

УДК 331.106.24

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДИРОВАНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАУЧНО- ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ПРОЕКТНЫХ ИНСТИТУТОВ**

Карамутдинова Д.М., Валитова Н.В., Шакурьянова Ю.Р.  
ООО «РН-УфаНИПИнефть», г. Уфа  
e-mail KaramutdinovaDM@ufanipi.ru

**Аннотация.** На примере корпоративного научно-исследовательского проектного института (КНИПИ), приведены результаты внедрения системы грейдинга для повышения качества управления персоналом, позволившие устранить ряд диспропорций в оплате труда, повысить мотивацию сотрудников в результатах труда. При создании факторов оценки должностей наиболее приемлем метод направляющих профильных таблиц Эдварда Хея, в основу которого положена оценка рабочих мест с точки зрения объёма знаний, с помощью которых решаются производственные проблемы, обязанностей сотрудника, условий его труда. Реализация системы грейдинга персонала КНИПИ позволила повысить соответствие уровня оплаты труда решаемым задачам.

**Ключевые слова:** персонал, метод, должность, оценка, фактор, грейд, заработная плата, эффективность.

В настоящее время инструменты, позволяющие эффективно управлять персоналом, в том числе научно-исследовательских проектных институтов, приобретают всё большую значимость. Вложения в человеческий капитал, т.е. потенциальную способность индивидуумов приносить доход, обеспечивают высокую экономическую эффективность деятельности предприятия и все в большей степени определяют развитие экономики, прежде всего в индустриальных странах [1].

Следует отметить, что в течение длительного времени, в частности в СССР, с 1968 г. применялся Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), обязательный для всех отраслей. В настоящее время в России действует Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). Этот классификатор - составная часть Единой системы классификации и кодирования информации (ЕСКК) в Российской Федерации, введённой в действие с 01.01. 1996 г. в рамках выполнения Государственной программы перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему учёта и статистики. Российские государственные предприятия для начисления зарплат преимущественно используют тарифно-квалификационный

справочник. Бюджетное финансирование жёстко связано с нормативно-правовыми актами трудового законодательства. Отрицательным моментом подобного подхода является ограниченное число факторов оценки должностей и, в определённой степени, нивелирование индивидуальных особенностей той или иной профессии. Таким образом, совершенствование принципов подхода к эффективному управлению персоналом является актуальной задачей, на посильное решение которой и направлена настоящая статья. В ней, на примере КНИПИ, приведены результаты внедрения системы грейдинга для повышения качества управления персоналом, позволившие устранить ряд диспропорций в оплате труда, повысить мотивацию сотрудников в результатах труда.

Следует сразу же отметить, что в современном менеджменте используется более разнообразный инструментарий классификации должностей и профессий, в частности, методы:

- рядов (ранжирование), заключающийся в распределении должностей организации в порядке убывания их относительной ценности (важности). При этом во внимание принимаются и такие факторы, как время, необходимое для занятия той или иной должности, уровень образования, стаж работы [2]. Однако, данный метод не всегда совершенен вследствие отсутствия чётких критериев распределения должностей, последовательности их достижения;

- разрядов (классификация). По результатам классификации оценки сложности работ определяется некоторое число классов (разрядов), причём при выделении разрядов используются такие критерии, как сложность и разнообразие работ, степень самостоятельности при выполнении работы, необходимость принятия решений, характер коммуникации, ответственность, уровень профессиональных знаний [2]. Данный метод более объективен по сравнению с методом ранжирования, так как оценка уровня должности производится на основе большего числа факторов. Недостаток метода заключается в сложности определения и описания разрядов (особенно на предприятиях с большим количеством должностей). Кроме того, как и предыдущий метод, классификация не предусматривает количественной оценки работ, и поэтому является в определённой мере субъективной.

Наиболее распространённым и достаточно объективным является так называемый балльно-факторный метод (грейдинг, грейдирование должностей), заключающийся в том, что каждая должность получает оценку в баллах с учётом веса и уровня факторов, в соответствии с которыми и проводится оценка значимости должности. Данное балльное значение используется для обозначения границ уровней (грейдов) и вычисления «вилки» оклада (постоянной части заработной платы). При создании факторов оценки должностей наиболее приемлем метод направляющих профильных таблиц Эдварда Хей [3]. В основу метода положена факторная система оценки должностей, направляющие же таблицы впервые были использованы при оценке 450 управленческих должностей компании General Foods Corporation.

