

Автор: Рутитская Владислава  
Источник: [www.hrliga.com](http://www.hrliga.com)

## Модель оплаты труда: грейды

В средних и крупных компаниях управление фондом оплаты труда (ФОТ) является сложной проблемой, кроме того, несправедливая и/или «непрозрачная» система оплаты труда может существенно снижать продуктивность сотрудников. Поэтому разработка эффективной, прозрачной системы стимулирования персонала — актуальная проблема для многих компаний.

В отечественных условиях становления рыночной экономики определение уровня оплаты труда исключительно на основе рыночных данных — задача не просто сложная, но часто и невыполнимая, поскольку в стране широко используются «серые» зарплаты, отсутствует развитый рынок бенчмаркинговых исследований.

Экономисты предложили множество методик для разработки корпоративных систем оплаты труда, но одной из самых популярных продолжает оставаться **грейдинг**<sup>1</sup>. Наиболее известны системы грейдинга, предложенные компаниями *Watson Wyatt* и *Hay Group*, но используются и другие варианты.

Система **грейдов**<sup>2</sup> (позиционных должностей) является своего рода корпоративным «табелем о рангах», в котором каждому кластеру (грейду) должностей соответствует свой уровень заработной платы. Грейдинг — это метод создания универсальной иерархии должностей (рангов) для всего персонала компании; система оценки, позволяющая определить приемлемые для всех работников уровни компенсации на основе сопоставления относительной ценности для компании разных участков работы (должностей). Главное достоинство грейдинга — «измерение неизмеримого»: перевод нематериального показателя «ценность работы сотрудника» в денежный эквивалент.

На основе грейдирования можно выстроить корпоративную политику компенсаций и льгот, которая позволит оптимизировать затраты на персонал, причем не за счет формального сокращения ФОТ, а благодаря

совершенствованию оргструктуры и штатного расписания, более эффективного планирования затрат на персонал и т. д. Эффективная система грейдов позволяет упростить администрирование корпоративной системы материального стимулирования, определить допустимый размер вознаграждения для вновь вводимых должностей, кроме того, это инструмент влияния на основные составляющие затрат на персонал.

Для сотрудника компании новая система позволяет:

- осознать место, которое занимает его должность в существующей иерархии должностей и оценить ее роль для компании;
- получить справедливое вознаграждение за труд — в зависимости от уровня сложности, ответственности и т. п. выполняемой работы;
- оценить перспективы своего профессионального и карьерного роста;
- получить возможность «горизонтального» карьерного развития (продвижение по ступеням мастерства в рамках одной должности за счет усложнения задач, расширения круга ответственности и полномочий) — изменение грейда или подгрейда и связанного с ними уровня оплаты труда;
- последовательно приобретать новые профессиональные знания и навыки, необходимые для эффективной работы на более высокой должности.

Решение о внедрении в компании системы грейдов предполагает организацию крупного проекта, достаточно финансово- и трудозатратного. Вне зависимости от того, реализуется проект силами специалистов компании или внешним провайдером, потребуется провести большой комплекс аналитических, методических, оценочных и др. работ. Кроме прямых затрат на эти исследования и разработку корпоративной системы грейдов, нужно предусмотреть затраты, связанные с внедрением новой системы оплаты труда и ее администрированием. Не менее важно предусмотреть потери, связанные с сопротивлением людей нововведениям, неизбежным при любых организационных изменениях, а тем более — в таких важных для каждого человека вопросах, как зарплата.

Для начала необходимо четко сформулировать цели проекта. Что именно нужно компании: оптимизировать затраты на ФОТ, «выровнять» оплату сходных должностей в разных подразделениях (предприятиях холдинга),

выделить «ключевые» должности и разработать политику привлечения и удержания на них лучших специалистов, сделать ревизию уровня оплаты труда в компании и скорректировать его в соответствии с реалиями рынка.

Как правило, перед проектной группой ставится ряд задач:

- упорядочение иерархии должностей;
- определение ценности всех должностей в компании и диапазона оплаты («вилки») для каждого класса работ;
- оптимизация оргструктуры и штатного расписания.

