21

# Грейдирование как современный метод мотивации персонала

Н.Ю. Байер, Л.В. Свиридова

## ВВЕДЕНИЕ

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 «за место под солнцем» возрастает роль человеческих ресурсов как одного из ключевых факторов успеха, которые непосредственно влияют на достижение стратегических целей организации. В связи с этим на первый план в управлении человеческими ресурсами выходит проблема мотивации персонала и, в частности, материального стимулирования сотрудников.

Менеджменту организаций приходится решать множество вопросов, связанных с достижением стратегических целей компании. Руководство компаний заботят вопросы, связанные с удержанием и привлечением сотрудников, повышением результативности персонала. Одним из основных способов решения этих задач является построение эффективной системы мотивации и оплаты труда персонала. Программы компенсаций в крупных компаниях – это сложные системы распределения финансов. Сегодня большинство ведущих российских компаний занимаются разработкой более совершенных систем материальной мотивации персонала, совершенствуют систему компенсаций, строят эффективную систему выполнения целей организации.

Несмотря на достаточно широкую изученность вопросов материальной мотивации персонала в России, проблема оценки должностей в современных организациях в полной мере не только не решена, но и не изучена. А грейдирование – это современный метод, применяемый в ведущих западных компаниях, который позволяет повысить эффективность системы мотивации и сделать ее понятной и прозрачной для сотрудников.

Как в современных условиях выбрать правильный путь для развития системы мотивации персонала и грамотной системы компенсаций? Ведь существует множество методов по созданию эффективной системы управления человеческими ресурсами. В каждом методе есть свои особенности. Как выбрать метод, который будет эффективным для конкретной организации?

## НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ГРЕЙДИРОВАНИЯ

### Грейдирование как элемент системы мотивации персонала

На современном этапе развития рынка конкуренция перешла из области продуктов, услуг и технологий в область управления человеческими ресурсами. 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. Какие инструменты управления позволяют компании привлекать и удерживать персонал? Таким инструментом является грейдирование.

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»[[1]](#footnote-1).

В.П. Чемеков дает следующие определения понятия «грейдинг» – технология построения системы управления персоналом и понятия «грейд» – установленный интервал «весов» или рангов, внутри которого должности считаются равнозначными для организации и имеющими один диапазон оплаты (тариф)[[2]](#footnote-2). Далее указывается, что «тарифные разряды – минимальные единицы различения оплаты для должностей. Несколько тарифных разрядов включаются в грейд (тариф)». Данное понимание термина «тарифный разряд» отличается от традиционно принятого. Так, в Трудовом кодексе Российской Федерации под тарифным разрядом понимается «величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника»[[3]](#footnote-3). В то же время, такой подход встречается и у другого автора. Р.И. Хендерсон в работе «Компенсационный менеджмент» приводит следующее определение: «Тарифный разряд заработной платы – это некоторая зона конкретной заработной платы или диапазона заработных плат по всем заданиям, которые удовлетворяют определенным техническим требованиям»[[4]](#footnote-4).

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.

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. 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. 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 грейдирования.

Система грейдирования 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 грейдирования успешно зарекомендовала себя на Западе и сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда.

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 соответствующий 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 другие. 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.

Вместе с тем опыт внедрения системы грейдирования 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.

Грейдирование позволяет выстроить систему оплаты труда, прозрачную и справедливую для всех. Но, каким бы острым ни был кадровый голод, как бы много ни говорили о том, что все сотрудники – ключевые, действует принцип Парето: есть костяк людей, критичный с точки зрения бизнеса компании, костяк, который «держит тело и дух» организации.

### Анализ системы грейдирования персонала и специфика этапов внедрения

Суть грейдирования (от англ. grade – степень, класс) проста: 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 и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой.

Каковы же правила корректного использования системы грейдирования? Главными являются следующие:

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

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

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

– обязательная привязка мотивационной и компенсационной политики к системе грейдирования;

– регулярный «апгрейд» системы грейдирования, актуализация и поддержка.

Конечно, грамотно выстроенная система грейдирования имеет долгий срок жизни, но, как показывает практика, требует «техосмотра» и «профилактики».

Процесс осуществления грейдирования в организации должен предусматривать следующие этапы:

1. Анализ содержания работ.

2. Отбор эталонных (контрольных, ключевых) работ.

3. Определение значимости эталонных работ с использованием того или иного метода оценки сложности труда.

4. Разработка системы оплаты:

– распределение факторов по шкале;

– «взвешивание» факторов по значимости;

– изучение рыночной оплаты труда;

– принятие во внимание коллективного договора и соглашений;

– определение диапазона («вилки») окладов;

– определение грейдов и групп грейдов, а также размера окладов.

5. Применение к не эталонным работам.

6. Исследование и исправление несоответствий.

Анализ содержания работ является одним из самых трудоемких этапов внедрения грейдирования в компании.

Типичным методом анализа работы является бланк с несколькими разделами (название должности, задачи и функции, необходимые знания, ответственность). Его заполняют, вписывая в каждый раздел несколько предложений.

Описания, построенные на основе такого подхода, бывают субъективны, а необходимость заполнения вручную создает определенные трудности и препятствует широкому распространению методики.

Поэтому исследователи в области управления человеческим ресурсами и специалисты в области HR направили свои усилия на разработку универсальных методик анализа работы, совмещающего в себе методы описания должности, оценки должности и требований должности. Итогом применения такого инструмента являются стандартное описание работы и/или стандартизованный перечень требований, а также «вес» должности.

В зарубежной практике на текущий момент используются опросники, обработка которых с помощью ключей или компьютерных программ позволяет получать сопоставимые описания должностей, их веса, требования к кандидатам, критерии оценки квалификации и результативности.

Далее представлен неполный перечень данных методик: PAQ, CMQ, FJA, JEI, FJAS, MOSAIC, OAI, WPS, CODAP, PMPQ, Executive Checklist, 0\*NET[[5]](#footnote-5).

Помимо перечисленных выше универсальных методик, разработанных для широкого круга должностей, многие организации разрабатывают свои методы или заказывают их у консалтинговых компаний. В Интернете в свободном доступе имеются методики ряда университетов североамериканского континента, представляющие собой образцы подходов, которые могут решать комплексные задачи грейдинга.

Рассмотрим некоторые из них.

