

## ПРИМЕНЕНИЕ ГРЕЙДИНГА В ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Юркевич О.И., магистр, Прудникова Л.В., ст. преп.

Витебский государственный технологический университет,  
г. Витебск, Республика Беларусь

Реферат. В статье представлен механизм применения системы оплаты труда, основанный на грейдинге должностей, рассмотрены этапы внедрения данной системы в промышленных организациях.

Ключевые слова: оплата труда, мотивация персонала, грейдинг, система грейдов, система KPI.

Наиболее универсальной системой оплаты труда, позволяющей учесть значительное количество факторов, определить размер оплаты труда в зависимости от значимости должности, количества выполняемых функций, результативности труда работников, является система грейдов, основанная на балльно-факторном методе и матрично-математических моделях. Внедрение данной системы включает пять этапов.

Первый этап предполагает выделение определённых факторов для оценки всех должностей. Для максимально точной оценки работы всех возможных категорий сотрудников целесообразно, в отличие от классической системы грейдов, уточнить факторы для каждого подразделения: 70% применяемых факторов должны быть общими для всей организации и отражать степень значимости сотрудников для организации, 30% факторов должны характеризовать специфику деятельности конкретного подразделения в зависимости от основных выполняемых подразделением функций.

Вторым этапом проводится оценка рангов и весов факторов. Каждому уровню фактора даётся описание и присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. Для равномерности оценки уровням присваиваются баллы с одинаковым шагом 1: от 1 балла для уровня А, до 6 баллов для уровня F. Оценка веса фактора проводится в зависимости от степени важности каждого из них для организации (от 1 до 5). При этом оценка веса общих для всех подразделений факторов остаётся неизменной, отдельные факторы подразделений оцениваются в зависимости от их важности для исследуемой службы.

Третий этап представляет собой определение и расчет количества баллов для каждой должности как сумма произведений уровней соответствия факторов и их значимостей (рисунок 1).



Рисунок 1 – Механизм расчета баллов для каждой должности



Рисунок 2 – Значимость оценок, полученных методом «Оценка 360°»

Для оценки должностей целесообразно использовать метод «Оценка 360°», заключающийся в исследовании должности экспертными группами согласно определенной значимости полученных оценок (рисунок 2).

Данный вид оценки помогает определить характеристики должности максимально справедливо и объективно, поскольку учитывает оценки и непосредственно сотрудника, и его коллег, выполняющих схожие функции. Далее проводится распределение полученных балльных оценок должностей по иерархической пирамиде в зависимости от полученного суммарного балла (рисунок 3).

10-й грейд	• 241 - 265 баллов
9-й грейд	• 226 - 240 баллов
8-й грейд	• 206 - 225 баллов
7-й грейд	• 181 - 205 баллов
6-й грейд	• 156 - 180 баллов
5-й грейд	• 131 - 155 баллов
4-й грейд	• 106 - 130 баллов
3-й грейд	• 86 - 105 баллов
2-й грейд	• 61 - 85 баллов
1-й грейд	• 47 - 60 баллов

Рисунок 3 – Шкала распределения баллов по грейдам

Должности группируются в грейды по принципу получения практически одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для организации. В результате в каждый грейд попадают только близкие по полученным оценкам должности. После группирования должностей и определения количества грейдов, необходимых для построения системы оплаты труда в организации, при необходимости производится корректировка распределения должностей по грейдам. Так, некоторые должности ввиду их особой значимости для организации могут быть переведены в более высокий грейд и, наоборот, ввиду меньшей значимости – в более низкий грейд. Полученные в результате грейды – это собранные в интервалы должности на основании определенных аналогий (сходство по содержанию выполняемых работ и равнозначности должностей).

На четвертом этапе проводится установление должностных окладов и расчет вилок окладов в пределах каждого грейда. Установленные коэффициенты переводят в диапазон окладов путем умножения минимального и максимального коэффициентов на установленную в организации базовую заработную плату. В классической системе грейдов базовый оклад рассчитывается исходя из среднерыночной оплаты труда аналогичных специальностей. Однако данный подход не всегда оправдан, особенно учитывая кризисное состояние рынка труда в настоящее время. Поэтому базовый оклад должен рассчитываться исходя из финансового положения организации, но не ниже законодательно установленного минимального уровня заработной платы (обратным методом исходя из планируемых средств на оплату труда). Диапазон окладов применяют для мотивации работников к более напряженному и результативному труду в организации. Таким образом, работники, выполняющие близкие по сложности функции и потому попадающие в один грейд, но отличающиеся разным отношением к труду, получают возможность иметь разные оклады в пределах своего грейда. Увеличение оклада в пределах одного грейда можно связать с профессиональным ростом сотрудника, который будет определяться по результатам годовой или полугодовой оценки сотрудника по компетенциям при условии его результативности.