На основе системы грейдов также разрабатывается социальная политика компании, мотивационные программы и программы карьерного развития (работники знают об изменении уровня доходов при различных карьерных передвижениях). Главное — компания получает возможность подбирать на ключевые направления деятельности нужных людей и обоснованно платить большие деньги своим лучшим сотрудникам.

Алгоритм разработки модели системы оплаты труда в крупной компании достаточно сложен. Как правило, это комплексный консалтинговый проект, включающий в себя несколько этапов — аналитических и проектных (рис. 1).



**Рис. 1. Алгоритм разработки модели системы оплаты труда**

Проект по разработке системы оплаты труда для небольшой компании значительно проще, тем не менее, он также должен состоять из ряда обязательных шагов:

- описание должностей;
- определение критериев оценки должностей;
- оценка и классификация должностей;
- анализ заработной платы каждого класса должностей;
- установка диапазонов оплаты труда.

Рассмотрим детальнее эти шаги.

**Описание должности** (*Job Description*) — официальный документ, который определяет круг основных обязанностей, сферы ответственности и полномочий, конечные результаты деятельности, линии подчинения и подотчетности, а также основные требования, предъявляемые к сотруднику на данной должности. Создание такого документа — очень трудоемкий процесс. Чаще всего используются такие способы, как составление фотографий рабочего дня, ведения дневника и т. п. Описание должности позволяет компании:

- четко сформулировать функциональные обязанности данной должности;
- оценить каждую должность;
- определить набор знаний, умений и навыков, необходимых сотруднику для качественного выполнения данной работы;
- дать справедливую оценку деятельности сотрудников на каждой должности на основании четко определенных критериев;
- оценить **значимость** каждой должности для компании;
- определить основания для процессов поиска, отбора и приема на работу сотрудников;
- оценить потребности персонала в обучении и развитии.

Результатом деятельности по описанию должности является **профиль должности** (*Job Profile*), который представляет собой стандартизованную форму, включающую следующие разделы (*приложение*):

- Цели.
- Обязанности.
- Показатели деятельности.
- Ответственность.
- Полномочия.
- Основные требования (ключевые знания, умения, навыки и

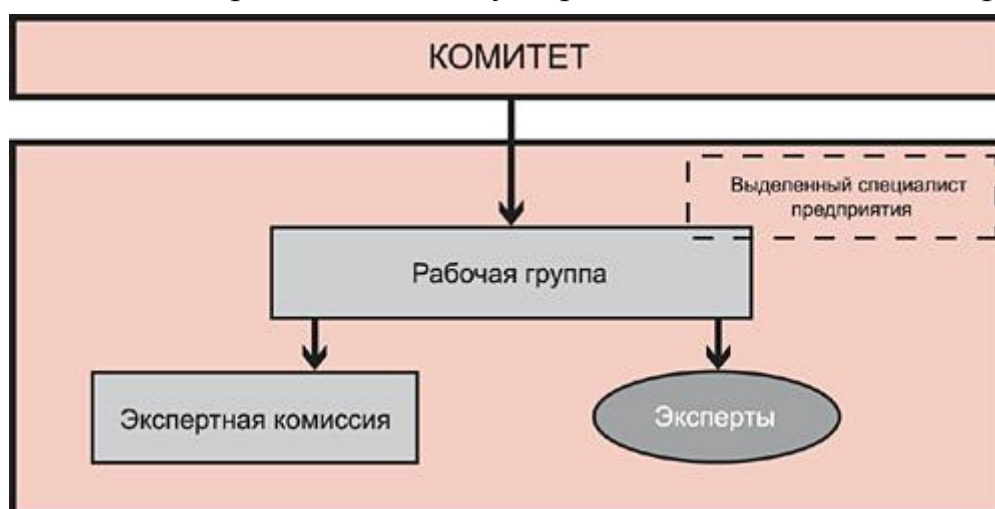
личностные качества).