##### Методика PAQ[[6]](#footnote-6)

Вопросник «Positional Analysis Questionnaire» (PAQ) был разработан МакКормиком и др. (1972) и чаще всего применяется для анализа должностей в США. Он чрезвычайно широко используется, по всей видимости, благодаря тщательной научной разработке – в его базу включены более 3700 видов работ. Его особое преимущество: каждая шкала начинается с исчерпывающего описания оцениваемой характеристики, которая сопровождается справочной отметкой, используемой для сравнительной оценки. Однако PAQ трудоемок и требует специальных знаний. Используется компьютерный анализ.

Методика основана на подходе департамента труда США, согласно которому параметры должности можно назвать элементами производственного поведения. PAQ имеет несколько вариантов (систем). В опроснике «Системы I» 194 пункта, объединенные в пять основных групп и одну дополнительную (в «Системе II» – 13 групп).

1. Знания – как и где работник получает информацию.

2. Процессы мышления – рассуждение и другие методики, применяемые работником.

3. Физическая нагрузка – физическая активность и применяемые инструменты.

4. Коммуникации – взаимодействие с окружающими.

5. Рабочая среда – физическая среда и социальное окружение должности.

6. Характеристики работы – другие показатели, такие, как темп, структура работы и пр.

Каждый элемент должности должен быть оценен по шести шкалам: широта применения, важность, время, вероятность случайности, применимость и специальный код.

Данные, полученные с помощью опросника, позволяют создать описание должности, определить пригодность сотрудника, оценить сложность работы и оплату и ранжировать должности по значимости. Поэтому он применяется для формирования критериев подбора и оценки, программ обучения, проектирования должностей.

Однако отмечается, что при описании должностей нередко используется только 9 из 195 элементов, что ограничивает возможности метода.

##### Методика CMQ[[7]](#footnote-7)

Достаточно распространен опросник Роберта Харви, являющийся неотъемлемой частью Common-Metric System[[8]](#footnote-8). Он содержит 283 пункта, которые описывают 80 факторов. Кроме того, факторы группируются в 17 факторов более высокого уровня. И если 80 фак­торов дают детальную информацию о должности, то 17 факторов высшего уровня позволяют видеть «общую картину». Система базируется на предположении, что любой труд может быть измерен только четырьмя главными категориями:

– межличностные отношения;

– принятие решений;

– физические и механические характеристики;

– контекст труда.

Первые три категории изменяются этой системой в соответствии с распространенным подходом «люди – данные – предметы», которые используются в изучении труда и на основе которых построен «Словарь наименований работ». Категория «межличностные отношения» соответствует фактору «люди», поскольку описывает такие виды деятельности, как управление, распределение задач внутри организации («внутренние контакты») или публичные выступления, переговоры вне компании («внешние контакты»).

Вторая категория – «принятие решений» – применяется, как правило, к управленческим должностям, которые подразумевают принятие решений в отношении финансовых, кадровых ресурсов, разработку долгосрочных стратегий. Эта категория предусматривает также оценку знаний, навыков, информации и всех пяти чувств человека.

1. Общие требования должности – связанные с сезонными факторами, поездками и пр.

2. Контакты с людьми – уровень руководства, степень внутренних и внешних контактов и требования к переговорам.

3. Принятие решений – профессиональные знания и умения, требования к знанию языка и способностям восприятия, менеджерские и бизнес-решения.

4. Физическая и механическая – физическая активность, использование приборов, машин и инструментов.

5. Рабочая обстановка – особенности окружающей среды и другие рабочие характеристики.

Методика проста в восприятии, но на заполнение анкеты требуется не менее двух часов, и, как, отмечает Р. Дж. Харви, для работы с ней необходим «восьмой уровень чтения».

Как и предыдущий метод, CMQ позволяет реализовать задачи, связанные с подбором, обучением и оценкой работников.

Эти две методики называют «ориентированными на рабочего», они описывают работу в терминах так называемых «обобщенных поведенческих характеристик». При этом отмечается, что при оценке должностей более высокого уровня, эти методы не столь точны.

##### Методика FJA[[9]](#footnote-9)

Метод «функционального анализа содержания работы», который предложили Файн и Уилей (1977), может преодолеть проблему неудачного оформления наблюдений, так как контролирует язык, используемый для описания работы. FJA основывается на утверждении, что в выполнение работы всегда вовлечены люди и вещи, и каждая из этих сфер может быть использована для анализа работы на трех уровнях (высоком, среднем и низком). По своей сути, метод использует 3½3 матрицу для осуществления анализа. Хотя FJA подходит к большинству методов анализа содержания работы, он в особенности важен для методов наблюдения. Его серьезным недостатком является необходимость в пятидневном обучении, что довольно сложно осуществить на практике.

В США существуют так называемые вокабуляры – словари, все слова в которых собраны по уровням, доступным для понимания людям с разной культурой и уровнем образования.

Методика «функциональный анализ работы» применялась службой подбора США для классификации работ и «пополнения» «Словаря наименований работ».

Описания создаются в рамках парадигмы «люди – данные – предметы» (табл. 2.1).

Основной смысл «функционального анализа работы» – каждая работа имеет цель, требования и стандарты. Это определяет основной метод системы – точное описание задач в определенном формате: «что следует работнику делать, с какой целью и с каким результатом». Работник должен обладать тремя типами общих способностей: функциональными, содержательными и адаптивными. Они должны находиться в гармонии, чтобы он мог эффективно функционировать и чувствовать удовлетворение от работы.

Таблица 2.1

Словарь описания основных областей труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Область | Содержание | Требования работы |
| Данные | Информация, знания и понятия, полученные в результате наблюдения, исследования, интерпретации и умственных усилий. Данные включают числа, слова, символы, идеи, понятия | Анализ |
| Синтез |
| Сравнение |
| Компиляция |
| Копирование |
| Счет |
| Люди | Люди, а также в отдельных случаях животные (дрессированные), с которыми выстраиваются отношения, аналогичные межчеловеческим | Обучать |
| Руководить |
| Вести переговоры |
| Помогать |
| Инструктировать |
| Говорить |
| Обслуживать |
| Сигнализировать |
| Предметы | Неодушевленные объекты: машины, инструменты, оборудование, средства производства и продукты. Все, что осязаемо, имеет форму и другие физические характеристики | Устанавливать |
| Оперировать |
| Управлять |
| Контролировать |
| Манипулировать |
| Смазывать |
| Обрабатывать |

Основной дескриптор в FJA – производственная деятельность. Средством стандартизации информации о производственной деятельности является банк целей, разработанных Файном и его коллегами.

