

УДК 331.1

**РАЗРАБОТКА ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА  
ХИМИЧЕСКОЙ ЛАБОРАТОРИИ МЕТОДОМ  
ГРЕЙДИНГА**

З.В. Криницына, Е.В. Михальченко

Томский политехнический университет

E-mail: zoya.tpu@gmail.com

**Криницына Зоя Васильевна**,  
канд. техн. наук, доцент ка-  
федры менеджмента инже-  
нерно-экономического фа-  
культета ТПУ.

E-mail: zoya.tpu@gmail.com  
Область научных интересов:  
управление персоналом, пси-  
хология управления, марке-  
тинг персонала.

**Михальченко Екатерина Ва-  
лентиновна**, канд. филос. наук,  
доцент кафедры менеджмента  
инженерно-экономического  
факультета ТПУ.

E-mail: emikhalchenko@tpu.ru  
Область научных интересов:  
управление персоналом, пси-  
хология управления, менедж-  
мент качества.

Показана возможность оценки должностей по таким ключевым факторам, как ответственность, цена ошибки, сложность работы и др. Разработано тринадцать грейдов для лаборатории. Сделан вывод о том, что целесообразно устанавливать для каждого грейда не только размер оклада, но и «вилку» оклада.

**Ключевые слова:**

Грейд, грейдинг, ключевые факторы оценки, вес долж-  
ности, оклад.

Слово «грейд» произошло от англ. grade – «рас-  
полагать по степеням, ранжировать». Грейдинг (систе-  
ма грейдов) – группировка должностей по определен-  
ным основаниям (определение «веса», классификация и  
пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организа-  
ции. 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. По сути, грейдинг – это способ тарификации.

Впервые этот термин употребил американский эксперт в области консалтинга Эдуард Н. Хэй. В 1962 г. он разработал универсальную модель тарифной сетки, которая оценивала вклад каждого сотрудника в результативность работы компании. Система до сих пор пользуется большой популярностью и имеет много современных модификаций.

Система грейдов – это шкала уровней должностей, принятых в компании. Каждая организация выстраивает ее самостоятельно, учитывая свои особенности, ценность каждого сотрудника и его вклад в общее дело. Эта система позиционных должностей позволяет работодателю платить сотрудникам по результатам труда. Система оплаты предусматривает широкий диапазон размеров заработной платы и четкое иерархическое распределение.

Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также «развязать узел» проблем, связанных с мотивацией персонала.

В России 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 [1].

Многие российские компании обратились к системе грейдов. Первыми внедрять систему грейдов в российских компаниях начали западные корпорации и при этом они взяли за основу именно метод Hay Group. Так, DHL, на российском рынке еще в 1984 г. принесла свои стандарты управления персоналом – 14-разрядную систему оплаты труда. Следующими были «Вимм-Билль-Данн», IBS и «Рольф».

Последнее время все чаще компании, решившие уделить внимание грейдингу, отказываются от использования достаточно сложной и объемной методики Hay Group, требующей значительных временных затрат и существенного участия консультантов. Компании предпочитают разрабатывать свои собственные подходы и методы с учетом имеющегося уже в достаточном объеме российского опыта внедрения системы грейдов.

Грейдирование преследует следующие цели:

- систематизация наименований всех должностей компании;
- установление чётких границ («вилкок») стоимости всех должностей компании;
- создание простого, понятного, прозрачного и справедливого инструмента для начисления зарплаты;
- разработка системы оценки труда персонала компании;
- создание почвы для планирования развития сотрудников компании;
- внедрение единого подхода к циклу приёма, ротации и увольнения персонала компании.

Процедура грейдирования достаточно затратна. Для её проведения требуются ресурсы, а именно:

- **информация** (стратегия, цели и планы компании; организационная структура предприятия; каталог должностей и должностные инструкции; анализ заработных плат сектора и т. п.);
- **люди** (экспертная комиссия в составе 10–15 человек: топ-менеджмент, руководители среднего звена, сотрудник отдела управления персоналом; возможно привлечение внешнего консультанта);
- **финансы** (зарплаты членов экспертной комиссии, а также затраты на обучение и услуги консалтинговых агентств);
- **время** (в среднем 1–1,5 года на разработку и внедрение).

Возвращаясь к термину грейдинг надо отметить, что мы имеем в виду под этим термином именно оценку должностей или должностных позиций, хотя в практике управления персоналом прослеживается употребление этого термина для двух различных подходов.

**Первый подход.** Грейдинг должностей или работ, когда оцениваются и ранжируются, т. е. распределяются по «грейдам», **должности** независимо от того, какой именно работник занимает должность. Грейд должности зависит от ценности и важности данной должности для компании.

