

**СИСТЕМА ГРЕЙДИРОВАНИЯ
КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ
ПЕРСОНАЛА ООО «УРАЛКАЛИЙ – РЕМОТ»**

Язева М.А.

инженер по организации и нормированию труда 1 категории, ООО «Уралкалий – Ремонт» (Россия),
618422, Россия, Пермский край, г. Березники, mariya.yazeva@mail.ru

Воронина Л.П.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления
Уральского института – филиала, Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия),
620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 66, к. 510, lidiya.voronina@uapa.ru

УДК 331.108

ББК 65.291.6-21

В статье авторы на основе анализа документации и статистических данных проводят оценку эффективности применения на предприятии системы грейдирования, ее влияния на работоспособность персонала.

Ключевые слова: персонал, управление трудом персонала, инструменты управления трудом персонала, система оплаты труда, грейд.

Yazeva M.A., Voronina L.P.

GRADING SYSTEM AS A TOOL OF THE «URALKALI – REPAIR» PERSONNEL LABOR MANAGEMENT

In the article the authors on the basis of an analysis of documents and statistical data to assess the effectiveness of the application of the system of grading, its impact on the health of staff.

Key words: personnel, personnel labour management, tools of personnel labour management, wage system, grade.

Система грейдов является разновидностью материальной мотивации персонала, в основе которой сосредоточена оценка относительной ценности должности на предприятии и создание иерархии должностей с соответствующими окладами. Справедливая, прозрачная, адекватная ожиданиям, конкурентоспособная, обоснованная система оплаты труда является одним из основных факторов, работающих на закрепление сотрудников на предприятии. Отсутствие такой системы приводит к неудовлетворенности сотрудников, снижению мотивации и производительности труда, текучести кадров.

Внедрение грейдов является внутренним проектом предприятия, представляет удобный инструмент регулирования фонда оплаты труда и создает основу для внедрения различных управленческих механизмов мотивации и развития персонала.

Проблема экономической заинтересованности работников при оплате труда и улучшение конечных результатов деятельности предприятия всегда было и остается актуальной. Готовность и желание человека

качественно выполнять свою работу – это ключевой фактор успеха функционирования предприятия. Для оценки позиции в общей структуре организации проводится специальная процедура грейдирования должностей. В ходе оценки выделяются следующие ожидания предприятия:

во-первых, по итогам оценки, можно получить точное понимание, какие люди работают в организации, определить их уровень знаний и навыков. Успешность деятельности организации зависит от качества персонала не меньше, если не больше, чем от других факторов – таких как объем финансовых вложений, стоимость недвижимого имущества, структура складских запасов и др.;

во-вторых, благодаря оценке можно грамотно расставлять людей на определенные только для них места, чтобы добиться наилучших результатов.

На основании оценки выбираются кратчайшие и действенные пути изменения ситуации в нужную для предприятия сторону. Особое внимание уделяется регулярной оценке персонала, поскольку это един-

ственная возможность отслеживать происходящие изменения. Если не оценивать систематически внутреннюю среду, персонал, ситуации, есть риск пропустить важные тенденции, не увидеть вовремя, что действия предприятия не эффективны, и упустить момент для изменений. Оценка персонала позволяет также выявить более глубокие и системные проблемы в организации.

Комплексная оценка персонала в настоящее время признаётся отечественными учёными как способ получения экономического (достижение высоких хозяйственных показателей) и социального (согласование и реализация интересов субъектов и объектов оценки) эффекта.

Рассматривая вопрос об оценке персонала, важно отметить, что существует много аспектов для рассмотрения, но в данном случае считем целесообразным, рассмотреть вопрос оценки должностей и сущность грейдирования как эффективный способ управления трудом персонала.

На протяжении длительного времени зарплата работников различных отраслей в нашей стране определялась на основе централизованно утверждаемых тарифных сеток или отраслевых схем должностных окладов. В настоящее время на очень многих предприятиях проблемы разработки справедливой и эффективной системы оплаты труда стали особо актуальны в связи с введением новых должностей, не указанных в регулирующих документах, особенно разнообразные специалисты. Часто от их деятельности зависит успешность и конкурентоспособность предприятия, но эта категория персонала не может претендовать на ведущие места в тарифной иерархии.

В связи с реорганизацией бизнеса, образованием корпораций и холдингов в составе нескольких компаний все более актуальной становится задача проведения единой корпоративной политики в области стимулирования труда, которую решает система грейдирования, позволяющая сделать оплату труда единой, прозрачной и справедливой.

Система грейдов — это наилучшая и единственно оправданная система оплаты труда на основе балльно – факторного метода и матрично-математических моделей. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей. С течением времени методика Хэя неоднократно варьировалась, обросла множеством дополнений и подражаний, но суть ее осталась неизменной: грейды необходимы, в первую очередь, как инструмент упорядочивания базовых окладов сотрудников [1]. Грейд – это группа сходных по значимости должностей со сходным диапазоном заработной платы, которая позволяет сопоставить внутреннюю значимость должности в рамках компании с ценностью конкретной должности на рынке и определить условия материальной мотивации сотрудников. Такое понимание грейда является наиболее подходящим для организаций разрабатывающих и внедряющих систему оплаты труда на основе грейдов.

Система грейдов – группировка должностей по определенным основаниям с целью стандартизации оплаты труда в компании. Сам процесс группировки должностей называется грейдированием – это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре организации по группам (грейдам) в соответствии с ценностью данной позиции для компании [2].