Методика включает 5 компонентов:

1) идентификация целей;

2) идентификация и описание задач;

3) анализ задач по 7 шкалам, включающим 3 области описания функций работника (по одной для данных, людей, предметов);

4) разработка стандартов исполнения;

5) определение содержания обучения.

Методика позволяет получить данные для создания должностей, отбора персонала, обучения, оценки и многих других задач кадровой деятельности. Она отличается четкостью и строгостью и требует значительных затрат времени и усилий.

##### Методика 0\*NET[[10]](#footnote-10)

Проект 0\*NET (Информационная сеть профессий Министерства труда США) стартовал в 1995 г. и создавался в качестве альтернативы «Словарю наименований работ». Цель проекта: «...разрабатывать все охватывающую и гибкую информационную систему, способную удовлетворять разнообразные потребности пользователей эффективным и современным способом».

Этот инструмент выходит за рамки привычного представления о методике анализа должностей, поскольку представляет собой общедоступную систему, которая пополняется новыми описаниями в сети Интернет.

Метод 0\*NET позволяет идентифицировать и классифицировать занятия, собирать и поддерживать базу данных, легко создавать отчеты о характеристиках должностей. Основной особенностью системы является применение дескрипторов, использующих общий язык для описания любых рабочих мест. В результате в «Словаре наименований работ» было описано 12 000 должностей, распределенных по 900 профессиональным группам. Список постоянно пополняется, и изменения публикуются на соответствующих интернет-сайтах.

Присоединиться к системе может каждый, зарегистрировавшись и ответив на вопросы одного из нескольких стандартных опросников, которые находятся в свободном доступе:

• знания;

• навыки;

• способности;

• производственная деятельность;

• стиль работы;

• содержание работы;

• образование и тренинги;

• окружение (контекст) работы.

Эти опросники, заполненные должностными лицами или экспертами, – первый шаг в сборе данных. Они могут быть модифицированы пользователем под конкретные цели организации, но разработчики предупреждают, что, добавляя вопросы и модифицируя шкалы оценки, можно исказить результаты работы инструмента, поскольку каждый из них адаптирован под конкретные области.

Модель 0\*NET охватывает 6 областей:

• характеристики работника;

• требования к работнику;

• требования к опыту;

• специфические требования должности;

• характеристики рынка труда;

• профессиональные характеристики.

3. Требования к опыту (связанные с определенными видами деятельности в прошлом):

• опыт и обучение, необходимые для работы на данной должности;

• начальные требования к базовым навыкам («входные» требования к возможности развития, быстрому усвоению новых знаний);

• начальные требования к сквозным навыкам («входные» требования к возможности развития, быстрому освоению деятельности, выходящей за рамки основной профессии);

• лицензирование (необходимые лицензии, сертификаты, дипломы, подтверждающие квалификацию и навыки).

4. Специфические требования должности (связанные с определенными видами деятельности в прошлом):

• специфические задачи должности;

• инструменты и технологии (средства, устройства, компьютерные программы и технологии, которые необходимо будет использовать оптимальным образом).

5. Характеристики рынка труда (особенности, которые определяют и описывают главные характеристики профессии, влияющие на должностные требования):

• информация о рынке труда (информация, связанная с экономическим состоянием и характеристиками рабочей силы);

• перспектива рынка труда (прогноз экономического состояния и характеристик рабочей силы).

6. Профессиональные характеристики (полный набор вариантов или элементов, описывающих различные требования должности):

• основная профессиональная деятельность (основные типы производственного поведения, общие для многих работ);

• детализация профессиональной деятельности (конкретные типы производственного поведения);

• организационный контекст (характеристики организации, которые влияют на работу);

• производственный контекст (физические и социальные факторы, влияющие на сущность работы).

Каждая область описывается набором 3–5 десятков «дескрипторов», которые характеризуют задачи и требования к сотруднику. Дескрипторы иерархичны и понятны для всех пользователей независимо от образования и опыта. Кроме того, каждый из дескрипторов оценивается по двум параметрам: значимости (5 градаций) и уровню (7 градаций).

Там, где использование наблюдений не представляется практичным (как при анализе умственной работы), альтернативным методом может стать применение учетных книг и журналов для записей. Это подразумевает, что работник должен ежедневно записывать все виды своей рабочей деятельности за определенные промежутки времени. На практике этот метод вызывает некоторые трудности, и поэтому представляется целесообразным снабдить такие книги или журналы системой заголовков. Для работника это дает преимущества стандартизации и системности статей; но необходимо тщательно продумать все элементы, чтобы не упустить ничего важного. Стюарт (1967) приводит прекрасный пример использования учетных книг. С методом использования учетных книг связаны некоторые проблемы. Во-первых, особые трудности представляют собой повторяющиеся работы с коротким операционным циклом; работы, связанные с физическими навыками осуществления быстрых и сложных операций; и неумение работника выразить словами свою деятельность. Еще одной проблемой является уверенность проверяющих в том, что работники ежедневно добросовестно заполняют учетную книгу, а не полагаются на свою память и заполняют ее незадолго до сдачи. Кроме того, некоторые работники могут описывать свою работу с точностью до минуты, а другие – записывать только самые общие детали; также разные люди могут использовать разную терминологию для описания одних и тех же заданий. Таким образом, будет трудно поддерживать последовательность соблюдения стандартов отчетности. Наконец, анализ данных скорее всего займет много времени из-за нестандартности статей.

Последние несколько лет некоторые исследователи и практики подчеркивают необходимость адаптировать методы анализа содержания работы таким образом, чтобы они отвечали требованиям изменяющейся природы компаний. Так как содержание работ меняется с возрастающей скоростью и его границы труднее поддаются измерению, существует потребность отразить эти перемены в методиках, применяемых для анализа содержания работы. Все большее значение придается двум аспектам организационных структур: многочисленным сетям связи и командам. Сотрудники отбираются для работы в этих командах и сетях связи, и содержание работы эволюционирует по мере того, как ее исполнители взаимодействуют с другими в рамках этих команд и сетей. Стюарт и Карсон (1997) предлагают модель кадрового обеспечения, которая придает особое значение изменяющейся природе таких ролей или подчеркивает ограниченность традиционных методов анализа содержания работы, применяемых для отбора персонала. Нелсон (1997) указывает, что пока компании с сетевой структурой характеризуются быстрым обменом информации и идей, проникающих через исторически четко разделенные функциональные границы, методы анализа содержания работы все еще могут применяться. Следовательно, анализ содержания работы по-прежнему считается очень важным для систематического отбора, но для обеспечения его надежности в качестве базиса для принятия решений по отбору нужны перемены.

