

*Руслан Мансуров,
канд. экон. наук, директор по управлению
персоналом ОАО «Нэфис Косметикс»,
г. Казань*

Результаты внедрения грейдинга

В данной статье изложен положительный опыт совершенствования системы оплаты труда. В небольшой промышленной компании внедрили грейдинг и получили существенный эффект. Особый интерес представляет тот факт, что соответствующие мероприятия были проведены после реализации ряда мер по сокращению персонала, вызванному финансовым кризисом.

Убытки от «сокращения»

В настоящее время вопросы повышения эффективности труда приобретают особую значимость. В сложившихся условиях компании, прежде всего, прибегают к оптимизации численности персонала, стремясь оставить только лучших и возложить на них дополнительные обязанности. Но нередко такой подход приводит к обратному явлению: вместо повышения производительности происходит ее резкое снижение. Это следствие демотивации оставшихся работников. Ведь, во-первых, сами по себе сокращения в компании всегда вносят негатив в мотивационный настрой. Даже если человеку объявлено, что конкретно его перемены не коснутся, он теряет уверенность в завтрашнем дне (мол, сегодня сократили коллег,

завтра возьмутся за меня...). Во-вторых, перераспределение обязанностей вызывает увеличение рабочей загрузки, не всегда адекватно компенсируемой.

Зачастую работодатель полагает: сотрудник должен быть рад, что его не сокращают и на радостях добровольно и бесплатно взять на себя дополнительные обязанности. Действительно, если раньше при подобных реформах востребованные на рынке труда специалисты просто уходили из компании, то сейчас большинство предпочтет остаться и... тихо саботировать возложенные на них обязанности. Вот с такой именно ситуацией и столкнулись в ООО «ПромИндустрия» – небольшом промышленном предприятии с численностью персонала 180 человек. Началось все с того, что руководство

разработало и провело ряд антикризисных мер, связанных с сокращением персонала. Потребность в этом существовала объективно, хотя продукция пользовалась стабильным спросом. В итоге численность компании снизилась до 150 человек, что привело к прямому экономическому эффекту (за счет снижения ФОТ и ЕСН) в сумме 570 тыс. руб. в месяц. Однако в качестве негативных последствий получили снижение эффективности труда основного производственного персонала (именно его затронули основные сокращения).

При планировании антикризисного сокращения руководство компании считало, что загруженность персонала вырастет на 10%, на столько же оценивался и прирост производительности труда. Однако демотивация оставшегося персонала, вызванная сокращениями, привела к снижению производительности труда на 18%, как следствие – к невыполнению плана производства продукции и снижению темпов роста продаж (компания занимала развивающийся, до конца не освоенный сегмент товарного рынка). Снижение продаж, в свою очередь, привело к снижению выручки от реализации готовой продукции на сумму 2568 тыс. руб. в месяц.

Топ-менеджменту компании ничего не оставалось, как констатировать экономический ущерб от реализации своих «антикризисных мер» в сумме 2568 – 570 = 1998 тыс. руб. в месяц!

Разбор причин

Итак, рассмотрим, что было предпринято в ООО «ПромИндустрия» для ликвидации полученного ежемесячного ущерба в 1998 тыс. руб. В данном случае мы не будем разбирать комплекс мероприятий по повышению лояльности оставшихся сотрудников компании. Скажем только, что он был проведен и принес свои положительные плоды. Заострим внимание на проблемах и вопросах системы материальной мотивации.

Проведенный анализ показал отсутствие как таковой системы, определяющей уровень оплаты труда на предприятии. То есть существовавшая ранее система тарифных ставок

периодически подвергалась беспорядочным изменениям. Например, при требовании законодательства поднять минимальный размер оплаты труда самый низший разряд поднимался до «минималки», далее ►►

комментарий эксперта



Екатерина РОЩУПКИНА, эксперт Национального союза кадровиков:

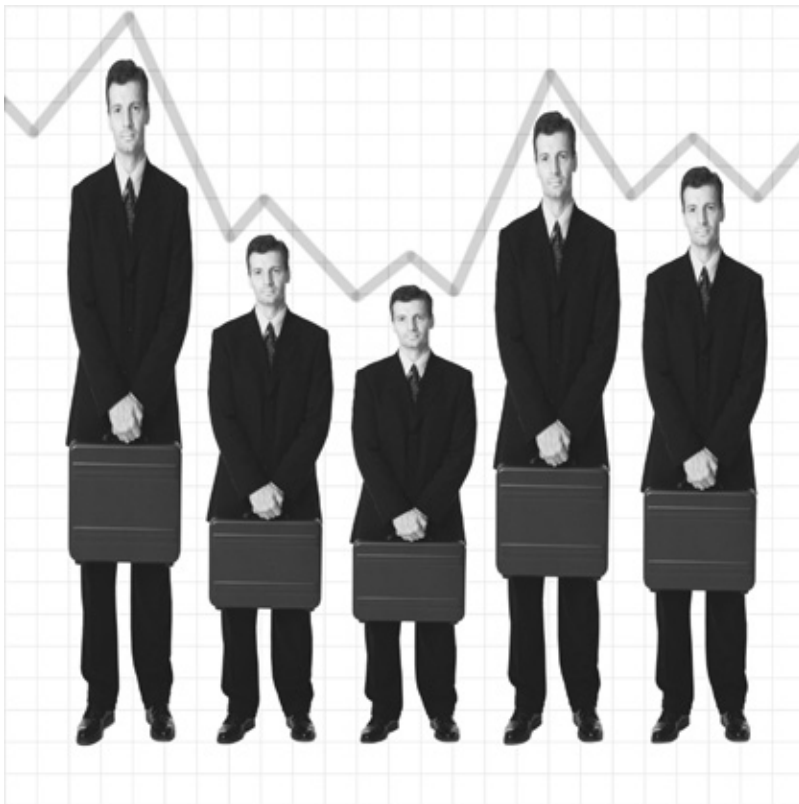
– К сожалению, многие работодатели при оптимизации штата действительно забывают о нормах ТК РФ и, нагружая дополнительную работой оставшихся сотрудников, не меняют размер заработной платы. К чему в итоге это приведет, если обиженные работники впоследствии обратятся в суд и представят все доказательства значительного увеличения объема работ? По решению суда организации придется оплатить дополнительную работу незаконно «перегруженных», сделать соответствующие отчисления в различные фонды, а сверх того покрыть судебные издержки, а иногда и расплатиться за нанесенный истцам моральный вред.

Напомню, что ст. 60.2 ТК РФ для выполнения работником наряду с основной, определенной трудовым договором, работой по профессии (должности) еще и дополнительной – по другой профессии (должности) – у того же работодателя в течение установленной для него продолжительности рабочего дня (смены), предусмотрено **совмещение профессий (должностей)**. Например, бухгалтер в свое рабочее время выполняет трудовые функции кассира. А в случае, если в течение рабочего дня у сотрудника увеличивается трудовая нагрузка по такой же профессии (должности), то ему может быть поручена **дополнительная работа путем расширения зон обслуживания, увеличения объема работ**. Однако все это происходит только при выполнении следующих условий:

- необходимо письменное согласие самого работника трудиться «за четверых»;
- за дополнительную работу или совмещение профессий **полагается дополнительная оплата**, размер которой устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы (ст. 151 ТК РФ).

В дополнительном соглашении к трудовому договору об увеличении трудовой нагрузки необходимо указать срок, в течение которого работник будет выполнять дополнительную работу, ее содержание и объем (ч. 3 ст. 62.2 ТК РФ).

И еще: **работник имеет право досрочно отказаться от выполнения дополнительной работы, а работодатель – досрочно отменить поручение о ее выполнении, предупредив об этом другую сторону в письменной форме не позднее чем за три рабочих дня (ч. 4 ст. 62.2 ТК РФ).**



поднимались еще два-три разряда, но уже на меньший процент, и все. Остальному персоналу заработная плата не индексировалась.

Нелогичные, бессистемные разрывы были также и в оплате труда соседних подразделений. Ситуация усугублялась из года в год, новые специалисты привлекались на заработные платы значительно выше, чем у старых работников и т. д. В результате уборщица получала столько же, сколько и инспектор отдела кадров, а вновь приглашенный инженер производственного отдела столько же, сколько и главный механик предприятия...

Когда грянул финансовый кризис, начались сокращения работников, оставшихся «нагрузили» высвободившимися функциями, и об увеличении ФОТ уже никто не заикался. Однако персонал, и так не видевший справедливости в оплате своего труда, просто начал тихий саботаж, который, в свою очередь, привел к постоянным срывам выполнения производственной программы.

