

УДК 331.1+658.3

Бабикова Анастасия Андреевна, магистрант, Уральский государственный университет путей сообщения, Екатеринбург

Рачек Светлана Витальевна, доктор экономических наук, профессор, Уральский государственный университет путей сообщения, Екатеринбург

ГРЕЙДИРОВАНИЕ НАВЫКОВ ВМЕСТО ГРЕЙДИРОВАНИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ: ОПЛАТА ЗА КОМПЕТЕНЦИИ КАК СПОСОБ УДЕРЖАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Аннотация

Традиционные должностные грейды и разрядные сетки перестают работать в условиях кадрового голода и экономической нестабильности. В статье рассматривается переход транспортных компаний на модель оплаты за компетенции, где доход сотрудника зависит не от занимаемой должности, а от набора подтвержденных навыков — от безаварийности и топливной эффективности до технической самостоятельности и наставничества. Рассмотрим пятикластерную матрицу компетенций, описывает процедуру объективного подтверждения навыков, приводит пример расчета зарплаты и пошаговый план внедрения. Доказывается, что такая система не только повышает прозрачность и справедливость оплаты, но и становится мощным инструментом удержания ключевых специалистов в кризис, снижая текучесть кадров и превращая человеческий капитал в стратегический актив компании.

Annotation

Traditional job grades and rating scales are no longer effective in the context of a talent shortage and economic instability. The article examines the transition of transport companies to a pay-for-competence model, where an employee's income depends not on their position, but on a set of verified skills — from accident-free

performance and fuel efficiency to technical independence and mentoring. We will look at a five-cluster competency matrix, describe the procedure for objectively verifying skills, provide an example of salary calculation, and offer a step-by-step implementation plan. It is proven that such a system not only increases the transparency and fairness of pay but also becomes a powerful tool for retaining key specialists during a crisis, reducing staff turnover and turning human capital into a strategic asset of the company.

Ключевые слова: грейдирование навыков, Skill-Based Pay, оплата за компетенции, управление человеческим капиталом, удержание персонала, транспортная отрасль, матрица компетенций, телематика, антикризисное управление, устойчивое развитие.

Keywords: skill grading, Skill-Based Pay, pay for competencies, human capital management, staff retention, transport industry, matrix.

Транспортная отрасль переживает период тектонических сдвигов. Кадровый голод, рост стоимости техники, санкционные ограничения и волатильность спроса заставляют компании пересматривать все внутренние процессы. Но есть один сегмент, который традиционно меняется медленнее всего, — система оплаты труда. Большинство транспортных компаний до сих пор используют классическую грейдовую модель: должность — оклад — вилка в зависимости от стажа и разряда. Водитель первого класса получает больше водителя второго класса, механик с двадцатилетним стажем — больше молодого специалиста. Казалось бы, справедливо.

Экономическая нестабильность требует от сотрудников способности быстро перестраиваться, осваивать новое, брать на себя смежные функции. Классические грейды за это не доплачивают. Они платят за должность, а не за результат. Они платят за прошлые заслуги, а не за будущую ценность. Они создают потолок, который невозможно пробить без смены должности, а должностей в штатном расписании ограниченное количество. Решение лежит в другой плоскости — переход от грейдирования должностей к

грейдингованию навыков. Это не просто изменение зарплатной формулы, это смена философии управления человеческим капиталом.

В традиционной модели работодатель платит за место, которое сотрудник занимает в иерархии. Водитель-экспедитор — одна вилка, диспетчер — другая, механик — третья. Повысить доход можно только двумя способами: выслугой лет (годовые индексации) или повышением в должности, что случается редко и не со всеми. Оплата за компетенции (оплата за навыки) меняет логику на противоположную: работодатель платит за набор компетенций, которыми обладает сотрудник. Должность остается той же, но зарплата растет по мере того, как человек осваивает новые, востребованные компанией навыки. Чтобы наглядно продемонстрировать различия, обратимся к сравнительной таблице, которая показывает, как меняется объект оценки, динамика пересмотра, мотивация сотрудника, гибкость для компании и связь с бизнес-результатом.

Таблица 1. Сравнение моделей грейдингования.

