

---

## **ГРЕЙДЫ КАК КОНКУРЕНТОСПОСОБНАЯ СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ**

---

**Ярышина Валерия Николаевна,**

аспирант кафедры экономики труда и основ управления экономического факультета Воронежского государственного университета; lastochka2010@yandex.ru

В статье рассматривается применение системы грейдов как инновационной и конкурентоспособной системы вознаграждения работников. Основой создания и разработки системы грейдирования является метод направляющих таблиц Э.Н. Хэя. Приводится пример разработки системы грейдов.

**Ключевые слова:** вознаграждение работников; конкурентоспособное вознаграждение; система грейдов; метод направляющих таблиц Хэя.

Условия рыночной экономики требуют от хозяйствующих субъектов производства конкурентоспособной продукции, активизации предпринимательства, инициативы, эффективных форм управления. Ключевые факторы успеха в бизнесе тесным образом связаны с персоналом в организации и системой вознаграждения как важнейшего инструмента воздействия на эффективность труда работников. На современном этапе развития экономики существует достаточно много различных систем вознаграждения работников за их труд. В последнее время активно развиваются и применяются инновационные бестарифные системы, к которым относятся система плавающих окладов, экспертная система оценки результатов труда, система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда, паевая система, ставка трудового вознаграждения; система оплаты труда на комиссионной основе, денежные выплаты за выполнение поставленных целей, универсальная рыночная система оценки оплаты труда, система грейдов. Данные системы отвечают требованиям конкурентоспособности на рынке труда.

На сегодняшний день применение системы грейдов является оправданным и актуальным при начислении вознаграждений на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей [5]. В основе разработки системы грейдов лежит «метод направляющих таблиц Хэя», предложенный Эдвардом Н. Хэем в XX веке. В настоящее время это самый распространенный метод оценки и ранжирования управленческих, профессиональных и

технических должностей, который успешно используется более чем в 30 странах мира [3]. Согласно методу Хэя, все должности в организации оцениваются по нескольким параметрам, объединенным в 3 группы: знания и умения, решение проблем, ответственность. Наличие небольшого числа факторов оценки позволяет обеспечить универсальность применения данного метода к любой деятельности и в любой отрасли. Каждый рабочий цикл имеет три этапа: вход, процесс и выход (результат). Соответственно и метод измерения должностей в своей структуре должен отражать их. Вход определяется знаниями и навыками работников (независимо от способа их приобретения), процесс характеризуется способностью решать проблемы, которая в результате (на выходе) влияет на объем ответственности. «Решение проблем» рассматривается как процент от величины измеренного уровня знаний и умений и характеризуется двумя параметрами: свободой мышления и сложностью проблемы. Фактор ответственности показывает влияние деятельности на конечный результат и характеризуется свободой действий, влиянием деятельности на конечный результат, объемом контроля.

Метод требует подготовки всех участников. Чтобы эффективно использовать этот метод в компании, впервые его применяющей, необходимо обеспечить эффективное обсуждение целей и процессов. Хэй предпочитал составление описаний должности аналитиками совместно с лицами, занимающими эти должности, и их начальниками. Оценка проводится коллегиально (специальной комиссией) [2].

Грейдинг представляет собой способ оптимизации расстановки ресурсов организации. Оно позволяет привязать систему премирования и распределения социальных льгот; помогает рассчитать соответствие зарплатных ожиданий динамике рынка труда; позволяет упорядочить оплату труда (принцип внутренней справедливости, заложенный в основу системы, позволяет избежать разброса зарплат внутри организации); повышает управляемость (т.к. каждый сотрудник начинает понимать, что его доход напрямую зависит от оценки его должности); повышает прозрачность компании для инвесторов (за счет стандартизации системы управления) и, соответственно, дает возможность увеличить ее капитализацию (стоимости) [6]. Однако, применение системы грейдов не только способствует оптимизации фонда оплаты труда работников, но и требует ресурсов для поддержания. Основной проблемой организации является оценка соотношения стоимости внедрения и ожидаемой финансовой отдачи.

Под грейдом понимается группа сходных по значимости должностей со сходным диапазоном заработной платы. Грейдинг – это позиционирование должностей, распределение их в иерархической структуре организации в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия и с определенными для каждой группы размерами и структурой заработной платы.