В основе грейдирования должностей лежат такие принципы:

- экономическая обоснованность – связь с результатами компании;
- ясность и прозрачность – объективность системы, её понятность для всех категорий персонала;
- справедливость – при большем влиянии на результат компании сотрудник получает большее вознаграждение;
- однородность – соответствие вознаграждений сотрудников, оказывающих одинаковое влияние на результат;
- рыночная конкурентоспособность – создание конкурентных преимуществ компании для привлечения высококвалифицированных специалистов.

**Второй подход.** Грейдинг работников – оцениваются и распределяются по грейдам **работники**, персонально. В данном случае в совокупности учитывается и ценность выполняемой работы, и ценность самого работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций.

Второй подход к грейдингу оправдан в компаниях, где выполняемые работниками функции и задачи, объем самостоятельности и ответственности и другие параметры зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Т. е. можно сказать, что каждый работник в такой компании в определенной степени уникален и выполняемые им функции и задачи могут рассматриваться как отдельная должность.

Сравнительный анализ этих подходов по отдельным параметрам представлен в табл. 1 [2].

**Таблица 1.** Сравнительный анализ подходов по отдельным параметрам

Критерий	Грейдинг должностей	Грейдинг работников
Что оценивается	Ценность должности для компании.	Ценность конкретного работника для компании.

Продолжение таблицы 1		
Критерии оценки	Компенсационные факторы, имеющие отношение к самой должности. Такие как: требуемый уровень квалификации, сложность выполняемой работы, степень ответственности должности, степень самостоятельности, влияние на стратегические цели и бизнес-результат компании, аналитическая и коммуникативная нагрузка, условия работы и др.	Отдельные компенсационные факторы, такие, например, как степень ответственности и влияние на бизнес-результат, дополняются критериями оценки самого работника: его квалификация, результативность и др.
Компании, для которых рекомендуется такой подход	Компании с фиксированными и, желательно, четко прописанными функциями должностей, где разные работники могут занимать аналогичные должности и выполнять аналогичные функции. Обычно это средние и крупные производственные, торговые, сбытовые и другие компании.	Компании, где выполняемые работниками функции и задачи зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Обычно это консалтинговые компании, или другие небольшие по численности компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников, их творческим способностям.
Результат	Сбалансированная сетка должностных окладов, построенная с учетом ценности должностей для компании и их стоимостью на рынке труда.	Распределение персональных окладов работников по грейдам с учетом их квалификации, профессионализма и опыта, компетенций и (иногда) результативности.

Целью данной работы является разработка деловой оценки персонала химической лаборатории одного крупного российского предприятия. Процедура разработки включала три этапа.

#### Этап 1. Определение «веса» должностей

Это один из самых сложных этапов, поскольку требует выборки ключевых факторов для каждой должности. Эти факторы должны быть не только понятны, но и распределены по уровням сложности [3–5]. Здесь обязательно надо учитывать специфику предприятия, подразделения, а также требования, предъявляемые к должности. В данном случае были выбраны следующие факторы:

- управление сотрудниками;
- ответственность;
- опыт работы;
- требования к знаниям;
- условия работы;
- цена ошибки;
- сложность работы.

Подробное описание этих факторов приведено в табл. 2.

**Таблица 2.** Ключевые факторы оценки

Уровень	Описание
<b>1. Управление сотрудниками</b>	
A	Отсутствуют подчиненные, т. е. нет необходимости управлять сотрудниками
B	Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи
C	Координация действий рабочей группы (1–6 человек)
D	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач
E	Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий
F	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия
<b>2. Ответственность</b>	
A	Ответственность только за свою работу
B	Ответственность за технологические результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя

Продолжение таблицы 2	
C	Ответственность за результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей
D	Выработка решений, влияющих на общий результат рабочей группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем
E	Полная ответственность за результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения
F	Полная ответственность за все результаты целого направления работ (группы подразделений)
<b>3. Опыт работы</b>	
A	Опыт работы не требуется
B	Необходим опыт работы, не обязательно в данной области
C	Требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет
D	Требуется большой опыт работы в данной области (от 3-х лет)
E	Требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях
F	Кроме профессионального опыта, необходим значительный опыт практического управления большим количеством сотрудников
<b>4. Требования к знаниям</b>	
A	Достаточно среднего образования, специальных знаний не требуется
B	Необходимо высшее образование или неоконченное высшее, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями
C	Высшее профильное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями
D	Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях
E	Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, желательно наличие ученой степени
F	Высшее профильное образование и дополнительное в области управления организацией и персоналом, необходимость ученой степени
<b>5. Условия работы</b>	
A	Нахождение менее 10 % рабочего времени в спец. условиях
B	Нахождение в спец. условиях от 10 до 25 % рабочего времени
C	Нахождение в спец. условиях от 26 до 45 % рабочего времени
D	Нахождение в спец. условиях от 46 до 55 % рабочего времени
E	Нахождение в спец. условиях от 56 до 75 % рабочего времени
F	Нахождение в спец. условиях более 76 % рабочего времени
<b>6. Цена ошибки</b>	
A	Ошибки влияют на собственную работу
B	Ошибки влияют на работу сотрудников в рамках рабочей группы
C	Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников как в других группах, так и в рамках всего подразделения
D	Ошибки могут привести к потерям в масштабе подразделения
E	Ошибка может привести не только к крупным нарушениям, но и нарушить работу ряда подразделений
F	Ошибки могут привести к потерям в масштабе всей компании
<b>7. Сложность работы</b>	
A	Однообразная работа, постоянное выполнение единичных операций
B	Работа больше разнообразная, чем однообразная, выполнение нескольких функций, не требующих особых усилий
C	Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач
D	Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями
E	Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычлениением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения проблем
F	Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня.