В основу метода Э. Хея положена оценка рабочих мест с точки зрения объёма знаний, с помощью которых решаются производственные проблемы, обязанностей сотрудника, условий его труда и включает в себя четыре нижеприведённых фактора (таблицы):

- «ноу-хау». По данным таблицы измеряют количество каждого вида знаний и навыков, необходимых для выполнения определённого типа работ. Таблица включает в себя следующие измерения: необходимые знания сотрудником практических процедур, специализированные методы и изученные навыки, знание реального и концептуального планирования, координирование, направление и управление действиями и ресурсами организации, способность осуществления передачи навыков другим сотрудникам;

- решение поставленных проблем. С помощью этой таблицы измеряют уровень мышления сотрудника, необходимый для реализации его производственных функций. При этом рассматриваются два измерения: окружающая (внешняя) среда, в которой имеет место его мышление; значимость реализуемых проблем;

- значимость ответственности выполняемых сотрудником функций. Таблица отображает степень ответственности сотрудника, выполняющего определённые функции, важные в пределах функциональности предприятия, уровень влияния принятых решений на качество выполняемых работ в следующем порядке важности: средства управления, которые ограничивают или расширяют принятие решений, влияющих на качество выполненных работ, влияние выполненных работ на эффективность деятельности организации;

- условия работы. Данные таблицы определяют условия выполнения организационных функций, с учётом следующих факторов: степень физической усталости сотрудника - комбинация интенсивности, продолжительности, вида физической деятельности, физического дискомфорта или риска несчастного случая, умственного напряжения при исполнении возложенных функций.

Таким образом, метод Э. Хея позволяет системно оценить соотношение различных должностей персонала организации, определить их относительное значение.

Грейдинг позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса и разработать соответствующую систему оплаты труда - базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей, путём построения принципиально новой цепочки ресурсных потоков внутри организации (рисунок 1). Основной целью грейдинга персонала является установление объективной ценности сотрудников, повышение прозрачности их карьерных перспектив, повышение эффективности использования фонда оплаты труда.



Рисунок 1. Ресурсные потоки системы грейдинга персонала

В современном кадровом менеджменте грейдинг - необходимый инструмент организационного планирования и управления затратами на персонал. Грейдинг позволяет систематизировать должности организации, установить верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда), зарплатные же «вилки» позволяют избежать неправомерного увеличения фонда оплаты труда.

При использовании системы грейдинга должности персонала организации оцениваются по ряду критериев, таких, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д. Создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду «привязывается» «вилка» оплаты, объем социальных гарантий и льгот.

Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но и управляемой. Система грейдов позволяет гибко вы-

страивать схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж работы, но и другие, не менее значимые факторы, такие как уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность принимаемых решений и т.д. В системе грейдов каждая должность находит своё место в «табели о рангах» и получает соответствующую оценку в виде «вилки» оклада. Эксперт высокой квалификации, «закрывающий» ответственный участок бизнес-процесса, может иметь более высокий грейд, чем руководитель отдела в непрофильном направлении деятельности компании, что обеспечивает не только управленческую, но и профессиональную карьеру сотрудника.

При постановке системы оценки должностей используется унифицированный подход, включающий ряд обязательных условий: для оценки должностей применяется единый набор факторов оценки деятельности, единые правила выставления оценок важности должности по каждому фактору, размеру заработной платы, производимой по результатам расчёта баллов по единым правилам. При использовании данного метода проводится его адаптация для целей конкретной организации и условий её деятельности (таблица 1).

Таблица 1. Факторная оценка должностей персонала организации

№ фактора	Коэффициент, $R_i$ , %	Измерения фактора, №	Коэффициент $g_i$ , %	Минимальное количество баллов	Количество баллов				
					1	2	3	4	5
1	50	1	10	10	10	12	14	17	21
		2	20	20	20	24	29	35	41
		3	20	20	20	24	29	35	41
2	35	1	15	15	15	18	22	26	31
		2	10	10	10	12	14	17	21
		3	10	10	10	12	14	17	21
3	15	1	5	5	5	6	7	9	10
		2	10	10	10	12	14	17	21
Всего	100			100					207

Примечание.  $R_i$  - вес факторов, для оценки должностей;  $g_i$  - вес составляющих факторов (подфакторы), используемых для оценки должностей.

