-я группа	3200
2-я группа	3500
3-я группа	5000
4-я группа	6500

Размеры должностных окладов, ставок заработной платы устанавливаются ректором по квалификационным уровням ПКГ на основе требо-

\* Ректор имеет право установить индивидуальный должностной оклад работнику без ограничения его максимального размера.

ваний к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности, с учетом сложности и объема выполняемой работы, путем умножения минимального размера оклада по соответствующей ПКГ на величину повышающего коэффициента по соответствующему квалификационному уровню ПКГ.

В тех случаях, когда возможно определение конкретного вида работы (его качественное и количественное описание), выполняемого работниками для реализации уставных целей университета без привязки к конкретной должности, возможно установление повышающих коэффициентов по перечню конкретных видов работ.

Размеры повышающих коэффициентов к минимальным окладам (ставкам) по соответствующим ПКГ рассчитываются на основе проведения дифференциации типовых должностей, включаемых в штатное расписание университета по квалификационным уровням ПКГ (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

*Оклады с учетом повышающих коэффициентов по группам и квалификационным уровням*

ПКГ	Квалификационный уровень	Минимальный оклад	Повышающий коэффициент	Оклады с учетом повышающих коэффициентов
1	1	3 200		
1	2		1,031	3 300
2	1	3 500		
2	2		1,057	3 700
2	3		1,143	4 000
2	4		1,200	4 200
2	5		1,286	4 500
3	1	5 000		
3	2		1,060	5 300
3	3		1,120	5 600
3	4		1,200	6 000
3	5		1,300	6 500
4	1	6 500		
4	2		1,077	7 000
4	3		1,154	7 500
4	4		1,231	8 000
4	5		1,308	8 500
4	6		1,692	11 000

Компенсационные выплаты включают в себя доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера. Эти выплаты ежегодно устанавливаются к должностным окладам по соответствующим квалификационным уровням ПКГ в процентах к должностным окладам или в абсолютном размере, если иное не установлено федеральными законами или указами Президента Российской Федерации. Университет устанавливает следующие виды компенсационных выплат:

— выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

— выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы, исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, сверхурочной работе, работе в ночное время и 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.

Конкретные размеры выплат компенсационного характера не могут быть ниже предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права. Размеры и условия осуществления выплат компенсационного характера устанавливаются приказом ректора и конкретизируются в трудовых договорах работников. На компенсационные выплаты повышающие коэффициенты не начисляются.

Стимулирующие выплаты включают доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты (порядок выплат стимулирующего характера разработан в соответствии с Приказом Министерства здравоохранения и социального развития от 29.12.2007 г. № 818 «Об утверждении перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях», а

также Приказом Минздравсоцразвития РФ от 28.08.2008 г. № 462н «О введении новой системы оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений высшего профессионального и дополнительного профессионального образования, подведомственных Министерству здравоохранения и социального развития РФ»). Они устанавливаются в целях стимулирования работника к качественному результату труда, а также поощрения за выполненную работу. Размеры этих выплат установлены в процентном отношении и абсолютных размерах к должностным окладам по квалификационным уровням ПКГ. В ВГУ устанавливаются следующие виды выплат стимулирующего характера:

— за интенсивность и высокие результаты работы;

— за качество выполняемых работ;

— за стаж непрерывной работы, выслугу лет;

— премиальные выплаты по итогам работы.

Размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера конкретизируются в трудовых договорах работников. Надбавки стимулирующего характера устанавливаются на срок, не превышающий один год, и максимальным размером не ограничиваются. Выплаты стимулирующего характера производятся приказом ректора ВГУ в пределах общих ассигнований на оплату труда работников ВГУ.

Специфика деятельности учитывается при выплате стимулирующих выплат заместителям руководителя (проректорам), главному бухгалтеру, главным специалистам и иным работникам, непосредственно подчиненным ректору ВГУ, а также главным специалистам и иным работникам, непосредственно подчиненным проректорам ВГУ.

