

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

© 2013 Л.В. Польшова, Е.С. Балашова*

Ключевые слова: грейдинг, человеческие ресурсы, мотивация персонала, система оплаты труда, карьера.

Рассматривается одна из проблем мотивации персонала в условиях современной российской экономики, а именно: методы оценки эффективности труда работников, их квалификации и соответствующие этой оценке системы компенсации. Акцент делается на одном из методов оценки - грейдинге. Раскрывается его сущность, отмечаются его достоинства и недостатки, а также возможность использования в российской практике менеджмента.

Управление человеческими ресурсами в условиях современной российской экономики в организациях становится одним из ведущих направлений их развития. В новых условиях сохраняются стандартные задачи администрирования персонала, но стиль управления человеческими ресурсами теперь должен соответствовать стратегической концепции управления самой организацией.

Развитие российской экономики положило начало изменениям в управлении человеческими ресурсами, системах компенсации, оценки эффективности труда работников и их квалификации. В российской экономике присутствует сочетание большого количества предприятий государственной собственности, крупной корпоративной собственности, где технологии управления основываются на принципах, заложенных еще в советское время на государственных предприятиях, и массовое развитие малого и среднего бизнеса. При существующем уровне конкурентной борьбы предприятий на первый план в управлении человеческими ресурсами выходит проблема мотивации персонала и, в частности, материального стимулирования сотрудников.

Программы компенсаций в крупных компаниях - это сложные системы распределения финансов. Сегодня большинство ведущих российских компаний занимаются разработкой более прогрессивных систем материальной мотивации персонала, совершенствуют систему компенсаций, строят эффективную систему оплаты труда.

Очень трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы

интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний, в свою очередь, стремится получать как можно больше.

Система оплаты труда, основанная на оценке сложности труда, дает возможность работникам понять, что именно в их деятельности приносит желаемый результат для организации, создает видимые перспективы продвижения по службе и формирует ощущение справедливости оплаты их труда. Это мотивирует работников к более высокопроизводительному труду. В связи с тем, что в коммерческих организациях Российской Федерации параметры оплаты труда устанавливаются самостоятельно уже более 15 лет, проблема оценки сложности труда не теряет своей актуальности и волнует практически всех работников. Теперь битва идет не только за таланты, но и за специалистов, готовых просто хорошо выполнять свою работу. Одним из инструментов управления, позволяющим компании привлекать и удерживать персонал, является грейдинг.

Система грейдинга пришла к нам из США, где в начале 60-х гг. XX в. Эдуард Н. Хэй разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев. С тех пор система грейдинга успешно зарекомендовала себя на Западе и сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда.

Грейдинг - это современный метод, применяемый в ведущих западных ком-

* Польшова Людмила Викторовна, кандидат экономических наук, доцент; Балашова Екатерина Сергеевна, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: vestnik_sgeu@mail.ru.

паниях, который позволяет повысить эффективность системы мотивации и сделать ее понятной и прозрачной для сотрудников.

Среди определений грейдирования можно выделить следующее.

Грейдирование - это группировка должностей по определенным основаниям (определение "веса", классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации.

Грейд - установленный интервал "весов" или рангов, внутри которого должности считаются равнозначными для организации и имеющими один диапазон оплаты (тариф).

Грейдирование позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса и разработать соответствующую систему оплаты труда, точнее, базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей на "нормальном" уровне.

Только сочетание этих HR-инструментов позволяет эффективно управлять кадровым потенциалом компании: объективно и справедливо оценивать труд всех специалистов и удерживать лучших.

Все больше и больше компаний понимают, что грейдирование не только дань моде, но и необходимый инструмент организационного планирования и управления затратами на персонал.

Именно система грейдирования позволяет "увязать" оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала.

В первую очередь эта система удобна для крупных и средних предприятий, поскольку, в отличие от вертикального построения карьеры, она *позволяет строить карьеру горизонтально*, внутри своего уровня.

В России система грейдирования 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. Нередко при использовании тарифной сетки приходилось формально называть должность, например "инженер такой-то категории", только для того, чтобы установить со-

ответствующий оклад. Эту проблему решает система грейдирования. Она *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 т.п. Таким образом, в системе грейдирования 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.

В России грейдинговая система оплаты труда действует сегодня на предприятиях РУСАЛа, Сбербанка, группы ГАЗ и др.

В системе Сбербанка оплата труда с использованием грейдов действует уже более 2 лет (с 2010 г). Система грейдирования четко позиционирует любую должность в "Карте грейдов", включающей 23 разряда (грейдов). Для определения размера компенсаций для каждого грейда:

1. Был проведен анализ фактических заработных плат на предприятии. Был определен уровень вознаграждений, компенсаций и льгот в зависимости от грейдов должностей.

2. Для определения уровня заработной платы в каждом из грейдов выделялись ключевые должности, для которых будут определяться рыночные параметры и, соответственно, денежные компенсации этой или аналогичной должности.