Проблема получилась сложная, комплексная. С одной стороны, необходимо было повышать оплату труда ряду ключевых сотрудников, чтобы их удержать,

а с другой – предприятие не могло себе позволить увеличивать затраты на ФОТ и ЕСН. В такой ситуации руководство ООО «ПромИндустрия» приняло единственно верное решение: выстроить систему оплаты труда, а не продолжать бессистемные, лихорадочные попытки увеличивать зарплаты то одному, то другому работнику. Постановили строить систему оплаты труда в компании на основе внедрения грейдинга – ранжирования должностей и работ. При этом одним из ключевых граничных условий оставалось недопущение роста фонда оплаты труда всей компании!

Построение новой системы

Внедрение грейдинга проводилось по стандартному алгоритму, включающему несколько этапов:

1. Распределение должностей по значимости для организации.
2. Определения грейдов.
3. Тарификация или определение размеров окладов.
4. Анализ рыночного уровня оплаты труда по должностям и профессиям.
5. Анализ и корректировка несоответствий.

Для оценки значимости должностей для предприятия по методу Хэя на основе известного опросника была разработана анкета (табл. 1). Саму оценку вели экспертным методом. Экспертами выступали непосредственные руководители при обязательном участии представителей консалтинговой организации. То есть генеральный директор оценивал значимость должностей своих заводов, направления оценивал соответствующий заместитель генерального директора, начальники отделов – должности сотрудников и т. д.

Роль сторонних консультантов (для различных подразделений в качестве независимых экспертов были подобраны узкие специалисты в данных направлениях) состояла в обеспечении объективности, непредвзятости в оценке должностей и профессий. Кроме того, **до членов экспертных комиссий донесли мысль о необходимости абстрагироваться от конкретных сотрудников, их достоинств**

Таблица 1

Анкета оценки должностей и профессий ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование фактора	Уровень 1 (5 баллов)	Уровень 2 (10 баллов)	Уровень 3 (15 баллов)	Уровень 4 (20 баллов)	Уровень 5 (25 баллов)
1	Знания	Не требуется профессиональное образование, необходим инструктаж для выполнения ручных рутинных, повторяющихся операций	Среднее профессиональное образование без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Среднее профессиональное образование, требуются дополнительные узкоспециализированные профессиональные знания	Высшее профессиональное образование без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Высшее профессиональное образование, требуются дополнительные узкоспециализированные профессиональные знания
2	Профессиональный опыт	До 0,5 года	От 0,5 до 1 года	От 1 года до 2 лет	От 2 до 3 лет	От 3 до 5 лет
3	Управленческая роль	Нет подчиненных	В подчинении от 1 до 10 чел.	В подчинении от 10 до 50 чел.	В подчинении от 50 до 80 чел.	В подчинении свыше 80 чел.
4	Уровень коммуникации	Минимальные навыки коммуникации, уважительность, тактичность, эффективность взаимоотношений	Средние (нормальные) навыки коммуникации, для эффективного делового общения	Нормальные навыки коммуникации для объяснения, инструктирования	Требуются повышенные коммуникативные навыки	Требуются повышенные коммуникативные навыки со специальными навыками мотивации и влияния
5	Сложность решаемых проблем	Повторяющиеся, одинаковые производственные ситуации	Похожие задачи, решение которых требует выбора между общепринятыми вариантами	Различные задачи, требующие поиска новых решений на основе полученных знаний	Различные, меняющиеся задачи, требующие аналитического и конструктивного мышления	Неординарные, оригинальные, новые ситуации, требующие творческого подхода, создания новых методов и концепций
6	Свобода действий при принятии решений	Минимальная с детальным описанием последовательности выполнения простых заданий	Стандартные процедуры, инструкции и методы работы общего характера	Конкретные оперативные планы и управленческие инструкции, касающиеся основных принципов деятельности	Деятельность в соответствии с общими ориентирами стратегической политики	Полная свобода действий
7	Физическая нагрузка	Минимальная, разовая	Минимальная, постоянная	Средняя, неравномерная	Средняя, равномерная	Максимальная, равномерная
8	Наличие неблагоприятных факторов	Отсутствие неблагоприятных факторов	Работа с офисной техникой, за компьютером в течение всего рабочего дня	Работа в производственных цехах	Список №2 производств, работ, профессий, должностей и показателей с вредными и тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях	Список №1 производств, работ, профессий, должностей на работах с особо вредными и особо тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях
9	Уровень производственного риска	Отсутствие производственного риска	Небольшой, предсказуемый риск для здоровья	Риск средней степени, который не всегда можно предсказать	Серьезный, предсказуемый риск для жизни и здоровья	Серьезный и непредсказуемый риск для жизни и здоровья
10	Уровень ответственности	Минимальная за свои действия	За выполнение одной значимой текущей задачи	За выполнение ряда значимых оперативных задач	За выполнение значимых тактических задач предприятия	Максимальная за выполнение стратегических задач предприятия

и недостатков и оценивать значимость для организации именно рабочего места. Решили, что по системе грейдов будет определяться тарифная часть оплаты труда. А результаты работы конкретного сотрудника будут отражены в премиальных, которые в ООО

«ПромИндустрия» начисляются в виде «определенного процента к тарифу в зависимости от выполнения установленных KPI.

