

Ольга Бодрова

Строим грейды, теория и практика

СУП №4-2006,

Особенности построения систем грейдов на производственных предприятиях

Несмотря на проработанность темы грейдинга, до сих пор она вызывает споры и сомнения – вводить или не вводить, в чем преимущества, как оценить должности, как учесть интересы всех заинтересованных лиц – работодателей, сотрудников, профсоюза?

Напомним, что под грейдом в современном смысле мы понимаем группу работ/должностей, имеющих одинаковую ценность для работодателя, включающую не только фиксированную ставку оплаты труда (оклад), но и сумму премии, комиссии, стоимость льгот, предоставляемой группе работников, входящей в соответствующий грейд. Грейды - управленческий механизм, представляющий собой иерархическую систему групп работ/ должностей/ профессий, структурированную для целей управления монетарным вознаграждением и системой льгот, эффективностью работы и нематериальной мотивацией работников. Соответственно, грейдирование – административная процедура, направленная на формирование грейдов.

Разные компании по-разному подходят к их созданию. Чаще приглашают консультантов или сами разрабатывают факторы и критерии для оценки должностей. Иногда анализируют рынок и устанавливают оклады. Обобщая современные способы формирования грейдов в крупных компаниях, чаще всего возможны два подхода – в непроизводственных организациях и, прежде всего, в компаниях с так называемым «интеллектуальным капиталом» первичными критериями, важными для формирования системы грейдов, лучше признать компетенции самого работника, то есть его знания и опыт, а в компаниях с производственным капиталом лучше исходить из ценности должности, уже в рамках должности устанавливать диапазон оплаты (см рис 1).



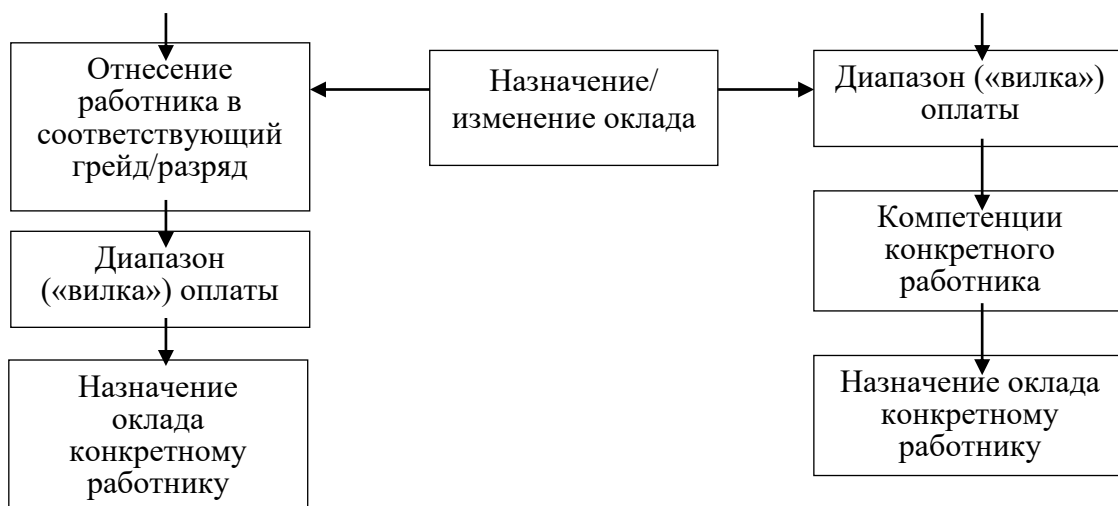


Рис. 1. Подходы к формированию системы грейдов

Первый подход чаще используют компании, для которых интеллектуальный потенциал сотрудников является главным активом, например, компании, работающие в области информационных технологий, науки, образования, а также сервисные компании. По результатам подобной оценки специалисты и попадают в различные грейды. В этом случае оценивается не сама работа/должность, а уровень владения работником конкретными компетенциями, необходимыми для деятельности компании, на основании которых труд этого работника становится более квалифицированным и, следовательно, приносит больше прибыли компании или способствует повышению ее рыночной стоимости. При всем учете индивидуального подхода в этом случае есть и минус – для администрирования такой системы нужно тщательно разработать модели профессиональных компетенций со шкалами для всех должностей и взаимоувязать их друг с другом, что требует достаточно высокого профессионализма от эйчара. Также, придется создавать систему оценки компетенций сотрудников, при пересмотре зарплаты оценивать каждого сотрудника и рост его компетенций.