Критерии	Грейдинг должностей	Грейдинг навыков
1. Объект оценки	Должность в штатном расписании	Набор подтвержденных компетенций
2. Динамика пересмотра	1–2 раза в год	Постоянно (по факту освоения навыка)
3. Мотивация сотрудников	"Выслуга лет"	"Освою новое — получу больше"
4. Гибкость для компании	Низкая (перемещения требуют переутверждения штатки)	Высокая (меняем набор навыков под задачи)
5. Связь с бизнес-результатом	Косвенная	Прямая

Внедрение такой системы — не просто зарплатный эксперимент. Это способ сделать фонд оплаты труда управляемым, прозрачным и ориентированным на реальные потребности бизнеса. В условиях кризиса компания платит не за присутствие, а за полезность. И это меняет все.

В офисе системы оплата за компетенции внедрять проще — там легко измерить ИТ-компетенции, знание языков или владение софтом. В транспортной компании все сложнее, но именно здесь такая модель дает максимальный эффект. Мы выделили пять ключевых кластеров навыков, которые должны лечь в основу новой грейдовой сетки. Это кластер безопасности и безаварийности, кластер топливной эффективности и экологичности, кластер технической самостоятельности, кластер цифровой зрелости и кластер мультимодальности с наставничеством. Каждый из них имеет свои метрики и способы оценки, что позволяет превратить абстрактные компетенции в измеримые показатели.

Первый кластер — безопасность и безаварийность. Транспортная отрасль — это зона повышенной ответственности, где один страховой случай может свести на нет прибыль от десятка рейсов. Поэтому навык безаварийного вождения должен не просто поощряться разовой премией, а быть вшит в базовую формулу зарплаты. Здесь оцениваются отсутствие ДТП по вине сотрудника за отчетный период, навык прогнозирования дорожной ситуации через данные телематики, а также соблюдение скоростного режима и режимов работы по тахографу. Метрикой выступает коэффициент от 1,1 до 1,3 к базовой ставке при подтвержденном рейтинге безопасности.

Второй кластер — топливная эффективность и экологичность. Топливо остается одной из главных статей затрат, и разница в расходе между экономным и расточительным водителем на одном маршруте может достигать 15–20 процентов, что в масштабах парка оборачивается миллионами рублей. Здесь мы оцениваем соблюдение оптимальных оборотов двигателя, плавность разгона и торможения, использование систем круиз-контроля и прогнозирования спусков с подъемами, а также умение выбирать оптимальный маршрут с учетом рельефа и пробок. Метрикой становится фактический расход топлива в сравнении с нормой за квартал: водитель, укладывающийся в норматив или экономящий, получает надбавку, а нарушитель эту надбавку теряет.

Третий кластер — техническая самостоятельность. Простой техники в пути — это потерянные деньги и подорванная репутация, ведь каждый час ожидания эвакуатора или выездной бригады обходится в десятки тысяч рублей. Сотрудник, способный устранить мелкую неисправность на месте, становится золотым активом. Здесь оцениваются умение проводить диагностику и мелкий ремонт в полевых условиях, включая замену ремней, фильтров, устранение подсосов воздуха, владение основами электрики, замена предохранителей и диагностика проводки, а также навык работы с бортовым компьютером для считывания кодов ошибок. Метрика — сертификат внутреннего обучения и снижение вызовов техпомощи.

Четвертый кластер — цифровая зрелость. Современный логист — это не просто руль и педали, а работа с электронным документооборотом, навигационными системами, приложениями для контроля груза и системами управления парком. Здесь мы оцениваем владение мобильными приложениями для оформления документов без участия офиса, умение работать с системами мониторинга и коррекции маршрута в реальном времени, а также навык заполнения электронных путевых листов и отчетности в ERP-системе. Метрика — оценка по итогам внутреннего тестирования или снижение количества ошибок в документах.

Пятый кластер — мультимодальность и наставничество. Универсальный сотрудник стоит дороже узкого специалиста: если водитель умеет работать с разными типами прицепов, знает специфику перевозки скоропорта, негабарита или опасных грузов, он ценнее. Отдельный бонус — наставничество, ведь опытный сотрудник, обучающий новичков, снимает нагрузку с линейных руководителей и ускоряет адаптацию персонала. Метрика здесь — количество успешно выпущенных стажеров и обратная связь от наставляемых.

Вместо абстрактного оклада мы вводим модульную систему, где базовая ставка — это гарантированный минимум за выход на линию, а все остальное — надбавки за подтвержденные навыки. Рассмотрим пример машиниста

электровоза Смирнова со стажем семь лет. Его должность остается прежней, но набор навыков растет, и это напрямую отражается на доходе. В таблице 2 представлен расчет его заработка с разбивкой по компонентам, процентам к базе и условиям получения каждой надбавки.

