

Иванова-Швец Л. Н.

*кандидат экономических наук, доцент,
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова
e-mail: ivanova_l_n@mail.ru*

Особенности формирования современных систем оплаты труда на основе грейдирования

Разработка эффективной системы оплаты труда — актуальная проблема для современных компаний. В последнее время на смену традиционным системам оплаты труда приходят новые, учитывающие современные рыночные тенденции и вклад каждого сотрудника в результат компании. Одно из таких направлений — грейдирование. Но в российских условиях, где отличные от западных трудовые, правовые, экономические условия, применение систем грейдирования не всегда способствует повышению эффективности как системы оплаты труда, так и всей деятельности компаний в целом. В статье анализируется практика применения наиболее известных систем грейдирования в российских компаниях и выделяются особенности их применения с учетом российской действительности.

Ключевые слова: *оплата труда; тарифные разряды; система оплаты труда; вознаграждение; фонд оплаты труда; результативность труда; грейды; грейдирование; методы грейдирования; регрейдинг.*

Ivanova-Shvets L. N.

*PhD (Economics), associate professor,
Plekhanov Russian University of Economics*

Peculiarities of formation of modern systems of remuneration on the basis of grading

The development of an effective system of remuneration is a topical issue for today's businesses. Recently the traditional system of remuneration has been replaced by new systems, taking into account current market trends and contribution of each employee in the company's output. One of these trends is grading. But they operate in the Russian context, where there are labor, legal, economic conditions different from the western ones, and the use of grading systems is not always conducive to efficiency of both the system of remuneration and all companies' operations in general. The article examines the practice of the most famous grading systems in Russian companies and distinguishes the features of their application, taking into account the Russian reality.

Keywords : *system of remuneration, tariff rates, compensation; wage fund ; the impact of labor ; grades; grading; grading methods ; regreyding.*

Формирование системы оплаты труда в современных компаниях является актуальной и сложной задачей. Актуальность обусловлена ее более полным обеспечением соответствия принципу оплаты труда по количеству и качеству и устранению «уравниловки» в системе оплаты труда многих российских компаний.

Сложность заключается в том, что в современных условиях заработная плата должна быть увязана с конечным результатом труда. Это одно из условий выживания компании в конкурентной борьбе.

На смену традиционным формам и системам оплаты труда приходят новые, которые учитывают современные тенденции деятельности компании: удержание конкурентных позиций на рынке, связь с конечными результатами, уход от «уравниловки».

Одним из направлений совершенствования систем оплаты труда является переход на применение систем грейдирования.

Грейды (от англ. grade – уровень) – это структура должностей, выстроенная по вертикале, начиная с низовых должностей и заканчивая топ-менеджментом. В соответствии с вертикальными уровнями рассчитывается основная заработная плата сотрудников компании ¹.

Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификации) с целью стандартизации оплаты труда в организации ².

Каждая организация выстраивает систему грейдов самостоятельно, учитывая свои особенности, ценность каждого сотрудника и его вклад в общее дело ³. Система оплаты на основе грейдинга сочетает в себе широкий диапазон размеров заработной платы и одновременно четкое распределение по иерархическим уровням, в которой все должности выстроены по значимости и разделены на грейды. Каждый набор должностей имеет минимальную и максимальную границы базового оклада и одинаковый процент премии за достижение 100%-ной результативности.

В России традиционно использовались и используются тарифные сетки, которые являются аналогом грейдов, поэтому и система грейдов не является для российских организаций чем-то совершенно

¹ Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика/ Елена Ветлужских – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010 г. – 306 с.

² Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемяков В.П. – Москва: Вершина, 2007 г. – 126 с.

³ Бадаева С. Мотивационный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=%D0%>.

новым. Но существуют определенные различия между тарифной сеткой и системой грейдов ⁴ (таблица 1).

Таблица 1

Различия между тарифной сеткой и системой грейдов

Характеристика	Тарифная система	Система грейдов
Содержание критериев оценки должности	Включает профессиональные знания, навыки и стаж работы	Включает большее количество критериев в зависимости от применяемой методики: - знания и умения, решение вопросов и ответственность (методика Hay Group); - влияние, коммуникации, инновации, знания, риск (методика William Mercer)
Принцип построения	По иерархическому принципу	По иерархическому принципу и возможности пересечения грейдов
Политика оплаты	Основана на минимальном размере заработной платы для 1 разряда, а все последующие умножаются на коэффициенты	Установление среднерыночного оклада в качестве минимального для организации. Основана на весе должности, которая просчитывается в баллах
Ранжирование должностей и количество уровней	18 тарифных разрядов с различными коэффициентами для каждого разряда	Количество уровней устанавливает организация самостоятельно, но шаг между уровнями должен быть одинаковый

По статистике, примерно 20% ⁵ предприятий Москвы применяют в практике грейдированную систему начисления зарплат. В регионах этот показатель гораздо ниже.

Российские компании по-разному подходят к внедрению системы грейдов. В настоящее время существует несколько таких подходов, которые определяются, по меньшей мере, двумя факторами:

⁴ По материалам сайта <http://hrm.ru>.

⁵ Горбачев П. Грейдирование должностей — каждому сотруднику воздастся по делам его. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/77E4A2D3E2980101C325745F003EF5FA/print.html>.

политикой топ-менеджмента и возможностью финансировать проект по разработке и внедрению системы грейдов (таблица 2).