Таблица 1

Отличия между тарифной системой и грейдами

Тарифные системы	Системы грейдов
1	2
1. Построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы	1. Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели оценки должности, как: – управление, – коммуникации, – ответственность, – сложность работы, – самостоятельность, – цена ошибки и другие
2. Должности выстраиваются по нарастающему принципу	2. Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка
3. Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные)	3. Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах
4. Все должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца)	4. Должности размещаются только по принципу важности для компании

Грейдировать можно должности или работы, когда распределяются по грейдам должности, независимо от того, какой именно работник занимает должность. Можно подвергать процессу грейдирования самих работников, тогда когда оцениваются и распределяются по грейдам работники, персонально.

Грейдирование не является аналогом тарифной системы несмотря на некоторое сходство. Тарифно-разрядная сетка и грейды представляют иерархическую структуру должностей, где оклады выстроены по нарастающему принципу. Существенные отличия между этими системами показаны в таблице 1.

При использовании системы грейдов в организации должности будут распределены таким образом, что следом за управленцами сначала идет грейд должностей, зарабатывающих и приносящих прибыль, а уже потом будет размещаться грейд служащих (юристов, менеджеров и т. д.) [3].

Как показывает практика, в современных рыночных условиях оптимальное соотношение постоянной и переменной части заработных плат должно составлять 60% к 40%. Только такое соотношение, когда постоянная часть превышает переменную, заставляет работников выполнять план, чтобы, таким образом, получить большую часть своего заработка. Переменная часть будет устанавливать окончательную справедливость, поскольку в нее войдут только премии, которые четко дают понять, за что получил их работник (за свой вклад в результаты работы подразделения или целой компании) [4, с.205,224].

Структура заработной платы до введения системы грейдов показана на рис.1. Структура заработной платы после внедрения системы грейдов представлена на рис. 2.

На основе грейдирования выстраивают политику компенсаций и льгот, которая позволяет оптимизи-

ровать затраты на персонал благодаря совершенствованию организационной структуры и штатного расписания, более эффективного планирования затрат на персонал и т. д.

Для грейдирования внутри предприятия существуют определенные предпосылки. Проблемы, связанные с управлением и оплатой труда персонала в ООО «Уралкалий – Ремонт»:

- разрозненность подразделений компании в оплате труда;
- принцип распределения фонда оплаты труда непрозрачен;
- оценка труда на основе субъективного мнения руководителя;
- не всегда учитываются профессиональное мастерство, деловые качества, опыт работы при переводах;
- группы должностей одной категории, но в разных подразделениях иногда значительно отличаются по сложности выполняемых работ;
- нет взаимосвязи между уровнем дохода и сложностью выполняемых работ;
- нет понимания, каких результатов нужно добиться, чтобы получить большее вознаграждение за труд.

Выявленные проблемы затрудняют управление и контроль персоналом предприятия, мешают ему в достижении намеченных целей. Если отмечается несколько из указанных недостатков, то целесообразно начать разрабатывать систему грейдов.

Общество с ограниченной ответственностью «Уралкалий – Ремонт» (далее по тексту – ООО «УКРМ») создано на базе ремонтных подразделений Открытого Акционерного Общества «Уралкалий». В сфере ответственности ООО «УКРМ» – ремонт механического оборудования поверхностного комплекса

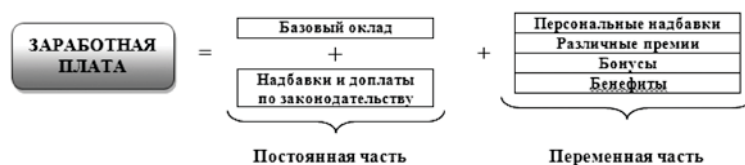


Рисунок 1. Структура заработной платы до введения системы грейдов



Рисунок 2. Структура заработной платы после введения системы грейдов

и ремонт всего оборудования подземного комплекса в Березниках и Соликамске. Общество имеет в своем составе следующие производственные подразделения:

- Ремонтно – механическое управление;
- Управление ремонта электромеханического оборудования поверхностного комплекса, в которое входят цехи централизованного ремонта;
- Управление ремонта электромеханического оборудования подземного комплекса, в которое входят подземно – ремонтные службы;
- Управление горно – монтажных работ, состоящее из производственно- технического отдела и горных цехов.

В целях обеспечения единых принципов организации оплаты и нормирования труда работников подразделений предприятия было разработано положение об оплате и нормировании труда работников ООО «УКРМ» Основными составляющими оплаты труда по положению являются:

- нормативные документы: нормативы трудовых затрат, инструкции по рабочему месту и охране труда, должностные инструкции, положения о подразделениях и т.п.;
- тарифная система, определяющая дифференциацию оплаты в зависимости от сложности труда, квалификации работника, условий труда на рабочем месте;
- система премирования, увязывающая оплату труда с результатами работы Общества, подразделений, а также степень личного вклада работника;
- доплаты и надбавки стимулирующего характера, увязывающие размер оплаты труда работника с личными деловыми качествами;
- доплаты и надбавки компенсационного характера, гарантирующие работнику оплату в размерах, предусмотренных законодательством;
- единовременные премии и вознаграждения, применяемые с целью материальной заинтересованности работника [6].