Таблица 2. Пример расчета зарплаты по модели оплата за компетенции.

Компонент	% к базе	Условия получения
Базовая ставка	100%	Выход на смену
Безаварийность	+15%	Отсутствие нарушений безопасности за 6 месяцев
Энергетическая эффективность	+10%	Расход электроэнергии ниже норматива на 5% за квартал
Техническая самостоятельность	+15%	Подтвержден сертификат по диагностике и ремонту локомотива
Цифровая грамотность	+5%	Работа в мобильном приложении без ошибок
Наставничество	+10%	Закрепленный стажер успешно сдал экзамен и допущен к самостоятельной работе Закрепленный стажер успешно сдал экзамен и допущен к самостоятельной работе

Итого Смирнов получает 155 процентов от базовой ставки. При этом его коллега Васильев с тем же стажем, но без технических навыков и с плохой энергетической эффективностью, получает лишь 100–110 процентов. Это прозрачно, справедливо и безусловно мотивирует Васильева учиться.

Самый частый страх при внедрении оплаты за компетенции — человеческий фактор. Руководители опасаются, что начальник будет давать надбавки своим любимчикам. Чтобы этого избежать, мы разрабатываем четкий регламент подтверждения компетенций, состоящий из пяти этапов. На

первом этапе создается паспорт компетенций для каждого навыка — документ с описанием критериев, методов проверки и периодичности, открытый для всех сотрудников. Второй этап — цифровой след: навыки, связанные с безопасностью движения и энергетической эффективностью, подтверждаются данными бортовых систем регистрации и телематики, эти данные невозможно подделать, поэтому никаких заслуженных надбавок — только сухие цифры. Третий этап — внутренняя аттестация, где технические и цифровые навыки подтверждаются через письменное или компьютерное тестирование, практические задания на тренажерах (например, имитация нештатной ситуации на локомотивном тренажере) и экзамен с комиссией из представителей технического отдела, службы безопасности и HR. Четвертый этап — обратная связь от смежных подразделений: навык наставничества, например, подтверждается не словами, а отзывами стажеров и результатами их последующей работы, включая оценку их безаварийности в первые месяцы самостоятельной работы. Пятый этап — периодичность пересмотра: навыки не должны быть вечными, поэтому раз в год система проводит регрейд, когда сотрудник, не использующий навык на практике или допустивший нарушения, его теряет вместе с надбавкой, а освоивший новое получает повышение. Это создает динамичную среду, где почивать на лаврах невозможно.

Экономическая турбулентность порождает у людей страх обесценивания. Когда вокруг сокращения, заморозки зарплат и паника, человек ищет стабильность. Оплата за компетенции дает эту стабильность, но не в виде галочки в штатном расписании, а в виде контроля над собственным доходом. Здесь действуют три главных удерживающих фактора. Первый — прозрачность и предсказуемость: сотрудник видит четкую карту роста и знает, что, если он освоит навыки А и Б, его зарплата вырастет на Х процентов. Это снижает тревожность, потому что доход зависит от него самого, а не от настроения начальника или решения совета директоров. Второй фактор — справедливость и меритократия: молодой амбициозный машинист, за год освоивший три новых навыка, может получать больше ветерана, который

стоит на месте. Это не дискриминация, это справедливость, и она работает на удержание талантливых специалистов, которые в других компаниях чувствуют себя задавленными старыми кадрами. Третий фактор — чувство значимости: когда человек знает, что компания готова платить за его конкретные знания и умения, он перестает чувствовать себя винтиком в огромной системе. Он становится ценным активом, и в кризис такие люди не ищут работу на стороне, а остаются и защищают место, которое приносит им достойный доход.

Любая революционная система имеет узкие горлышки, и чтобы внедрение не обернулось провалом, нужно заранее учесть риски. Первый риск — избыточная бюрократизация: если навыков будет пятьдесят, бухгалтерия утонет в пересчетах, а HR-отдел — в аттестациях. Оптимальное число — пять-семь макрокомпетенций, каждая с понятной метрикой. Второй риск — устаревание навыков: навык работы со старой системой автоблокировки сегодня актуален, а завтра, при переходе на цифровую интервальную регуляцию, — нет, поэтому нужен механизм плавного вывода устаревших навыков с одновременным вводом новых. Третий риск — сопротивление среднего менеджмента: начальники депо, старшие машинисты и диспетчеры могут воспринять систему как потерю контроля, ведь раньше они решали, кто достоин премии, а теперь управляют сухие данные и тесты. Работа с этим страхом требует отдельной коммуникационной кампании. Четвертый риск — психологическая нагрузка: не все сотрудники готовы к постоянному обучению и подтверждению навыков, особенно предпенсионного возраста, которые могут воспринять систему как угрозу. Важно ввести переходный период не менее года, в течение которого старые надбавки за выслугу лет замораживаются и уходят плавно.

