

## СИСТЕМА ГРЕЙДОВ – ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

© 2011 г. Т. В. Баскакова\*, В. А. Быстров\*\*

\*Сибирский государственный индустриальный университет, г. Новокузнецк

\*\*Новокузнецкий филиал Томского политехнического университета

*В статье рассмотрена система грейдов, призванная создать основу для принятия справедливых решений по установлению окладов, социальных пакетов и размера премий-надбавок. Таким образом, создав эффективную систему грейдов, работодатель получает инструмент регулирования по трем компонентам расходов на персонал: заработной платы, социального пакета, премии.*

Ключевые слова: *система грейдов; стимулирование; вознаграждение; оплата труда.*

*The grade system, which is to base accept fair decisions for establishing of salaries, social packages and size of awards and extra charges is considered in the article. Using this effective grade system, the employer can receive a regulation tool, based on three components of expenses on the personnel: salaries, a social package, the award.*

Key words: *grade system; stimulation; compensation; payment.*

В настоящее время традиционные формы оплаты труда считаются малоэффективными, что заставляет российские компании совершенствовать систему оплаты труда, разрабатывая справедливую форму стимулирования сотрудников на выполнение целей организации. Но практика показывает, что не все системы оплаты труда оправдывают ожидания работников и слабо мотивируют их отдавать больше своих сил на процветание компании.

Для мотивации персонала необходимо сосредоточиться вокруг двух основных задач: стабилизации морально-психологического климата в коллективе и изменения системы материальной мотивации. Разработка системы оплаты труда с учетом всех необходимых требований непростая и ресурсоемкая задача. Её внедрению способствуют и изменившиеся взаимоотношения между работодателем и работниками. Работникам становятся понятнее проблемы работодателя по сохранению предприятия, так как в противном случае их ожидают сокращения, т. е. потеря источника их доходов. Это означает, что в условиях выхода из кризиса работнику приходится помнить о необходимости сбалансированности

интересов обеих сторон трудового договора и понять, что он больше не может диктовать условия, а наоборот – ему придётся идти на существенные уступки. На этом этапе пришло понимание работником необходимости соблюдения общих интересов трудовых отношений с работодателем. Таким образом, сложился «рынок труда работодателя». В этих условиях работодателю становится легче изменять систему оплаты труда и работнику придётся принимать новые правила игры [1; 2].

Новая эффективная система оплаты труда должна быть шире и в большей степени привязывать её к финансово-экономическим достижениям компании, а значит к выполнению показателей конкретного работника. Слишком жёсткая система оплаты труда, которой пользуется работодатель, в недалёком будущем может привести к негативным последствиям. В связи с этим к разработке и внедрению более эффективной системы оплаты труда целесообразно привлекать высококвалифицированных специалистов по специальности «Экономика труда».

В последнее время возрастает интерес к

системе грейдов. Грейдинг представляет собой вертикальную структуру позиционных должностей, основанную на определении значимости, сложности труда, ответственности работ [3]. Система грейдов – создание основы для принятия справедливых решений об окладах. Исходя из принадлежности должности к определенному рангу, определяется социальный пакет каждого сотрудника. Также, с учетом грейда определяется размер премиальных выплат. Таким образом, создав эффективную систему грейдов, работодатель может регулировать три составляющие затрат на персонал: оклады, социальный пакет, премии.

Грейды формируются на основе ценности должностей и их влияния на результат деятельности компании. Ценность той или иной должности определяется в результате проведения экспертной оценки должностей. Существует несколько методов проведения такой оценки: ранжирование, классификация, балльно-факторный метод [3]. Последний метод является наиболее распространенным, оценка проводится по факторам, выраженным в баллах, с учетом весов и уровней. Ценность каждой должности определяется количеством установленных при оценке баллов.

Авторами статьи была разработана система должностных окладов на основе грейдов для ОАО «НЗРМК им. Н. Е. Крюкова» (г. Новокузнецк). Расчеты проводились на примере ЦЗЛ. Данная система предназначена для определения окладов специалистов, руководителей, служащих и рабочих с повременной оплатой труда. Разработка системы грейдов включала следующие этапы:

**Анализ содержания работы на данной должности.** Описание должности (рабочего

места). На основе должностных инструкций было составлено описание должностей, в которых указаны основные требования и фактические обязанности для каждой должности.

**Подготовка к оценке, выбор факторов.** Методом экспертной оценки были отобраны ключевые факторы и ранжированы по степени важности, значимости для организации (таблица 1).

