

УДК 331.23

**Беляева Татьяна Павловна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности  
Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет  
Санкт-Петербург, Россия  
tatiana.belyaeva@yahoo.com

**Tatyana P. Belyaeva**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Analysis of Economic Activities  
St. Petersburg State Forestry University  
St. Petersburg, Russia

**Захаренкова Ирина Анатольевна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности  
Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет  
Санкт-Петербург, Россия  
irina\_hs@bk.ru

**Irina A. Zakharenkova**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Analysis of Economic Activities  
St. Petersburg State Forestry University  
St. Petersburg, Russia

---

---

**ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМ  
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА СОТРУДНИКОВ  
ОРГАНИЗАЦИЙ: КРІ И ГРЕЙДЫ**

---

---

**FEATURES OF THE USE OF INCENTIVE  
SYSTEMS FOR EMPLOYEES OF  
ORGANIZATIONS: KPI AND GRADES**

**Аннотация**

В статье рассматриваются актуальность использования различных систем стимулирования труда, таких как система КРІ и система грейдов, в практике деятельности отечественных организаций. Авторы статьи обосновывают специфику перечисленных систем, их преимущества по сравнению с тарифной системой оплаты труда, особенности внедрения в практику деятельности организаций в современных условиях. В качестве примера в статье приведен опыт применения системы грейдов в компании АО «ЕИРЦ СПб», обоснованы шаги внедрения, подведены итоги по анализу работы специалистов компании с грейдированием по уровню квалификации.

**Ключевые слова:**

организация труда, стимулирование труда, персонал, грейд, система оплаты труда

**Abstract**

The article examines the relevance of using various labor incentive systems, such as the KPI system and the grading system, in the practice of domestic organizations. The authors of the article substantiate the specifics of the listed systems, their advantages in comparison with the tariff system of remuneration, and the peculiarities of implementation in the practice of organizations in modern conditions. As an example, the article presents the experience of using the grading system in the company of JSC «EIRC SPb», the steps of implementation are justified, the results of the analysis of the work of the company's specialists with grading by skill level are summarized.

**Keywords:**

labor organization, labor incentives, personnel, grade, wage system

---

---

В современных условиях роста бизнеса и числа сотрудников управление компанией усложняется, а проблемы привлечения, использования и поддержания высококвалифицированного персонала становятся одними из ведущих при повышении конкурентоспособности компаний.

Вопросы роста конкурентоспособности являются ключевыми в практике деятельности всех предприятий и организаций в условиях современной нестабильной внешней среды [2]. Традиционные концепции конкурентоспособности предприятия сосредоточены на ключевых рыночных факторах, среди которых немалую роль играют вопросы компетенции *HR*-менеджмента.

*HR*-менеджмент имеет все большее значение для каждой организации и должен быть интегрирован в ее конкурентную стратегию развития и соответствовать ей и уровню развития рынка труда [4]. Одним из ключевых способов привлечения и удержания квалифицированного персонала является построение эффективной системы мотивации труда.

Мотивация персонала на развитие бизнеса и поддержания высокого профессионального потенциала сотрудников включает аспекты выбора, разработки и внедрения систем стимулирования работников:

- кому и за что платить премии (система *KPI*);
- как привязать зарплату к результатам у тех, кто обычно получает только оклад (система грейдов);
- для кого необходимо применять *KPI*, а для кого систему грейдов;
- чем эти системы отличаются друг от друга.

Основы *KPI* заложил Питер Друкер [3], для того, чтобы руководители меньше времени тратили на контроль процессов и сосредоточились на результатах, т.е. отошли от микроменеджмента.

***KPI*** (от англ. *Key Performance Indicators*) – это ключевые показатели эффективности, которые позволяют контролировать и оценивать эффективность работы компании и сотрудников [1].

*KPI* – это числовые показатели работы сотрудника, измеряющие его эффективность. Конкретные *KPI* индивидуальны, они отличаются на разных должностях и у разных сотрудников по одной должности, но принципы работы с ними одинаковы. Не все *KPI* одинаково ценны.

*KPI* решает сразу три задачи:

- объективно оценивает работу сотрудников;
- концентрирует персонал на важных целях;
- мотивирует сотрудников работать лучше.

Внедрение системы *KPI* начинается с определения для каждой должности ценного конечного продукта (ЦКП) прежде всего для тех должностей, где работа уже как-то оцифрована.

Принципы применения *KPI* следующие [1]:

1. На свои *KPI* сотрудники должны влиять напрямую. Бессмысленно ставить *KPI*, на которые работник не может повлиять, т.к. это сильно его демотивирует.