##### Методика «Job Components Inventory» (JCI)[[11]](#footnote-11)

Это вопросник, разработанный Бэнксом и др. (1983) в Великобритании, содержит свыше 400 пунктов, касающихся инструментов и оборудования: срок эксплуатации, перцепционные и физические требования, необходимые уровни математического обоснования, информационные требования и требования к принятию решений, степень ответственности. Этот способ анализа хорошо подходит для видов работ, где нужны ограниченные навыки, и может легко проводиться обученным специалистом – без участия экспертов по проведению анализа содержания работы. Проведение JCI требует около 45 мин.

##### Методика «Work Profiling System» (WPS)[[12]](#footnote-12)

Английский вопросник, разработанный компанией Saville and Holdsworth Ltd (1988), и обновленный в 1995 г. для использования на персональных компьютерах. Система профилирования должностей представляет собой эффективный метод сбора информации о работе с последующим применением полученных данных для различных HR-приложений. Система может производить автоматически серию сгенерированных компьютером отчетов.

WPS – незаменимый повседневный помощник в сборе информации для таких рутинных задач, как составление спецификации работы, написание должностной инструкции и проверка соответствия кандидата позиции.

Все отчеты базируются на максимально подходящих моделях компетенций, задачах работы, контексте выполняемой работы и списках требуемых качеств, оцениваемых как по отношению к индивидууму, так и его работе. Использование модели компетенций как базы для заполнения специально разработанных опросников анализа работы позволяет получить следующее:

– Взвешенные профили компетенций для анализа работы.

– Полный набор отчетов по важным человеческим качествам (атрибутам), задачам работы (должности) и условиям выполнения работы.

– Процесс сбора данных происходит быстро, надежен и может быть настроен на специфические потребности компании.

Вопросник состоит из более чем 800 пунктов, отражающих характеристики работы: от административных и интеллектуальных до ручного и технического труда. После выбора надлежащего уровня работы система выбирает восемь или более соответствующих секций для завершения; поэтому на практике обычно нужно ответить примерно на 200 вопросов. При использовании WSP таким образом процесс анализа длится приблизительно час. На этапе отбора эталонных работ могут быть выбраны работы, являющиеся ведущими для данной организации, или оплачиваемые на самом низком уровне (заработная плата работника простого труда в нормальных условиях труда) либо на самом высоком уровне. В числе требований к эталонной работе также выделяются следующие: ее содержание должно быть хорошо известно, работа должна быть типичной среди разных работодателей и в ней должна быть занята значительная часть работников.

При изучении рыночной оплаты труда следует иметь в виду неразвитость рынка труда в Российской Федерации в настоящий период. За тарифную сетку (на индивидуальные условия оплаты) могут быть вынесены условия оплаты работников, по профессиям и должностям которых имеется существенная конкуренция на рынке труда.

Определение «вилок» окладов удобно проводить в графическом виде, откладывая «вес» должности по оси ординат, а размер оплаты (его диапазоны) – по оси абсцисс. При этом место должности в системе координат находится на пересечении «веса» должности и размера оклада. Внутри диапазонов должности с примерно равными «весами» имеют примерно равные оклады. Данные диапазоны представляют собой денежное выражение грейдов.

### Зарубежные методики грейдирования

Методики грейдирования основываются на суммарном или аналитическом методах оценки сложности труда. Оценка сложности труда – наиболее трудоемкий процесс. Обобщенно существующие методы оценки, применяющиеся традиционно как в РФ, так и за рубежом, приведены на рис. 2.1.

Классифика-  
ционный

Балльный

Метод рядов

Пофакторного сравнения

Суммарный

Аналитический

Методы оценки сложности труда

Рис. 2.1. Методы оценки сложности труда

При этом используются в основном (в некоторых модификациях) показатели оценки, разработанные Международной организацией труда в 1950 г.: квалификация, умственные и физические нагрузки, ответственность за свою работу и управление персоналом, а также факторы влияния окружающей среды.

Наиболее простым является *суммарный метод* оценки, в котором работы рассматриваются без детального анализа, в сравнении. При этом происходит по парное сравнение или деление работ на   
*n*-е число групп, которые в дальнейшем сравниваются и выбираются наиболее значимые. Такие методы появились первыми. Например, еще в условиях мануфактурного производства рабочих делили по признаку квалификации на неквалифицированных, полуквалифицированных и квалифицированных. В данном случае грейдом должности выступает ее ранг, т.е. уровень значимости по сравнению с другими должностями. В один грейд могут входить одна или несколько должностей, внутри которого они являются равнозначными. В силу их простоты и сравнительно небольших финансовых затрат эти методы довольно часто применяются на зарубежных предприятиях, а в последнее время (в части возможности разработки тарифно-квалификационных характеристик) внедряются и в российскую практику.

• *Методика Watson Wyatt*[[13]](#footnote-13) относит должности к определенной категории, а потом, в ее рамках, «взвешивает» их функционалы по факторам для точного определения грейда. Система четко позиционирует любую должность в «Карте грейдов», включающей 25 ступеней (грейдов), причем ее глобальность обусловлена тем, что она выстраивает единую иерархию как компаний, так и должностей, независимо от того, к какой сфере деятельности они принадлежат и на каких рынках работают. «Вес» должности определяется путем соотнесения внутренних описаний с описаниями 7 основных факторов по уровням.

Процесс оценки должностей происходит в 3 этапа:

1) определяется грейд компании;

2) определяется категория, к которой относится должность;

3) определяется грейд должности в категории.

Первый этап реализации системы предполагает определение грейда компании.

На втором этапе определяют категории остальных должностей. Для этого используют одну из трех разновидностей опросника, который соответствует определенному размеру компании. Выбрав опросник, приступают к определению того, к какой категории относится должность.