A – 5; B – 10; C – 15; D – 20; E – 25; F – 30 баллов. В соответствии с принятой балльной системой происходит оценка должностей и присвоение им баллов. В табл. 3 показан пример оценки должности инженера-аналитика.

**Таблица 3.** Оценка должностей в баллах

Факторы оценки	Уровень соответствия фактора оценки в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A	B	C	D	E	F		
<i>Управление сотрудниками</i>			15				3	45
<i>Ответственность</i>				20			5	100
<i>Опыт работы</i>				20			3	60
<i>Требования к знаниям</i>			15				4	60
<i>Условия работы</i>		10					2	20
<i>Цена ошибки</i>				20			5	100
<i>Сложность работы</i>			15				4	60
Суммарный балл								445

## Этап 2. Формирование грейдов

После ранжирования должностей по баллам значимости для организации необходимо установить количество и границы грейдов (табл. 4).

**Таблица 4.** Грейды для должностей химической лаборатории

Наименование должности	«Вес» должности	Присвоенный грейд
Начальник лаборатории	925	13
Зам.начальника лаборатории	825	12
Руководитель технологической группы	650	10
Руководитель аналитической группы	635	9
Руководитель радиохимической группы	600	9
Мастер УПП	595	8
Инженер-технолог	470	7
Инженер-аналитик	445	7
Инженер-радиохимик	430	6
Инженер-спектрометрист	415	6
Лаборант химико-технологических исследований	405	6
Лаборант приёмщик проб	325	5
Лаборант химического анализа	315	5
Лаборант спектрального анализа	300	4
Лаборант-радиохимик	295	4
Дезактиваторщик	135	2
Делопроизводитель	125	1
Кладовщик	110	1

## Этап 3. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов

Установление должностных окладов и достаточно точных вилок для каждого грейда один из самых сложных этапов. Для этого необходима информация о рыночной стоимости различных видов работ, выполняемых специалистами компании, и о выплатах (окладах, премиях и бонусах) сотрудникам за предыдущие периоды [2, 4].

Кроме того, требовалось провести категоризацию должностей: управленческий, основной, вспомогательный и обслуживающий персонал. В данном случае: управленческая категория – начальник и его заместитель; основная категория – сотрудники технологической группы; вспомогательная категория – сотрудники радиохимической, аналитической группы и участка

подготовки производства; обслуживающая категория – делопроизводитель, кладовщик, дезактиваторщики. И для каждой из этих категорий персонала должны быть установлены разные соотношения оклада и премии в общей сумме вознаграждения.

В зависимости от значимости отдельных видов производств и работ, сложности и значимости сфер приложения труда, для более точного позиционирования должностей/профессий по размеру окладов/тарифных ставок в каждом грейде были выделены три типа функций:

- А – *приоритетная функция* / максимальный оклад (это сотрудники без которых жизнедеятельность и работа может оказаться под угрозой срыва или те работники, деятельность которых высоко оценивает высшее руководство);
- В – *основная функция* / средний оклад (это категория основных рабочих, которые непосредственно выполняют работу или обеспечивают работоспособность важных узлов и процессов);
- С – *поддерживающая функция* / минимальный оклад (к этой категории относятся те рабочие, нетрудоспособность или отсутствие которых не может повлиять на функционирование предприятия).

Получив данные по распределению должностей по «весу» необходимо пропорционально установленным баллам определить размер вознаграждения, отталкиваясь от должности с минимальным «весом» к наиболее значимой должности для организации. Для дополнения общей картины обращаем свое внимание на оплаты подобных работ на рынке труда. Поскольку профессии в химической лаборатории имеют редкое распространение, некоторые из них не присутствуют на рынке вовсе, из-за специфики выполняемой работы, данные, полученные из различных источников, нельзя полностью использовать при назначении окладов, они дают лишь приблизительную картину. При отсутствии профессии на рынке рассматривались данные по смежным, функционально похожим, профессиям. Итак, изучив бумажные носители и электронные источники, получаем приблизительные данные, которые представлены в табл. 5.