2. Оптимальное число – 3-5 показателей. Если *KPI* меньше 3 показателей, то они могут не покрыть всю работу, или будут слишком объемны. Если их больше 5, то сотрудник не сможет их все достичь.

3. Важность для бизнеса. Премия за важные показатели должна быть выше и составлять около половины заработка.

4. Соразмерность окладу. Суммарная премия за все достигнутые *KPI* должна быть в размере оклада (возможны исключения)

5. Показатели должны быть достижимы и значимы для сотрудников.

6. Чтобы соблюсти справедливость расчетов и трезвость их оценки, перед вводом *KPI* протестировать.

Система *KPI* получила широкое распространение и в настоящее время продолжает пользоваться популярностью. Многие вопросы мотивации и стимулирования труда остаются открытыми и дискуссионными, данная тематика будет актуальна во все времена.

При расширении бизнеса современным способом оценки, ранжирования должности и построения эффективной системы мотивации является грейдинг.

Систему грейдов разработал Эдвард Хей в 1943 году, президент консалтинговой группы Hay Group [5].

**Грейд** (от англ. *grade* - класс, уровень, степень) – классификация должности по знаниям, навыкам и зарплате [5].

**Грейдинг** – это оценка экспертной группой сложности всех должностей компании и распределение их по группам или грейдам. В результате создается вертикальная структура должностных разрядов и уровней, универсальной для персонала компании, в которой все должности выстроены по значимости и ориентированы на бизнес-цели и стратегию компании [5].

Из-за иерархической структуры грейдовая система похожа на тарифную, но при грейдинге больше критериев влияет на результат оценки. Оценку можно

проводить разными способами: ранжированием, классификацией, бально-факторным методом. Грейды дают возможность платить сотрудникам по одной должности разные зарплаты. Сотруднику присваивают грейд в зависимости от того, что он знает, умеет и как выполняет задания. Грейды мотивируют сотрудника расти, поскольку чем выше грейд, тем выше зарплата.

Внедрить грейды в организацию можно за пять шагов. Рассмотрим применение системы грейдов на примере специалистов, осуществляющих начисления по договорам водоснабжения и водоотведения филиала АО «ЕИРЦ СПб».

**Шаг 1.** Определение типовых ежедневных операций, входящих в процесс начисления.

После разбивки процесса начисления на количество операций выделяется группа сотрудников, действия которых будут хронометрироваться.

**Шаг 2.** Проведение хронометража и определение уровня знаний и умений для осуществления операций.

После проведенного хронометража рассчитывается среднее время на проведение каждой операции.

**Шаг 3.** Составление карты оценки по всем проведенным сотрудниками операциям.

Ежедневно заполняется отчет о количестве проведенных операций по каждому сотруднику. Эти данные берутся из информационной системы, а данные о произведенных телефонных переговорах из журнала регистрации звонков. Еженедельно, а затем по итогам месяца формируются данные по всем операциям. При проведении расчетов количество произведенных операций умножается на среднее расчетное время, полученное при хронометраже. При этом понятие «количество затраченного времени» заменяется на понятие «количество баллов».

**Шаг 4.** Определение количества грейдов и баллов по ним.

После получения данных по баллам производим следующие действия:

1. Количество баллов по каждому сотруднику делится на общее количество баллов и определяется % выполнения работ.

2. Определяется среднее количество операций на одного сотрудника, усредненный метод возможно применить, т.к. выполняемые операции однотипны.

3. По каждому сотруднику производится расчет отклонения выполняемых операций от среднего показателя.

Итоговые данные по работе 56 сотрудников организации приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Карта оценки количества произведенных операций по сотрудникам

