

УДК 631.158:658.32

**Бутенко Д.С.**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента  
Харьковского национального экономического университета  
имени Семёна Кузнеця*

## РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Рассмотрен круг вопросов, касающихся современных форм и методов оплаты труда, опыт совершенствования трудовой мотивации на основе разработки системы грейдов. Грейдирование рассматривается как основа построения эффективной системы стимулирования.

**Ключевые слова:** оплата труда, мотивация работников, тарифная ставка, грейдовая система.

### **Бутенко Д.С. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ГРЕЙДІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ РОБІТНИКІВ**

Розглянуто коло питань, пов'язаних з сучасними формами та методами оплати праці, досвід удосконалення трудової мотивації на засадах системи грейдів. Грейдерування розглядається як основа побудови ефективної системи стимулювання.

**Ключові слова:** оплата праці, мотивація робітників, тарифна ставка, система грейдів.

### **Butenko D.S. GRADY SYSTEM DEVELOPMENT AS A TOOL OF EMPLOYEE MOTIVATION**

Considered a range of issues relating to modern forms and methods of payment. Experience in improving the motivation to work through the development of the grading system. Grading seen as the basis of constructing a good incentive.

**Keywords:** payment of labour, motivation of workers, tariff rate, grading system.

**Постановка проблемы.** Разработка и внедрение эффективной системы оплаты труда на современных предприятиях является первоочередной задачей ученых и менеджеров, так как несправедливая или «непрозрачная» система оплаты труда может существенно снизить производительность труда рабочих и тем самым уменьшить объемы производства и, как следствие, привести к снижению прибыли.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Анализом проблемы и перспектив внедрения грейдовой системы оплаты труда занимались многие отечественные и зарубежные ученые, а именно: Д. Коул, М.И. Беленкова, О.Б. Олейник, О.В. Березин, О.Д. Плотник, А.А. Гиль, Л.А. Гришина и другие.

Несмотря на большое количество публикаций по данной теме исследования, остались открытыми вопросы, которые требуют дальнейшего рассмотрения.

**Постановка задачи.** Целью исследования является разработка путей совершенствования системы стимулирования персонала в современных условиях на примере ПАО «ММК им. Ильича».

**Изложение основного материала исследования.** В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Мотивация как основная функция управления связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Принято выделять первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

Из всего разнообразия моделей систем мотивации труда в рыночной экономике большинства промышленно-

ленно развитых стран можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую модели.

Анализ моделей мотивации в зарубежных странах показал, что система стимулирования работников на предприятии не может носить универсальный характер, поэтому менеджерам необходимо использовать индивидуальный подход к процессу поощрения работников.

«Мотивация» и «стимулирование» – два близких понятия, однако, если понятие «стимул» употребляется в основном для обозначения материального или морального поощрения, то «мотив» используется более широко и охватывает все стороны поведения работника.

В соответствии с КЗоТ Украины предприятие самостоятельно устанавливает вид системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положениями об оплате труда работников ПАО «ММК им. Ильича».

Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии никаких мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не проводится. Поэтому целесообразным будет предложить переход на такую систему оплаты труда, которая ориентирована на результат деятельности работников. Сегодня стремительно растет число предприятий, переходящих на грейдовую систему оплаты труда. Система грейдов появилась полвека назад в США, когда правительству страны нужно было определить, сколько платить чиновникам одного профессионального уровня, но разного профиля. Разработанная по заказу госструктур универсальная система учитывала уровень ответственности, уникальность опыта, знаний и навыков, результативность деятельности и т. д. В Украине системой грейдов заинтересовались, когда изменилась профессиональная структура общества.

Впервые грейдинги были введены в ОАО «МК Азовсталь» в 2005 году, и данная система показала

свое право на существование. На сегодняшний день грейдинговая система оплаты труда проходит апробацию в ОАО «Харьковский трубный завод», «Докучаевский флюсо-доломитный комбинат», «Авдеевский коксохимзавод» и т.д. [2].

Грейдинговая система оплаты труда предусматривает, что работодатель платит сотруднику за результат. Однако, кроме собственно самого результата труда, за основу берутся квалификация работника, стаж работы, трудовая дисциплина, корпоративная культура, рассматривается в грейдах и поведение человека, даже его внешний вид. Система грейдов, или позиционных должностей, представляет, по сути, таблицу о рангах, каждому сотруднику компании присваивается тот или иной ранг, или грейд, в соответствии с которым определяется уровень его заработной платы [2]. Система грейдов способствует, с точки зрения работодателей, созданию ясной методики формирования вознаграждения и позволяет оптимизировать фонд заработной платы компании. По мнению работодателя, достоинство системы для работников – ее прозрачность. Сотрудник понимает, что и как он должен делать и в течение какого времени, чтобы рассчитывать на повышение заработной платы.

