

Автор: Сосновы́й Александр
Источник: www.hr-portal.ru

Разработка системы базовых окладов на основе грейдов

Традиционная система материальной компенсации предполагает разделение денежного вознаграждения работников на постоянную (базовый оклад) и переменную (премии, бонусы) части. При этом базовый оклад является гарантированным вознаграждением работнику за исполнение им строго установленного круга должностных обязанностей на определенном рабочем месте, с определенным уровнем результативности и в соответствии с правилами и стандартами, принятыми в компании. Если оклад связан также и с уровнем квалификации, необходимым на данном рабочем месте, а рост квалификации работника влечет за собой увеличение его оклада в рамках одной должности, то фиксированная часть заработной платы начинает работать и как стимул для развития сотрудника, повышения уровня его профессионализма.

Сегодня во многих компаниях базовые оклады определяются на основе субъективных представлений руководителей о необходимой и достаточной сумме компенсации за выполнение той или иной работы. Нередки случаи, когда размер оклада зависит от «пробивной силы» работника, его умения торговаться за свое денежное вознаграждение, от сложившихся традиций в оплате труда и других факторов, не имеющих никакого отношения к ценности и важности данной должности. И если в небольших компаниях такое вполне допустимо, то в средних и крупных организациях субъективизм и отсутствие системы определения базового оклада ведет к демотивации персонала. Работники не понимают, почему на близких по важности должностях базовые оклады существенно различаются, не знают, каковы критерии оценки высоко- и низкооплачиваемых рабочих мест, что необходимо делать, чтобы можно было рассчитывать на повышение оклада (кроме как идти к начальнику и шантажировать его своим увольнением, если не повысят зарплату).

Разработка комплексной и обезличенной, то есть объективированной, системы базовых окладов актуальна для средних и крупных компаний при численности персонала свыше 80 человек и при количестве должностных позиций разного ранга более 20.

Консалтинговый проект, о котором пойдет речь, длился более года и в настоящее время близок к завершению. Заказчик — крупный рекламный холдинг, объединяющий 20 компаний. Управляющая компания холдинга (УК) состоит из 15 подразделений, предоставляющих управленческие услуги дочерним компаниям по разным направлениям деятельности. Численность сотрудников управляющей компании превышает 300 человек, количество должностных позиций — около 80.

До начала проекта в компании отсутствовали проработанная и обоснованная иерархия должностей и объективированная система оценки сотрудников. Это приводило к тому, что руководители не могли своевременно принимать мотивированные решения по изменению уровней базовых окладов сотрудников внутри одной должности. Как правило, принятие соответствующего решения требовало внесения изменений в штатное расписание, так как оклад каждого сотрудника жестко фиксировался при приеме на работу. Сумма общего денежного вознаграждения сотрудника состояла из суммы базового оклада, ежеквартальных премий и доплат по итогам года («13-я зарплата»).

Перед консультантами была поставлена задача: разработать объективированную систему базовых окладов, которая должна ориентироваться на внутрифирменную ценность

должности, учитывать рыночную стоимость соответствующего специалиста, мотивировать работников к повышению уровня своих профессиональных компетенций, быть гибкой, прозрачной, иметь единый механизм определения и изменения должностных окладов.

Процесс разработки системы базовых окладов достаточно сложен, занимает от шести месяцев до года и требует от разработчиков опыта и высокой квалификации. Наш консалтинговый проект был разбит на несколько этапов. Остановимся подробнее на каждом из них.

Первый этап: описание должностей

Для получения описания должностей использовалась анкета с вопросами открытого типа (*Приложение 1*). Если информации, содержащейся в анкете, было недостаточно для понимания функциональных обязанностей сотрудника, проводилось уточняющее интервью. Все уточнения записывались непосредственно в анкету.

Второй этап: определение факторов оценки должностей

Для того чтобы упорядочить имеющиеся в компании должности по их внутрифирменной ценности, необходимо выработать факторы оценки. Они должны быть простыми для понимания и оценивания, едиными для всего набора должностей (от генерального директора до уборщицы), учитывать специфику деятельности компании. Определение факторов оценки проводилось в несколько этапов. Сначала в интервью с руководителями подразделений выявлялись их представления о том, как и по каким критериям они оценивают работу своих подчиненных, что является наиболее важным для той или иной должности. По итогам интервью разработчики выделили 12 факторов оценки, а экспертная группа, в которую вошли руководители подразделений, выбрала из них наиболее важные. Таким образом, было определено восемь ключевых факторов оценки значимости должностей в данной компании:

- управление сотрудниками;

- ответственность;
- самостоятельность в работе;
- опыт работы;
- уровень специальных знаний (квалификация);
- уровень контактов;
- сложность работы;
- цена ошибки.

Каждый из ключевых факторов оценки должности был разделен на шесть уровней (*A, B, C, D, E* и *F*). Затем сделано описание каждого уровня и определен его вес. В результате получилась таблица ключевых факторов (*Приложение 2*), по которой можно было проводить оценку всех существующих в компании должностей.