Район	ФИО	Кол-во операций за месяц	Итоговое кол-во баллов	% от общих баллов	Среднее расчетное кол-во операций на сотрудника	Откл. от среднего кол-ва операций по сотруднику
Юго-Восток		9804	214 094	5,40%	3517,08	6286,92
Пушкинский		9567	207 408	5,30%	3517,08	6049,92
Юго-Запад		5665	122 728	3,10%	3517,08	2147,92
Колпинский		5250	113 389	2,90%	3517,08	1732,92
Колпинский		4753	102 418	2,60%	3517,08	1235,92
Север		4444	97 203	2,50%	3517,08	926,92
Приморский		4452	96 584	2,50%	3517,08	934,92
Приморский		4430	95 623	2,40%	3517,08	912,92
Север		4308	93 900	2,40%	3517,08	790,92
Юго-Запад		4180	89 026	2,30%	3517,08	662,92
Островной		4105	85 336	2,20%	3517,08	587,92
Юго-Запад		3853	82 179	2,10%	3517,08	335,92
Приморский		3803	81 854	2,10%	3517,08	285,92
Волковский		3865	80 359	2,00%	3517,08	347,92
Красное село		3764	79 097	2,00%	3517,08	246,92
Центральный		3702	78 265	2,00%	3517,08	184,92
Север		3560	77 599	2,00%	3517,08	42,92
Центральный		3707	77 043	2,00%	3517,08	189,92
Центральный		3512	72 398	1,80%	3517,08	-5,08
Юго-Восток		3303	71 745	1,80%	3517,08	-214,08
Юго-Восток		3274	71 376	1,80%	3517,08	-243,08
Арсенальный		3354	70 322	1,80%	3517,08	-163,08
Приморский		3183	68 252	1,70%	3517,08	-334,08
Восток		3114	67 409	1,70%	3517,08	-403,08
Пушкинский		3140	66 141	1,70%	3517,08	-377,08
Курортный		3048	66 068	1,70%	3517,08	-469,08
Центральный		3077	65 660	1,70%	3517,08	-440,08
Западный		3091	65 052	1,70%	3517,08	-426,08
Центральный		3227	64 777	1,60%	3517,08	-290,08
Центральный		3033	63 836	1,60%	3517,08	-484,08
Островной		3033	63 793	1,60%	3517,08	-484,08
Юго-Запад		2841	62 018	1,60%	3517,08	-676,08
Центральный		2794	59 759	1,50%	3517,08	-723,08
Центральный		2864	59 723	1,50%	3517,08	-653,08
Пушкинский		2870	59 313	1,50%	3517,08	-647,08
Волковский		2751	59 269	1,50%	3517,08	-766,08
Курортный		2769	59 063	1,50%	3517,08	-748,08
Арсенальный		2813	58 580	1,50%	3517,08	-704,08

Юго-Восток		2699	57 625	1,50%	3517,08	-818,08
Адмиралтейский		2575	52 509	1,30%	3517,08	-942,08
Волковский		2488	53 516	1,40%	3517,08	-1029,08
Север		2427	51 935	1,30%	3517,08	-1090,08
Островной		2462	51 799	1,30%	3517,08	-1055,08
Юго-Запад		2291	50 511	1,30%	3517,08	-1226,08
Западный		2429	48 320	1,20%	3517,08	-1088,08
Восток		2308	47 693	1,20%	3517,08	-1209,08
Восток		2165	47 290	1,20%	3517,08	-1352,08
Курортный		2122	45 494	1,20%	3517,08	-1395,08
Островной		1997	42 149	1,10%	3517,08	-1520,08
Юго-Запад		1896	40 823	1,00%	3517,08	-1621,08
Юго-Запад		1876	3 9860	1,00%	3517,08	-1641,08
Адмиралтейский		1871	38 6260	1,00%	3517,08	-1646,08
Волковский		1767	35 682	0,90%	3517,08	-1750,08
Колпинский		1658	35 023	0,90%	3517,08	-1859,08
Арсенальный		1726	33 914	0,90%	3517,08	-1791,08
Итого		185060	7887568	100%		

Анализ работы специалистов, осуществляющих начисления за услуги водоснабжения и водоотведения, позволил выделить три грейда. Грейдирование сотрудников по уровню квалификации представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Количество грейдов по уровню квалификации сотрудников

Уровень квалификации, грейд сотрудника	Сотрудники		Операции	
	Количество	% от общего количества сотрудников	Количество выполняемых операций за месяц	% от общего количества выполняемых операций за месяц
3 грейд -уровень выше среднего	17	30,4	83652	45,2
2 грейд- средний уровень	23	41,1	69925	37,8
1 грейд-уровень ниже среднего	16	28,6	31483	17,0
Итого	56	100,0	185060	100,0

Сотрудникам с более высокой квалификацией (уровень выше среднего) присвоен 3 грейд. Этим специалистам принято решение плачивать персональные надбавки за компетентность, которые устанавливаются за высокий уровень компетентности и профессионализм приказом генерального директора и действуют в Научный журнал «Бизнес и общество» №4 (44), 2024  
СМИ Эл № ФС77-63304, ISSN 2409-6040

течение календарного года. Сотрудники, отнесенные ко 2-му грейду (со средним уровнем), соответствуют требуемой квалификации и установки доплат не требуется.