Метод разделяет грейдирование для категорий руководящих должностей и специалистов. Таким образом, применяя этот метод, мы находим возможность разграничить карьеры руководителя и специалиста, который по какой-то причине не хочет становиться начальником. Все существующие системы построения карьеры и мотивации никогда не предусматривали такого разделения, напротив, даже препятствовали: чтобы платить специалисту больше, его делали начальником. Если для сотрудника этот вариант был неприемлемым, ему приходилось покидать компанию: теряли специалиста и не получали руководителя.

В глобальной системе грейдирования для руководителей используются категории 3, 4, 5FS, 5BS, 6, для специалистов – 1, 2, ЗТ и 4Т. Это наглядно показывает алгоритм, по которому построен опросник для крупной компании.

Каждой категории соответствуют определенные роли специалистов и руководителей.

*Специалисты*

*Содействие (1).*

Ручной труд: рабочие, машинисты, операторы и пр.

Вклад должностей в достижение конечного результата является содействующим.

*Независимость (2).*

Младшие специалисты: административные позиции, секретари и ассистенты, начальные должности финансовых, маркетинговых служб и т.п. с функциями координации деятельности других сотрудников.

Вклад должностей в достижение конечного результата является независимым.

*Профессионализм (ЗТ).*

Специалисты: должности инженеров, маркетологов, бухгалтеров, менеджеров по персоналу и пр.

Вклад должностей в достижение конечного результата является профессиональным.

*Уникальность (4Т).*

Старшие специалисты: должности, профессионализм, опыт, навыки которых делают их уникальными и ключевыми лицами при достижении целей.

Вклад должностей в достижение конечного результата – уникальный.

*Менеджеры*

*Оперативное руководство (3).*

Младшие менеджеры: основная обязанность – наблюдение за рабочим процессом и контроль отклонений от стандарта, должности с функциями оперативного руководства.

Вклад должностей в достижение конечного результата –руководство процессом.

*Менеджмент (4).*

Должности менеджеров среднего звена, подчиненные высшим руководителям компании или функциональным руководителям (директору по маркетингу, директору по финансам и пр.).

Вклад должностей в достижение конечного результата – руководство.

*Стратегия (5FS, 5BS).*

Высшие руководящие должности: должности руководителей функциональных направлений, непосредственно подчиняющиеся высшему руководству. Должности предполагают разработку функциональных или бизнес-стратегий компании, ее политики, консультирование первых лиц по вопросам развития бизнеса. Вклад должностей в достижение конечного результата – определение и реализация стратегии.

*Общая концепция (6).*

Высшие руководящие должности, ответственные за определение стратегии развития бизнеса. Вклад должностей в достижение конечного результата – определение целей, стратегий и задач развития бизнеса. Далее определяют грейд должности внутри категории для более точной оценки ее уровня. Ведь категорий всего шесть, зато в каждой из них присутствует по 4–5 грейдов (границы категорий могут пересекаться), и общая «высота» лестницы составляет 25 ступеней.

На третьем этапе осуществляется отнесение должности к грейду. Это делается с помощью семи факторов оценки должности, в которых отражается функционал.

A. Профессиональные знания.

B. Знание бизнеса.

C. Уровень руководства.

D. Решение проблем.

E. Характер влияния на бизнес.

F. Сфера влияния на бизнес.

G. Коммуникативные навыки.

Для каждой категории должностей любой из факторов имеет, как правило, три уровня (параметра) для более точного описания функционала.

Выбрав подходящие параметры каждого из факторов для данной должности, определяют ее грейд. Более точно его можно определить с помощью специальной программы-калькулятора, которая на основе только ей известного алгоритма «сцепления» факторов и их уровней, а также с учетом их «весов», определяет точный грейд для конкретной должности.

*Аналитические* методы более точны, поскольку подразумевают количественную оценку работ. Они также являются распространенными, но используются чаще для разработки не внутрифирменных справочников, а универсальных. В качестве отечественного примера можно привести ЕТКС работ и профессий рабочих в СССР, а зарубежного – «Словарь наименований работ», утвержденный Правительством США. В силу их большей научной обоснованности по сравнению с суммарными (которые являются скорее экспертными), аналитические методы оценки труда продолжают привлекать внимание ученых и развиваться. В случае аналитических методов оценки сложности труда грейдом является интервал «весов», определяемый при оценке должностей, внутри которого они считаются равными по оценке для организации.

• К данной группе методов относится *метод профильных направляющих таблиц Эдварда Н. Хэя*[[14]](#footnote-14).

В процессе оценки по данному методу анализируется содержание каждой работы по каждому фактору, получая численную оценку. Метод предусматривает оценку сложности труда по трем емким факторам:

1) знания и умения (технология – в терминологии Хэя);

2) способность умело применять знания и умения в выполняемой работе (решение проблем – в терминологии Хэя);

3) ответственность (подотчетность – в терминологии Хэя).

Каждый из них разделяется на элементы (всего их восемь). Для каждого элемента составлены широкие описания каждого уровня сложности элемента, которые являются руководством для экспертов и обеспечивают последовательность применения. Описание уровня дает возможность оценщику определить меру сложности данного элемента и выразить ее в числовом (буквенном) значении. Этот метод предусматривает использование справочных таблиц, по которым определяется количество баллов. Измерительные шкалы построены на геометрической прогрессии. Все работы распределяются по осям факторов. Роль «системы координат» выполняют наименования строк и столбцов, которые также указываются в оценке профиля должности. Профиль должности – это совокупность показателей, полученных в результате оценки должности. Оценку следует начинать с параметров, указанных в строках, так как они представляют ось *х*, а затем определять значение в столбцах – по оси *у*.

Каждое табличное руководство детально определяет фактор в терминах двух (для решения проблем) или трех (для технологии и подотчетности) элементов. Описания требований работы образуют строки и столбцы табличного руководства. Пересечение подходящих описаний строки и столбца по всем трем измерениям оцениваемой работы дает оценку в баллах.