Для выполнения производственных задач в ООО «УКРМ» действуют следующие системы оплаты труда:

- повременно – премиальная и окладно – премиальная оплата труда;
- сдельно – премиальная оплата труда и индивидуальная.

Заработная плата работников состоит из двух частей: постоянная и переменная. В состав постоянной части входит заработная плата, начисленная исходя из базового оклада, надбавок и доплат, выплачиваемых по законодательству. Переменная часть состоит из разнообразных премий за качество работы и результативность индивидуальных показателей, премии по итогам работы подразделения, премии за личное участие в проектах [7].

Система грейдирования удобна для крупных и средних компаний, поскольку, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру горизонтально, например, повышение рабочим квалификации скажется на уровне оплаты, поскольку повысится вес фактора знания, и зарплата возрастет, хотя работник останется на своей должности.

Грейдирование преследует следующие цели:

- сокращение издержек на персонал, оптимизация ФОТ;
- прозрачная и понятная взаимосвязь уровня дохода работника и ценности должности для компании среди всех позиций;
- простое определение уровня оплаты для новых позиций;
- работник имеет представление о возможных изменениях его доходов при различных вариантах развития карьеры;
- повышает уровень мотивации персонала и способствует его удержанию;
- повышает управляемость, так как каждый сотрудник начинает понимать, что его доход напрямую зависит от оценки его должности;
- повышает прозрачность компании для инвесторов [8].

Достижение этих целей формирует на предприятии эффективную систему управления, мотивации и оплаты труда персонала.

Принципы грейдирования: экономическая обоснованность, ясность и прозрачность, справедливость, однородность [9].

Схема процесса грейдирования включает следующие этапы

1. Описание должностей. Должности описываются через такие методы анализа работ, как интервьюирование, анкетирование, наблюдение. По результатам анализа работ проводят описание должностей, которые могут содержать следующие данные:

- общую информацию (название должности, дату составления описания, название структурного подразделения; название руководителя и т. д.);
- обязанности, ответственность и полномочия;
- взаимосвязи с другими работниками и внешними организациями;
- стандарты выполнения обязанностей и условия труда;
- личностные качества, черты характера, навыки и уровень образования и другое [10, с.34].

2. Определение ценности должностей. Для этого на практике пользуются двумя типами процедур определения ценности должности, приведенных в таблице 2 [10, с. 36].

Таблица 2

Сопоставление методов определения ценности должностей

НЕАНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ		АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ	
1		2	
Ранжирование – каждая работа рассматривается как одно целое и располагается по порядку в соответствии с ее важностью или вкладом в организацию. После того как все работы расположены по порядку проводят разделительные линии для того, чтобы разбить полученную последовательность категорий на соответствующие классы. После разделения на классы устанавливаются уровни заработной платы.		Факторный метод используется в сочетании с методом баллового оценивания, который дает возможность количественно оценить значимость должностей по ряду факторов и сопоставить их друг с другом. Такой подход получил название факторно-баллового оценивания должностей.	
+ простой; + гибкий; + легкий для внедрения.	– субъективная оценка экспертов; – сложность сопоставления каждого класса; – эксперты должны обладать достаточным объемом знаний обо всех работах, подлежащих оценке.	1. Определение факторов оценивания должностей. Факторы должны учитывать специфику деятельности компании, быть простыми для понимания и едиными для всех должностей. Обычно используются следующие факторы: управление работниками, ответственность, условия труда, опыт работы, квалификация, навыки коммуникации, сложность и новизна задач, цена ошибки.	
Классификация – аналогична ранжированию, разница в том, что вначале определяется структура классов, после чего производится оценка работ и отнесение их к соответствующим классам, здесь происходит группирование должностей по определенным характеристикам: категория персонала, уровень управления, квалификационная категория и т. д.		2. Разработать описательные уровни оценивания должностей за факторами. Количество уровней может быть разным, важно знать, что малое количество уровней снижает точность результатов, а слишком большое усложняет процедуру описания. Используют одинаковое количество уровней для всех факторов.	
+ простой для использования; + легкий для понимания; + не требуется разрабатывать порядок индивидуального ранжирования всех работ	- субъективная оценка экспертов; – эксперты должны хорошо знать организацию	3 Каждому уровню оценивания необходимо присвоить определенное количество баллов, таким образом чтобы получилась оценочная шкала: 0,1,2,3,4 и т.д.	
Парные сравнения – происходит сравнение каждой работы по очереди с другими работами. Для этого необходимо составить таблицу возможных пар должностей. Более важную должность в паре необходимо указать с использованием знаков «+» и «-». Если должности являются равноценными, то ставится знак «=». После этого необходимо определить сумму «+» для каждой должности.		4. Установление весомости факторов методом баллового оценивания путем распределения определенной суммы баллов (100 или 1000 баллов) между факторами с учетом их значимости. Весомость каждого фактора определяется суммой баллов, которые выставили эксперты за каждый фактор.	
+ легче выделить более важную должность из двух, чем среди всего набора должностей	- необходимы знания обо всех работах, подлежащих сравнению; – процесс сложен для большого числа должностей	+ применим ко всем должностям в организации, и к разным рабочим местам не зависимо от профиля организации; + легко адаптируется к задачам организации; + быстро осваивается даже неспециалистами	- сложность в выборе факторов, по которым будут оцениваться должности; – длительность проведения; – требует последовательного выполнения работ

3. Построение грейдов. В зависимости от количества набранных баллов (по факторно – балловому методу) или установленных рангов (по неаналитическим методам) должности можно расположить иерархически. После этого их необходимо объединить в грейды. Грейд является диапазоном баллов или рангов

должностей, в котором они считаются равнозначными и равноценными для компании и имеют одинаковый диапазон оплаты.