В зависимости от степеней сложности выделяют следующие системы

грейдов:

- система ранжирования должностей по степеням сложности (первая степень сложности). В данной системе не требуется математических расчетов. Она может быть внедрена руководством организации после предварительной подготовки. Ничего общего с оригинальной версией системы грейдов она не имеет, но она массово внедряется на предприятиях малого и среднего бизнеса;

- система Хэя относится ко второй степени сложности. Основана на балльно-факторных методах. Это не оригинальный вариант, а система грейдов, которую американские консалтинговые компании модифицировали под рынок стран СНГ;

- третья и четвертая степень сложности – это настоящие оригинальные системы грейдов, основанные не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профильно-направляющих таблицах, графиках и на точном и последовательном соблюдении этапов методологии [5].

В зависимости от сферы деятельности организации можно выделить два основных подхода к построению системы грейдов: оценка должностей (профессий) или компетенций конкретного сотрудника (его знаний, навыков, ценности для компании). В организациях с производственным капиталом основанием для присвоения грейда служит оценка рабочих мест. Выбирается диапазон оплаты, анализируются компетенции конкретных работников, далее назначается величина оплаты сотрудникам. В компаниях с преобладанием интеллектуального капитала первоначально оцениваются компетенции конкретных работников. Затем происходит присвоение работникам соответствующих грейдов, устанавливается диапазон оплаты, потом принимается решение о назначении окладов работникам.

Процесс проектирования системы грейдов разбивается на пять основных этапов:

1. Планирование основных параметров.
2. Описание должностей.
3. Оценка должностей.
4. Формирование структуры вознаграждения.
5. Внедрение новой системы в организации.

На первом этапе происходит определение основных компонентов разрабатываемой системы вознаграждений, определяются компенсируемые факторы (характеристики деятельности, помогающие организации следовать выбранной стратегии) для оценки каждой должности, подбираются инструменты для оценки должностей. При определении масштабов будущего грейдирования выстраиваются иерархические уровни и функциональные направления работы организации. Все параметры системы определяются под масштаб грейдирования, чтобы в дальнейшем исключить возможность

отсутствия описывающих характеристик для каких-либо должностей.

Далее определяется метод описания и оценки должностей. Можно выделить четыре основных метода:

- метод классификации;
- метод балльной оценки;
- метод факторного сравнения;
- метод ранжирования.

Этап описания должностей предоставляет информацию о содержании конкретных должностей, функциях и необходимых профессиональных и личностных компетенциях работников. Определяется порядок описания, требования и критерии качества описания. Целью является структурированный сбор информации для оценки должности через уровни выраженности признаков компенсируемых факторов. Как правило, данная работа производится рабочей группой, включающей экспертов, аналитиков и работников организации.

Описание должности позволяет компании [4]:

- четко сформулировать функциональные обязанности должности;
- оценить каждую должность;
- определить набор знаний, умений и навыков, необходимых сотруднику для качественного выполнения данной работы;
- дать справедливую оценку деятельности работников на каждой должности с учетом четко определенных критериев;
- оценить значимость каждой должности для организации;
- определить основания для процессов поиска, отбора и найма работников;
- оценить необходимость в обучении и развитии сотрудников.

Применяются следующие требования к описанию должности:

- должность описывается в типичной рабочей ситуации;
- описание основывается на полномочиях должности, а не на иницируемых работником функциях;
- описание касается только должности, а не работника, ее занимающего;
- описание должно быть актуальным и отражать реалии текущего времени;
- описание должно верно отражать вклад должности в конечной результат деятельности организации.

Следующим этапом является оценка должностей, позволяющая получить информацию для построения иерархии должностей и структуры вознаграждения. Выбирается подход к оценке должностей, строится иерархическая структура, определяется количество грейдов в разрабатываемой системе. Оценивается значимость для организации

каждой описанной должности, каждая должность соотносится со структурой грейдов.