Стимулирующие выплаты работникам, занятым в структурных подразделениях ВГУ (факультеты, отделы, управления и др.) производятся по решению ректора ВГУ на основе докладной записки руководителей структурных подразделений и включают: обязательные стимулирующие выплаты и стимулирующие выплаты, предусмотренные системами оплаты труда работников университета.

Заработная плата ректора университета, проректоров и главного бухгалтера состоит из должностных окладов, выплат компенсационного и стимулирующего характера. Должностной оклад ректора университета, президента, определяемый трудовым договором, устанавливается в кратном отношении к средней заработной плате работников, которые относятся к основному пер-

соналу университета, и составляет до 5 размеров указанной средней заработной платы. Должностные оклады проректоров и главного бухгалтера университета устанавливаются на 10—30 % ниже должностного оклада ректора университета. Для ректора, президента, проректоров и главного бухгалтера предусмотрен перечень стимулирующих надбавок, учитывающий критерии оценки эффективности работы университета, устанавливаемые Рособразованием.

Положение об оплате труда работников Воронежского университета предусматривает следующие особенности оплаты труда ППС.

Ставки почасовой оплаты труда за проведение учебных занятий в университете устанавливаются в следующих размерах:

- За проведение учебных занятий со студентами:

- доктор наук, профессор — 200 руб.;
- кандидат наук, доцент — 150 руб.;
- преподаватель, не имеющий ученой степени, — 100 руб.

- За проведение учебных занятий с аспирантами и слушателями ФПК:

- доктор наук, профессор — 366 руб.;
- кандидат наук, доцент — 305 руб.;
- преподаватель, не имеющий ученой степени, — 183 руб.

Работники из числа профессорско-преподавательского состава, состоящие в штате университета, могут выполнять на условиях почасовой оплаты труда в объеме не более 300 часов в год педагогическую работу, которая не считается совместительством. Должностные оклады заместителей руководителей структурных подразделений университета устанавливаются на 10—30 процентов ниже должностных окладов руководителей этих подразделений.

Положением предусмотрена возможность осуществлять совместительство, т.е. выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время. Работа по совместительству может выполняться работником как по месту его основной работы, так и у других работодателей. Продолжительность работы по совместительству не должна превышать четырех часов в день. В дни, когда по основному месту работы работник свободен от исполнения трудовых обязанностей, он может работать по совместительству полный рабочий день. В течение одного месяца продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна превышать половины месячной нормы рабо-

чего времени, установленной для соответствующей категории работников. Общий объем работы работника университета с учетом работы по совместительству не может превышать 1,5 ставки. Оплата труда лиц, работающих по совместительству, производится пропорционально отработанному времени, в зависимости от выработки либо на других условиях, определенных трудовым договором.

Как одна из форм оплаты труда в университете используется оплата в соответствии с заключенными договорами гражданско-правового характера, которые заключаются с физическими лицами как состоящими, так и не состоящими в штате университета. Договоры могут заключаться на любые виды работ, не противоречащие основной деятельности и Уставу университета, со всеми категориями работников.

Положение об оплате труда работников Воронежского университета включено в Коллективный договор между администрацией и коллективом работников Воронежского госуниверситета на 2008—2010 г. (Коллективный договор заключен в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными законодательными и нормативными правовыми актами 28 ноября 2008 г. с целью определения взаимных обязательств работников и работодателя по защите социально-трудовых прав и профессиональных интересов, установлению дополнительных социально-экономических, правовых и профессиональных гарантий, льгот и преимуществ для работников ВГУ, а также по созданию более благоприятных условий труда по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами, отраслевым тарифным соглашением, региональным и территориальным соглашениями).