Грейды формируют разнообразными способами. При использовании неаналитических методов грейды формируются на основании рангов, установленных

Таблица 3

Пример построения межквалификационных соотношений

Грейд	$K_{\min}$	$K_{\max}$	Среднее значение в диапазоне, $K_{\text{сред}}$	Абсолютный рост, $K_{\text{сред}}$	Относительный рост, $K_{\text{сред}}, \%$	Ширина диапазона	Перекрытие в диапазоне
1	2	3	4	5	6	7	8
6-й	4,0	4,8	4,4	0,6	13,6	0,8	0,2
5-й	3,4	4,2	3,8	0,6	15,8	0,8	0,2
4-й	2,8	3,6	3,2	0,6	18,8	0,8	0,2
3-й	2,2	3,0	2,6	0,6	23,1	0,8	0,2
2-й	1,6	2,4	2,0	0,6	30,0	0,8	0,2
1-й	1,0	1,8	1,4	–	–	0,8	–

для должностей. Ранги разбиваются на диапазоны на основании субъективного понимания руководителями и специалистами и приемлемые для определенной компании. При использовании факторно – баллового метода главная задача, которую необходимо решить для объединения должностей в грейды, состоит в определении диапазонов баллов в каждом грейде.

На этом этапе важно определить границы грейдов, поэтому делают приблизительно равные шаги для обозначения границы между грейдами. Для удобства вводят и более укрупненные категории персонала, включающие несколько грейдов. Например, сотрудники (занимают с 10-го по 6-й грейд), высококвалифицированные сотрудники (7-9 грейд), руководители (3-5 грейд), топ – менеджеры (1-2 грейд) [10, с.44].

4. Установление межквалификационных соотношений (должностных окладов) для каждого грейда. При установлении «вилки» окладов для каждого грейда предприятия ориентируются на рыночные (внешние) значения заработных плат и на внутренние факторы (ценность соответствующих должностей, финансовые возможности компании и т. д.). При этом используются разнообразные подходы:

- нижнее значение должностного оклада должно быть на уровне среднерыночного значения, верхнее значение – превышает его, например на 30%;

- среднее значение должностного оклада должно быть на уровне среднерыночного значения, максимальное – превышает его на 15–30%, а минимальное – ниже среднего на 15–30%.

Диапазоны можно формировать двумя способами:

- 1) устанавливать для каждого грейда «вилку» должностных окладов;

- 2) определять интервалы межквалификационных соотношений (коэффициентов).

Эти коэффициенты показывают во сколько раз должностные оклады соответствующего грейда больше, чем установленная на предприятии минимальная заработная плата. Установленные интервалы коэффициентов переводятся в «вилку» должностных окладов

путем умножения минимального и максимального коэффициентов в «вилке» на установленную на предприятии минимальную заработную плату [11]. Пример построения коэффициентов межквалификационных соотношений рассмотрен в таблице 3.

Завершающей процедурой этого этапа являются сравнения фактических должностных окладов работников компании с «вилками» должностных окладов, установленных для соответствующего грейда. На основании сравнения необходимо скорректировать должностные оклады: поднять их для тех должностей, оклады которых ниже предусмотренных «вилкой». Что же касается окладов выше верхней границы «вилки», их ни в коем случае не следует уменьшать. Эти должности необходимо также переоценить или ввести временные надбавки. Постепенно оклады должны выравниваться по мере повышения минимального должностного оклада.

5. Внедрение системы грейдов. На этом этапе важно проинформировать работников предприятия об изменении должностных окладов. Внедрение системы грейдов осуществляется по циклу Деминга, который включает в себя планирование, проведение апробаций, внесение корректировок и внедрение.

Результатом грейдирования должен стать рейтинг должностей на предприятии, который может быть использован для упорядочивания базовых окладов, распределения социальных пакетов, составления планов развития персонала и другое. Рейтинг может быть представлен в виде типового формата, описывающего все позиции внутри предприятия. Формат должен включать в себя: название позиции, ее линейную принадлежность, показатели по шкалам оценки работ, интегральный показатель ценности работы, номер грейда, требования к стандартам трудового поведения, вилку зарплат, возможные льготы.

Управление организации труда и заработной платы (далее по тексту – УОТиЗ) является структурным подразделением ООО «УКРМ». Начальнику УОТиЗ непосредственно подчиняются: отдел органи-

зации труда и заработной платы (далее – ООТиЗ) и отдел нормирования труда (далее – ОНТ). На УОТиЗ возложены следующие задачи:

1. совершенствование организации и нормирования труда в структурных подразделениях компании;
2. организация оплаты и стимулирования труда работников;
3. учет использования рабочего времени.

Таким образом, УОТиЗ обладает всеми необходимыми полномочиями и располагает достаточной информацией для разработки и внедрения системы оплаты труда на основе грейдов в ООО «УКРМ». Весь процесс по этим работам разделился на этапы:

1. Подготовительный;
2. Проведение оценки должностей и профессий;
3. Определение грейдов должностей и профессий на основе оценок;
4. Установление тарифных ставок для каждого грейда рабочим и вилки окладов для грейдов специалистов и руководителей;
5. формализация системы грейдирования на предприятии.

