

Автор: Волкова Н.А.

Источник: www.nbuuv.gov.ua

СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА ПО ГРЕЙДАМ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Система оплаты труда, используемая в настоящее время на большинстве отечественных предприятий, морально устарела. Это проявляется в том, что она не учитывает ни специфики работы предприятия в рыночной экономике, ни различной ответственности и результатов труда работников, занимающих идентичные должности. Как показывает опыт материального стимулирования работников зарубежных фирм, решение этой проблемы заключается в разработке и внедрении альтернативной должностным окладам системе – системе грейдов. Специалисты отмечают, что грейды идеально подходят крупным предприятиям, они связывают оплату труда и логику бизнеса, обеспечивают требуемую прозрачность и широко апробированы на Западе.

Эдвард Хэй еще в 40-х годах прошлого столетия предложил при формировании заработной платы оценивать не самого работника, занимающего ту ли иную должность, а вес и ценность собственно должности, независимо от того, кто ее занимает. В качестве критериев, лежащих в основе построения системы грейдов, используются исходные требования (знания и умения), результативность должности (сложность) и ответственность.

При этом на основании должностной инструкции по определенной шкале оцениваются необходимые для данного специалиста компетентность, мера ответственности и результативность. Стоит заметить, что для подобной оценки разработаны даже списки вопросов, что позволяет отнести должность к тому или иному уровню – грейду (от англ. grade – степень, класс).

При оценке показателя «знания и навыки», определяется какой объем знаний необходим для работы в данной должности, требуется ли опыт работы, предусматривает ли должность самостоятельное планирование работы, управление другими людьми или подразделениями.

Показатель «решение проблем» оценивают по условиям, в которых принимаются решения, по сложности и новизне решаемых задач, степени самостоятельности принятия решений.

Показатель «ответственность» складывается из таких составляющих как свобода выбора действия, влияние на конечный результат, цена ошибки, степень регламентации данной работы, показатели деятельности компании, на которые оказывает влияние данная должность.

Суммирование полученных значений по рассмотренным трем показателям позволяет отнести должностные позиции к тому или иному конкретному грейду.

На Западе системы грейдов введены и успешно используются практически во всех крупных предприятиях, таких как Kodak, Pepsi, IBM, BMW и других. В Украине некоторые положения данной системы используют «Интертайп», Первый Украинский международный банк, UMC и ОАО «Азовсталь».

В настоящее время кроме Нау Group (консалтинговой компании, основателем которой являлся Эдвард Хэй) разработкой и внедрением системы грейдов занимаются различные компании, использующие свои подходы к построению оценочных шкал. Однако, все они рекомендуют для адекватной оценки должностей формировать рабочую группу, включающую как внешних консультантов, так и представителей компании. Внутренними экспертами должны быть менеджеры линейных подразделений и специалист службы персонала. Общее руководство проектом должно быть возложено на представителя высшего менеджмента компании. В противном случае могут возникнуть проблемы, схожие с теми, которые ощутила российская IT-компания IBS, где оценкой занимались исключительно сотрудники компании. Каждый начальник заполнял на сотрудника аттестационный лист и оценивал его знания, опыт, компетентность и выполнение рабочих целей по 8-балльной шкале. Добиться объективной оценки должности, а не сотрудника, не удавалось, и поэтому процесс затянулся – компания вводила новую систему оплаты труда три раза.

В Украине лидером в применении системы грейдов при оплате труда работников стало ОАО «Азовсталь». В течение последних нескольких лет металлургический комбинат «Азовсталь» является неизменным лидером по уровню оплаты труда в горно-металлургическом комплексе (за 10 мес. 2005 г. средняя заработная плата на предприятии составляла 1850 грн.). Решение о

переходе на систему оплаты труда, принятую в более 40 странах мира было принято с целью устранения «уровнировки», приводящей к дисбалансу в оплате труда.

При внедрении грейдов в ОАО «Азовсталь» каждая должность предварительно оценивалась специалистами комбината и консультантами Nau Group, а окончательно – советов директоров комбината «Азовсталь». Такой широкий круг оценщиков был определен для того, чтобы свести к минимуму погрешность в оценке должности. Задача рабочей группы заключалась в анализировании реальной должностной инструкции. Наличие четкой и структурированной должностной инструкции – залог правильной разработки оценочной шкалы и успешного применения системы грейдов. По классическому подходу Э.Хея, необходимо при помощи сопоставления должностной инструкции и описания шкалы выделить похожие места и проставить соответствующий балл. В случае отсутствия четких должностных инструкций классическая система грейдов может давать серьезные сбои, а ее разработка будет требовать длительного временного периода. По словам А.Любого, начальника управления мотивации персонала комбината «Азовсталь», политика оплаты труда по грейдам формировалась на предприятии около девяти месяцев.