Фонд оплаты труда работников учреждения формируется на календарный год исходя из объема лимитов бюджетных обязательств федерального бюджета, средств бюджетов государственных внебюджетных фондов и средств, поступающих от приносящей доход деятельности. Средства на оплату труда, формируемые за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, могут направляться учреждением на выплаты стимулирующего характера. При этом, начиная с 1 января 2010 г., объем средств на указанные выплаты должен составлять не менее 30 % средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета. Средства на оплату труда, поступающие от приносящей доход деятельности (по решению федерального государственного органа, являющегося главным распорядителем средств федерального бюджета,

— также средства государственных внебюджетных фондов), направляются учреждениями на выплаты стимулирующего характера.

Дальнейшее совершенствование оплаты труда работников вуза может, на наш взгляд, предусматривать использование системы стимулирования, основанной на балльной *методике оценки должностей (метод Хея) или системе грейдов*. В соответствии с этим методом каждой должности начисляется определенное количество баллов (как правило, с этой целью используется набор шкал или факторов). Оклад сотрудника зависит от суммы баллов, определяющих его должность. Первооткрывателем этого решения в области построения окладов являлся англичанин Эдвард Хей. Система Хея основана на использовании методики балльной оценки должности при разработке базовой (гарантированной или окладной) оплаты труда. Хей-метод, наиболее часто рассматриваемый как система грейдов, преодолевает субъективность других методов классификации должностных окладов (метод ранжирования, система разрядов). Система грейдов (от английского *grade* — степень, класс) впервые появилась около пятидесяти лет назад в США. Применительно к вознаграждению персонала грейды определяются как работы равной ценности или аналогичного содержания, сгруппированные с целью администрирования зарплат [2]. В отличие от тарифных разрядов грейды — понятие более широкое, включающее не только оплату труда, но и оценку возможных и необходимых льгот, обучения, продвижения по карьерной лестнице работников разных категорий и т.д. Кроме того, учитывается ситуация, складывающаяся на рынке труда при установлении уровня заработных плат.

Разработка системы грейдов была обусловлена необходимостью выявить критерии сопоставимости зарплаты чиновников одного профессионального уровня, но разных сфер деятельности. Это потребовало разработки универсальной системы, учитывающей такие качества специалиста, как уровень ответственности, уникальность опыта, знаний и навыков, результативность деятельности. В России система грейдов оказалась востребованной, поскольку, с одной стороны, появились новые профессии, с другой — возникла необходимость сравнения профессионального уровня специалистов с требованиями к уровню профессионализма, складывающимися на рынке труда.

Грейдинг представляет собой систему должностных разрядов. Система грейдов объединяет

все должности организации так, что в один разряд могут входить должности одного уровня из различных ее подразделений. Основная идея грейдов — введение фиксированного оклада сотрудника, т.е. базовой части зарплаты, в зависимости от занимаемой должности. Главная цель внедрения системы грейдов — создание ясной и прозрачной методики, позволяющей определять взаимосвязь возможного уровня дохода работника на определенной позиции с его относительной ценностью среди всех существующих в компании. В зависимости от принадлежности должности к определенному грейду определяется социальный пакет каждого сотрудника и в подавляющем большинстве случаев определяется размер премиальных выплат. Таким образом, система грейдов, формируя оклады, определенным образом регламентирует премии и социальный пакет.

Создание инструмента измерения ценности каждой должности в организации проводится на основе разработки единой шкалы для всех позиций на предприятии путем выделения 20—30 ключевых должностей, оцениваемых на основе ключевых факторов. Каждый фактор включает в себя несколько уровней важности или актуальности, что позволяет оценивать его в определенное число баллов, отражающих значимость. В зависимости от полученной оценки должностная позиция зачисляется на определенный грейд, который соответствует определенной заработной плате и социальному пакету. Группирование баллов в кластеры создает единую линейную шкалу оценки должностей, в которой можно сравнивать должности персонала, выполняющего различные функции. Данный подход необходимо адаптировать для конкретного предприятия, учитывая его особенности. От этого будет зависеть сумма баллов, которая дается за знания и навыки, руководство и ответственность, условия и напряженность труда.