Методы оценки должностей (работ) можно разделить на две группы: качественные и количественные. При использовании качественных (неколичественных) методов каждому виду работ присваивается относительная (порядковая) позиция в ценностной иерархии, определяется относительная ценность разных видов труда с учетом полного содержания всей работы. К таким методам относят [1]:

- ранжирование. Работы выстраиваются в порядке их ценности для организации (на первое место ставятся самые важные). Некоторые вариации данного метода рекомендуют при ранжировании работ учитывать определенные атрибуты такие, как ранжирование работ по сложности, по важности для конкретной организации и др. Также может применяться метод парных сравнений. При этом каждая позиция сравнивается с другими по очереди, более важные в итоге создают множество значений для ранжирования;

- классификация. Количество уровней или грейдов определяется заранее, составляются инструкции о разграничении видов работ или должностей для разных грейдов. Позиции сравниваются с описаниями должностей, после чего распределяются по наиболее подходящим грейдам;

- категоризация. Новые должностные инструкции сравниваются с описанием уже существующих видов работ. Им присваиваются категории отношения к определенному грейду, уже включающему позиции той же «ценности».

Использование количественных методов выражается в применении оценок факторов друг за другом, работа рассматривается в различных аспектах. Для этого применяются сравнения факторов, ранжирование на основе данных, по которым каждому из компонентов работы присваиваются определенные баллы. Используются балльно-факторные матрицы. Содержание работ оценивается посредством пофакторного сравнения, в итоге определяется «вес» (числовое множество) для каждой позиции, ценность для организации [1].

Примером применения количественных методов являются системы оценки должностей компаний Hay, Mercer, а качественных – Watson Wyatt. Их методики пользуются спросом и в российских организациях. У нас, как и за рубежом, для количественной оценки выбираются такие факторы, как знания и опыт; навыки, необходимые для решения проблем; уровень ответственности [1].

На основании анализа рынка труда и результатов описания должностей они ранжируются по размеру общего вознаграждения (от максимального к минимальному) и разделяются на грейды. При разделении на грейды необходимо придерживаться следующих принципов: в одном грейде не могут находиться руководитель и его непосредственные подчиненные;

специалисты, занимающие одинаковые должности, но разных разрядов относятся к разным грейдам; попадание руководителей и их заместителей в один грейд зависит от функций заместителя; следует учитывать возможные «скачки» в размерах вознаграждений. Отдельные группы должностей выделяются для различных уровней управления, для различных категорий должностей и профессий выделяются отдельные группы должностей.

После определения основных характеристик разрабатываемой структуры вознаграждения строится кривая серединных точек (рис. 1), на которой: a-b – ширина диапазона; a – минимум диапазона; b – максимум диапазона; c-d – наложение диапазона; e, f, g – серединные точки; e-f, f-g – дифференциал средних значений; L – линия политики вознаграждений (может быть прямой или кривой линией).

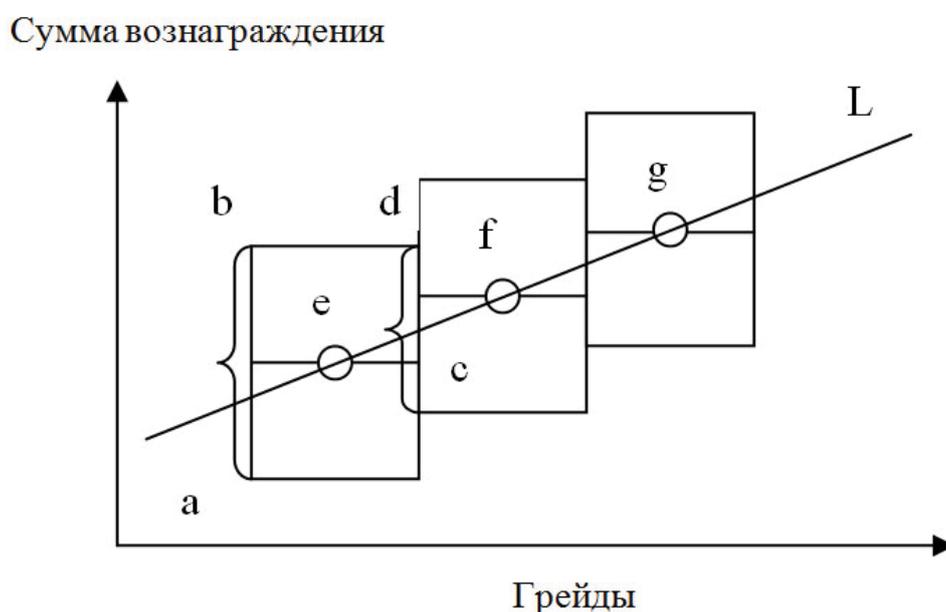


Рис. 1. Кривая серединных точек

Этап формирования структуры вознаграждения помогает соотнести постоянную и переменную части вознаграждений для различных категорий работников, разработать зарплатные структуры и смоделировать фонд оплаты труда. При построении структуры вознаграждения формируется модель структуры грейдов, содержащая характеристики соотношения заработных плат в грейдах относительно друг друга; строится линия срединных значений (линия политики вознаграждений – рис. 2); определяются другие необходимые параметры модели структуры грейдов; выстраивается внутренняя структура грейда (характеристика структуры заработной платы каждого из грейдов).