Третий этап: оценка должностей по ключевым факторам

Оценка каждой должности проводилась дважды — непосредственным и вышестоящим руководителями, выступающими в роли экспертов. Они, используя предложенную табличную форму (*Приложение 3*), должны были указать уровень фактора, соответствующего должности, и значимость каждого фактора для данной должности по 5-балльной шкале. В процедуре оценки принимал участие также представитель от

разработчиков, который просил обосновать ту или иную оценку, проставленную экспертом, иногда полемизировал с ним, опираясь на описания должностей, полученные ранее в ходе анкетирования и уточняющих интервью. Этим достигалась большая объективность экспертной оценки.

Итоговый балл по каждому из факторов определялся путем умножения балла уровня на балл значимости фактора. Суммирование итоговых баллов по всем восьми факторам давало суммарный балл значимости должности в компании. В результате все должности были выстроены в иерархию в зависимости от полученного суммарного балла.

Четвертый этап: построение таблицы грейдов

Иерархию должностей необходимо было разбить на категории (грейды) близких по полученным оценкам должностей. Для этого использовался сначала формально-статистический способ: вся совокупность суммарных оценок разбивалась на девять интервалов. Далее были определены границы грейдов. В первый грейд вошли должности, получившие в сумме от 240 до 191 балла, во второй — от 190 до 171, в третий — от 170 до 136 баллов и т. д. В процессе согласования с руководством холдинга некоторые должности были перемещены вверх или вниз по таблице грейдов в зависимости от существующей организационной структуры.

Пятый этап: установление должностных окладов для каждого грейда

Самый сложный этап — это установление достаточно точных вилок для должностных окладов. Для этого необходима информация о рыночной стоимости различных видов работ, выполняемых специалистами компании, и о выплатах (окладах, премиях и бонусах) сотрудникам за предыдущие периоды.

Кроме того, требовалось провести категоризацию должностей: управленческий, основной, вспомогательный и обслуживающий персонал. Для разных категорий персонала были установлены разные соотношения оклада и премии в общей сумме вознаграждения:

Категория персонала	Оклад, %	Премия, %
Управленческий	50	50
Основной	40	60
Вспомогательный	60	40
Обслуживающий	70	30

Вилки должностных окладов устанавливались по следующим правилам. В каждом из грейдов выделялись ключевые должности, для которых были точно известны рыночные параметры денежной компенсации. Нижняя граница вилки оклада находилась на нижнем уровне рыночной стоимости должности, а верхняя — на 10–15% превышала верхний уровень рыночной стоимости должности. Вилки должностных окладов для соседних грейдов

пересекались: если в четвертом грейде оклады для обслуживающего персонала находились в пределах 750–1250 у. е., то в третьем грейде вилка окладов составляла 1100–2000 у. е. Таким образом достигалась возможность повышения должностного оклада без повышения в должности, что достаточно важно в плане карьерной мотивации сотрудников. В *Приложении 4* приведен окончательный вид таблицы грейдов.

В таблицу грейдов не были включены должности топ-менеджеров, поскольку с сотрудниками на высших должностях заключаются индивидуальные контракты, где оговариваются их вознаграждение и компенсационный пакет.

Шестой этап: внедрение новой системы базовых окладов

Внедрение новой системы базовых окладов проходило по нескольким направлениям.

1. Параллельно с разработкой системы базовых окладов была создана и внедрена система аттестации, на основании которой определялись новые оклады сотрудников.

2. Сопоставление окладов, установленных сеткой грейдов, с предыдущими окладами обычно выявляет должности, которые ранее были либо недооценены, либо переоценены. В случае, когда старый оклад по должности меньше минимального его значения, определенного новой системой, то оклад сотрудника повышается до минимального уровня. Если же ранее должность была переоценена, то есть старый оклад выше максимального значения по новой системе, то сотруднику либо устанавливается меньший оклад (с соблюдением всех юридических норм), либо (в случае несогласия сотрудника) ему подыскивается другая работа (внутри или вне холдинга). Данная проблема является наиболее сложным моментом при внедрении новой системы базовых окладов.

3. Одновременно с новой системой базовых окладов был разработан социальный пакет: набор льгот, зависящий от грейда, к которому относится должность. Теперь грейд четко и однозначно отражает статус сотрудника, его положение в компании.

4. Переход на новую систему базовых окладов сопровождался интенсивной информационной подготовкой как руководителей подразделений, так и самих сотрудников. Во всех подразделениях проводились презентации новой системы, каждому сотруднику раздавались информационные материалы, на внутрикорпоративном сайте была размещена страничка, посвященная новым условиям определения и изменения должностных окладов. В службе персонала холдинга создана отдельная группа, которая занимается исключительно компенсациями и бенефитами.

5. После внедрения новой системы базовой зарплаты на основе внутренних нормативных документов управляющей компании был создан общекорпоративный стандарт по оплате труда, обязательный к выполнению всеми входящими в холдинг компаниями.