# Применение грейдирования для расчета заработной платы

**Шарапова В.М.,** д.э.н., профессор, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

**Аннотация.** Отраслевые схемы должностных окладов, действующие в различных отраслях экономики предусматривают начисление заработной платы работников исходя из тарифных сеток, утверждаемых централизован. Сейчас особо актуальным вопросом на многих предприятиях становится разработка и внедрение эффективной системы оплаты, обусловленной, как введением новых должностей, которые ранее не были указаны в регулирующих документах, так и разнообразных специалистов. Возникает необходимость проведения единой корпоративной политики для стимулирования труда в отрасли. Примером является система грейдирования, успешно справляющаяся с такими задачами, как прозрачность, справедливость. Этот современный метод позволяет и руководству, и работникам иметь четкое представление кто, за что и сколько получает.

**Ключевые слова:** оплата труда, грейдинг, стимулирование персонала, критерии оценки, «вилки» окладов.

# Applying grading for payroll

**Sharapova V.M.,** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russia

**Annotation.** Industry salary schemes operating in various sectors of the economy provide for the accrual of wages of employees on the basis of tariff grids approved centralized. At present, the development and implementation of an effective

payment system is becoming an especially topical issue in many enterprises, due to the introduction of new posts that were not previously indicated in the regulatory documents, as well as various specialists. There is a need for a single corporate policy to stimulate labor in the industry. An example is a grading system that successfully copes with tasks such as transparency and fairness. This modern method allows both management and employees to have a clear idea of who, for what and how much gets.

**Keywords:** remuneration, grading, staff incentives, evaluation criteria, salary forks.

Грейдирование представляет собой позиционирование должностей, которое позволяет распределить их в иерархической структуре предприятия, с учетом сложности выполняемой работы и соответствия потребностям компании. Термины «грейд», «грейдинг» происходят от английского слова grading, что в переводе означает классификация, сортировка, упорядочение. работы и рыночной цены труда, а также динамичных организационных и технологических изменений.

Сложилось два качественных подхода к использованию термина грейдирование: первый подход – грейдинг должностей, второй – грейдинг работников [3]. В таблице 1 представлен сравнительный анализ этих подходов:

Таблица 1

**Сравнительный анализ подходов грейдирования**

| Критерий | Грейдинг должностей | Грейдинг работников |
|---|---|---|
| Объект оценки | Ценность должности для компании | Ценность конкретного сотрудника для компании |
| Критерии оценки | Значимые признаки должности | Индивидуальные качества работника |
| Подходящие компании | Средние и крупные компании с фиксируемыми функциями должностей | Малые и средние компании, где выполнение функции зависит от квалификации работника и его навыков, способностей |
| Результат | Сетка должностных окладов, построенная с учетом значимости должности для компании | Персональное распределение окладов в соответствии с личными компетенциями. |

Грейдинг должностей имеет более широкое практическое применение, но стоит отметить, что при оценке должностей нельзя совсем отказаться от оценки работников. В рамках одного грейда вилка окладов для разных должностей может быть достаточно широкой, и для соблюдения принципов справедливости и прозрачности, для которых и разработана система грейдов, необходимо учитывать потенциальную ценность самого работника для компании.

Для системной оценки соотношения различных должностей персонала организации применяется Метод Э. Хея, который определить их относительное значение. Затем, в соответствии с этими значениями все должности распределяются по грейдам. Поиск границ грейдов основан на интуитивном понимании иерархии должностей или содержания работ. В каждом грейде выделяется ключевая должность, являющаяся контрольной для определения вилки окладов. Определение оклада производится на основе анализа рынка заработной платы, ФОТ организации и полученного опыта.

Таким образом, система грейдов логична и «доступна для реализации практически в любой компании» [1] Но для получения оптимального результата необходимо глубокое изучение этого вопроса.