При построении линии срединных значений точками на графике обозначаются пересечение внутренней ценности должности с текущим окладом и пересечение внутренней ценности по отношению к рыночным ставкам. Строятся линии тренда с помощью регрессионного анализа.

Полученная линия политики согласовывается со стратегией вознаграждения работников.

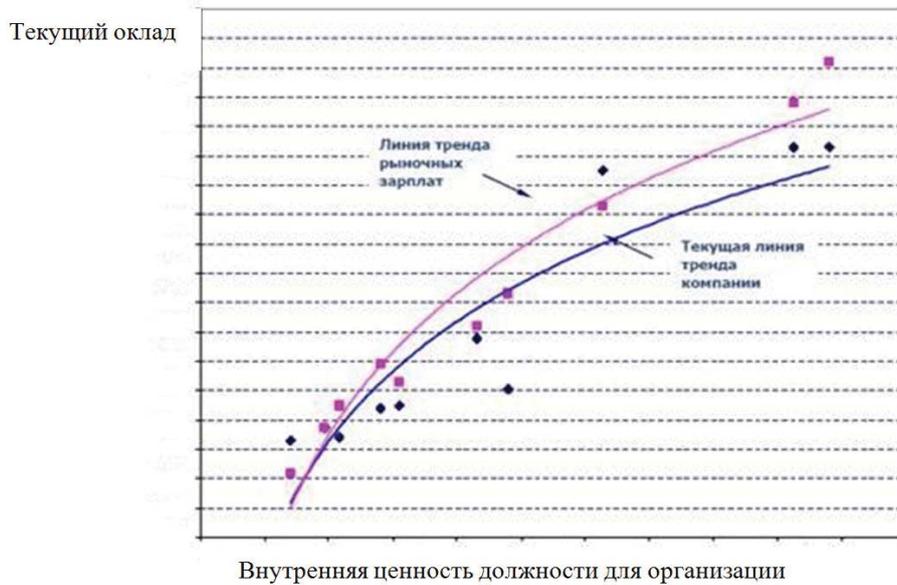


Рис. 2. Пример линии средних значений

Разность минимальных и максимальных значений, разность срединных точек, диапазон грейда, перекрытие соседних диапазонов, количество ступеней в грейде, шаг грейда (не менее 10%) будут едиными при формировании структуры вознаграждений. На рис. 3 изображен примерный график разработанной системы грейдирования.

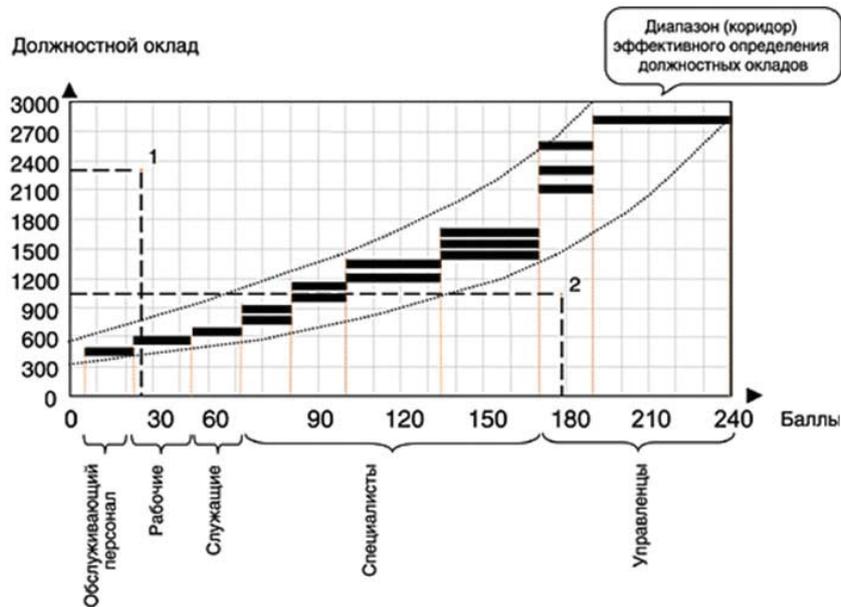


Рис. 3. Пример графика грейдов [5]