Основной особенностью при разработке системы грейдирования для ООО «УКРМ», стало установление грейдов профессий в отдельности для каждого структурного подразделения предприятия. Это связано с их разрозненностью территориально, по выполняемым работам и оказываемым услугам. Для каждого этапа

выделен следующий состав работ с указанием срока их проведения, показанный в таблице 4.

Подготовительный этап. Переход на новую систему оплаты труда приводит к изменению в фонде оплаты труда, его размере и структуре. ООТиЗ было определено, что переход на новую систему оплаты труда приведет к повышению фонда заработной платы в среднем от 8 до 15 процентов. После составляется список всех должностей и профессий на основе действующего штатного расписания ООО «УКРМ». Такой вид персонала как топ – менеджеры попали в систему грейдов, для категории специалистов разница в оплате труда будет учтена при установлении оклада в пределах вилки грейда. Что касается разрядов рабочих, то грейд профессии будет установлен с учетом разряда по данной профессии.

Проведение описания должностей и профессий. Вся необходимая информация берется из положений по управлению, отделам и подразделениям, а так же должностным инструкциям работников предприятия. По каждой должности и профессии собирается следующая информация:

- общая информация (название должности, дату составления описания, название структурного подразделения; название руководителя и т. д.);
- обязанности, ответственность и полномочия;
- взаимосвязи с другими работниками и внешними организациями;

Таблица 4

Структура процесса грейдирования в ООО «УКРМ»

Название этапа	Состав работ	Срок
1 Подготовительный	1. Установление фонда оплаты труда (далее по тексту – ФОТ)	2
	2. Определение целевых значений экономических показателей по труду	2
	3. Составление списка всех должностей и профессий в компании	1
2 Проведение описания должностей и профессий	1. Разработка вопросов для оценки сотрудников	3
	2. Проведение описания и систематизация полученной информации	5
3 Проведение оценки должностей и профессий	1. Выделение наиболее значимых факторов для оценки	2
	2. Описание уровней оценки по каждому из факторов	3
	3. Определение для каждой категории релевантных для нее факторов	3
	4. Заполнение ведомости оценки позиций по столбцам	7
4 Определение грейдов	1. Присвоение веса каждому фактору оценки	2
	2. Определение грейдового балла для каждой должности и профессии	2
	3. Установление грейда	2
5 Установление тарифных ставок работникам и вилки окладов специалистам и руководителям	1. Анализ заработных плат (внутренний и внешний тренд)	3
	2. Установление тарифных ставок и окладов	3
	3. Корректировка оценки	3
	4. Разработка порядка установления тарифных ставок и окладов при переводах и приеме на работу должностей и профессий	1
6 Формализация системы оплаты труда основе грейдов в компании	1. Подготовка и выпуск приказа о вводе новой системы оплаты труда и разработка нового положения о системе оплаты и нормирования труда	2
	2. Переведение работников на новые оклады и тарифы	3
	3. Корректировка оплаты труда сотрудников	3
ИТОГО на весь процесс, недели		52

– стандарты выполнения обязанностей и условия труда.

Проведение оценки позиций должностей и профессий. Производят оценку позиций, используя подход, основанный на содержании позиции, т.е. оценивают должности в зависимости от ценности для предприятия. Для оценки позиции УОТиЗ выбрал из множества факторов наиболее значимые для ООО «УКРМ»:

- Цена ошибки;
- Условия труда;
- Необходимость поиска нестандартных подходов;
- Необходимость работы со сложным оборудованием;

– Объем собираемой и обрабатываемой информации;

- Необходимость обновления знаний;
- Интенсивность внутреннего взаимодействия;
- Интенсивность внешнего взаимодействия;
- Самостоятельность принятия решений;
- Количество подчиненных [12].

Специалистами УОТиЗ осуществляется предварительная оценка должностей и профессий компании в следующем порядке:

1. Позиции оцениваются пошкально, т.е. ведомость оценки позиций заполняется по столбцам, образец ведомости представлен в соответствии с таблицей 5.
2. Каждая позиция оценивается в соответствии с описанным уровнем по каждому из факторов. Все ра-

Таблица 5

Ведомость оценки позиций

Наименование подразделения	Наименование структурного подразделения	Наименование должности, профессии (позиции)	Категория (группа) работников	Разряд	Цена ошибки	Условия труда	Необходимость поиска нестандартных подходов	Необходимость работы со сложным оборудованием	Объем собираемой и обрабатываемой информации	Необходимость обновления знаний	Интенсивность внутреннего взаимодействия	Интенсивность внешнего взаимодействия	Самостоятельность принятия решений	Количество подчиненных
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Таблица 6

Шкала оценки позиций

Тип	Факторы	Категория (группа) работников		
		Руководители (средние и линейные менеджеры)	Специалисты	Рабочие
1	2	3	4	5
Влияние на результаты	Цена ошибки	+	+	+
	Условия труда	+	+	+
Базовые	Необходимость поиска нестандартных подходов	+	+	+
	Необходимость работы со сложным оборудованием	+	+	+
Работа с информацией и взаимодействие	Объем собираемой и обрабатываемой информации	+	+	
	Необходимость обновления знаний	+	+	
	Интенсивность внутреннего взаимодействия	+	+	
	Интенсивность внешнего взаимодействия	+	+	
Управление	Самостоятельность принятия решений	+		
	Количество подчиненных	+		

ботники ООО «УКРМ» разделяются на три категории – руководители, специалисты и рабочие. Зависимость между категорией персонала и относящихся к ней факторам показана в таблице 6.