Работнику, проводящему оценку, дополнительно предлагается выбирать наиболее подходящее значение из трех вариантов, один из которых средний, а минимум и максимум отклоняются на 15%, что наблюдается во всех строках и столбцах методики и является, по мнению разработчиков метода Хэя, минимальным порогом ощутимости, и определяется исследователями как «тонкая настройка». При выборе значения фактора возможно проставление знаков: «+» в случае выбора между данным и последующем уровнем, «­» при выборе между данным и предыдущем уровнем. Разным работам соответствует разное соотношение факторов. Например, доля технологии в профиле уменьшается при движении из верхнего левого угла таблицы в сторону правого нижнего, т. е. в левом верхнем углу находятся научные и аналитические занятия, сконцентрированные на мыслительной деятельности (например, научный сотрудник), а в правом нижнем – задания и действия, исполнительские с высокой ответственностью (например, водитель). На основе длительных наблюдений разработчиками метода были выделены области таблицы, которые отражают маловероятные сочетания параметров одного фактора. Итоговый фактор – подотчетность (ответственность) – является первым в оценке, так как цель любой работы – достигнуть заранее определенных результатов. Этому фактору уделяется меньше всего внимания и значимости во многих других методологиях оценки. Каждая работа существует, чтобы добавлять стоимость с помощью достижения определенных результатов (выхода). Подотчетность измеряет тип и уровень стоимости, добавляемой работой. В этом смысле измеряется влияние работы на организационный процесс создания стоимости. Он подразделяется на следующие элементы.

• Степень полномочий по принятию решений и руководство, обеспечивающее достижение результатов *(свобода действий).*

• Степень, с которой работа осуществляет непосредственное воздействие на бизнес *(масштаб).*

• Размер тех областей, в которых осуществляется влияние *(влияние).*

Уровни влияния могут определяться в денежном выражении или с помощью какого-либо индикатора размера (например, очень малая, малая, умеренная, умеренная большая) либо посредством того и другого.

Чтобы достичь ответственного отношения к работе требуется технология, которая представляет собой общую сумму любого типа умений и навыков, требуемых для компетентного выполнения работы. Она имеет три измерения:

1. Глубина и широта технических или специализированных знаний, необходимых для достижения желаемых результатов *(технические/специализированные умения)*.

2. Требования к руководству по планированию, организации, исполнению, оценке и контролю ресурсов для достижения результатов *(умения по управлению).*

3. Навыки взаимоотношений, необходимые для успешных взаимодействий с индивидуумами и группами внутри и вне организации (начальные, важные, решающие) *(умения в области человеческих* *отношений)*.

У технологии, согласно данному методу, есть масштаб (разнообразие: практические способы, специализированные приемы или научные дисциплины) и глубина (тщательность: минимальная, соотнесенная, разнотипная или широкая). Следовательно, работа может потребовать знаний о многих понятиях или серьезных знаний о небольшом количестве понятий.

Решение проблем – способность умело реализовать знания и умения в работе в целях повышения эффективности. Поэтому он определяется в процентах от полученного значения фактора знаний и умений при помощи специальной таблицы. Перемножение фактических баллов фактора технологии и процентов решения проблем может привести к расхождению с табличными значениями на 1–2 пункта. Этот фактор измеряется через:

• содержание работы и уровень, по которому определяются проблемы и решения *(мыслительная окружающая среда)*;

• сложность требуемого анализа в процессе работы и наличие справочного материла, которые добавляют стоимость *(сложность* *задачи)*.

Значения факторов полного профиля преобразуются в проценты короткого профиля с помощью соответствующей таблицы. Короткий профиль измеренной должности представляет три числа, дающих в сумме 100%. Чтобы получить процентные значения, необходимо определить, баллы какого фактора больше (или равны): решения проблем или подотчетности (центральным столбцом таблицы является столбец с равными значениями, слева часть, в которой больше подотчетность, а в правой – решение проблем). Затем по специальной таблице определяется, на сколько шагов тот или иной фактор больше. Шаг представляет собой вектор, имеющий величину и знак. Далее в таблице профиля должностей со шкалой шаговых значений на пересечении строки со значениями процентов решения проблем и столбца, соответствующего количеству и направлению шагов, определяется искомое процентное значение короткого профиля.

Метод Хэя – один из наиболее применяемых в условиях рыночной экономики: он используется в более чем 8 000 организаций, включая половину из 50 крупнейших мировых компаний[[15]](#footnote-15). В условиях глобализации экономики данный метод находит применение и может рекомендоваться для российских организаций. Так, например, компанией «Pricewaterhouse Coopers» на основе подходов «Хэй Груп» разработана с учетом российских условий методология оценки должностей «Страта». Однако использовать метод Хэя в России целесообразно только в тех случаях, когда для определения сложности работ или квалификации работников нет возможности применить квалификационные справочники, действующие в Российской Федерации. При этом следует иметь в виду, что методология Хэя защищена авторским правом и может реализовываться на практике только организациями, имеющими своего рода «лицензию» на такую работу.

Безусловная ценность методов Хэя и Watson Wyatt, несмотря на все различия, заключается в том, что стандартность оценок позволяет:

• упорядочивать систему оплаты труда в компании, делать ее прозрачной и удобной в управлении;

• приходить к единому пониманию «веса» должности в структуре как для сотрудников, так и для руководства, отражать вклад различных подразделений и должностей в бизнес-компании;

• устанавливать уровни оплаты труда в компании в соответствии с рыночной ситуацией, участвовать в обзорах заработных плат.

Ценность метода для пользователей обзоров – возможность сравнивать уровни оплаты труда, ориентируясь не на названия должностей, а на их «вес» (грейд), профиль и функционал.

Также существуют методы, которые большие корпорации создают для собственных нужд. Так, компания «Кодак» использует достаточно компактную методику, позволяющую ранжировать все должности по критериям, которые важны и абсолютно прозрачны для нее.

*Метод оценки должностей и грейдинга компании «Кодак»*[[16]](#footnote-16) основан на методе факторных весов: каждая из работ отнесена к определенным градациям факторов с фиксированным весом, а оценка должности и определение ее грейда превращается в арифметическую операцию сложения. Факторные веса являются результатом исследований и многократных измерений.

В методе компании используются четыре фактора, каждый имеет максимальные значения:

• требования к знаниям – 500;

• ответственность – 270;

• условия работы – 270;

• отношения с окружающими – 120.

Суммы весов факторов любой должности распределены на шкале длиной до 1 000 пунктов. Для вычисления значения каждого из факторов существует своя таблица.

1. Фактор «Требования к знаниям» включает параметры «Предварительные требования» (градации от 1 до 8) и «Сложность знаний» (градации A–D). Таким образом, таблица «Требования к знаниям» имеет размерность 4½8, в каждой из ячеек уже имеется «вес». Должность, попавшая в конкретную ячейку, приобретает определенное значение («вес») с шагом в 50 пунктов.