**Таблица 5.** Заработные платы по вакансиям на рынке труда

Должность	Интервалы заработных плат по вакансиям (тыс.р./мес.)
Начальник лаборатории	40–60
Заместитель начальника лаборатории	35–54
Делопроизводитель	11–18
Руководитель технологической группы Руководитель радиохимической группы Руководитель аналитической группы	15–30
Инженер-технолог Инженер-радиохимик Инженер-аналитик Инженер-спектрометрист	14–20
Лаборант химико-технологических исследований Лаборант приёмщик проб Лаборант радиохимик Лаборант химического анализа Лаборант спектрального анализа	12–17
Мастер УПП	16–25
Кладовщик	10–12
Дезактиваторщик	8–10

Зарплатная вилка – это те самые верхние и нижние границы для каждого грейда, которые определяют величину базовой компенсации. Стоит подчеркнуть, что грейдинг регулирует именно оклады. Так называемые «вилки» позволяют избежать непомерного увеличения фонда оплаты труда за счет произвольного повышения окладов, установить справедливые зарплаты для давно работающих сотрудников и повысить их мотивацию, материально вознаграждать человека только по его реальному вкладу в общее дело [3].

Зарплатная вилка по грейдингу гарантирует, что работник будет получать не меньше, чем его коллега, имеющий похожий опыт, образование, и выполняющий аналогичную работу [4].

Построение окладов можно сделать по следующему принципу: минимальный будет равен размеру минимального рыночного оклада с добавлением 10 % к нему; средний – 15 % к минимальному рыночному окладу; максимальный – 15 % к среднему рыночному окладу (табл. 6).

**Таблица 6.** Оклады должностей химической лаборатории, тыс.р./мес.

Наименование должности	Грейд	Мин. оклад	Средн. оклад	Макс. оклад	«Вес» должности	Функция
Начальник лаборатории	13	44,0	50,600	58,190	925	А
Зам.начальника лаборатории	12	38,5	44,275	50,916	825	А
Руководитель технологической группы	10	16,5	18,975	21,821	650	А
Руководитель аналитической группы	9	16,5	18,975	21,821	635	А
Руководитель радиохимической группы	9	16,5	18,975	21,821	600	А
Мастер УПП	8	17,6	20,240	23,276	595	А
Инженер-технолог	7	15,4	17,710	20,366	470	А
Инженер-аналитик	7	15,4	17,710	20,366	445	В
Инженер-радиохимик	6	15,4	17,710	20,366	430	В
Инженер-спектрометрист	6	15,4	17,710	20,366	415	В
Лаборант химико-технологических исследований	6	13,2	15,180	17,457	405	А
Лаборант приёмщик проб	5	13,2	15,180	17,457	325	В
Лаборант химического анализа	5	13,2	15,180	17,457	315	В
Лаборант спектрального анализа	4	13,2	15,180	17,457	300	В
Лаборант-радиохимик	4	13,2	15,180	17,457	295	В
Дезактиваторщик	2	8,8	10,120	11,638	135	С
Делопроизводитель	1	12,1	13,915	16,000	125	С
Кладовщик	1	11,0	12,650	14,547	110	С

Отдельно стоит упомянуть про ИСН (интегрированная стимулирующая надбавка) – это премиальная, надбавочная часть заработной платы. Её размер для каждого грейда индивидуален. ИСН устанавливается работнику по результатам оценки его профессионального статуса, т. е. уровня профессиональных компетенций и результативности труда. Профессиональный статус работника подтверждается на уровне подразделения раз в год и принимается решение заводской комиссии с учетом финансовых возможностей предприятия об изменении ИСН работнику. Именно процентное соотношение может помочь избежать перекосов в заработной плате у сотрудников, находящихся в разных грейдах при одинаковых окладах.

Таким образом, в результате внедрения предлагаемой системы оценки труда персонала предприятие получит простую, прозрачную, понятную систему управления оплатой труда, а также повысит мотивацию своих сотрудников.

Внедрение системы грейдов позволит сделать оплату труда справедливой и конкурентоспособной, появится возможность учитывать особенности деятельности каждого работника путем дифференцирования персонала в рамках одной должности, а сотрудники получают стимул к повышению уровня квалификации и улучшению качества работы.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
2. Кон В. Преимущества автоматизированной оценки персонала // Кадровое дело. – 2007. – № 5. – С. 77–81.
3. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. – СПб.: Питер, 2009. – 880 с.
4. Хныкин Г. Организация и проведение аттестации работников // Трудовое право. – 2010. – № 4. – С. 12–18.
5. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.

Поступила 06.11.2011 г.