Первым этапом стало обучение той философии, тем подходам, которыми должны владеть руководители-менеджеры для адекватной оценки той или иной должности, для правильного построения справедливой политики вознаграждения на комбинате. В ходе работы был создан директорский комитет, которому принадлежало окончательное слово в оценке каждой должности. Затем были проведены тренинги и создана вторая группа, в состав которой вошли заместители директоров и специалисты (всего 45 чел). Только после это, с 1 октября 2005 года на комбинате постановлением от 1.11.2005 г. №43/43 была введена новая система оплаты труда, основой которой является оценка должностей по трем критериям.

1. Знания и умения. При этом под знаниями и умениями понимается совокупность всех соответствующих знаний, навыков и опыта (независимо от способа их приобретения), необходимых для выполнения должностных обязанностей на стандартном уровне. Данный критерий обладает как широтой,

так и глубиной, т.к. для выполнения обязанностей на какой-либо должности могут потребоваться общие специальные знания во многих областях или глубокие знания специальных дисциплин. Оценка данного критерия производится при помощи таблицы, столбцы которой отражают широту управления, а строки – навыки общения.

2. Сложность решаемых вопросов. Данный критерий служит для измерения интенсивности и глубины мыслительного процесса, в ходе которого знания и умения используются для выявления, формулировки и решения вопросов, ситуаций и задач. Критерий выражается в виде процентной доли реализуемых на данной должности знаний и умений и имеет два измерения: область решаемых вопросов (свобода мышления) – отражает степень, в которой решение вопросов ограничено правилами, методами, процедурами, политикой и стратегией предприятия; сложность решаемых вопросов – степень сложности решаемых вопросов и размышлений, требуемых для решения вопросов и задач; зависит от того, существует или не существует решение в готовом виде, должно ли оно быть выбрано из нескольких вариантов, найдено или интегрировано;

3. Ответственность – выражается в измеряемом воздействии должности на конечные результаты деятельности организации. Этот критерий имеет три измерения: свобода действий (полномочия) – рассматривает степень контроля и руководства для данной должности (или отсутствие таковых); важность (величина) воздействия – представляет собой количественное выражение финансовых показателей деятельности предприятия/, на которые данная должность оказывает основное воздействие; влияние должности на конечные результаты – отражает тип влияния, который данная должность оказывает на вышеупомянутые финансовые показатели (незначительное влияние, умеренное, среднее, важное, основное).

Цель оценки должностей – на основе анализа знаний и умений, необходимых для конкретных профессий и должностей, вопросов, которые они решают и за которые несут ответственность, определить, какой вклад работники данных профессий и должностей вносят в итоги работы предприятия.

Главное отличие новой системы оплаты труда заключается в качестве оценки – оценивается не название должности, а ее содержание. При оценке

учитывались также условия оплаты труда и стоимость аналогичной позиции в ведущих украинских и российских металлургических компаниях.

В зависимости от полученной оценки каждой должности и профессии на комбинате был установлен разряд на оплату с соответствующим минимальным и максимальным размером оклада (табл. 1).

Таблица 1 – Значения максимальных и минимальных размеров оклада по разрядам

Разряд на оплату	Минимальный оклад	Максимальный оклад
1	350	386
2	389	429
3	438	483
4	497	548
5	570	629
6	660	728
7	771	850
8	910	1003
9	1073	1184
10	1266	1396
11	1494	1647
12	1762	1943
13	2079	2292
14	2452	2942
15	3148	3935
16	4211	5474
17-20	5857	

Из данных табл. 1 следует, что разница между максимальным и минимальным окладом внутри разряда составляет – 10%, разница между разрядами составляет от 1 до 7%. Необходимо отметить, что оценка должностей оказывает влияние на тарифную, твердую часть зарплаты работника, которая составляет около 50% его заработка. Еще порядка 50% составляют премиальные и компенсационные выплаты, практически все из которых в новой системе сохранены.

Однако при оценке профессий и должностей принималось во внимание то, что работники выполняют функции бригадиров (звеньевых), работают в напряженном ритме, обладают определенным уровнем профессионального мастерства, используют в своей работе электронно-вычислительную технику. Поэтому с 1.10.2005 года в ОАО «Азовсталь» отменены:

- доплата за руководство бригадой (звеном);
- доплата за интенсивность труда;
- доплата за профессиональное мастерство и высокие достижения в труде;
- доплата за работу на компьютере.

Руководство ОАО «Азовсталь» заверило, что переоценка должностей и внедрение новой политики вознаграждения не приведут к снижению зарплат, даже если окажется, что зарплата завышена. Для корректировки таких окладов они не будут увеличиваться при общем повышении зарплат на комбинате до тех пор, пока не придут в соответствие с принципами системы.

