

Петровская Асия Станиславовна

магистр экон. наук, старший преподаватель

Зайберт Ирина Альфредовна

магистр экон. наук, старший преподаватель

Латыпова Марина Александровна

магистр экон. наук, преподаватель

Карагандинский государственный индустриальный университет

г. Темиртау, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-74925

УПРАВЛЕНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ: ГРЕЙДЕРНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

***Аннотация:** авторами статьи раскрыта структура вознаграждения и понятие грейдерной системы оплаты труда. Представлен анализ организационного контекста и адаптации методологии оценки должностей при данной системе оплаты труда. Раскрыта система разработки грейдов. Представлены выводы о преимуществах грейдерной оплаты труда в сравнении с другими методами.*

***Ключевые слова:** заработная плата, вознаграждение, грейдинг, оценка, должность, критерии, управление.*

Вознаграждение является неотъемлемой частью стратегии организации. На основании результата опроса, проведенного компанией «PwC Казахстан», «61% руководителей считают, что управление эффективностью и справедливая оплата труда являются приоритетными направлениями в развитии HR (human resources) в ближайшие годы» [1]. В системе управления организацией управление вознаграждением рассматривается как часть широкой экосистемы управления, которая включает в себя управление льготами, лидерство, управление эффективностью, глобальную мобильность и бизнес-стратегию.

«Вознаграждение за труд – это плата, поощрение за выполненную работу, труд; выплачивается, как правило, в денежной форме в соответствии с количеством и качеством труда работника, его трудовым вкладом и результатами работы» [2]. На рисунке 1 представлена модель структуры вознаграждения.



Рис. 1. Модель структуры вознаграждения

Как видно из рисунка, центром модели является структура самого вознаграждения, включающая различные элементы.

Основным элементом вознаграждения является фиксированное вознаграждение – компенсация, которая не зависит от достигнутых результатов. Включает базовую оплату труда и обязательные выплаты. Далее идет переменное вознаграждение – компенсация, выплачиваемая в зависимости от эффективности работника и/или результативности компании или по усмотрению руководителя. Следующее звено в структуре вознаграждения – это льготы, программы, дополняющие денежное вознаграждение. Включают обязательные льготы (программы социального и медицинского страхования и т. д.) и необязательные льготы, которые предоставляются всем или определенным работникам по усмотрению работодателя. И верхушку пирамиды структуры представляет элемент нематериальная мотивация – «программы мотивации и вовлечения работников, которые прямо не конвертируются в денежную форму. Включают программы, такие, как, например, политика признания вклада работника в успех

компании, программа, позволяющая выбирать время, место и режим работы» [3].

Далее из рисунка 1 видно, что на вознаграждение влияют внешние факторы, такие как внешние бизнес-драйверы, внутренние бизнес-драйверы, стейкхолдеры, т.е. те, на кого это влияет, также на вознаграждение влияет цикл развития компании, т.е. на каком этапе находится компания и индивидуальные факторы. Вознаграждение, в свою очередь, влияет на четыре элемента – привлечение, удержание, мотивация, вовлечение персонала.

На сегодняшний день для любой компании важно установить правильную конкурентоспособную и справедливую заработную плату. Существует множество различных систем по управлению вознаграждением сотрудников, но в рамках данного исследования будет рассмотрена базовая модель оплаты труда или грейдерная модель оплаты труда.

Целями модели базовой оплаты труда являются:

- воплощение стратегии и принципов вознаграждения компании на практике;
- гарантия справедливой оплаты: установление базового вознаграждения в соответствии с ценностью каждой должности для компании;
- прозрачность системы вознаграждения и карьерного планирования: информирование сотрудников о возможностях карьерного роста и изменения размера базовой оплаты труда;
- возможность управления системой вознаграждения за счет внутренней и внешней оценки и эффективности [4].

Предпосылки для внедрения на предприятии модели грейдерной оплаты труда определяются внутренним и внешним контекстом:

- изменение организационной структуры компании;
- быстрый рост небольшой компании;
- слияние или поглощение компании;

- недостаточно прозрачная структура компании;
- непрозрачная и сложная система вознаграждения;
- высокая текучесть работников.

Концептуально в упрощенном виде модель базовой оплаты труда – это, по сути, грейдер – грейдер, в который включаются определенные должности и каждый «грейд» имеет диапазон оплаты труда, нижний диапазон или верхний диапазон, также есть еще сведимая точка.

«Грейдинг – это система оценки и сопоставления должностей по заданным критериям, позволяющая распределить должности, обладающие схожей ценностью для компании» [1]. Основная задача грейдинга – дифференцировать должности в зависимости от их значимости для бизнеса. Основные этапы построения грейдерной оплаты труда на предприятии представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Этапы построения грейдерной оплаты труда

Из представленного рисунка видно, что все начинается с анализа должностей. Необходимо проанализировать функционал, контекст организации.

