

УДК 330

https://doi.org/10.33619/2414-2948/69/31

## ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ, КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА УЗБЕКИСТАНА

©*Хаирова Д. Р.*, канд. экон. наук, Филиал Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина в г. Ташкент, г. Ташкент, Узбекистан, [dhairova@mail.ru](mailto:dhairova@mail.ru)

©*Шмакова А. В.*, Филиал Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина в г. Ташкент, г. Ташкент, Узбекистан

## GRADES SYSTEM AS A TOOL TO IMPROVE PERSONNEL EFFICIENCY OF UZBEKISTAN OIL AND GAS COMPLEX

©*Khairova D.*, Ph.D., Branch of the RSU of Oil and Gas named after I.M. Gubkin in Tashkent, Tashkent, Uzbekistan, [dhairova@mail.ru](mailto:dhairova@mail.ru)

©*Shmakova A.*, Branch of the RSU of Oil and Gas named after I.M. Gubkin in Tashkent, Tashkent, Uzbekistan

*Аннотация.* Рынок труда — это важная составная часть рыночной экономики. Среди множества составляющих рынка труда ключевое место занимает стоимость рабочей силы, от которой формируется впоследствии ее цена и обосновывается экономическая природа заработной платы. На сегодняшний день заработная плата — это основной источник дохода, а следовательно, мощный стимул повышения производительности труда в целом. С каждым годом, с учетом требования времени, форма оплаты труда в нашей стране претерпевает серьезные изменения. В данной статье предлагается внедрить в качестве инструмента повышения эффективности работы персонала нефтегазового комплекса Узбекистана наиболее перспективную форму начисления должностных окладов — систему грейдов.

*Abstract.* It is undeniable that the labor market is an important component of the market economy. Among the many components of the labor market, the key place is occupied by the cost of labor, from which its price is subsequently formed and the economic nature of wages is justified. Today, wages are the main source of income, and therefore a powerful incentive to increase labor productivity in general. Every year, taking into account the requirements of time, the form of remuneration in our country undergoes major changes. This article proposes as a tool to increase the efficiency of the staff of the oil and gas complex of Uzbekistan to introduce the most promising form of salary calculation — the grading system.

*Ключевые слова:* грейд, система оплаты труда, заработная плата, тарифная система, мотивация, персонал, уровень, премия, квалификация, оценка.

*Keywords:* grade, wage system, wages, tariff system, motivation, personnel, level, bonus, qualification, assessment.

Нефтегазовая отрасль является одной из важнейших составляющих промышленного комплекса Узбекистана и играет ключевое значение в развитии национальной экономики, составляя 16% ВВП страны, при этом, в доходной части бюджета ее доля составляет более 20% (<https://clck.ru/Wk4zi>).

Передовые технологии и острая конкуренция на местном и международном рынках приводят к необходимости реформирования отрасли, что непосредственно связано с обеспечением высокой конкурентоспособности отечественных предприятий [1]. Понимая

всю значимость развития данной отрасли, Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев 7 февраля 2020 г. на совещании, посвященном обсуждению результативности нефтегазовой промышленности, отметил, что в сложившейся ситуации необходимо привлекать международные консалтинговые компании в деятельность проектного офиса по реформированию нефтегазовой сферы, а также разработать современную систему оплаты труда (<https://clck.ru/Wk4gN>).

Перспективу для решения данных задач открывает внедрение системы грейдов в нефтегазодобывающие предприятия Узбекистана. В связи с этим, в практику управления отечественными предприятиями должны внедряться новые подходы в менеджменте, одним из которых является применение системы *грейдинга* — системы оплаты, сочетающей в себе широкий диапазон размеров заработной платы и одновременно четкое распределение по иерархическим уровням [2].