Далее было произведено описание факторов по уровням воздействия и скорректированы различия между уровнями внутри каждого фактора. В таблице 2 описан один из факторов, например уровень ответственности.

**Разработка балльно-факторной шкалы.** Максимальное значение баллов при оценке составляет 500 баллов. Для того чтобы определить максимальное количество баллов по каждому фактору, 500 баллов умножаются на вес данного фактора и делятся на 100%. Далее устанавливается интервал по шкале уровней. Все полученные вычисления занесены в балльно-факторную матрицу (таблица 3).

Проведение оценки должностей (рабочих мест). Оценка должностей была проведена совместно с экспертами с использованием заранее подготовленных документов:

- описание организационной структуры с расшифровкой должностей;
- описание балльно-факторной матрицы по уровням.

Баллы, полученные по разным факторам, суммированы, на основе этого получен итоговый результат оценки должности. Результаты оценки по системе грейдинг некоторых должностей представлены в таблице 4.

Грейдирование, построение структуры затрат. К одному и тому же грейду относят должности близкие и равные по значимости

Таблица 1

#### Ключевые факторы и их весовое распределение

Факторы	Вес, %
Уровень ответственности	25
Напряженность и условия работы	20
Вклад в достижение целей организации	20
Знания и навыки	15
Требуемое образование	10
Количество подчиненных	10

Таблица 2

**Описание факторов по уровню воздействия на рейтинг**

Уровень фактора	Описание фактора
Уровень ответственности	
1	Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует.
2	Ответственность за финансовый результат отдельных действий под контролем непосредственного руководителя.
3	Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей.
4	Выработка решений, влияющих на финансовый результат группы или подразделения, согласование решений с руководителем.
5	Полная ответственность за финансовые результаты работы отдела, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения.
6	Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений).

Таблица 3

**Балльно-факторная матрица определения грейдов**

Фактор	Вес. коэф, %	Макс. кол-во баллов	Кол-во баллов по уровню факторов					
			1	2	3	4	5	6
Уровень ответственности	25	125	21	42	62	83	94	125
Напряженность и условия работы	20	100	17	33	50	67	83	100
Вклад в достижение целей организации	20	100	17	33	50	67	83	100
Знания и навыки	15	75	13	25	38	50	63	75
Требуемое образование	10	50	8	17	25	33	42	50
Количество подчиненных	10	50	8	17	25	33	42	50

и ценности вклада в организацию на основании проведенной балльно-факторной оценки. Минимальное количество баллов взято равное 84. Ему присвоен первый грейд, для чего установлены диапазоны и значения в баллах следующих грейдов (использован коэффициент 30%).

Далее была определена средняя величина по полученным значениям в баллах и рассчитаны минимальное и максимальное значения для каждого грейда и определена соответствующая каждой должности постоянная часть заработной платы (таблица 5).

На рисунке 1 представлено графическое

отображение сопоставления окладов и «весов» должностей.

На графике наглядно видны несоответствия: значительный разброс точек, располагающихся выше или ниже линии тренда. В идеале, если бы постоянная часть зарплаты соответствовала полученной значимости, все точки оказались бы на линии тренда или были бы приближены к ней. Оклады оказались занижены для должностей, точки которых лежат ниже линии тренда (дефектоскопист, инженер лаборант), и завышенными для должностей (инженер-химик, начальник ЦЗЛ).

Таблица 4

## Результаты оценки должностей по системе грейдинг

Факторы	Начальник ЦЗЛ		Инженер по метрологии		Инженер-химик		Инженер-лаборант 7 разряда	
	уровень	баллы	уровень	баллы	уровень	баллы	уровень	баллы
Уровень ответственности	5	94	4	83	1	21	5	94
Напряженность и условия работы	5	83	4	67	3	50	4	67
Вклад в достижение целей	2	33	2	33	2	33	2	33
Знания и навыки	6	75	4	50	3	38	5	63
Образование	5	42	4	33	3	25	5	42
Количество подчиненных	5	42	4	33	2	17	5	42
ИТОГО		369		299		184		341

Таблица 5

## Таблица баллов и окладов в соответствии с должностью

Должности	Баллы	Оклады
Начальник ЦЗЛ	369	6500
Инженер-лаборант 7 разряда	341	4500
Инженер по метрологии	299	4500
Инженер-лаборант 6 разряда	287	4100