Дальше идет непосредственно оценка должностей, после этого разрабатывается структура грейдов, то есть сколько их будет, какие будут диапазоны, после этого берется информация с рынка о заработных платах, она есть в обзорах по заработным платам, после разрабатываются диапазоны на основании этих

рыночных данных, и последний этап – это принятие решений об изменении индивидуальных зарплат сотрудников.

Ядром всего процесса построения грейдерной оплаты труда является оценка должностей. Для того чтобы понять, какая должность важнее, какая должность должна получать большую заработную плату и как они соотносятся между собой, необходимо эти должности каким-то образом ранжировать, то есть упорядочить по их значимости для бизнеса компании – в чем и заключается суть оценки должностей [3]. Оценка должностей происходит в несколько этапов, данные этапы представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Этапы оценки должностей

Первый этап – это адаптация методологии, адаптация осуществляется по размеру компании, по оборотам компании и по специфике деятельности.

Далее формируется список должностей. Так как в компаниях могут быть списочные должности, а по факту быть совершенно другие должности.

Третий этап – это оценка должностей по факторам. Каждую должность оцениваем по всем 10 факторам.

После этого рассчитывается вес должностей путем суммирования баллов по факторам.

Предпоследний этап – это перекрестная проверка и деление на «грейды», то есть когда проверяются результаты.

Последний этап – это корректировка и утверждение результатов.

В процессе всех этих этапов анализируется организационная структура предприятия, штатное расписание, должностные инструкции, проводится оценочное интервью и бюджет компании.

Следует обратить внимание на оценку должностей по факторам (рисунок 4), то есть определенные критерии, которые являются основой методологии оценки.

Критерии		Уровень	Определение
Знания и навыки	A	A1	Базовые знания и умения
	B	A2	Промежуточный балл между A1 и A3
	C	A3	Общие рабочие знания
Интеллектуальные требования и решение задач	D	A4	Промежуточный балл между A3 и A5
	E	A5	Узкие специализированные знания
	F	A6	Промежуточный балл между A5 и A7
Ответственность и влияние	G	A7	Углубленные и расширенные специализированные знания и умения
	H	A8	Промежуточный балл между A7 и A9
	I	A9	Глубокие профессиональные знания
Физическая нагрузка и условия труда	J	A10	Промежуточный балл между A9 и A11

Рис. 4. Оценка должностей

Каждый критерий имеет определенное количество уровней и требования задач, стоящих перед должностью, они поочередно по каждому критерию сравниваются с этими уровнями, которые прописаны в методологии, начиная с критерия «А» и заканчивая последним критерием «J», их всего 10. Каждый из 10 факторов включает в себя набор уровней [2]. Минимальное значение уровней всех факторов –1, а максимальное определяется весом фактора в системе. Наибольшим весом обладает фактор «знания и умения» – с максимальным числом уровней 13. Каждому уровню соответствует объяснение и ориентировочные характеристики. Оценка должностей позволяет учесть все ключевые характеристики должности. После того как должность оценена по всем критериям, будет выставлен балл по каждому критерию и будет получен общий балл (рисунок 4).

Пример оценки должности по факторам								Общий балл										
A	B	C	D	E	F	G	H		Должность	A	B	C	D	E	F	G	H	Балл
A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	64	Должность 1	12	9	9	11	9	11	7	9	78
A3	B3	C3	D3	E3	F3	G3	H3		Должность 2	11	8	7	9	8	8	6	8	66
A5	B5	C5	D5	E5	F5	G5	H5		Должность 3	10	8	6	9	7	8	6	7	61
A7	B7	C7	D7	E7	F7	G7	H7		Должность 4	10	6	6	8	6	6	6	6	54
A9	B9	C9	D9	E9	F9	G9	H9											
A11	B11	C11	D11	E11	F11	G11	H11											
A13		C13	D13		F13	G13												

Рис. 5. Результат оценки должности

Каждая должность выходит на какую-то сумму баллов, и в результате эта сумма баллов и определяет тот «грейд», в который попала должность. Таким образом, происходит ранжирование должностей по сумме баллов.

Далее, говоря об оценке должности, необходимо рассмотреть критерии (факторы) оценки, по которым оценивается каждая должность. Данные критерии отражены на рисунке 6.



Рис. 6. Критерии и факторы оценки

Данные критерии можно разделить на три основные группы: знание и умение – это факторы, которые связаны с требованиями к профессиональным знаниям; интеллектуальные требования и решения задач, они включают интеллектуальную емкость и уровень сложности; третья группа – это ответственность и влияние, это та ответственность, которая возлагается на должность.