Напротив, в производственных компаниях, по мнению автора, представляется целесообразным начинать построение системы грейдов с оценки должностей (второй подход), так как в производственных компаниях продукт производится в процессе взаимодействия подразделений, поэтому все они играют определенную роль в структуре и иерархии компании, именно поэтому первична важность должности, а уже во вторую очередь – уровень развития компетенций конкретного сотрудника, занимающего ее. В производственных предприятиях оцениваются непосредственно должности/рабочие места, строятся грейды, затем определяется уровень и диапазон оплаты. Оклад назначается конкретному работнику в пределах диапазона, с учетом его индивидуальных компетенций, опыта, уровня эффективности его работы. Эту систему администрировать легче, однако,

она не очень точно отражает изменения в квалификации/опыте конкретного работника, зарплата ему повышается, часто исходя из субъективной оценки руководителя.

Если говорить о базовой части заработной платы, на производстве применяются не только оклады, но и часовые тарифные ставки (ЧТС), которые используются для работников, чей труд организован по сменному графику. На место в иерархии в системе грейдов наличие оклада или ЧТС не влияет: в некоторых компаниях ЧТС не используется, только оклады, в том числе и для тех работников, которые ходят в смену.

Таким образом, для производственных компаний важнее оценить должность и выбрать для этого конкретные, важные именно для данного предприятия факторы.

Наиболее часто предприятия выбирают такие критерии, как образование, опыт, ответственность, руководство людьми, влияние на конечный результат. Отличительной особенностью для производственных компаний является фактор вредности или условий труда, напряженности труда, использование сложного оборудования.

Грейды, построенные или на основе модели компетенций, или на основе оценки должностей, естественным образом трансформируются в единую систему вознаграждения. Вне зависимости от того, что явилось основой создания системы грейдов – оценка должностей или модель компетенций, грейдинг устанавливает иерархию, то есть признание ценности и стоимости конкретной должности для данной организации.

Признание ценности и стоимости – это назначение уровня оплаты труда для должностей в конкретной организации. Оно обычно происходит с учетом данных рынка по заработным платам, чаще всего ориентируются на результаты анализа рынка труда не всех, а эталонных, ключевых для бизнеса и для конкретного предприятия должностей. При любом методе оценки должностей и способе грейдирования при определении уровня вознаграждения необходимо руководствоваться следующими принципами:

- принцип внутренней справедливости (внутренняя среда компании);
- принцип внешнего соответствия (сравнение с внешним рынком).

Когда производственная компания утвердила иерархию должностей для системы грейдов, следует этап определения диапазонов по оплате, или «вилка заработных плат». Здесь, в отличие от остальных, у производственных предприятий есть некоторые особенности.

Одним из главных показателей эффективности для любого HR директора производственной компании является контроль над фондом оплаты труда, так как затраты на персонал напрямую влияют на себестоимость продукции. Это является одной из причин того, что при формировании диапазонов оплаты в грейдах для рабочих

специальностей «вилки» или отсутствуют, или они минимальны, для специалистов – чуть шире. Из за того, что диапазоны узкие, грейдов получается много и межтарифный коэффициент незначительный.

Для того, чтобы в рамках жестких «вилки» хоть как то дифференцировать оплату труда конкретным работникам, на производстве традиционно применяются множественные надбавки и доплаты. Надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам представляют собой элемент системы грейдов, с помощью которого компенсируются или вознаграждаются те существенные отклонения от условий труда, которые признаются предприятием нормальными и прямо не учитываются в тарифных ставках и окладах. Не учитываются по одной причине – отклонения могут быть, а могут и не быть. Таким образом, первое отличие их от тарифа - необязательность. Второе – их подвижность. Величина надбавки за совмещение может быть больше или меньше, зависит от количества функций, которые выполняет работник.

Сложность начисления и применения надбавок и доплат привела к тому, что на деле они утратили стимулирующую роль и превратились по сути в механическую прибавку к тарифным ставкам и должностным окладам, как правило, не связанную с результатами труда. Более того, они настолько усложнили начисление заработной платы в целом, что принципы ее управления стали недоступными для понимания.

Узкие грейды, надбавки и доплаты хоть и позволяют контролировать ФОТ, но и крайне усложняют управление вознаграждением. Поэтому кажущаяся экономия на фонде заработной платы с лихвой перекрывается затратами на содержание многочисленных экономистов по заработной плате.

Выбор метода оценки должностей, создание систем оплаты труда, назначение окладов – право каждого производственного предприятия, это право закреплено в Трудовом кодексе РФ. Однако на деле существующие системы оплаты зачастую являются производными от прежней советской 18-разрядной тарифной сетки. Производственные предприятия часто используют устаревшие системы оплаты, модифицируя их только для коммерческих подразделений. Возможно, что одна из причин этого явления – низко оцененная должность и узкий диапазон оплаты специалиста, ответственного за разработку новых систем вознаграждений, что никак не стимулирует его к творческому подходу к работе.