Чтобы система заработала, а не осталась на бумаге, нужен четкий план действий, состоящий из семи шагов. Шаг первый — аудит текущих компетенций: необходимо понять, какие навыки уже есть у коллектива, а какие критически необходимы для бизнес-стратегии с учетом планов

модернизации подвижного состава и внедрения цифровых систем управления движением. Шаг второй — разработка матрицы навыков: выбрать пять-семь ключевых навыков, разработать их паспорта и весовые коэффициенты в процентах к окладу. Шаг третий — пилот в одном подразделении: запустить систему в одном локомотивном депо или на одной станции, собрать обратную связь и откалибровать метрики. Шаг четвертый — обучающая кампания: провести серию собраний и разъяснительных сессий, показать сотрудникам калькулятор зарплаты, чтобы каждый мог посчитать потенциальный доход. Шаг пятый — цифровая инфраструктура: настроить системы учета, такие как 1С или SAP, под новый расчет зарплаты, автоматизировать подтверждение навыков через данные бортовых систем и портал тестирования. Шаг шестой — масштабирование: распространить систему на все подразделения, включая ремонтные депо и диспетчерские службы. Шаг седьмой — постоянный мониторинг и донастройка: раз в квартал собирать статистику по изменению текучести, росту производительности, снижению нарушений безопасности и восприятию системы сотрудниками.

В условиях экономической турбулентности железнодорожная компания стоит перед выбором: сокращать расходы на персонал или пересматривать подход к оплате труда. Оплата за компетенции предлагает третий путь — не сокращать, а перераспределять. Тратить деньги не на поддержание костной структуры штатного расписания, а на поощрение живых, развивающихся компетенций. Грейдирование навыков вместо грейдирования должностей — это не просто зарплатная реформа. Это способ создать среду, в которой сотрудники хотят учиться, расти и оставаться. Это способ превратить человеческий капитал из статьи расходов в стратегический актив. И в конечном счете это драйвер устойчивости всей компании, способной пережить любую турбулентность, потому что в ней работают люди, умеющие решать проблемы, а не просто занимать места. Если представить итоговый эффект на графике, то можно увидеть, как по мере внедрения системы снижается текучесть среди ключевых специалистов (машинистов,

ремонтников, диспетчеров), растет производительность труда и сокращаются операционные потери от простоев, нарушений графика и сверхнормативного расхода энергии. Именно так инвестиции в навыки превращаются в прямую экономическую выгоду и долгосрочную устойчивость бизнеса.

Литература

1. Мирошниченко Н. В., Дедюхина И. Ф., Еременко Н. В., Луговской С. И., Шевченко Е. А. Антикризисное управление: учеб. Пособие. Мирошниченко Н. В., Дедюхина И. Ф., Еременко Н. В., Луговской С. И., Шевченко Е. А. – 2021.
2. Рачек С.В. стратегическое планирование: курс лекций / С.В. Рачек. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2015.
3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. – Экономист. – 2009. – 416 с.
4. Суханова А.В., Рачек С.В. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ
Суханова А.В., Рачек С.В.
Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. (58) // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 11. – С. 1480–1483.

Literature

1. Crisis management: textbook. Stipend.
2. Rachek S.V. Strategic Planning: Lecture Course / S.V. Rachek. – Yekaterinburg: UrGUPS Publishing House, 2015.
3. Zaitsev L.G., Sokolova M.I. Strategic Management: textbook. manual for universities. – Economist. – 2009. – 416 P.
4. Sukhanova A.V., Rachek S.V. ORGANIZATION OF LABOR AS A FACTOR INCREASING THE EFFICIENCY OF LABOR RESOURCES USE
Sukhanova A.V., Rachek S.V. Competitiveness in the Global World:

Economics, Science, Technologies. 2017. (58) // Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technologies. – 2017. – № 11. – P. 1480–1483.