Этапы разработки грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда изображены на рисунке 1.

Этап I. Описание должностей. Должности описываются по результатам анализа работ. Используются разнообразные методы анализа работ (интервьюирование, анкетирование, наблюдение и т. д.).



Рис. 1. Этапы разработки грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда

Анкетирование – это метод получения информации от работников в письменной форме. Его использование дает возможность получить информацию от большой группы людей. При разработке анкеты необходимо четко и ясно сформулировать вопрос.

Он должен быть простым по смыслу, не содержать слишком много технических выражений. Рекомендуется также давать разъяснения относительно того, каким образом будут использоваться результаты анкетирования.

Наблюдение за рабочим процессом используется преимущественно в тех случаях, когда работа работника состоит из повторяющихся действий, а его задания – короткие по продолжительности. Метод наблюдения за рабочим процессом нельзя использовать для трудовых процессов, предусматривающих умственные виды деятельности, например для работы экономиста, технолога, юриста и т. д.

Этап II. Определение ценности должностей. На практике используются разнообразные методы определения ценности (значимости) должностей на предприятии, которые можно объединить в две группы: неаналитические и аналитические методы. Среди аналитических методов выделяются факторный метод и метод баллового оценивания.

Весомость каждого фактора определяется суммой баллов, которые выставили эксперты за каждый фактор. Суммарные баллы можно «взвесить» и определить коэффициенты весомости по формуле [2]:

$$A_i = \frac{a_i}{\sum_{n=1}^n a_i}, \quad (1)$$

где  $a_i$  – сумма баллов, которую набрал  $i$ -й фактор;

$n$  – количество факторов.

Установление весомости факторов может осуществляться путем распределения определенной суммы баллов между факторами с учетом их значимости (таблица 1).

Таблица 1  
Коэффициенты весомости факторов оценивания, %

№ п/п	Фактор оценивания должностей	Оценка, балл
1.	Управление сотрудниками	15
2.	Ответственность	15
3.	Самостоятельность в работе	10
4.	Опыт работы	10
5.	Уровень специализированных знаний (Квалификация)	10
6.	Уровень контактов	10
7.	Сложность работы	15
8.	Цена ошибки	15
Итого	100	

После выбора факторов оценивания и определения их весомости необходимо оценить все должности по ключевым факторам.

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 (сгруппировать) в квалификационные группы (грейды).

Грейд является диапазоном «оценок» (баллов) или рангов должностей, в котором они считаются равнозначными и равноценными для предприятия и, соответственно, имеют одинаковый диапазон оплаты. Таким образом, каждый грейд имеет свой диапазон оплаты. Каждый диапазон может быть разбит на разряды с соответствующими межквалификационными соотношениями (тарифными коэффициентами или должностными окладами).

Таблица 2

## Построение межквалификационных соотношений

Грейд	Kmin	Kmax	Среднее значение в диапазоне, Ксред.	Абсолютный рост, Ксред	Относительный рост, Ксред., %	Ширина диапазона	Перекрытие в диапазоне
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	1,8	1,4	-	-	0,8	-

Диапазон может быть построен в форме «вилки». «Вилковый» подход получил распространение на практике, поэтому именно он взят за основу для установления межквалификационных соотношений (должностных окладов) для каждого грейда (этап IV).

Грейды можно формировать разнообразными способами. При условиях использования неаналитических методов грейды формируются на основании рангов, установленных для должностей. Ранги разбиваются на диапазоны на основании субъективного понимания руководителями и специалистами, разрабатывающими системы оплаты труда, приемлемого для этого предприятия группирования должностей.

При использовании факторно-баллового метода главная задача, которую необходимо решить для объединения должностей в грейды, состоит в определении диапазонов (интервалов) оценок (баллов) в каждом грейде.

Существуют несколько подходов к установлению диапазонов грейдов. Самый распространенный состоит в определении диапазонов грейдов путем разбивки всего множества баллов на равные интервалы.

На ПАО ММК им. Ильича минимальный балл равняется 9, максимальный – 100. Если объединить все должности в шесть грейдов, то в 1-й грейд войдут должности, набравшие менее 15 баллов, во 2-й – от 16 до 31, 3-й – 32-47, 4-й – 47-63, 5-й – 64-79, 6-й – свыше 80 баллов.

Этап IV. Установление межквалификационных соотношений (должностных окладов) для каждого грейда

Диапазоны можно формироваться двумя способами [3]:

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 определенная на предприятии минимальная заработная плата.

На практике первый способ более распространен при введении грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда, но второй способ с методической точки зрения лучше. Он дает возможность точнее учесть потребности предприятия в дифференциации заработной платы, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке труда, в трудовом законодательстве (повышение уровня минимальной заработной платы), финансовых возможностях предприятия и т. д.