<i>Приложение</i>			
<b>ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ</b>			
<b>Наименование должности</b>			
<b>Ф.И.О. сотрудника</b>			
<b>Уровень должности</b>			
<b>Подчиненность</b>			
<b>Ф.И.О. руководителя</b>			
<b>Организационная единица</b>			
<b>Функция</b>			
<b>Контакты</b> (внешние/внутренние, частота контактов, уровень и т. д.)	Внешние:	Внутренние:	
<b>Зоны ответственности/задачи/основные обязанности</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
<b>Знания, умения, навыки</b>			
<b>Знания, в том числе: образование, квалификация, участие в семинарах, тренингах</b>			
<b>Навыки</b>			
<b>Компетенции, которыми должен владеть сотрудник на данной должности</b>			
<b>Опыт работы</b>			
Сфера деятельности			
Опыт руководства			
<b>Ответственность</b>			
Сфера ответственности (за что отвечает сотрудник на данной			

должности)	
Уровень материальной ответственности (объем продаж, бюджет отдела, склад и т. д.)	
Количество подчиненных	
<b>Дополнительные требования к должности</b>	

В процессе разработки профиля должности должны принимать участие специалисты, имеющие ясное представление о требованиях, предъявляемых к данной должности. Например, в компании может быть создана рабочая группа, в которую войдут не только сотрудники HR-отдела, но и руководители подразделений, профильные эксперты, исполнители (рис. 2). К описанию должности предъявляются следующие требования:

- описывать деятельность, а не портрет сотрудника;
- описывать функциональные обязанности;
- делать **описание** работы (исходя из предположения, что она выполняется в полном объеме и на соответствующем уровне), а не ее **оценку**;
- описывать выполняемые функциональные обязанности («здесь и сейчас»), а не прогнозируемые задачи;
- делать краткие и четкие утверждения, избегать общих фраз.



**Рис. 2. Разработка профилей должности**

Результатом первого этапа проекта построения системы оплаты труда являются: процедура описания должности, корпоративный стандарт описания должности, ключевые требования к каждой должности. Для удобства можно разработать специальное программное обеспечение, которое поможет составлять, хранить и изменять описания должностей (сводную базу данных профилей должности).

**Критерии оценки должностей.** Процедура оценки должностей (рис. 3) необходима для определения относительных весов каждого вида работ, что дает возможность последовательно и объективно сравнивать разные должности на уровне подразделений или филиалов компании. К методике оценки должностей предъявляются следующие требования:

- оценивать работу, а не сотрудника;
- при оценке исходить из предположения, что работа выполняется полностью;
- оценивать ту работу, которая выполняется в настоящее время.

Оценка должностей производится на основе выделенных критериев, которые могут быть:

- обобщенными и формальными (образование, опыт, подчиненность, самостоятельность, уровень контактов, сложность работы, цена ошибки и пр.);
- личными и специализированными (профессионализм, коммуникативная компетентность, ответственность, соответствие корпоративной культуре, лидерские качества, личностные характеристики и пр.).



Рис. 3. Оценка должностей

Наиболее часто используются следующие критерии:

1. **Квалификация и опыт.** Данный критерий обычно предполагает оценку всех знаний, умений, навыков, приобретенных в результате базового обучения, дополнительных тренингов, а также опыта работы, необходимых для качественного выполнения обязанностей на данной должности в полном объеме.

2. **Решение проблем.** Обычно оценивается количество, степень сложности и значимость проблем, которые необходимо решать сотруднику на данной должности.

3. **Контактность.** Оценивается уровень контактности и сложность взаимодействий с другими людьми — внешними и внутренними контрагентами, которые необходимо проводить в процессе решения задач, определенных данной должностью, а также необходимый уровень владения навыками общения.

4. **Ответственность.** Оценивается степень ответственности за должностные действия и последствия совершения этих действий, а также влияние данной должности на конечный результат деятельности компании и уровень прямой/косвенной материальной ответственности.

5. **Управление.** Оценивается объем и сложность управленческих функций на данной должности.

Кроме критериев оценки, могут устанавливаться и описываться **подуровни** оценки. Пошаговая разница между соседними подуровнями оценивается в баллах (они определяют ценность каждого подуровня).

В крупной компании к оценке должностей привлекается широкий состав экспертов, отражающих позиции всех заинтересованных групп, в небольшой компании работа по оценке должностей может быть выполнена одним-двумя экспертами.