2. Параметр «Предварительные требования» отражает главным образом время в месяцах и годах, необходимое для освоения работы на конкретной должности.

3. Параметр «Сложность знаний» схож с параметром «Глубина знаний» фактора «Знания и умения» в методе Хэя.

4. Фактор «Ответственность» – линейный и имеет 3 градации распределения должностей, каждая из которых подразделяется еще на 3, но без описания критериев такого разделения, с шагом в 30 баллов.

5. Фактор «Условия работы» – таблица размером 4½4, включающая параметры «Вредные факторы труда» (A–D) и «Физические усилия» (1–3). Шаг изменения «весов» – 30.

6. Фактор «Отношения с окружающими» аналогичен параметру «Уровень коммуникаций» метода Хэя и имеет четыре градации.

Характерно, что в каждом из факторов есть одна ячейка, которой не присвоены «веса», она обозначается как «базовая». В ней располагаются должности, имеющие минимальные грейды, например уборщик, водитель, упаковщик пленок, оператор химической установки и т.п.

Таким образом, определив, в какую ячейку фактора попадает измеряемая должность, или просто найдя искомую работу в соответствующей ячейке, можно определить ее «вес» в каждом из факторов, а после суммирования – общий «вес» должности.

Метод указывает, какая сумма баллов какому грейду соответствует. Поскольку метод используется во многих корпорациях, он связан с другими HR-технологиями: описание иных требований должности, оценка уровня результативности, определение базового размера оплаты труда и дополнительной мотивации, которые «привязаны» к грейду.

Все описанные методы, безусловно, точны и универсальны, и этим привлекают практиков со всего мира. Однако их освоение требует значительных временных затрат и практической работы под руководством опытного консультанта.

Система грейдирования позволяет реализовать следующие поставленные цели организации:

1) помогает управлять фондом оплаты труда и делает систему начисления зарплаты гибкой;

2) повышает эффективность фонда оплаты труда от 10 до 30%;

3) упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии. Когда принцип начисления зарплаты становится прозрачным, то сразу отпадают ленивые и бесполезные сотрудники, которые привыкли только выбивать надбавки. В то же время автоматически повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль для предприятия;

4) позволяет, при необходимости, быстро проводить анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику;

5) является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;

6) позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;

7) позволяет сравнить уровни выплат своей компании с выплатами других в одном сегменте рынка или же в пределах концерна;

8) позволяет соотносить среднюю заработную плату любой должности в своей компании со среднерыночными показателями;

9) позволяет устранить существенную неэффективность работы, так как выявляет дублирование функций, неумелое руководство линейных менеджеров своими подчиненными;

10) решает проблему начисления доплат за работу, выполненную по стандартам, которые являются ниже или выше должностных;

11) облегчает процесс индексирования зарплат;

12) позволяет определить, в какую сумму обходится предприятию должность любого уровня;

13) является эффективным способом интеграции разнокалиберных подразделений холдинга в единую структуру;

13) оптимизирует расстановку трудовых ресурсов.

## Общая характеристика и анализ деятельности «Группы ГАЗ»

Автомобильный завод «ГАЗ» занимает особое место в российской автомобильной промышленности. В России это единственный завод, выпускающий самую широкую линейку грузовых и легковых автомобилей, спецтехнику, запасные части. Также на заводе изготавливают около 700 видов прочей продукции – отливки и кованные детали из металла, штампы и пресс-формы, колесные диски, инструмент и др. С 2005 г. ОАО «ГАЗ» входит в структуру «Группы ГАЗ»[[17]](#footnote-17) – одного из крупнейших холдингов производителей автомобильной техники в СНГ. Гамма продуктов «Группы ГАЗ» состоит из легковых и грузовых автомобилей, легких коммерческих автомобилей, автобусов, дорожно-строительной техники, бензиновых и дизельных двигателей и трансмиссий и запасных частей. В составе холдинга находятся четыре автобусных завода: ПАЗ, ГолАЗ, ЛиАЗ, КАВЗ, Канашский автоагрегатный завод, ярославские заводы по производству топливной и дизельной аппаратуры, Саранский завод автосамосвалов; а также ОАО «Автомобильный завод Урал», ОАО «Брянский арсенал», ОАО «Тверской Экскаватор», ОАО «Челябинский завод строительно-дорожных машин», ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей», а также ряд их дочерних сервисно-сбытовых и снабженческих организаций. В структуру «Группы ГАЗ» входит шесть дивизионов[[18]](#footnote-18). Каждый дивизион имеет собственную управленческую структуру, производственные предприятия и сеть сбыта продукции. Семнадцать предприятий «Группы ГАЗ» расположены в десяти регионах Российской Федерации. Структура собственности «Группы ГАЗ» показана на рис. 2.2[[19]](#footnote-19). ОАО «ГАЗ» является головной компанией и центром консолидации финансовой отчетности всей «Группы ГАЗ». Общее собрание акционеров является высшим органом управления ОАО «ГАЗ», а управляющая компания ООО «УК «Группа ГАЗ» является исполнительным органом ОАО «ГАЗ», руководителем управляющей компании является президент. Президент назначается решением Совета директоров ОАО «ГАЗ».

*Перечень предприятий, входящих в состав дивизионов «Группы ГАЗ»[[20]](#footnote-20)*

1. *Дивизион «Легкие коммерческие и легковые автомобили»:*

• Общество с ограниченной ответственностью «Автомобильный завод «ГАЗ» (производство коммерческих автомобилей, производство легковых автомобилей).

2. *Дивизион «Автобусы»:*

• Общество с ограниченной ответственностью «Павловский автобусный завод»;

• Общество с ограниченной ответственностью «Ликинский автобусный завод»;

• Открытое акционерное общество «Голицынский автобусный завод»;

• Общество с ограниченной ответственностью «КАВЗ»;

• Открытое акционерное общество «Канашский автоагрегатный завод».

3. *Дивизион «Грузовые автомобили»:*

• Открытое акционерное общество «Автомобильный завод «Урал»;

• Открытое акционерное общество «Саранский завод автосамосвалов».