3. Сравнивались заработные платы на предприятии с рынком труда. Здесь анализировалась средняя заработная плата за аналогичную должность на других предприятиях.

4. Построены вилки окладов. Это установление диапазона окладов для конкретного грейда, а не для каждой отдельной должности. Нижняя граница вилки оклада (минимальный должностной оклад), будет соответствовать среднему уровню рыночной стоимости должности. Поскольку должностной оклад отражает основную ценность рабочего

места, а не эффективность конкретного сотрудника, то можно “накладывать” вилку одинакового диапазона на каждый грейд. Очень важен диапазон вилки окладов, так как он задает верхний и нижний уровень заработной платы. Размер диапазонов определяется в зависимости от представления компании о том, каким образом эти же диапазоны поддерживают карьерный рост и другие ценности организации.

Диапазон вилки:

◆ “новички” - сотрудники, которые находятся в процессе обучения, “вхождения” в должность (минимум “вилки”);

◆ “профессионалы” - “зрелые” сотрудники, которые демонстрируют постоянный удовлетворительный (100%) уровень деятельности;

◆ “передовики” - исключительные сотрудники, которые постоянно демонстрируют выдающийся уровень деятельности (максимум “вилки”).

Компания ставит среднерыночный оклад в качестве минимального в своей компании, автоматически поднимает авторитет и конкурентоспособность предприятия на рынке труда. А 30%-ный диапазон повышения оклада в рамках одной должности является сильным мотивирующим фактором.

Характерной чертой системы грейдинга является его применимость в большей степени к стандартизированным специальностям, где требуется выполнение определенных регламентированных функций. Для творческой профессии, где нет стандартов, грейдинг крайне сложно применить. И тем не менее, множество должностей имеют в своем функционале творческую составляющую. С целью минимизации такого недостатка системы в ОАО “Сбербанк России” также проведена привязка доли переменной части заработной платы к уровню грейда, что дополняет систему грейдинга и делает ее более справедливой. Переменная часть зависит от таких качественных показателей, как инновационность, работа в команде, профессиональное совершенствование и т.п. При этом привязка проведена по принципу: чем выше грейд, тем выше доля переменной составляющей в общей сумме заработка. Данный подход достаточно справедлив в отношении специфики деятельности высококвал-

лифицированных сотрудников, в обязанности которых нередко входит обучение коллег, разработка новых проектов и другие выходящие за рамки функционала обязанности.

С введением данной технологии оплата труда стала более прозрачной, сотрудник может легко увидеть перспективы роста и построить свою карьеру.

В пользу внедрения грейдинга говорит и уменьшение эффекта “выгорания” сотрудников, находящихся длительное время на одной должности, и сокращение текучести кадров, что экономит средства компании, затрачиваемые на поиск, адаптацию и обучение персонала.

Однако опыт внедрения системы грейдинга в российских компаниях показал и слабые стороны этой системы. Грейдинг достаточно громоздкая и трудоемкая процедура, к тому же требует привлечения внешних консультантов. Сам процесс внедрения и разработки грейдов, моделей компетенций и KPI довольно труден и конечно же затрагивает все жизнеустройство компании, скрепляет его “новыми нитями”. Руководство компании сталкивается и с увольнениями, и с перераспределением функциональных обязанностей и т.д. - все это следствие необходимой аттестации персонала. Грейдинг, 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. При такой системе возникает проблема избавления от “балласта”, поскольку при хорошей стабильной зарплате никто сам не хочет уходить.

Система имеет и еще один недостаток. При нестабильности российской экономики такая схема, в которой зарплаты соответствуют грейдам, становится догмой, мешающей проводить изменения. Если повысился рыночный уровень зарплаты для той или иной должности, то предприятие вынуждено среагировать и тоже увеличить ее размер на данной позиции, чтобы привлекать и удерживать специалистов, которые стали дефицитными. Но такая ситуация войдет в противоречие с условиями системы грейдинга:

ценность должности для компании не изменилась, а зарплата повысилась. Таким образом, нарушаются провозглашенные правила формирования зарплат, теряется прозрачность системы и возникает вопрос: а для чего было потрачено столько сил и средств при проведении балльно-факторной оценки?

В целом, грейдинг позволяет выстроить систему оплаты труда, прозрачную и справедливую для всех, и является хорошим инструментом для повышения конкурентоспособности предприятия. Но следует учитывать выявленные узкие места данной системы и адаптировать ее под российскую специфику ведения бизнеса. Последствия внедрения системы грейдинга на основе опыта российских компаний еще требует дальнейшего подробного изучения.

1. Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход : учеб. пособие. М., 2009.

2. Жабин А.П., Митрофанов А.Г., Польшова Л.В. Практика управления развитием человеческих ресурсов в условиях кризиса // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 12 (98). С. 35-37.

3. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях : пер. с англ. М., 2011.

4. Польшова Л.В. Роль человеческого фактора в повышении конкурентоспособности организации // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 18-19 нояб. 2010 г. Самара, 2010.

5. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М., 2009.

6. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2011.

Поступила в редакцию 02.04.2013 г.