Суть применения грейдовой системы оплаты труда состоит в системной оценке работ, выполняемых на каждой из позиций. Американский эксперт в области консалтинга Эдуард Н. Хэй около 60 лет назад, разработал универсальную модель тарифной сетки, позволяющую оценивать вклад отдельного сотрудника в эффективность работы компании и выделил три группы показателей (факторов), которые являются наиболее значимыми в любой сфере деятельности (Таблица 1) [1].

Таблица 1

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОЦЕНКУ РАБОТ

Факторы	Элементы	Метод оценки	Особенности
Знания (know-how)	профессиональные и научные знания; навыки в области управления; навыки в области коммуникаций	Балльно-факторный метод: Влияющие (компенсационные)	Табличные руководства могут быть стандартизированными и ориентированными на клиента
Решение проблем (solving problem)	способности к аналитическому мышлению; способности к творчеству	факторы Численно выраженные уровень/степень	
Ответственность, подотчетность (accountability)	свобода действия при принятии решения; влияние на конечный результат	факторов Весы, отражающие важность фактора	

По каждому из представленных факторов и по результатам работы, экспертами составляется заключение, отображаемое в виде таблицы в числовом или процентном выражении. Исходя из того, какая оценка будет получена, должностные позиции причисляются в определенный грейд (разряд), который гарантирует получение работником определенного оклада или компенсационных выплат. Глубокое и всестороннее рассмотрение внедрение системы грейдов на современных предприятиях представляет собой замену тарифной сетке, которая существовала еще с советских времен и основными недостатками которой была непрозрачность действий и жесткая иерархия (Таблица 2).

Здесь необходимо отметить, что при использовании грейдовой системы оплаты труда заработная плата работников будет не только справедливой и прозрачной, но и вполне управляемой [2].

В процессе разработки должностных уровней она будет учитывать не только квалификацию и стаж работы сотрудников, но и другие, не менее важные показатели, такие как сложность принимаемых решений, уровень финансовой и управленческой ответственности и др. Так, каждая отдельная должность в грейдовой системе получает надлежащую оценку эффективности в виде оклада по итоговым результатам расчета баллов.

Таким образом, специалист отдела высокой квалификации, который несет ответственность за важный этап бизнес-процесса, может иметь более высокий показатель грейда, чем руководитель отдела, работающий в непрофильном направлении деятельности организации, что сможет обеспечить не только управленческую, но и профессиональную карьеру сотрудника. Переход на грейдовую систему оплаты труда несет ряд преимуществ как для работника, работодателя, так и для предприятия в целом (Рисунок 2).

Таблица 2

ОТЛИЧИЯ МЕЖДУ ТАРИФНОЙ СИСТЕМОЙ И СИСТЕМОЙ ГРЕЙДОВ

<i>Тарифная система оплаты труда</i>		<i>Система грейдов</i>	
Основана на оценке стажа работы, профессиональных знаний и навыков		Предусмотрена более широкая линейка критериев, включающая следующие показатели оценки должности (управление, сложность работы, ответственность, цена ошибки, самостоятельность)	
Нарастающий принцип встраиваемости должностей в организации		Возможность пересечения частей двух близлежащих грейдов. В результате работник из более низкого грейда, за счет своего профессионализма может получать более высокий должностной оклад, чем специалист, из грейда рядом стоящего высшего порядка	
Тарифная сетка построена на умножении минимальной зарплаты на межразрядные или межотраслевые коэффициенты		Грейдинг основан на весе должности, рассчитанном в баллах	
Ключевые показатели	Общий вес показателей	Ключевые показатели	Общий вес показателей
Работа с людьми	10	Квалификация	10
Административные навыки		Работа с людьми	
Ответственность		Административные навыки	
Количество подчиненных		Ответственность	
Влияние на конечный результат		Количество подчиненных	
Квалификация	90	Влияние на итоговый результат	90

Вместе с тем, к числу весомых достоинств применения грейдовой системы оплаты труда на предприятиях нефтегазовой отрасли необходимо отнести наиболее точную оценку сложности выполняемых работ на базе расширенной системы применяемых оценочных показателей (критериев, факторов) [3]. При этом, размер премий и состав компенсационного пакета работников будет привязан не к названию должности, а к грейду (<https://clck.ru/Wk4xU>).