3. Оцениваемая позиция сравнивается с уже оцененными позициями по рассматриваемому фактору;

4. Ведомость с предварительными оценками позиций передается руководителю управления для экспертной оценки;

5. Ведомость оценки позиций с экспертной оценкой руководителя управления передается в комитет по оценке позиций (далее по тексту – КОП). В КОП входят главные специалисты и начальники управлений всех сфер деятельности.

Оценка проводится без участия работников, занимающих эти позиции. В целях обеспечения большей точности оценки позиций специалисты УОТиЗ и КОП имеют право приглашать экспертов. При оценке позиций средних менеджеров экспертом является руководитель подразделения. При оценке позиций линейных менеджеров, специалистов, рабочих экспертом является руководитель подразделения или работник, которому руководитель подразделения делегировал свои полномочия (начальник управления, начальник цеха).

Определение грейдов должностей и профессий на основе оценок позиций включает в себя ряд этапов:

1. Каждому фактору оценки присваивается вес, определяющий его важность относительно других факторов в соответствии с таблицей 7.

2. По каждой позиции определяется грейдовый балл как сумма оценок по факторам с учетом весового коэффициента каждого фактора. Диапазон значений грейдовых баллов определен в соответствии с таблицей 8.

3. Определение грейда для разных категорий работников. Грейд должности руководителей и специалистов определяется в соответствии с формулой 1:

$$\text{ГрейдРиС} = \sum (\text{оценка должности по шкале } 1 * \text{вес } 1 + \text{оценка должности по шкале } 2 * \text{вес } 2 + \dots + \text{оценка должности по шкале } N * \text{вес } N) \quad (1)$$

Грейд позиций рабочих определяется в соответствии с формулой:

$$\text{ГрейдРАБ} = \sum (\text{оценка профессии по шкале } 1 * \text{вес } 1 + \text{оценка профессии по шкале } 2 * \text{вес } 2 + \dots + \text{оценка профессии по шкале } N * \text{вес } N) + \text{разряд} \quad (2)$$

Установление тарифных ставок рабочим и вилки окладов руководителям и специалистам в зависимости от занимаемого грейда. Часовые тарифные ставки рабочим были определены в зависимости от продолжительности рабочей недели. Уровень оплаты руководителей, специалистов и служащих зависит от уровня их компетентности. Дифференциация оплаты труда работников в пределах вилки оклада грейда осуществляется в соответствии с порядком установления окладов:

а) три ступени внутри вилки окладов для специалистов и служащих;

Таблица 7

Веса факторов оценки позиций

Наименование фактора	Веса факторов оценки позиций, %			
	Средние менеджеры	Линейные менеджеры	Специалисты	Рабочие
1	2	3	4	5
Цена ошибки	10	10	11,5	25
Условия труда	4	4	21	44
Необходимость поиска нестандартных подходов	4	4	6	12
Необходимость работы со сложным оборудованием	4	4	11,5	19
Объем собираемой и обрабатываемой информации	10	10	11,5	-
Необходимость обновления знаний	22	22	21	-
Интенсивность внутреннего взаимодействия	10	10	11,5	-
Интенсивность внешнего взаимодействия	4	4	6	-
Самостоятельность принятия решений	22	22	-	-
Количество подчиненных	10	10	-	-
Итого:	100	100	100	100

б) пять ступеней внутри вилки окладов с 4-го по 15 грейды для руководителей (линейных менеджеров и средних менеджеров);

в) девять ступеней внутри вилки окладов с 16-го грейда для руководителей (топ – менеджеров и средних менеджеров).

Вновь принятым в организацию работникам устанавливается первая (минимальная) ступень оклада внутри вилки окладов соответствующего грейда. При постоянном (временном) переводе на другую должность работнику устанавливается первая (минимальная) ступень оклада внутри вилки окладов грейда по новой должности. При переводе внутри подразделения на новую должность при карьерном росте работнику устанавливается оклад нового грейда на одну ступень выше текущего оклада.

Работники отдела движения и развития персонала должны вносить соответствующие изменения оклада в трудовой договор работника в виде соглашения к трудовому договору.

Процедура пересмотра окладов в пределах вилки окладов грейда осуществляется, как правило, не чаще одного раза в год. Руководитель подразделения формирует список работников подразделения, рекомендуемых на повышение оклада. При выборе кандидатов

на повышение оклада руководитель должен следовать такими критериями, как: устойчивые производственные результаты, достижение максимальной результативности, высокий уровень производственной и трудовой дисциплины, увеличение объема выполняемых работ, кроме закрепленных в должностной инструкции, опыт и стаж работы работника в должности.

Формализация системы грейдирования на предприятии. Внедрение системы грейдирования влечет за собой изменения в кадровых документах. В данном случае происходит изменение организационных условий труда. Работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее, чем за два месяца об изменении оклада или тарифной ставки.