Система грейдов оценивает все рабочие места и значимость каждой должности в структуре организации, однако недостаточно учитывает текущую результативность деятельности работника. Поэтому ежемесячно базовый оклад, рассчитанный по системе грейдов, должен корректироваться на коэффициент достижения производственных результатов работника. Для каждого работника с учётом специфики его деятельности устанавливается до пяти показателей его эффективности. Для служб, в которых отдельные работники не могут индивидуально влиять на результаты деятельности, показатели устанавливаются для отдела в целом. Для каждого показателя рассчитывается его значимость и шкала его результативности, где учитываются различные варианты достижения показателя с их коэффициентной оценкой.

Общий коэффициент результативности работника рассчитывается как произведение коэффициентов выполнения показателя. Заработная плата работника определяется как произведение базового оклада на коэффициент результативности работника по формуле:

$$ЗП = Об \times Кр,$$

где *ЗП* – заработная плата работника; *Об* – базовый оклад, рассчитанный по системе грейдов; *Кр* – коэффициент результативности работника.

Основные отличия предлагаемой системы от классической системы грейдов

представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Отличия предлагаемой системы от классической системы грейдов

Показатель	Классическая система	Предлагаемая система
Ключевые факторы	5-10 факторов, общих для всего предприятия	70% факторов, общих для организации, 30% факторов, характеризующих специфику подразделения
Оценка должностей	Сторонняя экспертная группа	Внутри организации методом «Оценка 360 °»
Расчёт базового оклада	Исходя из среднерыночной оплаты труда аналогичных специальностей	Исходя из финансового положения организации, но не ниже законодательно установленного минимального уровня заработной платы
Расчёт заработной платы	Базовый оклад либо базовый оклад+премия	Базовый оклад корректируется на коэффициент результативности работника

Апробация предлагаемой системы была проведена на примере филиала «Витебские тепловые сети» РУП «Витебскэнерго». В результате оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала филиала было выявлено, что одним из наиболее демотивирующих факторов для работников является заработная плата. При этом анализ материальной мотивации показал рост зарплатоёмкости в 2010-2015 гг., на протяжении всего исследуемого периода наиболее значительное влияние на рост данного показателя оказывали размер заработной платы, начисленной за отработанное время и размер выплат стимулирующего характера. Также в данном периоде наблюдался устойчивый рост показателя ёмкости стимулирующих выплат, в большей степени вызванный ростом ёмкости выплат, стимулирующих результативность труда и ёмкости выплат, стимулирующих лояльность работников. С учётом полученных результатов анализа наиболее целесообразной системой оплаты труда выбрана предлагаемая система грейдов. Апробация системы грейдов проводилась на примере шести отделов общей численностью тридцать девять человек. Внедрение системы грейдов в филиале позволит более рационально распределить должностные оклады и более эффективно мотивировать работников к повышению результативности своего труда: работники смогут влиять на постоянную часть заработной платы, влияя на факторы работы и, тем самым, повышая свою заработную плату в пределах грейда либо повышая грейд своей должности, что значительно усилит мотивацию персонала и зависимость заработной платы от результатов труда.

Предлагаемая система оплаты труда позволит использовать преимущества большинства современных систем: данная система оценивает все типы рабочих мест, учитывает уровень образованности и компетентности сотрудника, характер и специфику его работы, достижение основных показателей результативности.

#### Список использованных источников

1. Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. – Москва: Инфра-М, 2013. – 255 с.
2. Ребров, А.В. Система грейдов: как разработать и внедрить / А.В. Ребров. – Санкт-Петербург: Лик, 2011. – 74 с.
3. Стародетская, О. Что такое «грейдинг» и кому он нужен / О. Стародетская // Executive. – 2015. – №6. – с. 17-19.