Таблица 2

**Характеристика подходов внедрения системы грейдов
в российских компаниях**

Подходы	Краткая характеристика
Самостоятельный подход	Организация самостоятельно осваивает методологию грейдинга, используя систему ранжирования должностей по степеням сложности, при этом используются только общие подходы одной из методик грейдирования. Используя своих специалистов, организация экономит на услугах консультантов.
Модифицированный подход	Основан на балльно-факторных методах. Но это не оригинальный вариант, а система грейдов, которую консалтинговые компании модифицировали под российский рынок. При таком подходе пользуются услугами консультационных компаний, которые на основе оригинальных методик разрабатывают систему под конкретную организацию.
Оригинальный подход	Настоящие системы, основанные не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профильно-направляющих таблицах, графиках и на точном и последовательном соблюдении этапов методологии. При таком подходе пользуются услугами консультационных компаний, владеющих исключительным правом на применение оригинальных методик.

Среди компаний, выбравших модифицированный подход можно назвать «Вимм-Билль-Данн», разработавший свой метод оценки должностей на основании базовых принципов системы «Хэй Групп», так как выставление баллов по определенным параметрам и ранжирование позиций сотрудников осуществлялось в зависимости от полученных результатов. Такой же подход выбрала для себя и компания «ПромИндустрия, в которой внедрили грейдинг на основе метода «Хэй Групп» и получили существенный эффект. Внедрение грейдинга проводилось по стандартному алгоритму, включающему несколько этапов. Саму оценку вели экспертным методом. Экспертами выступали непосредственные руководители при обязательном участии представителей консалтинговой организации ⁶.

Компания «Вымпелком» использовала услуги консультантов «В. Мерсер». Они внедрили систему грейдов в России одними из первых, в 2000 г., когда в компании работало 2500 человек.

⁶ Стародетская О. Что такое «грейдинг» и кому он нужен? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.u>.

Компания «Русал» для внедрения системы грейдов на своих предприятиях использовала услуги консультанта, который до этого пять лет занимался построением систем оплаты труда в компании Coca-Cola.

В виду тех или иных объективных факторов опыт внедрения системы грейдов в российских компаниях не всегда заканчивались успешно. Так, компания «Ренессанс Страхование» попробовала внедрить систему грейдирования по методике «У. Вайетт», но с первого раза попытка обернулась неудачей. В их случае, проблема заключалась в том, что перед HR дирекцией стояла задача внедрить систему грейдирования за один месяц ⁷.

Надо отметить, что ни одна из классических методик не применяется на территории России в оригинальном виде. Как правило, все методики адаптированные и немного измененные. Компании, которые предоставляют данные услуги грейдирования, объясняют это рядом факторов: все классические методики были разработаны на западе (США, Канада) и были приспособлены к их экономической, политической, трудовой, законодательной, социальной, образовательной сфере, а также к другим немаловажным факторам. Учитывая же реальную обстановку в России, надо понимать, что классические количественные методики не будут работать здесь в оригинальном варианте ⁸. Это так же отмечают и представители российских компаний. Так менеджеры компании «Рольф» считают, что «в российских условиях грейдинг в его ортодоксальной форме, основанной на системе Хэя, в сравнительно небольших компаниях не совсем эффективен. Эта система имеет весьма ограниченную гибкость. Мало того, тарифные разряды, учитывающие лишь важность рабочего места (должности) для корпорации, иногда создают проблемы с развитием профессиональных качеств персонала. Ведь профессиональный рост человека, занимающего определенную должность, не означает, что он по мере совершенствования своих навыков автоматически попадет в более высокий грейд. Люди становятся карьеристами, забывая о самосовершенствовании» ⁹.

Можно привести еще огромное количество примеров внедрения системы грейдирования. Но нужно всегда учитывать то, что на поло-

⁷ Мансуров Р. Результаты внедрения грейдинга // Кадровик. — 2009. — № 8. — С. 60–65.

⁸ Осторожно, грейды!! Почему в компании происходят изменения? Start-up проекта Ренессанс-страхование. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/files/ostorozhnogreidy_t.petoyan.pdf.

⁹ Российский дилер Audi, Ford, Hyundai, Mitsubishi и Volvo. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.hr-academy.ru/to_help_article.php?id=183.

жительный результат внедрения данной системы влияет множество факторов. При проведении грейдирования HR- команда должна учитывать, что:

- система грейдов не должна влечь за собой изменения в действующем трудовом договоре или уменьшении заработной платы;
- система грейдов не должна влечь за собой изменение должности в трудовой книжке сотрудника;
- система грейдов должна быть сопряжена с интересами сотрудников.
- в создании системы грейдов должны быть вовлечены топ-менеджеры и сотрудники разных уровней;
- персонал компании должен быть тщательно подготовлен к предстоящим изменениям;
- при проведении грейдирования необходимо налаженные коммуникации на всех уровнях.

Перед тем как внедрить систему грейдов в компании так же необходимо определиться, для какой цели это делается и в чем особенности положения компании на рынке. Поэтому важным этапом в проведении грейдирования является процесс анализа существующих методик и выбор оптимального варианта.

Используемые источники

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика/ Елена Ветлужских. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2010 г. — 306 с.
2. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемяков В.П. — Москва: Вершина, 2007г. — 126 с.
3. Бадаева С. Мотивационный менеджмент. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=%D0%>.
4. Горбачев П. Грейдирование должностей — каждому сотруднику воздастся по делам его. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/77E4A2D3E2980101C325745F003EF5FA/print.html>
6. Стародетская О. Что такое «грейдинг» и кому он нужен? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.e-xecutive.u>.
7. Мансуров Р. Результаты внедрения грейдинга // Кадровик. — 2009. — № 8.
8. Осторожно, грейды!! Почему в компании происходят изменения? Start-up проекта Ренессанс-страхование. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/files/ostorozhnogreidy_t.petoyan.pdf.
9. Крупный российский дилер Audi, Ford, Hyundai, Mitsubishi и Volvo. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.hr-academy.ru/to_help_article.php?id=183.