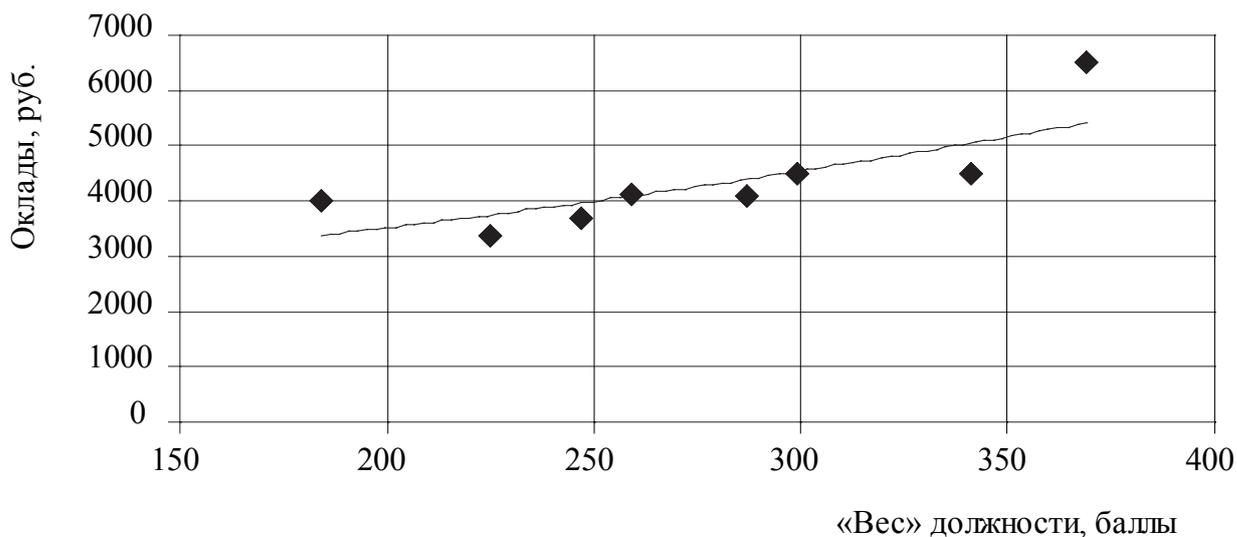


Рис. 1. Зависимость постоянной части зарплаты от ценности должности

Разработка структуры зарплат. В качестве базовой взята вилка окладов, состоящая из 5 категорий. Минимальная категория – базовая, ее человек получает при приеме на работу. Средняя зона (2–4 категории) определяет размер окладов большинства работников и позволяет отражать в заработной плате повышение классности, доплату за выслугу лет. На основании системы грейдов и вилки окладов разрабатывается матрица окладов (таблица 6), минимальный оклад приравниваем к минимальному размеру заработной платы. Вилки окладов предыдущего грейда пересекаются с вилками окладов последующего грейда, т. е. оклад специалиста с высоким уровнем профессионализма может быть выше, чем оклад руководителя с небольшим опытом работы на этой должности.

На графике наглядно видны несоответствия: значительный разброс точек, располагающихся выше или ниже линии тренда. В идеале, если бы постоянная часть заработной платы соответствовала полученной значимости, все точки оказались бы на линии тренда или были бы приближены к ней. Оклады оказались занижены для должностей, точки которых лежат ниже линии тренда (дефектоскопист, инженер лаборант), и завышенными для должностей (инженер-химик, начальник ЦЗЛ).

**Разработка структуры зарплат.** В качестве базовой взята вилка окладов, состоящая из 5 категорий. Минимальная категория – базовая, ее человек получает при приеме на работу. Средняя зона (2–4 категории) определяет размер окладов большинства работников и позволяет отражать в заработной плате

повышение классности, доплату за выслугу лет. На основании системы грейдов и вилки окладов разрабатывается матрица окладов (таблица 6), минимальный оклад приравниваем к минимальному размеру заработной платы. Вилки окладов предыдущего грейда пересекаются с вилками окладов последующего грейда, т. е. оклад специалиста с высоким уровнем профессионализма может быть выше, чем оклад руководителя с небольшим опытом работы на этой должности.

Графическое изображение системы грейдов представлено на рисунке 2. Это стимул для тех работников, которые стремятся к карьерному росту, но не хотят становиться руководителями.

Такой способ построения системы тарификации – хороший инструмент закрепления специалистов в организации. У работников появляется стимул к развитию в своей профессии на своей должности, повышается специализация, знания работников становятся неширокими, но более глубокими.

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. В таком случае разрабатываются компетенции, и устанавливается требуемый уровень их выраженности для разных категорий окладов в пределах одного грейда.