По данным из доклада «Экономический рост и создание рабочих мест в Узбекистане», подготовленного Всемирным банком в 2018 г., на встрече с представителями бизнеса в Ташкенте и представленного старшим экономистом Всемирного банка Эскендером Трушиным, средняя производительность труда в Узбекистане на 16% ниже по сравнению со странами с низкими-средними доходами и на 54% ниже, чем в странах с высокими-средними доходами на душу населения (<https://clck.ru/Wk4wD>).

Рынок труда отмечен рядом негативных факторов: слабые стимулы к труду, несоответствие навыков, требуемых работодателями, и фактических навыков у ищущих работу; нехватка тренингов на предприятиях и др.

По словам эксперта, очень быстрый рост средней реальной зарплаты в 2004–2011 годы (быстрее роста производительности труда), вероятно, негативно повлиял и на создание рабочих мест, и на занятость населения, в том числе в трудоемких отраслях. Рабочие места и

их продуктивность — эти два показателя должны расти одновременно, а не меняться в противоположных направлениях, настаивает эксперт ВБ (<https://clck.ru/Wk4wD>).

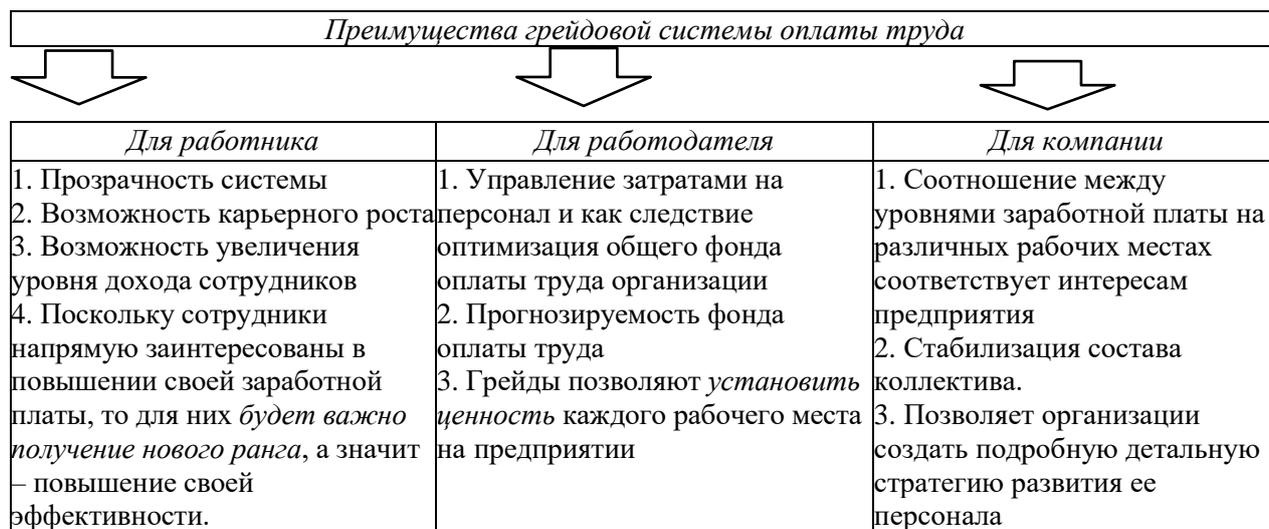


Рисунок 2. Преимущества грейдовой системы оплаты труда

С персоналом связана основная проблема низкой производительности труда. Следовательно, внедрение и применение передовых инновационных систем оплаты труда и методов стимулирования работников, позволит ее решить. Изучая систему оплаты и стимулирования труда в странах ЕС и Японии, можно сделать вывод, что залогом высокой производительности труда там являются не выплаты сверх оклада, как это практикуют в Германии, и не «плавающие оклады» японских работников, а национальный менталитет, благодаря которому работники исполнительны, дисциплинированы, тяготеют к порядку и организованности [4].