В качестве одного из положительных моментов при внедрении новой системы оплаты труда на комбинате следует отметить прозрачность, которая в современных условиях является залогом эффективности системы оплаты труда. Все руководители высшего звена прошли соответствующее обучение для проведения разъяснительной работы с сотрудниками, проведено обучение профсоюзных лидеров комбината и управленцев среднего звена. При этом, освещалась не только технология оценки должностей, но и принципы работы системы. По наиболее актуальным и распространенным вопросам подготовлены пакеты методических материалов для сотрудников и набор презентаций для структурных подразделений.

Несмотря на то, что метод грейдинга широко распространен во всем мире, он не всегда приемлем для отечественных предприятий. Имеется ряд факторов, сдерживающих применение данной системы в отечественных условиях:

1) компании в Украине развиваются динамичнее, чем на Западе, и новые должности с новыми функциональными обязанностями появляются в них намного чаще, тогда как система грейдинга рассчитана на стабильную оргструктуру;

2) разброс цен на отечественном рынке труда не всегда позволяет установить сквозную зарплатную «дельту» для каждого грейда, вынуждая вносить коррективы в зависимости от специализации сотрудника. В связи с этим, консультанты Hay Group предлагают использовать «рыночную надбавку» к твердому окладу для должностей или семейств должностей, дефицит которых наблюдается на рынке. Когда должность перестает быть дефицитной, надбавку

можно снять.

Кроме того, основные проблемы, связанные с внедрением грейдов связаны с тем, что проведение оценки по должностным инструкциям может вызвать кадровые проблемы. Работнику свойственно ассоциировать себя с занимаемой должностью, а при введении грейдов может выясниться, что какая-то компетенция работника, которую он считал важной, несущественна с точки зрения компании, что может привести к уходу работника из компании.

Наряду с отмеченными проблемными вопросами в использовании грейдов, данная система имеет ряд бесспорных достоинств. В настоящее время по крайней мере 10% работников обычно относят к более высокому грейду, чем он есть на самом деле, и следовательно они получают более высокую зарплату, чем следовало. Установив им по шкале грейдов более объективный (низкий) уровень, компания получает экономию в долгосрочной перспективе.

Система базовой оплаты по грейдам позволяет предприятию повысить эффективность использования фонда оплаты труда на 10-15% за счет стандартизации при определении размера базовой части зарплаты, четких правил ее расчета, повышения окладов в зависимости от повышения компетенций и большей прозрачности. При использовании данной системы имеется возможность либо сократить текущие расходы на оплату труда, либо получать большую отдачу на выплачиваемую сотрудникам заработную плату. Важными преимуществами системы грейдов является повышение управляемости персонала, прозрачность компании для инвесторов, и соответственно, увеличение ее стоимости (капитализации), что выступает одной из важнейших задач отечественных предприятий в контексте выхода на мировой рынок и повышения конкурентоспособности.

Таким образом, рассмотрев особенности системы оплаты труда по грейдам, оценив ее положительные и негативные стороны, считаем целесообразным расширение сферы использования данного инструментария на отечественных предприятиях. Данная система может быть применима как на крупных, так и небольших предприятиях всех видов деятельности и позволит обеспечить объективность оценки должностей (работ), а, следовательно, и справедливость вознаграждения работников, что является одним из основных требований к системам оплаты труда в рыночных условиях.

РЕЗЮМЕ

В статье рассматриваются особенности системы оплаты труда по грейдам, которая успешно применяется во многих ведущих зарубежных компаниях таких как Kodak, Pepsi, IBM, BMW и позволяет объективно оценить должности работников предприятия по трем критериям: знания и умения, сложность решаемых вопросов и ответственность. На основе изучения достоинств и недостатков данной системы, сделан вывод о расширении сферы ее применения на украинских предприятиях.

РЕЗЮМЕ

В статті розглядаються особливості системи оплати праці за грейдами, яка успішно використовується в багатьох провідних закордонних компаніях, таких як Kodak, Pepsi, IBM, BMW і дозволяє об'єктивно оцінити посади працівників підприємства за трьома критеріями: знання та вміння, складність питань, що розв'язуються та відповідальність. На основі дослідження переваг і недоліків даної системи, зроблено висновок щодо розширення сфери її використання на українських підприємствах.

SUMMARY

In the article the features of the system of payment of labour on greys, which is successfully used in many leading foreign companies of such as Kodak, Pepsi, IBM, BMW and allowed objectively to estimate positions of workers of enterprise on three criteria, are examined: knowledges and abilities, complication of the decided questions and responsibility. On the basis of study of dignities and lacks of this system, a conclusion about expansion of sphere of its application on the Ukrainian enterprises is done.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гончаренко А. Грейдированная шкала // Бизнес. – 2005. – №49 – С.55-56.
2. Любый А. Принцип оплаты труда в мире одни – каждый должен получать по заслугам // Донецкие новости. – 2005. – № 44. – С.5.