При создании системы грейдов выявляется роль каждой должностной позиции в организационной структуре компании и определяется категория должности: управленческая или специальная. Учитываются как финансовые, так и организационные параметры, описывающие ее (в частности, количество подчиненных). Составляется карта взаимодействия различных позиций и фиксируются минимальные требования к сотрудникам. Наиболее общие группы должностей часто задаются в соответствии с уровнем, на котором данный сотрудник принимает решения.

Оценка существующей структуры должностей позволяет сгруппировать и определить чет-

кий диапазон оплаты для каждой категории должностей. В результате получается сбалансированная система оплаты труда, ориентированная на рыночные условия и согласованная с целями организации.

У работника организации имеется возможность со временем увеличить свой заработок, оставаясь в пределах одного грейда. Возможное повышение заработка в пределах одного грейда происходит поэтапно, через определенные периоды времени. Но по достижении верхней планки дохода в своем грейде дальнейшее повышение зарплаты возможно только после перехода в более высокий грейд, причем низший уровень оплаты труда в более высоком грейде может быть ниже, чем достигнутый уровень оплаты в рассматриваемом грейде. При этом система грейдов учитывает ценность конкретной должности для организации, следовательно, перевод в более высокий разряд не связан непосредственно с повышением уровня профессионализма, а зависит от назначения на более высокую должность, требующую, как правило, владения более широким спектром профессиональных навыков.

Совершенствование оплаты труда работников вуза способствует повышению его конкурентоспособности. Важность обеспечения конкурентоспособности вуза продиктована происходящими в стране социально-экономическими преобразованиями, вхождением России в единое образовательное пространство. Конкурентоспособность становится ведущим показателем хозяйственно-экономической деятельности вуза, определяющим его настоящее и перспективное состояние на выбранных им сегментах рынка.

*Воронежский государственный университет  
Ендовицкий Д. А., доктор экономических наук, профессор, проректор по экономическому развитию и инновациям*

*Федченко А. А., доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и основ управления*

*Клепикова Л. И., начальник финансово-экономического управления*

Конкурентоспособность вуза определяется прежде всего его способностью готовить специалистов, выдерживающих конкурентную борьбу на рынке труда, способных к инновациям и креативности. Конкурентоспособность в настоящее время все больше связывается с экономикой знаний, с появлением двух новых видов деятельности, которые реализуют новые цели высшего образования: предоставление разнообразного «образования в течение всей жизни» и умение качественно обучать специалистов высшей квалификации в условиях рынка образовательных услуг, доказывая свои преимущества перед конкурентами.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бобков В. Развитие образования и оплата педагогического труда / В. Бобков, Н. Маликов // Человек и труд. — 2006. — № 5. — С. 59—63; Сколько платить российскому бюджетнику? / под ред. Н. А. Волгина, В. П. Чичканова. — М. : РАГС, 2002. — 99 с.; Калениченко Л. Оценка труда преподавателей / Л. Калениченко, Г. Василенко // Социалистический труд. — 1991. — № 12. — С. 99—100; Кокин Ю. Система оплаты труда бюджетников : как ее реформировать? / Ю. Кокин, Ю. Ананьева // Человек и труд — 2001. — № 7. — С. 41—45; Миляева Л. Оплата труда в государственных вузах / Л. Миляева, С. Леонова // Человек и труд. — 2008. — № 2. — С. 38—40; Минеева О. Модель оплаты труда преподавателей государственных вузов / О. Минеева // Человек и труд. — 2003. — № 4. — С. 82—84; Фролов Н. Изменены системы оплаты труда для бюджетников / Н. Фролов // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2008. — № 2. — С. 25—28.

2. A. Noe Raymond. Human Resources Management / Raymond Noe A., Hollenbeck R. John, Gerhard Barry, Write M. Patric, Irwin McGraw-Hill. — Boston, 2003. — P. 456.

*Voronezh State University  
Yendovitskiy D. A., Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector (Economic Development and Innovation)*

*Fedchenko A. A., Doctor of Economics, Professor at the Department of Labour Economics and Management Basics*

*Klepikova L. I., Head of Finance and Economy Administrative Department*