Система грейдирования предназначена для достижения максимально рационального использования фонда оплаты труда, повышая его эффективность от 10 до 30%. Она позволяет дифференцировать и унифицировать по сложности выполняемых работ базовые уровни заработной платы. Сотрудники, действительно играющие важную роль в работе предприятия получают повышение базового оклада, а ленивые и бесполезные сотрудники отпадают т.к. при разработке грейдов работодатель получает возможность оценить существующие должности и их целесообразность и, если необходимо, исключить их из штатного расписания, «сократив затраты и устранив» [7] существенную неэффективность работы.

Определение оптимального диапазона оплаты для должностей грейда является одной из главных задач грейдирования. Это важно с точки зрения баланса оплаты труда на различных должностях.

Классической и целесообразной «высотой тарифа считается 20% от минимального размера оплаты в грейде» [4].

Кроме того, наложение тарифов для различных грейдов тоже должно иметь своё значение:

$$\text{Площадь наложения,\%} = \frac{\text{Размер наложения в денежном выражении}}{\text{Тарифный разряд более высокого грейда}} \quad (1)$$

Оно должно придерживаться рамок в 40% т.к. работнику незачем стремиться перейти в более высокий грейд, если он еще в своем грейде не все заработал. В то же время, наложение необходимо, являясь стимулом для работников, стремящихся к карьерному росту, но не желающих становиться руководителями.

Определение тарифа должности определяется путем вычисления денежного эквивалента одного бала в весе должности [5]:

$$\text{Стоимость балла} = \frac{\text{Сумма окладов должностей грейда}}{\text{Сумма весов должностей грейда}} \quad (2)$$

Затем стоимость бала умножается на вес должности, в результате чего определяется оклад.

На индивидуальном уровне грейдирование позволяет быстро провести анализ структуры и должностных окладов и переменной части заработной платы [6].

По мнению некоторых ученых, доля постоянной части заработной платы не должна быть ниже 60-70%. Специалисты Международного бюро труда считают, что она должна составлять 75-80%. На самом деле ситуация складывается не совсем так. Проведя анализ рынока зарплат, можно сделать вывод, что иногда переменная часть может достигать и 90%, что недопустимо.

При системе грейдов структура заработной платы строится следующим образом (рис 1):

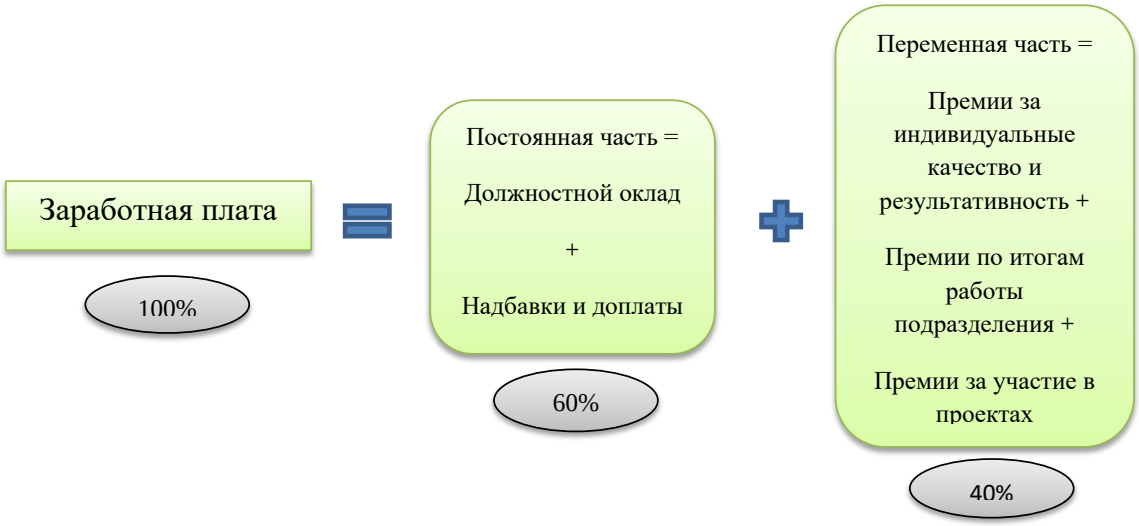


***Рис. 1 – Структура заработной платы при грейдинговой системе оплаты труда***

Опыт показывает, что оптимальное соотношение постоянной и переменной части заработной платы составляет 60% к 40%. Это объясняется тем, что при таком соотношении работник более заинтересован в выполнении плана и своих обязанностей, так как имеет возможность получить большую часть своего заработка.