При построении графика грейдов обязательным является пересечение кусочков грейдов. Места пересечения предоставляют работникам перспективу профессионального роста и повышения должностного оклада. Таким образом, рабочий-профессионал может получить в своем грейде больше, чем специалист в соседнем грейде более высокого порядка [5].

На заключительном этапе внедрения новой системы вознаграждений создается методика администрирования разработанной системы и обучение специалистов организации. Система грейдов внедряется по циклу Деминга и включает следующие этапы: планирование (проектирование) изменений; проведение апробации новой системы в ограниченных организационных рамках; внесение корректировок и обучение пользователей системы; внедрение новой системы в действие в расширенных организационных рамках.

После внедрения системы грейдов в постоянную часть оплаты труда работников будет входить должностной оклад и надбавки и доплаты по трудовому законодательству, а переменная часть будет включать премии: за качество работы и результативность индивидуальных показателей, по итогам работы подразделения, по итогам работы всей организации за отчетный период, за личное участие в тех или иных работах и проектах [5].

Предлагается использовать рассматриваемый алгоритм в организациях среднего и крупного размера, недостатком системы вознаграждения которых является недостаточная мотивация работников к повышению производительности труда и качеству выполняемых работ. Цель внедрения системы грейдов – установить связь между квалификацией и должностным окладом работников, улучшить мотивацию сотрудников и стимулировать их к повышению квалификации.

Первоначально анализируется существующая система вознаграждений, оценивается соотношение окладов работников с объемам выполняемых работ, с функциональными обязанностями, уровнем квалификации, условиями труда. В итоге определяются следующие категории сотрудников организации: руководители высшего звена; руководители среднего звена; специалисты; рабочие; обслуживающий персонал.

Факторами, влияющими на размер должностного оклада работников и учитываемыми при разработке системе грейдов, являются факторы, связанные с условиями работы, с квалификацией работников, с характером выполнения работ. Далее в разрабатываемой системе грейдов определяется базовый оклад. Должностной оклад должен устанавливаться индивидуально для каждого работника посредством применения к базовому окладу повышающих коэффициентов. Определяется стартовый грейд для каждой категории персонала данной организации.

К корректирующим коэффициентам, применяемым к стартовому грейду, относятся востребованность той или иной специальности на рынке труда, приоритетность должности для организации, инновационная активность

работников, исполнение обязанностей заместителя руководителя, квалификация сотрудников, разряд работников и выполняемых работ. После установления стартового грейда с учетом повышающих коэффициентов определяется действующий грейд и вилка должностного оклада для этого грейда. Внутри вилки оклада действуют коэффициенты, характеризующие качество и объем выполняемых работ.

Также проводится исследование регионального рынка труда с целью сопоставления размеров рассчитанных вознаграждений работников с предложениями на рынке. Руководителем организации принимается решение об индексации окладов с учетом пересмотра отраслевых тарифов при определении размеров вознаграждений работников. Внедрение системы грейдов, как правило, не приводит к дополнительным расходам и обязательствам руководства организации.

Несмотря на то, что грейдирование является достаточно универсальным методом установления вознаграждений в организации, в процессе его разработки компании могут сталкиваться с такими сложностями, как недостаточно четко выстроена иерархическая структура, проблемы с отбором необходимых компенсирующих факторов при оценке должностей, сложности с определением начальных значений в шкале факторов в процессе перевода оценки в баллы, правильная расстановка грейдов по баллам.

Результатом работ по разработке системы грейдов в организации должно стать описание всех внутрикорпоративных позиций, включающее 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 [6]. При формировании вилки заработной платы принимаются во внимание размеры текущих окладов работников, отнесенных к грейду информация с рынка труда, анализируется скорость и сложность закрытия вакансий в организации, текучесть кадров (в т.ч. по каждой должности). Эффективная система грейдов позволит работникам организаций получить справедливую оценку их труда и выполняемых ими функций, представление об изменениях в уровне вознаграждений на различных этапах развития карьеры. Грейдирование призвано упростить процесс принятия решений в области индексации оплаты труда, установления определенного размера вознаграждения по всем должностям, мотивации работников к повышению эффективности, качества и производительности труда [5]. Предлагается использовать данную систему в крупных и средних предприятиях, т.к. она предполагает возможность построения карьеры работниками не только вертикально, но и горизонтально, внутри своего уровня.