В таблице 7 представлены результаты разнесения должностей центральной заводской лаборатории по грейдам и присвоенные им оклады. Новые оклады варьируются в

Таблица 6

**Матрица окладов, рассчитанная на основе грейдов, руб.**

Грейд	–30%	–15%	медиана	+15%	+30%
1	4330	5258	6186	7114	8042
2	5196	6309	7423	8536	9649
3	6234	7570	8907	10243	11579
4	7483	9086	10690	12293	13897
5	8978	10902	12827	14751	16675
6	10774	13083	15392	17700	20009
7	12930	15700	18471	21241	24012

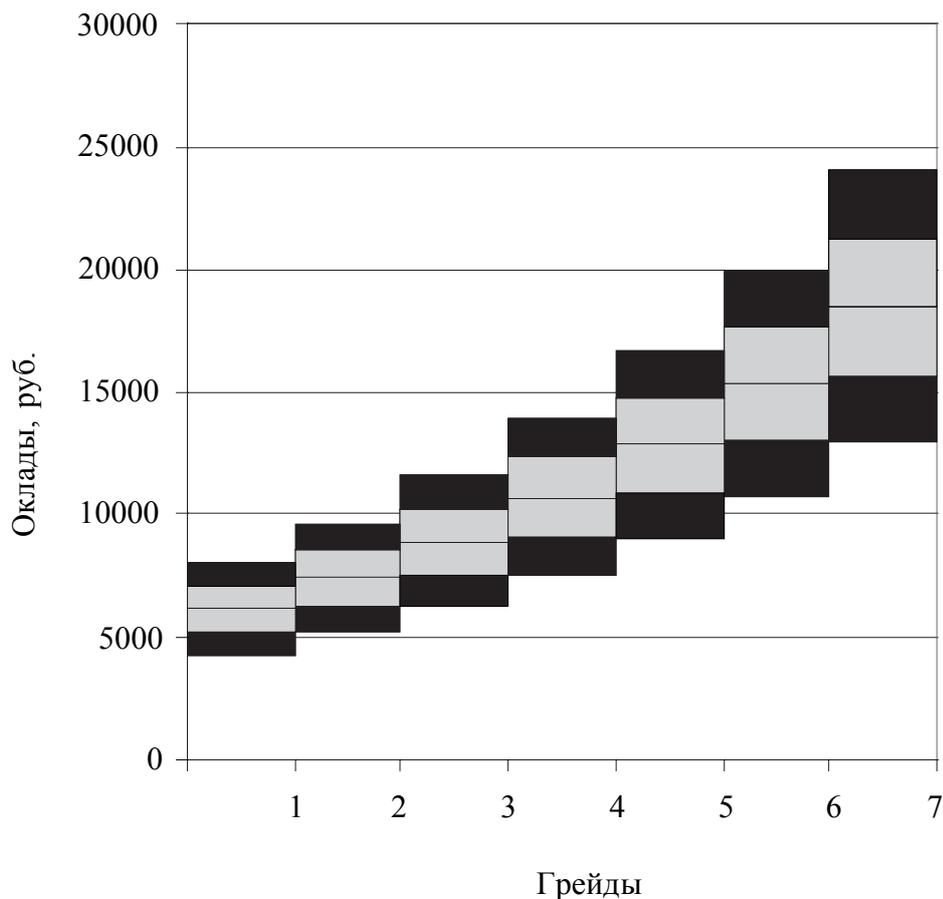


Рис. 2. Структура окладов, основанная на системе грейдов

Таблица 7

Распределение окладов в ЦЗЛ по должностям, руб./мес.

Должность	Грейд	Вилки окладов
Начальник ЦЗЛ	7	15700÷18471
Инженер-лаборант 7 разряд	6	13083÷15392
Инженер по метрологии	6	13083÷15392
Инженер-лаборант 6 разряд	6	13083÷15392
Дефектоскопист 6 разряд	5	10902÷12827
Дефектоскопист 5 разряд	5	10902÷12827
Дефектоскопист 4 разряд	5	10902÷12827
Инженер-химик	4	9086÷10690

пределах 2–3 категорий окладов для каждого грейда, точный размер оклада определяется по результатам оценки конкретного сотрудника. Присвоенные оклады значительно превышают существующие оклады, но данное увеличение компенсируется отменой внутризаводского коэффициента, следовательно, не приведет к увеличению фонда оплаты труда.