При этом переменная часть будет включать только премии, которые работник получит лично за свой вклад, исключая всяческие бонусы и бенефиты. На это существует ряд причин:

- Наличие бонусов делает переменную часть средством повышения уровня оплаты труда конкретного работника, независимо от его эффективности; [4]
- Сотрудники не стремятся к лучшему выполнению трудовых обязанностей, т.к. воспринимают переменную часть, как постоянную;
- Контроль показателей премирования не осуществляется на должном уровне;
- Распределение премиального фонда администрацией на индивидуальном уровне не проработано;

• Бонусы снижают прозрачность системы в целом, т.к. чем меньше различных бонусов, тем работнику понятнее, что он должен сделать, чтобы получить свою переменную часть заработной платы.

Главное достоинство системы грейдирования, с точки зрения работника – прозрачность перспектив. Сотруднику понятно его задание, сроки выполнения по времени, чтобы зарплата была выше [5].

На исследуемом предприятии действует система грейдирования. В соответствии с ней, заработная плата работника определяется в соответствии с присвоенным его должности грейдом, который учитывает: положение занимаемой должности на рынке труда, профессиональную квалификацию. Присвоение грейда работнику производится на основании представления непосредственного руководителя, согласовывается с функциональным руководителем и утверждается Комитетом по кадрам и вознаграждениям Филиала или Компании.

В компании существует шесть грейдов, показанных в таблице 2.

Таблица 2

**Единая тарифная сетка по оплате труда работников бизнес-направления, тыс. руб.**

| **Группа грейдов** | **Грейд** | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| В | 3188 | 5703 | 8344 | 11 117 | 14 029 | 17 086 | 20 296 | 23 667 | 27 206 | 30 922 |
| | Грейд | | | | | | | | | |
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| | 34 824 | 38 921 | 43 223 | 47 740 | 52 483 | 57 463 | 62 692 | 68 182 | 73 947 | 80 000 |

В таблице 2 представлено максимальное значение в диапазоне тарифов в каждом грейде. Видно, что высота тарифа соответствует стандартной высоте в 20% от минимального, но отсутствует тарифное наложение, которое хорошо сказывается на мотивации работника.

В соответствии с присвоенным грейдом работники распределились следующим образом (табл. 3):

Таблица 3

**Распределение работников бизнес-направления «по грейдам»**

| Грейд | Количество работников | % | Грейд | Количество | % |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 1 | 11 | 5 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 12 | 1 | 1 |
| 3 | 6 | 5 | 13 | 2 | 2 |
| 4 | 14 | 13 | 14 | 6 | 5 |
| 5 | 18 | 16 | 15 | 13 | 12 |
| 6 | 13 | 12 | 16 | 0 | 0 |
| 7 | 21 | 19 | 17 | 0 | 0 |
| 8 | 10 | 9 | 18 | 7 | 6 |
| 9 | 0 | 0 | 19 | 5 | 4 |
| 10 | 26 | 23 | 20 | 2 | 2 |

Чуть меньше четверти – 23% получили 10 грейд, 19% – 7, 16% – 5. Самый низкий грейд присвоен одному работнику, самый высокий – двум.

На предприятии устанавливается максимальный суммарный доход, рассчитанный с учетом коэффициента.