Каждый фактор из представленных на рисунке 6 в методологии имеет определенное описание и определенное количество уровней. Каждый фактор имеет объяснение и ориентировочные характеристики. То есть, когда сопоставляется должность по критерию «А», первым делом просматриваются характеристики и сравниваются с характеристиками оценочного интервью к данной

должности или с должностной инструкцией. И, исходя из этого, выбирается определенный уровень. Например, шкала фактора «А» – профессиональные знания и умения, на уровне А1 – достаточно знаний на уровне средней школы, то есть никакой специальной подготовки для того, чтобы выполнять задачи должности, не требуется.

После оценки должностей, когда уже есть список ранжированных должностей, проводится «грейдинг» – то есть определяется, какие должности в какой диапазон отнесутся. Количество «грейдов» и их характеристики зависят от того, какой был диапазон между максимальным и минимальным баллом должности и сколько должностей в компании. На рисунке 7 представлена структура «грейда», которая показывает, почему у «грейда» есть минимум и максимум.



Рис. 7. Структура «грейда»

«Грейд» – условно можно поделить на три зоны – это зона обучения (минимум), зона компетентности (медиана) и зона экспертизы (максимум). Например, сотрудник переводится на новую должность (повышается) либо принимается сотрудник, у которого еще нет знаний о самой компании, – как правило, это зона обучения, то есть сотруднику необходимо какое-то время для того, чтобы получить необходимые знания, навыки для выполнения должностных обязанностей. После этого есть зона компетентности, когда сотрудник соответствует своей должности, знает все, что должен знать. Зона экспертизы – это ко-

гда к сотруднику, замещающему определенную должность, можно обратиться по любому вопросу в рамках его должности и получить всю информацию.

После создания «грейдов» создается карта «грейдов» всех оценок по всем подразделениям компании, все должности распределяются в определенной матрице. Далее принимается решение, как эти должности упорядочить по «грейдам», то есть каким образом их разделить, – это может быть просто математическое деление, но, как правило, применяется логический подход, где должности группируются в определенном логическом порядке, как правило, это составляется 10 «грейдов» [4].

Далее строится модель грейдерной оплаты труда. Построение модели происходит в несколько этапов:

- производится наложение зарплат и Strata поинтов;
- определяются медианы компании (это величина, находящаяся в середине совокупности значений);
- производится наложение медианы рынка и компании;
- определяется медиана системы базовой оплаты труда;
- определяются параметры грейдов;
- наложение заработных плат компании на диапазоны грейдов;
- производится группировка грейдов [5].

Главное отличие грейдерной системы оплаты труда от других видов в том, что данная модель показывает диапазоны, например, когда приходит новый сотрудник, уже известно, в каком диапазоне будет его заработная плата, так как уже невозможно будет установить заработную плату больше или меньше, чем та зарплата, которая прописана в диапазоне.

В компаниях, в которых нет ранжирования «грейдов», установление заработной платы происходит либо в результате интервью или может быть проанализирована зарплата сотрудников, которые занимают аналогичные должности.

Но тот и другой вариант как бы неполноценная информация для того, чтобы принять решение о величине заработной платы.

Таким образом, рассмотрев модель грейдерной оплаты труда, необходимо сделать вывод, для чего необходимо делать грейдинг и для чего необходимо оценивать должности.

Во-первых, грейдинг обеспечивает принцип конкурентоспособности и принцип внутренней справедливости, то есть когда в компании ориентируются не только на рыночные зарплаты, а еще и на соотношение ценности должности в компании. Просто рыночный обзор заработных плат сделать это не позволит. Так как ситуация на рынке складывается не совсем ровно, где-то какие-то «грейды» скачут вверх, а какие-то находятся практически на том же уровне, что и предыдущие.

Во-вторых, формирует прозрачность системы оплаты труда и карьерного планирования, тем самым информирует сотрудников о возможностях карьерного роста и изменения размера базовой оплаты труда.

В-третьих, позволяет управлять системой вознаграждения за счет внутренней (соотношение ценности должностей компании) и внешней (уровень оплаты труда на рынке) оценки ее эффективности.

Список литературы

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2016. – 90 с.
2. Новый экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: ИНЭ, 2017. – 1088 с.
3. Вещунина Н.Л. Анализ системы оплаты труда: учебное пособие / Н.Л. Вещунина, Л.Ф. Фомина. – М.: Юрайт, 2017. – 543 с.
4. Гиляровская Л.Т. Оплата труда работников. – М.: Юнити, 2016. – 277 с.

5. Крылов Э.И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: учебное пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова, И.В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 272 с.
6. Рофе А.И. Экономика труда: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2018. – 400 с.
7. Митрофанова И.А. Управление экономикой труда на предприятии: учебное пособие. – Волгоград: ВолгГТУ, 2018. – 35 с.