Итоговая оценка должностей вычислялась как среднее арифметическое баллов, выставленных экспертами. ►►

Ранжированные результаты экспертной оценки должностей и профессий ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование должности, профессии*	Итоговая балльная оценка	№ фактора по таблице 1									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Генеральный директор	185	20	25	25	25	25	25	5	5	5	25
2	Директор по маркетингу и продажам	170	25	25	15	25	25	20	5	5	5	20
3	Директор по персоналу и административным вопросам	165	25	25	15	25	20	20	5	5	5	20
4	Начальник отдела продаж	165	25	20	15	25	25	15	5	10	5	20
5	Директор по производству	160	25	25	25	15	15	20	5	5	5	20
6	Начальник отдела маркетинга	160	25	20	10	25	25	15	5	10	5	20
7	Директор по экономике и финансам	155	25	25	15	15	20	20	5	5	5	20
8	Начальник отдела управления персоналом	155	25	20	10	25	25	15	5	10	5	15
9	Начальник юридического отдела	150	25	20	10	25	20	15	5	10	5	15
10	Специалист отдела продаж	140	20	15	10	25	20	15	5	10	5	15
11	Специалист отдела маркетинга	135	20	15	5	20	25	15	5	10	5	15
12	Начальник производственного цеха №1	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15
13	Начальник производственного цеха №2	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15
14	Специалист отдела управления персоналом	130	20	15	5	20	20	15	5	10	5	15
15	Начальник производственного отдела	130	25	20	15	15	10	10	5	10	5	15
16	Начальник отдела экономики	125	25	20	10	10	15	10	5	10	5	15
17	Юрисконсульт	125	20	15	5	20	20	10	5	10	5	15
18	Начальник финансового отдела	120	25	20	10	10	10	10	5	10	5	15
19	Главный бухгалтер	120	25	20	10	10	10	10	5	10	5	15
20	Инженер производственного отдела	120	20	15	5	10	20	15	5	10	5	15
21	Начальник информационного отдела	115	25	20	10	10	5	10	5	10	5	15
22	Оператор линии (цех №1)	115	15	15	5	5	5	5	10	25	20	10
23	Машинист упаковочной машины (цех №1)	115	10	10	5	5	5	5	20	20	25	10
24	Оператор линии (цех №2)	115	15	15	5	5	5	5	10	25	20	10
25	Машинист упаковочной машины (цех №2)	110	10	10	5	5	5	5	20	20	25	5
26	Специалист отдела экономики	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
27	Специалист финансового отдела	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
28	Специалист информационного отдела	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
29	Начальник административно-хозяйственного отдела	100	20	20	10	10	5	5	5	5	5	15
30	Бухгалтер	85	15	15	5	5	5	5	5	10	5	15
31	Грузчик (цех №1)	65	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
32	Грузчик (цех №2)	65	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Итого по всем рабочим местам:	4130										

* Чтобы избежать перегруженности материала, представленная в данной статье штатная структура ООО «ПромИндустрия» была упрощена.

В соответствии с ней все должности были ранжированы. Результаты представлены в таблице 2.

Далее провели разделение по грейдам. В данном случае постановили, что грейдов будет 10 с одинаковым «шагом», вычисленным довольно просто.

Из максимального количества баллов (185) вычли минимальное (50) и полученное значение разделили на 10 (количество грейдов):

$$185 - 50 = 135 : 10 = 13,5$$

То есть шаг одного грейда должен быть равен 13,5 балла.