Для сотрудников 1 грейда (уровень ниже среднего) необходимо проанализировать причины низкой производительности и принять решение о дополнительном их обучении. Причинами уровня квалификации ниже среднего могут являться:

- недостаток знаний, что заставляет сотрудника тратить больше времени для проведения типовой операции;
- неравномерное распределение работ, сотрудник может быть недостаточно загружен по субъективным причинам.

В случае неравномерного распределения работ необходимо получить объяснения от непосредственного руководителя и возможно поставить вопрос о его компетенции.

#### **Шаг 5.** Описание критериев перехода с грейда на грейд.

Это могут быть пройденное дополнительное обучение, кураторство над новичками, наставничество и т.д. Грейдирование сотрудников по уровню их квалификации позволит выявить потенциальные риски, влияющие на финансовый результат компании.

Грейды помогают в четырех процессах [5]:

- мотивируют сотрудников развиваться;
- показывают пошаговый путь перехода на грейд выше и увеличения зарплаты;
- наводят порядок в компании с ранжированием должностей;
- распределяют зарплату.

Отсюда вытекают следующие положительные причины грейдирования:

- грейд описывает, что сотрудник должен знать и уметь для выполнения задания;
- через грейды сотрудники перенимают успешный и неудачный опыт коллег;
- сотрудник сдал грейд - ему поднимают зарплату, чтобы у него была мотивация расти.

В России грейдовая система начала внедряться с 1984 года. В настоящее время ее применяют «Роснефть», «Сбербанк», «Лукойл» «Росатом», «Норильский никель», «Северсталь» и многие другие крупные компании. Именно в крупных компаниях система грейдирования дает возможность навести порядок в должностях, зонах

ответственности и зарплатах, что зачастую затруднено из-за большой численности сотрудников и работы в режиме многозадачности.

Разница между принципиальными особенностями внедрения систем KPI и грейдов представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Плюсы и минусы внедрения систем KPI и грейдов

Плюсы	Минусы
Система грейдов	
Позволяет выстроить систему, которая учитывает все факторы, влияющие на систему оплаты труда	Требует больших временных и финансовых затрат.
Наличие в компании грейдов должностей позволяет систематизировать уровень заработной платы в соответствии с действующим штатным расписанием.	Чтобы точнее составить матрицу, могут понадобиться внешние консультанты.
	Сложно оценивать некоторые должности.
Система KPI	
Сотрудники работают на 20-30% эффективнее.	Не все показатели работы можно измерить количественно.
Проблемы можно обнаружить на этапе их возникновения.	Дорогая, длительная и трудоемкая процедура – каждый показатель нужно измерять и детально описывать.
Справедливый расчет заработной платы, прозрачная и понятная всем система.	Риск непринятия системы сотрудниками.

Из данных таблицы 3 видно, что в целом, как и отмечалось выше, обе системы стимулирования персонала достаточно дороги и требуют больших усилий для внедрения. Однако обе они обладают неоспоримым преимуществом – способствуют объективной оценке результатов труда сотрудников организации, выстраиванию единой системы мотивации и повышения эффективности труда.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать выводы о том, что система KPI и грейдовая система гораздо лучше тарифной мотивируют сотрудников, формируют четкую иерархию персонала в зависимости от пользы и важности конкретного сотрудника для компании, определяют прозрачность и оптимальность формирования систем оплаты труда.

## Список использованных источников

1. Ветлужских, Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 218 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/95300/> (дата обращения: 22.08.2024).
2. Захаренкова, Е. В. Agile-маркетинг как способ гибкого планирования роста конкурентоспособности современных компаний / Е. В. Захаренкова, И. А. Захаренкова. – Текст: электронный // Бизнес и общество. – 2024. – N 1 (41). – URL: [http://business-society.ru/2024/1-41/24\\_zakharenko.pdf/](http://business-society.ru/2024/1-41/24_zakharenko.pdf/) (дата обращения: 23.08.2024).
3. Овчинников, С. А. Питер Фердинанд Друкер как экономический мыслитель и философ современного менеджмента: монография / С.А. Овчинников. – Москва: Проспект, 2016. – 108 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/150057/> (дата обращения: 22.08.2024).
4. Поварич, И. П. Рынок труда: учебное пособие / И. П. Поварич, М. Д. Поварич, Т. А. Кузнецова. – Кемерово: КемГУ, 2019. – 291 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/135224/> (дата обращения: 24.08.2024).
5. Формирование современной системы мотивации персонала организации: монография / составители М. Н. Шевченко [и др.]. – Белгород: Бел ГАУ им. В.Я. Горина, 2022. – 129 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/332087/> (дата обращения: 22.08.2024).