#### **Список источников**

1. Бодрова, О. Строим грейды. Теория и практика [электронный ресурс] / О. Бодрова // Мотивация и оплата труда. – URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6255>.

2. Гаврилов, А. Метод ранжирования должностей Хэя [электронный

ресурс] / А. Гаврилов. – <http://pravo.kulichki.com/dop/otdk/otdk0576.htm>.

3. Пархалина, Е. История создания метода Хэя [электронный ресурс] / Е. Пархалина– <http://www.finance.ru/page130.html>.

4. Рутицкая, В. Модель оплаты труда: грейды [электронный ресурс] / В. Рутицкая– <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1006>.

5. Слипачук, С. Система грейдов: методика определения должностных классов – <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-greidov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnykh-okladov>

6. <http://university.imicor.ru/interesting-articles/141-greydi-metod-heya.html>.

---

## **GRADES AS COMPETITIVE SYSTEM OF REMUNERATION OF LABOR**

---

**Yarishina Valeriya Nikolaevna,**

Post-graduate student of the Chair of the Labor Economy and Management of Voronezh State University; lastochka2010@yandex.ru

In this article grades system as innovative and competitive system of remuneration of labor are shown. The Hay guide hart profile method is the basis for creation and development grades system. The grades system creation example is considered.

**Keywords:** remuneration of labors, competitive remuneration, system of grades, the Hay guide hart profile method.

---

## ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ

---

Журнал «Современная экономика: проблемы и решения» принимает к публикации материалы, содержащие результаты оригинальных исследований, оформленных в виде полных статей (до 20 страниц) и кратких сообщений (до 5 страниц).

Опубликованные материалы, а также материалы, представленные для публикации в других журналах, к рассмотрению не принимаются.

Для публикации авторы предоставляют следующие материалы в редакцию журнала (по электронной почте: journal.MEPR@yandex.ru):

1. **Статью**, набранную в текстовом редакторе Microsoft Word и оформленную в соответствии с требованиями: формат А4, шрифт – 14 Times New Roman, интервал – полуторный; поля: левое – 30 мм; верхнее и нижнее – 20 мм; правое – 15 мм.

Не рекомендуется использовать нумерацию страниц и автоматическую расстановку переносов.

Формулы помещаются в текст с использованием редактора формул Microsoft Equation со следующими установками: обычный 14 пт; крупный индекс 9 пт; мелкий индекс 7 пт; крупный символ 18 пт; мелкий символ 12 пт.

Рисунки должны иметь четкое изображение и быть выдержаны, как правило, в черно-белой гамме.

Рисунки и таблицы должны быть пронумерованы и иметь названия; на них должны быть ссылки в тексте.

Таблицы являются частью текста и не должны создаваться как графические объекты.

Обязательным является указание УДК.

Список источников приводится в конце статьи в алфавитном порядке в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

Статья должна носить, по преимуществу, аналитический, а не описательный, характер. В ней должен найти четкое отражение авторский подход к решению исследуемой проблемы

2. **Аннотацию** (2-3 предложения) на русском и английском языках.

3. **Ключевые слова** на русском и английском языках.

4. **Сведения об авторе** (на русском и английском языках): ФИО полностью, ученая степень, ученое звание, место работы, должность, контактный телефон, адрес электронной почты, адрес для пересылки журнала.

Рукописи всех статей, поступивших в журнал, проходят через институт рецензирования. Максимальный срок рецензирования – от даты поступления до вынесения решения – составляет 1 месяц.

**Плата с авторов за рецензирование статей не взимается. Плата за публикацию взимается в случае положительной рецензии.**

**Плата с аспирантов за рецензирование и публикацию статей (без соавторов) не взимается.**

Авторы имеют право использовать все материалы в их последующих публикациях при условии, что будет сделана ссылка на публикацию в журнале «Современная экономика: проблемы и решения».

**Материалы, не соответствующие указанным требованиям, рассматриваться не будут.**