Таблица 3

Присвоение грейдов должностям и профессиям в ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	№ грейда
1	Генеральный директор	185	10
2	Директор по маркетингу и продажам	170	9
3	Директор по персоналу и административным вопросам	165	
4	Начальник отдела продаж	165	
5	Директор по производству	160	
6	Начальник отдела маркетинга	160	
7	Директор по экономике и финансам	155	8
8	Начальник отдела управления персоналом	155	
9	Начальник юридического отдела	150	
10	Специалист отдела продаж	140	7
11	Специалист отдела маркетинга	135	
12	Начальник производственного цеха №1	135	
13	Начальник производственного цеха №2	135	
14	Специалист отдела управления персоналом	130	6
15	Начальник производственного отдела	130	
16	Начальник отдела экономики	125	
17	Юрисконсульт	125	
18	Начальник финансового отдела	120	
19	Главный бухгалтер	120	
20	Инженер производственного отдела	120	
21	Начальник информационного отдела	115	5
22	Оператор линии (цех №1)	115	
23	Машинист упаковочной машины (цех №1)	115	
24	Оператор линии (цех №2)	115	
25	Машинист упаковочной машины (цех №2)	110	
26	Специалист отдела экономики	105	
27	Специалист финансового отдела	105	4
28	Специалист информационного отдела	105	
29	Начальник административно-хозяйственного отдела	100	
30	Бухгалтер	85	3
31	Грузчик (цех №1)	65	2
32	Грузчик (цех №2)	65	
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	50	1
Итого по всем рабочим местам:		4130	

С учетом округления полученных значений сформировали следующее распределение по грейдам:

- Гейд № 1 – от 50 до 63 баллов;
- Гейд № 2 – от 64 до 76 баллов;
- Гейд № 3 – от 77 до 90 баллов;
- Гейд № 4 – от 91 до 103 баллов;
- Гейд № 5 – от 104 до 117 баллов;
- Гейд № 6 – от 118 до 130 баллов;
- Гейд № 7 – от 131 до 144 баллов;

- Гейд № 8 – от 145 до 157 баллов;
- Гейд № 9 – от 158 до 171 баллов;
- Гейд № 10 – от 172 до 185 баллов.

И уже исходя из предложенного распределения получили картину, отраженную в таблице 3.

Следующий этап в установлении должностных окладов и расчета вилок окладов – анализ регионального рыночного уровня оплаты труда. В результате ►►

Скорректированная таблица грейдов должностей и профессий ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование должности, профессии	№ грейда	Размер оплаты труда, руб.		
			мин.	сред.	макс.
1	Генеральный директор	10	100 000	115 000	130 000
2	Директор по маркетингу и продажам	9	78 000	94 000	110 000
3	Директор по персоналу и административным вопросам				
4	Начальник отдела продаж				
5	Директор по производству				
6	Начальник отдела маркетинга	8	61 000	73 000	85 000
7	Директор по экономике и финансам				
8	Начальник отдела управления персоналом				
9	Начальник юридического отдела	7	48 000	57 500	67 000
10	Специалист отдела продаж				
11	Специалист отдела маркетинга				
12	Начальник производственного цеха № 1				
13	Начальник производственного цеха № 2				
14	Специалист отдела управления персоналом	6	38 000	45 500	53 000
15	Начальник производственного отдела				
16	Начальник отдела экономики				
17	Юрисконсульт				
18	Начальник финансового отдела				
19	Главный бухгалтер				
20	Инженер производственного отдела	5	30 000	36 000	42 000
21	Начальник информационного отдела				
22	Оператор линии (цех № 1)				
23	Машинист упаковочной машины (цех № 1)				
24	Оператор линии (цех № 2)				
25	Машинист упаковочной машины (цех № 2)				
26	Специалист отдела экономики				
27	Специалист финансового отдела				
28	Специалист информационного отдела				
29	Начальник административно-хозяйственного отдела	4	24 000	28 500	33 000
30	Бухгалтер	3	19 000	22 500	26 000
31	Грузчик (цех № 1)	2	15 000	18 000	21 000
32	Грузчик (цех № 2)				
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	1	12 000	14 500	17 000

получили скорректированную таблицу 4 грейдов должностей и профессий ООО «ПромИндустрия».