Внедрение системы грейдирования персонала состоит из следующих этапов:

- формирование рабочей группы, включающей как представителей организации, так и внешних консультантов, причём руководство следует возложить на представителей высшего менеджмента организации;

- анализ и выявление ключевых факторов деятельности персонала. При этом проводится описание факторов деятельности конкретного вида персонала, определение веса факторов их деятельности, формирование балльной таблицы уровня оценки веса должностей;

- проводится функциональное описание должности, при необходимости согласование с руководителем отдела/подразделения;

- для каждой должности определяется уровень значения по каждому фактору, в соответствии с которым ей присваивается определённое количество баллов, указываемых в таблицах. В случае необходимости проводится интервью с сотрудниками разных должностей и их руководителями;

- баллы по каждой шкале суммируются и определяется их общее число для конкретной должности;

- производится расчёт грейда (уровня оплаты) должности;

- уровням оплаты присваиваются денежные значения (минимальное и максимальное), при этом диапазон размера заработной платы указывается в таблицах для каждой должности.

Ниже представлены результаты внедрения системы грейдирования персонала на примере КНИПИ (таблица 2). Следует отметить, что факторы оценки должностей для каждой организации различны и должны учитывать специфику предприятия, его стратегические цели и задачи.

Таблица 2. Факторы системы грейдирования персонала одного из КНИПИ.

Факторы	Вес, %	Количество уровней
Уровень технической компетенции - знание технологий, специальных, практических процедур, теоретических и профессиональных дисциплин	30	7
Уровень влияния на результат - степень воздействия, которое должность оказывает на конкретный результат (проект)	25	5
Уровень ответственности - степень контроля и руководства для каждой должности или их отсутствие (в зависимости от организационной структуры и политики организации)	20	7
Управленческие навыки, необходимые для успешного руководства сотрудниками - навыки планирования, консультирования, контроля, делегирования полномочий, координации действий, принятия решений, создания высокоэффективной команды, наставничества	15	5
Коммуникационные навыки - навыки необходимые для межличностного взаимодействия с коллегами, командами, клиентами, общественностью. Фактор оценивает степень развития навыков письменной и устной коммуникации, необходимой для выполнения работы на данной должности	10	5

В таблице 3 приведена оценка должностей подразделений КНИПИ.

Внедрение системы грейдирования в научно – исследовательском проектном институте позволило, в частности, устранить диспропорции в оплате труда по ряду должностей, устранить низкую мотивацию персонала в результатах труда, нерациональное количество должностей в штатном расписании, уровней управления.

Внедрение системы грейдирования персонала в КНИПИ происходило следующим образом. Была сформирована рабочая группа, состоящая из руководителей высшего и среднего звена, а также внешнего консультанта. Члены рабочей группы определили ключевые факторы для оценки должностей, исходя из приоритетов развития организации. Было произведено описание каждого из факторов системы грейдирования, определён вес факторов, сформирована бальная таблица

уровней (таблица 2). Согласно предложенному блоку грейдинга персонала, членами рабочей группы была произведена оценка должностей (таблица 3).

Таблица 3. Оценка должностей сотрудников ООО «РН-УфаНИПИнефть»

Должность	Уровень технической компетенции	Влияние на результат (создание проектов)	Уровень ответственности	Управленческие навыки	Коммуникационные навыки
Должность 1	6	5	6	5	5
Должность 2	6	4	5	4	4
Должность 3	6	4	5	4	4
...	6	3	6	3	4
...	6	3	6	3	4
...	6	3	5	4	4
...	6	4	4	3	4
...	6	4	4	3	4
...	5	4	5	3	4
...	5	3	5	4	4
...	5	4	4	3	4
...	5	4	4	3	4
...	5	4	4	3	4
Должность n	5	2	4	4	4

Баллы по каждой должности были просуммированы, должности были приравнены к грейдам (таблица 4). За каждым грейдом было закреплено определённое денежное значение.

Таблица 4. Матрица грейдов. Соответствие должности персонала грейдам

Грейд	Должность
1	Должность 1
2	Должность 2
3	Должность 3
4	Должность 4
5	Должность 5
6	Должность 6
7	Должность 7
8	Должность 8, Должность 9
9	Должность 10, Должность 11
10	Должность 12

По завершению проекта была определена относительная ценность существующих должностных позиций с точки зрения стратегии предприятия, оптимизирована система оплаты труда и создана эффективная система вознаграждения. Были определены преимущества системы грейдинга в системе мотивации персонала КНИПИ по сравнению с существующей до начала изменений тарифной системы оплаты труда (таблица 5).