Каждый из критериев оценивается определенным количеством баллов. Шкала всех возможных оценок разбивается на ряд интервалов, которые получили название **грейд** (в крупных компаниях часто приходится выделять и **под-грейды**). Общая сумма полученных по всем критериям баллов определяет **ценность** каждой конкретной должности для компании. В зависимости от полученного количества баллов, конкретная должность попадает в тот или



иной интервал — относится к определенному грейду.

Результатом второго этапа проекта построения системы оплаты труда являются: политика в области оценки должностей, инструмент оценки должностей, политика в области наименования должностей (но чаще используется национальный классификатор профессий).

**Грейдинг (ранжирование) должностей.** Все имеющиеся в компании должности группируются по наиболее распространенным уровням позиций. На основании оценки групп позиций или отдельных должностей (в зависимости от размеров компании) им присваиваются определенные грейды:

**Грейд А.** В этот грейд попадают должности высшего звена управленцев и специалистов, ответственных за разработку стратегии компании, корпоративных политик, новых программ, бизнес-планов. Работа на этих должностях предполагает решение сложных задач, характеризуется высокой степенью самостоятельности и ответственности.

**Грейд В.** В этот грейд попадают должности менеджеров и специалистов среднего уровня. Работа на данных должностях предъявляет высокие требования к управленческим навыкам, профессиональным знаниям и личностным качествам. Она предполагает высокую степень контактности, ответственности и творчества.

**Грейд С.** В этот грейд попадают должности, составляющие костяк компании. Работа на данных должностях изначально не предъявляет высоких требований, однако предполагается, что в процессе деятельности работники обязательно приобретут специальные знания, умения и навыки. Эта работа в большой степени регламентирована.

**Грейд D.** В этот грейд попадают обслуживающие должности. Работа на данных должностях представляет собой выполнение простых, однотипных операций и требует только наличия базовых навыков.

Далее проводится анализ качественного и количественного состава персонала компании по системе грейдирования (*таблица*).

**Анализ качественного и количественного состава  
персонала компании**

Грейды				
Кол-во должностей				
% от общего кол-ва сотрудников				
Число сотрудников				

Результаты подобного анализа также полезно представлять в виде диаграмм (рис. 4).

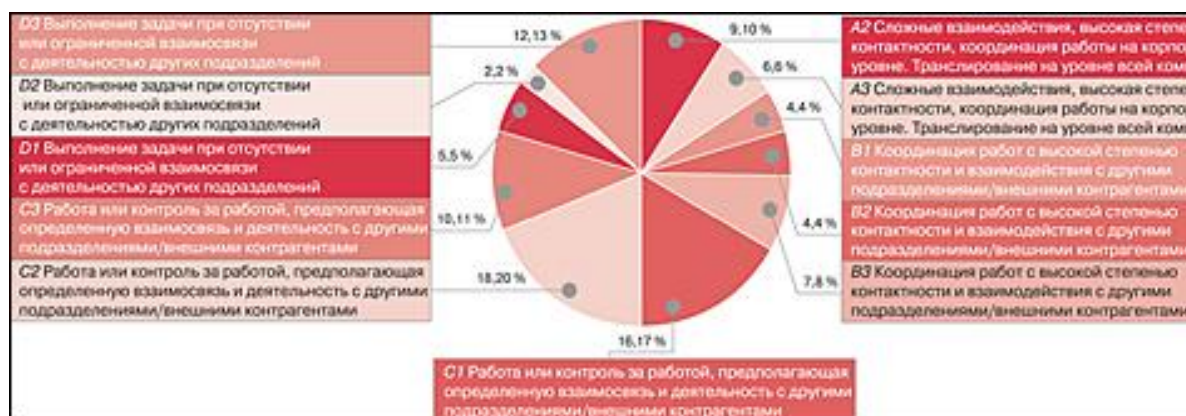


Рис. 4. Диаграмма распределения должностей по грейдам

<sup>1</sup> **Грейдинг** (от англ. *grading*) — классификация, сортировка, упорядочение; квалификационная шкала.

<sup>2</sup> **Грейд** (от англ. *grade*) — степень, ранг, класс, звание, уровень; группа людей равного социального статуса, равного звания; классифицировать, сортировать, ранжировать, располагать по рангу, по степени и т. п.