Помимо организационных формальностей системы грейдов в документах организации, требуется внедрить систему в сознание персонала, показать все её плюсы и научить руководителей подразделений работать в этой системе. Внедрение системы грейдирования в ООО «УКРМ» должно происходить через создание новой системы оплаты труда в компании, которая должна включить в себя:

- приказ о введении системы грейдов;
- положение о системе оплаты и нормировании труда работников на основе грейдов;

Таблица 8

Таблица соответствия грейдового балла грейду должности и профессии

Номер грейда должности и профессии	Диапазон значений грейдовых баллов		
	Средние и линейные менеджеры	Специалисты	Рабочие
1	2	3	4
0	0,814 – 0,893	0,931 – 0,971	1,00 – 2,128
1	0,894 – 0,989	0,972 – 1,033	2,129 – 3,307
2	0,990 – 1,102	1,034 – 1,123	3,308 – 4,257
3	1,103 – 1,234	1,124 – 1,246	4,258 – 4,815
4	1,235 – 1,386	1,247 – 1,408	4,816 – 5,054
5	1,387 – 1,556	1,409 – 1,608	
6	1,557 – 1,745	1,609 – 1,844	
7	1,746 – 1,950	1,845 – 2,109	
8	1,951 – 2,170	2,110 – 2,392	
9	2,171 – 2,402	2,393 – 2,680	
10	2,403 – 2,642	2,681 – 2,957	
11	2,643 – 2,887	2,958 – 3,212	
12	2,888 – 3,131	3,213 – 3,435	
13	3,132 – 3,372	3,436 – 3,619	
14	3,373 – 3,606	3,620 – 3,765	
15	3,607 – 3,828	3,766 – 3,874	
16	3,829 – 4,036	3,875 – 3,952	
17	4,037 – 4,228	3,953 – 4,005	
18	4,229 – 4,401	4,006 – 4,040	
19	4,402 – 4,556	4,041 – 4,061	
20	4,557 – 4,691	4,062 – 4,073	
21	4,692 – 4,808	4,074 – 4,080	

- порядок введения новой должности в штатное расписание;
- порядок оценки/переоценки должностей;
- мероприятия по обновлению системы грейдов [13, с.367].

Практика показывает, что система оплаты труда на основе грейдов имеет следующие преимущества:

1. помогает управлять фондом оплаты труда и делает систему начисления зарплаты гибкой;
2. позволяет быстро проводить анализ структуры фонда оплаты труда, должностных окладов и отслеживать их динамику;
3. удобный инструмент для определения размера базового оклада новой должности;
4. позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;
5. решает проблему начисления доплат за работу, выполненную по стандартам, которые являются ниже или выше должностных;
6. позволяет определить, во сколько обходится компании должность любого уровня;
7. является эффективным способом интеграции разнокалиберных подразделений компании в единую структуру;
8. оптимизирует расстановку трудовых ресурсов [14].

Система грейдирования повышает прозрачность карьерных перспектив для сотрудников и помогает привлечь внимание потенциальных кандидатов на рынке труда. Возможны два варианта как рабочий может повысить свой тариф:

- за счет изменения квалификации, при повышении своей квалификации и получении более высокого разряда или изменения своей профессии на более значимую для компании с грейдом выше прежнего;
- за счет изменения условий труда, когда они станут более опасными.

Для специалистов тоже есть варианты увеличения своего оклада:

- за счет изменения грейда, при переходе на другую должность, которая относится к более высокому грейду, предполагает более сложную работу или с вредными условиями;

- за счет повышения ступени в пределах грейда, если специалист не имеет дисциплинарных взысканий и проработал не менее 3-х лет.

Таким образом, сотрудники подтверждают свой грейд своими результатами, появляется возможность гибкого подхода к оценке должностей в соответствии со значимостью рабочего места для компании, происходит стабилизация состава коллектива.

Организация не стоит на месте, развивается, и приоритеты, установленные ранее, могут быть изменены. Эти изменения должны найти свое отражение в составе и количестве факторов оценки труда [14].

Чтобы поддерживать разработанную систему оплаты труда на базе грейдов в актуальном состоянии необходим регулярный «апгрейд» системы. Для начала определяют частоту мониторинга, обычно проверку адекватности системы проводят раз в год: с одной стороны это позволяет не выпустить из-под контроля важные изменения как внутри компании, так и на рынке труда, с другой стороны, такая частота не позволит изменить ее до неузнаваемости [14].

Корректировки могут быть как мягкими, так и жесткими. К мягким изменениям системы грейдов относят изменение весов компенсируемых факторов. Например, раньше было важно акцентировать внимание на таком факторе, как «содержание труда», но после определенной унификации деятельности, акценты могут сместиться, например, на «опыт работы». К жестким способам корректировки системы обычно относят изменение количества или содержания самих факторов, шкалы выраженности отдельного фактора. В данном случае приходится провести переоценку всех должностей и профессий по новым факторам. Это уже практически полная переработка системы.

Возникают ситуации, когда не нужно подвергать ревизии модель грейдов в целом. Например: требуется пересмотреть отнесение к грейду отдельной должности или определить место новой должности в системе. На этот случай определяют процедуру корректировки грейдов и ситуации, которые можно считать сигналом о необходимости внесения изменений в грейдовую систему. Как правило, к корректировке модели приводят следующие события:

Таблица 9

Пример формы «Журнала корректировок»

Должность/ Рабочее место	Итоговый балл по результатам оценки труда	Грейд	Необходимая корректировка	Основание	Решение
1	2	3	4	5	6

Подпись участников комиссии по оценке труда

Дата: _____

1. Появление новой должности, которая должна пройти ту же процедуру оценки, как все должности и профессии в компании и отнесена к тому или иному грейду.