В РУ менталитет иной, что порой приводит к нарушениям сроков и инструкций, несогласованности между структурными подразделениями, простоям, затовариванию, браку, недочетам, высоким издержкам производства. Решением данных проблем является изменение коллективного мышления и преобразование организационной культуры на основе внедрения инновационной и прозрачной системы оплаты труда и мотивации, ориентированной на конечный результат.

Таким образом, изучение опыта перехода на грейдовую систему оплаты труда определило перспективы ее применения:

-Внедрение системы будет способствовать изменению сознания нерезультативных, безинициативных и неэффективных сотрудников.

-Откроются перспективы создания общепонятной, прозрачной системы мотивации во всех структурных подразделениях организации.

-Грейдовая системы оплаты труда — это уже несомненное конкурентное преимущество компании, которое позволит вести бизнес более эффективно, поскольку сократятся расходы по ФОТ и повысится мотивация работников, что ведет к повышению производительности и эффективности труда.

-Улучшится управляемость организации.

-Появится прозрачность материального поощрения сотрудников.

-Изменится философия компании и сотрудников как отражение переориентации вектора развития с процесса на результат.

-Повысится эффективность (отношение достигнутых результатов организации к затраченным ресурсам) и результативность (уровень достижения поставленных задач в заданные сроки) персонала организации.

*Список литературы:*

1. Hay E. N. Four methods of establishing factor scales in factor comparison job evaluation // The AMA Handbook of Wage and Salary Administration. New York: American Management Association. 1950. P. 56-65.

2. Ибрагимов Р. Нынешняя ситуация и дальнейшая судьба нефтегазового сектора Узбекистана // Central Asian Bureau for Analytical Reporting. 2016. <https://clck.ru/Wk4tp>

3. Цимбалюк С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика. 2011. <https://clck.ru/Wk4vp>

4. Русакова Е. В., Русакова Е. В., Сунтеев А. Н. Возможности и перспективы применения грейдирования на промышленных предприятиях // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2019. №3. С. 221-226.

*References:*

1. Hay, E. N. (1950). Four methods of establishing factor scales in factor comparison job evaluation. *The AMA Handbook of Wage and Salary Administration*. New York: American Management Association, 56-65.

2. Ibragimov, R. (2016). Nyneshnyaya situatsiya i dal'neishaya sud'ba neftegazovogo sektora Uzbekistana. *Central Asian Bureau for Analytical Reporting*, <https://clck.ru/Wk4tp>

3. Tsimbalyuk, S. (2011). Greidovaya sistema otsenivaniya dolzhnostei i oplaty truda: metodologiya, metodika, praktika, <https://clck.ru/Wk4vp>

4. Rusakova, E. V., Rusakova, E. V., & Sunteev, A. N. (2019). Vozmozhnosti i perspektivy primeneniya greidirovaniya na promyshlennykh predpriyatiyakh. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya*, (3 (37)). 221-226. (in Russian).

*Работа поступила  
в редакцию 02.06.2021 г.*

*Принята к публикации  
08.07.2021 г.*

*Ссылка для цитирования:*

Хаирова Д. Р., Шмакова А. В. Применение системы грейдов, как инструмент повышения эффективности работы персонала нефтегазового комплекса Узбекистана // Бюллетень науки и практики. 2021. Т. 7. №8. С. 275-279. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/69/31>

*Cite as (APA):*

Khairova, D., & Shmakova, A. (2021). Grades System as a Tool to Improve Personnel Efficiency of Uzbekistan Oil and Gas Complex. *Bulletin of Science and Practice*, 7(8), 275-279. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/69/31>