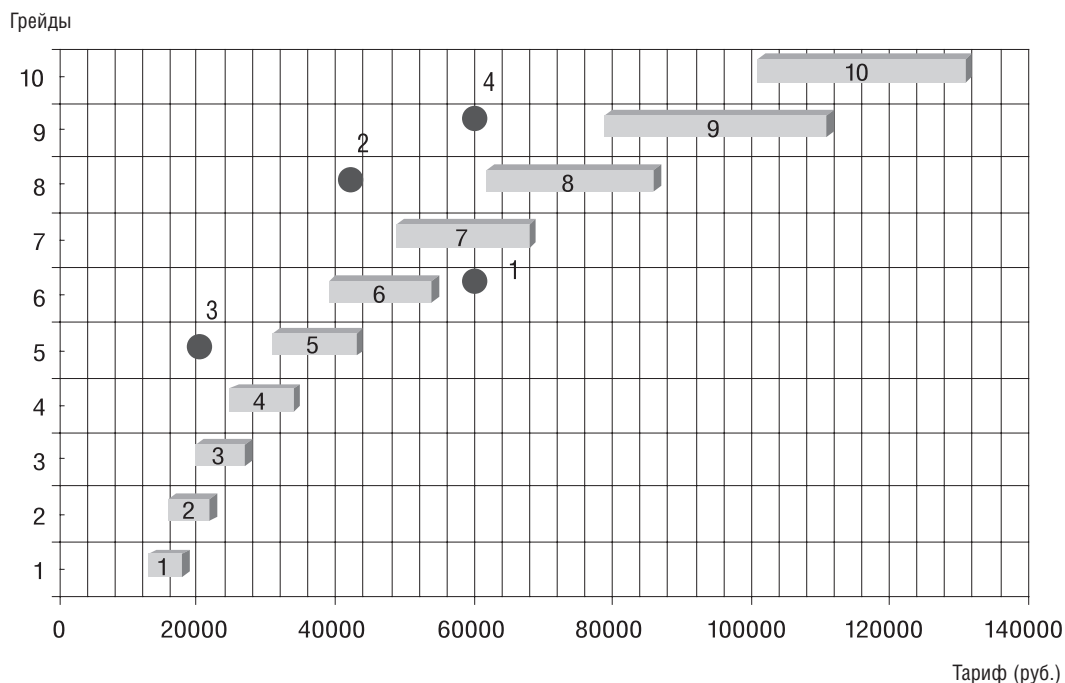
Некоторые подробности

В действительности, чтобы получить таблицу 4, понадобилось провести несколько итераций, то есть

реализовать все дальнейшие пункты и вновь вернуться к ее формированию. Это было обусловлено необходимостью не допустить рост ФОТ в целом по предприятию.

В рассматриваемом нами примере средний уровень оплаты труда работников – среднерыночный. Следует также отметить, что размер вилки принят

График распределения грейдов



для всех грейдов одинаковым, равным 30%, что примерно соответствует «разбегу» уровней заработных плат в регионе по должностям и профессиям. Также был допущен 10-процентный «перехлест» между грейдами: чтобы, скажем, профессиональный грузчик получал больше, чем, например, начинающий бухгалтер.

Самый сложный этап – анализ несоответствий существующей системы оплаты труда и их ликвидация. На основе данных таблицы 4 был построен график распределения грейдов. Далее на этом графике отметили существующие размеры оплаты труда. В рамках статьи, чтобы не перегружать материал незначительными подробностями, приведен пример только явных отклонений от заданного коридора распределения значений. Они представлены на графике в виде черных точек. Это те должности и профессии, которые выпадают из общего коридора. Иными словами, данные позиции либо недооценены, либо переоценены.

Рассмотрим подробнее. Точка 1 – «главный бухгалтер». По итогам оценки должность попала в грейд №6 с вилкой по заработной плате 38000–53000 руб. При этом фактический оклад данного работника составляет 60000 руб.

Получается, должность переоценена. Смотрим дальше:

– точка 2 – «начальник отдела управления персоналом», грейд №8 (61000 – 85000 руб.), фактическая заработная плата – 40000 руб.; должность сильно недооценена;

– точка 3 – «машинист упаковочной машины», грейд №5 (30000–42000 руб.), фактическая оплата труда – 20000 руб.; должность недооценена;

– точка 4 – «начальник отдела маркетинга», грейд №9 (78000–110000 руб.), фактический тариф 60000 руб.; должность недооценена.

Такой анализ провели по всем должностям и профессиям.

В итоге вся система оплаты труда компании ООО «ПромИндустрия» была пересмотрена, фонд оплаты труда перераспределен и у всех работников остался на среднерыночном уровне. Конечно, получилось, что у кого-то отняли, а кому-то добавили, но те, у кого отняли, не уволились, так как зарплата осталась на достойном уровне. Кроме того, с ними провели дополнительную разъяснительную работу, дали ряд единовременных материальных и нематериальных поощрений и льгот. Тот же, кому увеличили заработную плату, повысил свою трудовую мотивацию.