Каждому грейду соответствует плановый коэффициент соотношения постоянной части и суммарной заработной платы, соответствующий уровню дохода в месяц при достижении установленных плановых показателей КПЭ на 100%. В соответствии с данной таблицей, на предприятии установлен максимальных размер суммарного дохода, который рассчитывается как произведение коэффициента, соответствующего грейду, на постоянную часть (тариф).

Переменная часть может составлять от 90 до 150% от постоянной; это значит, что в суммарном доходе её часть занимает 50-60%.

Основу переменной части составляют вознаграждения за достижение показателей эффективности, кроме того, она включает премии за перевыполнение плана.

Показатели эффективности разработаны по группам профессий. Ключевые показатели эффективности подробнее рассмотрим на примере группы должностей «оперативного управления» (табл. 4):

Таблица 4

**Ключевые показатели эффективности для должностей группы «Оперативное управление»**

| № | KPI | Единица измерения показателя | Формула расчета | Описание переменных | Нормативный показатель | Премиальный % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Кэффициент загруженности | % | Р/Ф | Р-расчетное рабочее время в периоде, Ф-фактически отработанное время в периоде | 96 | 15 |
| 2 | Своевременная подача отчетности | % | ОС/ОО | ОС-количество отчетов, поданных в срок, ОО-общее количество поданных отчетов | 100 | 10 |
| 3 | Общее количество принятых заявок | шт. | ПЗ | ПЗ-общее число принятых заявок | 13 | 5 |
| 4 | % заявок, выполненных в срок | % | ЗС/ВЗ | ЗС-число заявок, выполненных в срок за период, ВЗ-число выполненных заявок за период | 100 | 15 |
| 5 | % срывов заявок | % | СР/ПЗ | СР-число сорванных заявок за период, ПЗ-число плановых заявок за период | 0 | 2 |
| 6 | Количество отработанных заявок в месяц | шт. | ВЗ | ВЗ-число выполненных заявок | 13 | 10 |
| 7 | Выполнение плана работ | % | ВЗ/ПЗ | ВЗ-число выполненных заявок за период, ПЗ-число плановых заявок за период | 100 | 20 |
| 8 | Снижение расходов на материал | % | МР/РР | МР-расходы на материал за период, РР-общие ремонтные расходы за период | 10 | 2,5 |
| 9 | Снижение эксплуатационных расходов | % | ЭР/РР | ЭР-эксплуатационные расходы за период, РР-общие ремонтные расходы за период | 10 | 2,5 |
| 10 | Количество повторных ремонтов | шт. | ПР | ПР-повторный ремонт | 0 | 2 |
| 11 | Контроль за техническим состоянием | шт. | Н | Н-количество неполадок, вызвавших простои за период | 0 | 2 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | Количество несчастных случаев бригады | шт. | НС | НС- количество несчастных случаев за период | 0 | 2 |
| 13 | SMART-задачи | % | ВS/ПS | ВЗ-выполненные Smart-задачи, ПЗ-поставленые Smart-задачи | 100 | 10 |

При перевыполнении плана по данному показателю эффективности, премия за перевыполнение начисляется: 1% соответствующей доли переменной части, за каждый процент перевыполнения плана, по показателю, а максимальный размер начисления премии, за перевыполнение плана по показателю, равен 10%. При невыполнении показателя, размер переменной части, соответствующий данному показателю, уменьшается на 4%, за каждый процент невыполнения плана по данному показателю. При этом премия вычисляется в зависимости от максимального размера переменной части каждого работника.

Грейдирование – это процесс оценки должностей в компании по ряду критериев. В результате появляется система должностных уровней, грейдов. Все должности выстроены иерархично – в зависимости от того, какую ценность они представляют для бизнеса. Каждому грейду соответствует «вилка» заработной платы и свой социальный пакет.

Не случайно в последнее время, интерес к такой форме дифференциации заработной платы как грейдинг, возрастает, с его помощью удается решать задачи по установлению объективной ценности каждого сотрудника, прозрачности перспектив построения карьеры, повышению эффективности использования фонда оплаты труда.