Таблица 5. Отличия между тарифной системой и системой грейдирования персонала

Тарифная система	Система грейдирования
Построена на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы персонала	Предусматривает широкий ряд критериев, в частности: - управление; - коммуникация; - ответственность; - сложность работы; - самостоятельность деятельности персонала и т.д.
Должности выстраиваются по нарастающему принципу	Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда, благодаря профессионализму, может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка
Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные)	Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах
Должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца)	Должности размещаются только по принципу важности для организации

Реализация системы грейдирования персонала КНИПИ позволила повысить соответствие уровня оплаты труда решаемым задачам (в частности, благодаря введению в состав 7 грейда должности «эксперт», замедлился переток технических специалистов на административные должности – динамика роста управленческого персонала младшего звена в 2007 по сравнению с 2006 г. замедлилась на 12 %, при росте общей численности за данный период времени на 10 %).

### Выводы

Согласно проводимым отделом кадровой политики скрининг – замерам, удовлетворённость сотрудников выполняемой работой за период с 2006 по 2007 г. возросла на 15 %, что в значительной мере объясняется повышением адекватности вознаграждения уровню профессиональных компетенций и занимаемой должности, заложенным в систему грейдирования персонала КНИПИ. Кроме того, за данный период времени на 3 % снизился процент уволенных по собственному желанию высококвалифицированных сотрудников и молодых специалистов, а также ранее низко оцениваемых категорий сотрудников.



### Литература

1. Ермаков Ю.В., Пашкус В.Ю. Человеческий капитал и ключевые компетенции ВУЗа на примере Государственной полярной академии. // Проблемы современной экономики. 2008. № 1. С. 25.
2. Лавров А.М. С грейдом по жизни.// Управление персоналом: электрон. справочник. 2008. № 5. С. 76 - 83 (<http://www.ogbus.ru>).
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 455 с.

## INTRODUCTION OF THE SYSTEM OF GRADE TO IMPROVE EFFICIENCY OF ACTIVITY OF THE SCIENTIFIC-RESEARCH PROJECT INSTITUTES

D.M. Karamutdinova, N.V. Valitova, Y.R. Shakuryanova  
RN-UfaNIPIneft Ltd, Ufa  
e-mail: KaramutdinovaDM@ufanipi.ru

**Abstract.** This paper discusses the results of adopting an employee grading system in a corporate R&D and design institute, aimed at stepping up the quality of staff management, rationalizing the payment of wages, and increasing the motivation of employees to achieve target results. Edward Hay's Profile Table Evaluation method proves the most applicable in establishing the employee title/duty assessment criteria. This method evaluates jobs based on the volume of knowledge and skills required to solve the respective tasks, as well as the employee's direct duties and working conditions. In the R&D institute, such a grading system has helped to adequately match the level of wages with the tasks being solved by individual positions.

**Keywords:** staff, method, position, assessment, grading, wages, efficiency

### References

1. Y.V. Ermakov, V.Y. Pashkus Human capital and the key competence of the university as an example of the State Polar Academy. // Problems of a modern economy. 2008. Number 1. S. 25.
2. A.M. Lavrov With Grady for life. // Resource Management: the electron. Reference. 2008. Number 5. Pp. 76 - 83 (<http://www.ogbus.ru>).
3. E. Vetluzhsky Motivation and remuneration. Tools. Techniques. Practice. MA: Harvard Business Review, 2007. 455.

### **Сведения об авторах**

1. Карамутдинова Д. М., начальник отдела ООО «РН - УфаНИПИнефть», г.Уфа  
D. M. Karamutdinova, head of department, RN-UfaNIPIneft Ltd, Ufa  
e-mail KaramutdinovaDM@ufanipi.ru

2. Шакурьянова Ю. Р., ведущий специалист ООО «РН - УфаНИПИнефть», г.Уфа  
Ju. R. Shakuryanova, a leading expert "RN - UfaNIPIneft", Ufa

3. Валитова Н. В., заместитель начальника отдела ООО «РН - УфаНИПИнефть»,  
г.Уфа  
N. V. Valitova Deputy Head of the "RN - UfaNIPIneft", Ufa