

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ардерикина Э.Л.

Научный руководитель Горчакова И.А.

***Аннотация:** Одной из новейших инновационных разработок в области управления персоналом и кадровом менеджменте является грейдирование. Система грейдов на отечественных предприятиях применяется сравнительно недавно, но уже очевидно её эффективное воздействие на работу персонала и компании в целом. Грейдирование пришло на смену устаревшей тарифной сетке, которая представляла собой довольно неповоротливую и малоизменяемую систему.*

***Ключевые слова:** грейдирование, управление персоналом, инновационные разработки, кадровая политика.*

Грейдирование появилось сравнительно недавно, в США, где в начале 60-х прошлого века Эдуард Н. Хэй разработал и применил методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев. С тех пор система грейдов успешно зарекомендовала себя на Западе и сегодня считается одной из наиболее подходящих основ для прозрачной и управляемой системы оплаты труда.

В Россию система грейдов пришла на смену тарифной сетке советских времен, которая оказалась слишком неповоротливой и устаревшей для бурно развивающихся и быстро меняющихся коммерческих предприятий. Основными узкими местами советской тарифной сетки были непрозрачная внутренняя логика, жесткость иерархической структуры. В свою очередь грейдирование позволяет гибко выстраивать схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж, но и другие, не менее значимые факторы, такие как уровень управленческой и финансовой ответственности,

сложность принимаемых решений и др. [1]

Авторами, посвятившими свои труды изучению и практике в области управления персоналом и, в том числе, грейдированию являются: Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. и др.

Суть грейдирования (от англ. Grade – степень, класс) заключается в следующем: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., в зависимости от специфики бизнеса компании. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязывается «вилка» оплаты, а также объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что важно, и управляемой. [1]

Грейдирование систематизирует все должности в организации, устанавливает верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда) и создаёт инструменты для начисления зарплаты. Грейдирование контролирует непосредственно оклады. Зарплатные «вилки» позволяют избежать непомерного увеличения фонда оплаты труда за счет произвольного повышения окладов, установить справедливые зарплаты для давно работающих сотрудников и повысить их мотивацию, материально вознаграждать человека только по его реальному вкладу в общее дело. После проведения грейдирования сотрудники видят связь между своей работой и доходами компании.

Таким образом, в системе грейдов каждая должность находит свое место в «табели о рангах» и получает соответствующую оценку в виде «вилки» оклада. Эксперт высокой квалификации, «закрывающий» ответственный участок бизнес процесса, может иметь более высокий грейд, чем руководитель отдела в непрофильном направлении деятельности компании. Это обеспечивает сотрудникам не только управленческую, но и

профессиональную карьеру, что, безусловно, важно для тех, кто работает в крупном и среднем бизнесе. Система грейдов позволяет гибко выстраивать схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж, но и другие, не менее значимые факторы, такие как уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность принимаемых решений и другие.

Вместе с тем, опыт внедрения системы грейдов в российских компаниях показал и слабые стороны этой системы. Грейдирование – достаточно громоздкая и трудоемкая процедура, к тому же требует привлечения внешних консультантов. Грейдирование, проведенное собственными силами, зачастую грешит субъективизмом: оцениваются не столько должности, сколько занимающие их люди, и составление матрицы грейдов превращается в позиционные «шахматы», когда каждый руководитель пытается

«выбить» себе и своему подразделению более высокие грейды. [2]

И тарифно-разрядная сетка, и грейды представляют собой иерархическую структуру должностей, где оклады выстроены по нарастающему принципу. Но имеются и существенные отличия (табл. 1).

Так, например, на предприятии, которое занимается интеллектуальными разработками, следом за управленцами будет идти грейд ИТ-персонала как основного зарабатывающего и приносящего прибыль, а уже потом будет размещаться грейд служащих (юристов, менеджеров и т. д.).[3]

Основные правила корректного использования системы грейдов:

➤ вовлечение в проект грейдирования первого лица и ключевых менеджеров (в противном случае система грейдов будет восприниматься как навязанная и малоосмысленная);

➤ четкие критерии оценки должностей, максимально адаптированные к компании и однозначно понимаемые всеми руководителями компании;

➤ «каскадное» согласование разработанной системы грейдов: от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров («сверху вниз» и «снизу вверх»);

➤ обязательная привязка мотивационной и компенсационной политики к системе грейдов;

➤ регулярный «апгрейд» системы грейдов, актуализация и поддержка. Конечно, грамотно выстроенная система грейдов имеет долгий срок жизни, но, как показывает практика, требует «техосмотра» и «профилактики» каждые 2-3 года.

Процедура грейдирования достаточно затратна, что в свою очередь можно считать одним из минусов и дополнительным препятствием к её эффективному внедрению. Для её разработки и внедрения потребуются ресурсы, а именно:

1) информация (стратегия, цели и планы компании; организационная структура предприятия; каталог должностей и должностные инструкции; анализ заработных плат сектора и т.п.);

2) люди (экспертная комиссия в составе 10-15 человек: топ-менеджмент, руководители среднего звена, сотрудник отдела управления персоналом; возможно привлечение внешнего консультанта);

3) финансы (зарплаты членов экспертной комиссии, а также затраты на обучение и услуги консалтинговых агентств);

4) время (в среднем 1–1,5 года на разработку и внедрение).[2]

Таблица 1 Отличия между тарифной системой и грейдами

Тарифные системы	Системы грейдов
<p>1. Построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы</p>	<p>1. Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели оценки должности, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • управление; • коммуникации; • ответственность; • сложность работы; • самостоятельность; • цена ошибки и другие
<p>2. Должности выстраиваются по нарастающему принципу</p>	<p>2. Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка</p>
<p>3. Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные)</p>	<p>3. Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах</p>
<p>4. Все должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца)</p>	<p>4. Должности размещаются только по принципу важности для компании</p>

Система грейдирования удобна и зачастую эффективно применяется на крупных и средних предприятиях, поскольку, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру горизонтально, внутри своего уровня. Например, повышение рабочим квалификации, образования скажется на уровне оплаты, поскольку повысится вес фактора знания, и зарплата возрастет, несмотря на то, что работник будет оставаться на своей должности. К тому же на крупных предприятиях существует большое количество должностей, что создает много проблем. Поэтому в ранее применяемых системах определения должностных окладов приходилось формально именовать должности, чтобы каким-то образом разместить их в иерархической вертикали. Эту проблему решает система грейдов.

Внедрение грейдирования на предприятии имеет ряд определённых преимуществ:

- формирование единых правил связи между квалификацией и должностным окладом сотрудника;
- повышение эффективности системы материальной мотивации персонала;
- определение ценности существующих позиций относительно стратегии предприятия;
- оптимизация фонда оплаты труда;
- создание эффективной системы вознаграждения;
- формирование стратегии развития персонала, управление затратами на персонал.
- прозрачность. Сотрудники получают возможность получить представление об изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры;
- руководство компании получает инструмент для решений проблем индексации заработной платы и определения допустимого размера вознаграждения на новых должностях. [3]

ЛИТЕРАТУРА:

1. Energy Consulting в СМИ. Грейдинг как инструмент мотивации персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://www.ecgroup.ru/press/press/detail.php?ID=828>