Основные характеристики диапазонов: соотношение между средним коэффициентом наиболее низкого грейда и средним коэффициентом наивысшего грейда; тип роста средних коэффициентов в диапазоне; ширина диапазона – разность между максимальным и минимальным коэффициентами в диапазоне; перекрытие в диапазоне.

При построении диапазонов целесообразно учитывать необходимость стимулирования индивидуальных результатов и достижений работников определенных категорий и профессий (должностей). Если в этом есть потребность, то диапазон для соответствующей квалификационной группы (грейда) должен быть более широким.

Гибкость в построении межквалификационных соотношений (табл. 2), возможность маневрирования коэффициентами (их изменениями) в пределах диапазона, установленного для определенной группы (грейда), создают дополнительные возможности для построения карьерного роста работников при условиях ограниченных возможностей должностного продвижения в организации.

Индивидуальные квалификационные коэффициенты работников могут пересматриваться. Учитывая личные достижения работников, результаты и стаж их работы на предприятии, эти коэффициенты могут как увеличиваться, так и уменьшаться, но в пределах диапазона соответствующей квалификационной группы.

Изменение квалификационного коэффициента будет влиять, соответственно, и на размер должностного оклада. На предприятии должны быть разработаны четкие правила повышения и снижения квалификационных коэффициентов, с которыми озабочены все работники.

Разработанные интервалы коэффициентов переводятся в «вилку» должностных окладов путем умножения минимального и максимального коэффициентов в «вилке» на установленную на предприятии минимальную заработную плату. На ПАО ММК им. Ильича минимальная заработная плата (фактически оклад) на предприятии установлена в размере 1400 грн, тогда диапазоны («вилка») должностных окладов будут такими (табл. 3).

Завершающей процедурой этого этапа является сравнение фактических должностных окладов работников предприятия с «вилками» должностных окладов, установленных для соответствующего грейда.

Таблица 3

## Установление диапазонов должностных окладов, грн

Грейд	Минимальный оклад	Максимальный оклад	Средний оклад
6-й	5600	6720	6160
5-й	4760	5880	5320
4-й	3920	5040	4480
3-й	3080	4200	3640
2-й	2240	3360	2800
1-й	1400	2520	1960

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.

#### Этап V. Внедрение грейдовой системы

На этапе внедрения грейдовой системы важно проинформировать работников предприятия об изменении должностных окладов не менее, чем за 3 месяца. Основные положения о системе оплаты труда должны быть отображены в соответствующих внутренних документах (коллективном договоре, положении об оплате труда и т. д.). Информация о грейдовой системе может быть размещена на сайте предприятия и досках объявления.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение системы грейдов на комбинате позволит максимально справедливо вознаграждать работников за их труд, учитывать как заслуги отдельного сотрудника, так и результаты работы коллектива в целом.

**Выводы из проведенного исследования.** Существующая система оплаты труда на ПАО ММК имени «Ильича» не совершенна. Основными ее недостатками являются следующие аспекты:

1. В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

2. В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

1. Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Для решения имеющихся проблем необходимо внедрить новую более эффективную систему оплаты труда. Сегодня стремительно растет число предприятий, переходящих на грейдовую систему.

Грейдовая система оплаты труда предусматривает, что работодатель платит сотруднику за результат. Однако, кроме собственно самого результата труда, за основу берется квалификация работника, стаж работы, трудовая дисциплина, корпоративная культура, рассматривается в грейдах и поведение человека, даже его внешний вид. Система грейдов, или позиционных должностей, представляет, по сути, таблицу о рангах, каждому сотруднику компании присваивается тот или иной ранг, или грейд, в соответствии с которым определяется уровень его заработной платы. Система грейдов способствует, с точки зрения работодателей, созданию ясной методики формирования вознаграждения и позволяет оптимизировать фонд заработной платы компании. По мнению работодателя, достоинство системы для работников – ее прозрачность. Сотрудник понимает, что и как он должен делать и в течение какого времени, чтобы рассчитывать на повышение заработной платы.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Гиль А.А. Теоретические аспекты организации оплаты труда в современных условиях / А.А. Гиль, Л.А. Гришина, Е.В. Погорелов // Бизнес-информ. – 2010. – № 4. – С. 111-113.
2. Официальный сайт Сообщества кадровиков и специалистов управления Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>.
3. Рутицкая В. Модель оплаты труда: грейды / В. Рутицкая // Менеджер по персоналу. Технологии. – 2007. – № 7. – С. 36.
4. Цимбалюк С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Электронный ресурс] / С. Цимбалюк // Справочник кадровика. – 2009. – № 2. – Режим доступа : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=8&n=23&c=268>.