2. Изменение рыночной стоимости отдельных специалистов – что связано с открытием новых конкурирующих компаний в регионе или массовым высвобождением персонала, избытком или недостатком выпускников ВУЗов и т.п. Лучше это делать за счет введения надбавок, перевода сотрудников на контракт или пересматривают окладную часть.

3. Изменение содержания или состава работ на должности или профессии [19].

Следует вести журнал корректировок или протолировать все отклонения от принятой методики построения грейдов, на примере таблицы 9.

Грамотно выстроенная система грейдов имеет долгий срок жизни, но, как показывает практика, требует полного пересмотра каждые 2-3 года.

Для ООО «УКР» внедрение системы оплаты труда на основе грейдов позволит:

- оптимизировать фонд оплаты труда и сделать эту группу издержек управляемой;
- упорядочить заработную плату и устранить разрозненность при распределении фонда оплаты труда между подразделениями;
- сделать простое определение уровня оплаты для новых позиций;
- повысить уровень мотивации персонала и способствовать его закреплению;
- повысить прозрачность карьерных перспектив для сотрудников, что помогает привлечь внимание потенциальных кандидатов на рынке труда;
- привязать систему премирования и распределения социальных льгот между сотрудниками;
- учесть сложность и условия труда при установлении оклада или тарифной ставки сотрудникам.

Как любой проект содержит риски, так и процесс разработки и внедрения системы грейдирования в организации несет в себе следующие риски, к которым должно быть готово руководство: требует больших расходов на разработку и внедрение; необходима постоянная поддержка системы в актуальном состоянии; имеется опасность субъективного подхода при разработке и оценке грейдов; сложность адаптации к новой системе оплаты труда со стороны персонала

Литература:

1. Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность = The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. М.: «Вильямс», 2007.

2. Услуги. Мотивация персонала. Разработка системы грейдов [электронный ресурс]. URL: <http://www.ft-group.ru> (дата обращения 17.06.2013)

3. Карьера. Управление персоналом. Распределение заработной платы: грейдирование [электронный ресурс]. URL: <http://strana-sovetov.com> (дата обращения 17.06.2013)

4. Волков В.П., Ильин А.И. Экономика предприятия: Учебное пособие М.: Новое знание, 2007.

5. Энциклопедия менеджера. Категория Менеджмент. Предпосылки для грейдирования и этапы его проведения [электронный ресурс]. URL: <http://www.e-executive.ru>. (дата обращения 17.06.2013)

6. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197 – ФЗ (ред. от 28.07.2012). [электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

7. Об утверждении Инструкции о составе фонда заработной платы и выплат социального характера: Постановление Госкомстата Российской Федерации от 10 июля 1995 года № 89 [электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8. Услуги. Кадровый консалтинг. Грейдирование персонала [электронный ресурс]. URL: <http://hrconsalting.ru>. (дата обращения 17.06.2013)

9. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, практика [электронный ресурс]. URL: <http://hrm.ru>. (дата обращения 17.06.2013)

10. Чемяков В.П., Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007.

11. Как установить «Вилку» окладов [электронный ресурс]. URL: <http://hrm.ru> (дата обращения 17.06.2013)

12. Что такое «грейдинг» и кому он нужен? [электронный ресурс]. URL: <http://hrm.ru> (дата обращения 17.06.2013)

13. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.

14. Архив записей. 2011. Март. Грейдирование должностей – в чем сложности? [электронный ресурс]. URL: <http://krutitskaya.com> (дата обращения 17.06.2013)

References:

1. Brian E. Becker, Mark A. Huselid, David Ulrich The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. М.: «Williams», 2007.

2. Services. Staff motivation. Development of grading system [e-resource]. URL: <http://www.ft-group.ru> (access date 17.06.2013)

3. Career. Personnel management. Wage distribution: grading [e-resource]. URL: <http://strana-sovetov.com> (access date 17.06.2013)
4. Volkov V.P., Iljin A.I. Economy of enterprise: Course-book M.: Novoe znanie, 2007.
5. Encyclopedia of a manager. Management Category. Prerequisites for and stages of grading [e-resource]. URL: <http://www.e-xecutive.ru>. (access date 17.06.2013)
6. The RF Labor Code: Federal Law of 30.12.2001 N 197 – FL (as amended on 28.07.2012). [e-resource]. Access from ref.-legal system «ConsultantPlus».
7. On Approval of the Instruction on payroll composition and social benefits: Resolution of the RF State Statistics Committee of July 10 1995 N 89 [e-resource]. Access from ref.-legal system «ConsultantPlus».
8. Services. Personnel consulting. Personnel grading [e-resource]. URL: <http://hrconsalting.ru>. (access date 17.06.2013)
9. Grade assessment system of posts and wage: methodology, practice [e-resource]. URL: <http://hrm.ru>. (access date 17.06.2013)
10. Chemekov V.P. Grading: personnel management system technology. M.: Vershina, 2007.
11. How to set salary brackets? [e-resource]. URL: <http://hrm.ru> (access date 17.06.2013)
12. What is «grading» and who needs it? [e-resource]. URL: <http://hrm.ru> (access date 17.06.2013)
13. Vesnin V.R. Management: Course-book. 3rd ed., rev. and upd. M.: TC Welby, Prospect Publishing, 2007.
14. Archive of records. 2011. March. Grading of posts – what are the challenges? [e-resource]. URL: <http://krutitskaya.com> (access date 17.06.2013)