

КОТЛИНСКАЯ Т.А., ст. гр. МО 09а  
Науч. рук.: Коверга С.В., к.э.н., доц.  
Автомобильно-дорожный институт ДонНТУ,  
г. Горловка

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ГРЕЙДИНГА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Рассмотрены теоретические аспекты и эволюция системы грейдирования, а также возможные варианты поэтапного внедрения системы грейдов на предприятиях.*

**Актуальность.** На современном этапе функционирования предприятий в мире и на территории Украины, в частности, большой интерес вызывает возможность начисления заработной платы, принципы, согласно которым следует оценивать работника и устанавливать уровень оплаты его труда, который стимулировал бы модель его поведения и в достаточной мере удовлетворял его потребности. Решением данной проблемы стало внедрение грейдинга на крупных отечественных предприятиях.

**Цель исследования.** Изучение системы грейдов, этапов ее внедрения на предприятии и практическая оценка преимуществ и недостатков, которые могут возникнуть в результате ее реализации.

**Основная часть.** Термин «грейдинг» или «система грейдов» в среде HR-специалистов и прогрессивных руководителей компаний в настоящее время стал весьма популярен в Украине. Особое внимание решению данного вопроса уделяется в работах О. Козловой, А. Повshedного, Д. Савочкина, О. Стародетской, Е. Шугаевой и др. Основным компонентом данных работ является анализ возникновения и пути внедрения грейдинга на предприятиях.

Грейдинг (или система грейдов) – это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании.

Таким образом, грейд (grade (англ.) – степень, класс) – это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьировать от 5-7 до 20. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или «вилка окладов», которая может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

Система грейдов впервые появилась полвека назад в США, где была разработана универсальная система, которая учитывала ряд факторов, которые можно назвать компенсационными факторами, так как от них зависела материальная компенсация для определенной должности. Это

такие факторы, как уровень ответственности, опыт, знания и навыки, результативность деятельности [3].

В Украине система грейдов становится также все более востребованной работодателями, так как в условиях нарастающей конкуренции руководители компаний стали лучше понимать необходимость заниматься своим основным ресурсом – персоналом и уделять внимание вопросам его мотивации, как материальной, так и нематериальной. Приблизительным аналогом системы грейдов в советские времена была Тарифная квалификационная сетка. Однако она была применима только к некоторым категориям должностей и оценивала их достаточно формально.

С тех пор в самой логике грейдирования мало что поменялось. Основными задачами грейдинговой структуры компании являются:

- определение внутреннего порядка в системе должностей, соотнесение между собой уровней должностей из разных функций (например, продавец-бухгалтер-инженер);
- определение справедливой и непротиворечивой системы компенсаций;
- возможность сравнения компенсаций с рынком (бенчмаркинга) и их изменения для удержания персонала (повышение зарплат и тд.);
- определение понятной для сотрудников карьерной лестницы [1].

Существует несколько вариантов, предложенных разными HR-специалистами по внедрению данной системы на предприятии. Наиболее подробным и тщательно разработанным из них является вариант внедрения, предложенный О. Козловой, руководителем департамента по управлению персоналом ООО «Суматра-ЛТД» [2]. Нами предлагается следующая последовательность:

1. Выбор метода определения значимости должности.

Все возможные методы можно разделить на аналитические и неаналитические. Примером неаналитического метода может послужить классификация должностей от высшего звена к низшему. Преимуществом аналитического метода заключается в том, что все данные можно предоставить в количественной форме, тем самым сделав более объективную оценку должностей.

2. Определение и оценка ключевых должностей. После того, как принято решение каким образом необходимо оценивать должности, следует определить, какие именно надо оценить: все, наиболее типичные, только значимые для предприятия, ключевые, эталонные.

3. Изучение рыночной оплаты труда. Так как одной из задач грейдинга является тарификация оплаты труда, необходимо быть в курсе происходящих изменений.

4. Сопоставление окладов и веса должностей. Это этап наложения должностей на действующую систему окладов.

5. Определение грейдов и их групп.

6. Определение границ грейдов. То есть определение шага грейда – интервал веса должностей. На практике данный показатель может составлять от 15-25 % от веса эталонной должности. При этом за эталон следует принимать самую «простую» должность с минимальной зарплатой, например, «уборщица офисных помещений». Но можно действовать и в обратном направлении, выбрав за эталон самую «сложную» должность с наибольшей зарплатой – «директор предприятия».

7. Определение тарифов. Тариф – диапазон оплаты для должностей грейда. При определении тарифов решают две основные задачи:

- 1) определение диапазона окладов;
- 2) определение размеров наложения (пересечения грейдов и тарифов).

При этом может возникнуть три ситуации:

- грейды не накладываются друг на друга, а тарифы – наоборот;
- тарифы не пересекаются, а грейды имеют пересечения;
- пересекаются как грейды, так и тарифы.

8. Определение размеров окладов (можно производить как аналитическим, так и не аналитическим методом).

9. Анализ и исправление несоответствий.

Можно выделить два основных несоответствия:

- 1) переоценка или недооценка должности по сравнению с уровнем оплаты труда на рынке, попадание должности не в тот тариф;
- 2) несоответствие размера оклада весу должности.

Существуют следующие пути решения данной ситуации, например, можно сдвинуть границы грейдов и допустить наложения, присваивать грейды фактически в ручном режиме, можно еще раз провести переоценку должностей или пересмотреть уровни оплаты труда [2].

**Выводы.** В заключение следует отметить, что система грейдов является лишь еще одним инструментом, с помощью которого можно определить уровень начисляемой заработной платы. Данная система имеет как достоинства, так и определенные недостатки, основным из которых является его трудоемкость. Поэтому, принимая решение о внедрении грейдинга на предприятии, необходимо оценить все за и против, чтобы результат оправдал ожидания.

### **Библиографический список**

1. Савочкин Д. Формирование грейдинговой сетки компании // Управление персоналом. – 2012. - № 10 (229). – С.29-31.
2. Козлова О. Система грейдов: этапы внедрения и основные «грабли» // Управление персоналом. – 2012. - № 6 (225). – С.63-67.
3. [Электронный ресурс] <http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/E-xecutive>.