Актуальность данного исследования определяется противоречием, возникшим между существующей практикой организации оплаты труда на промышленных предприятиях и требованиями к ее организации в условиях выхода из финансового кризиса.

Грейдинг позволяет значительно повышать мотивацию сотрудников. Он эффективен по причине вариативных подходов к использованию мотиваторов, т. е. один и тот же мотивационный фактор используется по-разному. Грейдинг не только позволяет оптимально оценить должность, установить оклады, но и определяет место данной должности в организационной структуре управления, указывает на ее важность, дает четкое направление дальнейшего продвижения. Наряду с вышеуказанными грейдинг обладает и другими преимуществами:

- позволяет оптимизировать фонд заработной платы, ликвидировать дублирование функций, убрать малозначимые позиции из штатного расписания, скорректировать оклады относительно важности должностей, сокращение фонда оплаты труда до 10%, без негативных последствий для компании, т. к. происходит более рациональное расходование средств;

- способствует созданию внутренней справедливости в системе оплаты труда, которая достигается путем разработки или корректировки постоянной части заработной платы с учетом ценности должности и ее влияния на результат деятельности компании;

- грейдинг представляет собой удобный инструмент, позволяющий управлять текучестью кадров. Снижение текучести, которое может стать одной из целей грейдинга, дает возможность компании экономить деньги на подборе и обучении новых сотрудников. Многие компании, наоборот, при введении системы грейдов осознанно идут на времен-

ное увеличение текучести кадров, так как грейдинг дает четкую систему оценки и подбора персонала в соответствии с требуемыми компетенциями, и специалистов, не удовлетворяющих данным требованиям, можно заменить. Также грейды выделяют стратегически важные должности, для которых стабильность кадров важна, и малозначительные должности, частая смена работников на которых не отражается на деятельности организации. Таким образом, руководители могут более рационально управлять кадрами.

Главным недостатком грейдинга является достаточно высокая стоимость внедрения данной системы на предприятии, а также сложность определения ожидаемой финансовой отдачи. При этом высоки не только начальные расходы на создание системы грейдов, но и дальнейшие на ее поддержание. Введение схемы грейдирования в качестве дани моде является нецелесообразным. Грейдинг оправдывает себя, прежде всего в крупных компаниях. В них кадровая структура может быть очень нечеткой, а ее оптимизация способна привести в дальнейшем к значительной выгоде. В небольших компаниях грейдингу могут подвергаться лишь определенная категория работников, для которых система грейдов в силу специфики их деятельности будет наиболее эффективна. В любом случае внедрение грейдов – это революционное изменение, требующее значительных затрат, какой бы прогрессивной она не была. Организация должна быть внутренне готова к подобным реформам, а руководство убеждено, что именно грейдинг позволит оптимизировать затраты на персонал.

### Литература

1. *Ветлужских Е. Н.* Мотивация и оплата труда: инструменты, методика, практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.
2. *Иванова С.* Мотивация на 100%. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с.
3. *Костюхин Ю. Ю.* Система грейдов: возможности применения в современных условиях. // Экономика в промышленности. – 2008. – №1. – С. 53–57.



**Татьяна Владимировна Баскакова** – аспирантка кафедры экономики и менеджмента Сибирского государственного индустриального университета, старший преподаватель кафедры ЭМ СибГИУ.

**Tatiana Vladimirovna Baskakova** – postgraduate of Siberia State Industrial University department of economics and management, senior lecturer of the aforesaid department.

654007, г. Новокузнецк, ул. Кирова, д. 42  
42 Kirova st., 654007, Novokuznetsk, Kemerovskaya reg., Russia  
Тел.: +7 (3843) 74-87-52; +7 8 (909) 512-57-48; e-mail: [spm@sibsiu.ru](mailto:spm@sibsiu.ru)



**Валерий Александрович Быстров** – доктор технических наук, член-корреспондент РАЕН, профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин Новокузнецкого филиала Национального исследовательского томского политехнического университета.

**Valeriy Aleksandrovich Bistrov** – Ph.D., doctor of technics, RANS Correspondent Member, professor of Tomskiy National Polytechnic Research University Novokuzneystkiy branch's department of sociological and humanitarian disciplines.

654007, г. Новокузнецк, ул. Кирова, д. 42  
42 Kirova st., 654007, Novokuznetsk, Kemerovskaya reg., Russia  
Тел.: +7 (3843) 36-84-50; +7 (960) 931-64-57; e-mail: [nftpu@inbox.ru](mailto:nftpu@inbox.ru)

---