Грейдирование осуществляется в несколько этапов. Первоначально определяется значимость должности и вычисляется её вес по ряду критериев, затем должности распределяются по грейдам, в соответствии со значениями этих весов, далее производится определение оклада с помощью анализа рынка труда, ФОТ организации и полученного опыта.

Советскую систему присвоения профессиям разрядов в соответствии с квалификацией исполнителя и характером работ, можно считать прототипом

системы грейдирования. Но существенные различия состоят в критериях оценки, определении размера заработной платы, способе построения иерархии.

Система грейдов позволяет организации оптимизировать затраты на заработную плату и повысить эффективность работы т.к. сотрудники, действительно играющие важную роль в работе предприятия, получают повышение базового оклада, и работодатель имеет возможность сократить малозначащие должности. На индивидуальном уровне, грейдирование «позволяет быстро провести анализ структуры» [8] как должностных окладов, так и переменной части заработной платы.

**Библиографический список**

1. Корнеева И.В. Постановка системы грейдирования при переходе к устойчивому развитию // Управленческие науки в современном мире. 2016. Т. 2. № 2. С. 451-454.

2. Коковихин А.Ю., Кансафарова Т.А., Шарапова Н.В. Новая индустриализация: разрыв в компетенциях и институты рынка труда // Журнал экономической теории. 2018. Т. 15. № 2. С. 316-324.

3. Ляшенко Т.В., Болог А.С. Система грейдов как инструмент управления персоналом //Nauka-Rastudent.ru. 2017. № 3-2. С. 5.

4. Москвитин Г.И., Хамитова Э.Э. Методы определения значимости должностей в системе грейдирования // Экономика и социум. 2017. № 4 (35). С. 1881-1884.

5. Романова А.Н. Грейдирование как инструмент стимулирования труда персонала //Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 54. С. 91-96.

6. Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Борисов И.А. Грейдирование как современный инструмент мотивации персонала //Наука Красноярья. 2017. Т. 6. № 4-3. С. 338-343.

7. Шарапова Н.В., Битаева Е.А. Оценка эффективного распределения рабочего времени оператора, применяющего в работе персональный компьютер //Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 3. С. 64.

8. Яцик Ю.А. Совершенствование механизма привлечения рабочей силы в условиях дефицита трудовых ресурсов: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Место защиты: Моск. гуманитар. ун-т] URL: http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005377000/rsl01005377644/rsl01005377644.pdf

**References**

1. Korneev I.V. Setting the grading system during the transition to sustainable development // Management sciences in the modern world. 2016. Vol. 2. № 2. P. 451-454.

2. Kokovikhin A.Yu., Kansafarova TA, Sharapova N.V. New industrialization: a gap in competences and labor market institutions // Journal of Economic Theory. 2018. T. 15. № 2. S. 316-324.

3. Lyashenko T.V., Bolog A.S. Grade system as a tool for personnel management //Nauka-Rastudent.ru. 2017. № 3-2. S. 5.

4. Moskvitin G.I., Khamitova E.E. Methods for determining the significance of posts in the system of grading // Economy and Society. 2017. № 4 (35). Pp. 1881-1884.

5. Romanov A.N. Grading as a tool to stimulate staff labor // Actual problems of economic sciences. 2016. No. 54. P. 91-96.

6. Sharapova V.M., Sharapova N.V., Borisov I.A. Grading as a modern tool for staff motivation // Science of Krasnoyarsk. 2017. Vol. 6. № 4-3. Pp. 338-343.

7. Sharapova N.V., Bitaeva E.A. Evaluation of the effective distribution of the working time of the operator who uses a personal computer in his work // Russian economic Internet-journal. 2018. № 3. S. 64.

8. Yatsyk Yu.A. Perfection of the mechanism of attraction of a labor in the conditions of a shortage of a manpower: the dissertation ... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05 [Place of protection: Mosk. humanitarian un-t] URL: http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005377000/rsl01005377644/rsl01005377644.pdf