4. *Дивизион «Спецтехника»:*

• Открытое акционерное общество «Тверской экскаватор»;

• Открытое акционерное общество «Брянский арсенал»;

• Закрытое акционерное общество «Челябинские строительно-дорожные машины»;

• Открытое акционерное общество «Заволжский завод гусеничных тягачей».

УК

(управляю-  
щая компания)

Дивизионы

Предприятия   
и торговые дома

Уровни управления

Управляющая компания

Основные функции:

– управление портфелем бизнесов компании,

– стратегия корпоративного развития,

Централизованные компетенции:

– Объединенный инженерный центр – инжиниринг,

– Торгово-закупочная компания (ТЗК ГАЗ) – закупки,

– Финансово-расчетный центр – централизованное казначейство

Дивизионы – развитие бизнес-направлений:

• Дивизион «Легкие коммерческие автомобили»

• Дивизион «Автобусы»

• Дивизион «Грузовые автомобили»

• Дивизион «Спецтехника»

• Дивизион «Силовые агрегаты»

• Дивизион «Легковые автомобили»

• Дивизион «Автокомпоненты

Предприятия – производство

Торговые дома – продажи

Рис. 2.3. Уровни управления «Группы ГАЗ»

5. *Дивизион «Силовые агрегаты»*

• Открытое акционерное общество «Автодизель» (Ярославский моторный завод);

• Открытое акционерное общество «Ульяновский моторный завод»;

• Общество с ограниченной ответственностью «Нижегородские моторы»;

• Открытое акционерное общество «Ярославский завод дизельной аппаратуры»;

• Открытое акционерное общество «Ярославский завод топливной аппаратуры».

6. *Дивизион «Автокомпоненты»*

• Открытое акционерное общество «ГАЗ» (производство автомобильных комплектующих).

• Общество с ограниченной ответственностью «Завод штампов и пресс-форм».

## Предпосылки формирования системы грейдирования на предприятии

Ключевая ценность для «Группы ГАЗ» – это персонал компании, формирующий дружную и эффективную команду квалифицированных профессионалов. Менеджмент ОАО «ГАЗ» внедряет современные методы управления персоналом для повышения мотивации труда сотрудников завода. На предприятиях «Группы ГАЗ» работают более 40 тыс. человек. ОАО «ГАЗ» является градообразующим предприятием. От результатов работы предприятия во многом зависит уровень жизни жителей Нижнего Новгорода. Доля предприятия в машиностроительной промышленности Нижнего Новгорода составляет около 75,3%, а в области – 48,4%. Завод «ГАЗ» является самым крупным налогоплательщиком региона.

Одной из причин введения системы грейдирования в организации стало интенсивное развитие компании, обусловленное поставленными перед ней амбициозными задачами по обеспечению лидерских позиций в российском автопроме. Рост организации происходил за счет привлечения ценных и иногда даже редких специалистов, которых «перекупали», а размер оплаты труда определялся на договорных условиях. Нужно ли уточнять, что при таких «схемах» выплат персоналу «перекосов» в оплате труда было просто не избежать. Вместе с этим, во время привлечения отраслевых специалистов у компании не было возможности ориентироваться на рынок оплаты труда и обзоры зарплат. Причина всему этому – очень широкий диапазон доходов персонала автомобильной промышленности. С одной стороны, низкая оплата труда большинства сотрудников автомобильной промышленности, с другой – жесткие конкурентные условия привлечения ценных сотрудников. Так, среди предложений на рынке труда одновременно могли фигурировать две одинаковые вакансии с похожим набором функций. Вот только предлагаемая денежная компенсация различалась в разы.

Потребность в системе грейдирования была обусловлена тем, что с 2005 г. ОАО «ГАЗ» входит в структуру «Группы ГАЗ»[[21]](#footnote-21) – одного из крупнейших холдингов производителей автомобильной техники в СНГ. В 2007 г. компания активно начала реинжиниринг всех бизнес-процессов. Одним из направлений развития было совершенствование системы управления персоналом. Для целей эффективного управления в «Группе ГАЗ» потребовалось введение единой системы оплаты труда. Было необходимо привести существующие системы оплаты труда на предприятиях группы к единому стандарту. При этом должны были быть соблюдены основные принципы работы с персоналом «Группы компаний ГАЗ»: открытость, прозрачность, надежность, социальное партнерство с клиентами, сотрудниками, акционерами. В итоге это должно привести к достижению поставленных перед коллективом целей, а именно: увеличению стоимости компании, созданию системы организационного развития, способности привлекать и удерживать талантливых сотрудников, менеджеров высокого уровня, повышению инновационности компании и реализации ее стратегии[[22]](#footnote-22).

До 2007 г. системы оплаты труда на разных предприятиях «Группы» не отличались прозрачностью. Не было единообразия в регулировании тарифных ставок, окладов, надбавок. Исправить ситуацию был призван реализуемый в компании проект «Грейдинг». Стратегическая цель проекта «Грейдинг» в «Группе ГАЗ» – четкое разделение полномочий, функций, заложенных в должностях, зон ответственности, закрепленных в каждой из них, что поможет исключить дублирование обязанностей. В итоге должна быть выстроена иерархия должностей, следствием чего станет снижение затрат на управление предприятием, создание единой и справедливой системы оплаты труда. А это в свою очередь повысит материальную удовлетворенность персонала, снизит его текучесть. В этом и состоит суть грейдирования, используемого во всех успешных компаниях мира.

При системе оплаты труда, существовавшей в ОАО «ГАЗ» на тот момент, присутствовали существенные смещения в оплате труда, пропали ориентиры в назначении окладов. Так, одинаковые должности в нескольких отделах стали оплачиваться по-разному, а каждый прием в компанию нового сотрудника сопровождался дополнительными согласованиями его зарплаты, что влекло лишнюю нагрузку на бухгалтерию и отдел персонала. Недовольство начали проявлять не только рядовые сотрудники, но и руководители. Последние просто-напросто не понимали, как можно мотивировать подчиненных в постоянно меняющихся условиях и при использовании непрозрачной схемы оплаты труда.

Для решения этих проблем было принято решение о внедрении грейдирования. Технологии грейдирования были призваны решить на предприятии все вопросы, связанные и с особенностями рынка, и с субъективизмом вследствие влияния организационного или человеческого фактора. Внедрение системы грейдов в ОАО «ГАЗ» должно было помочь устранить вышеперечисленные симптомы, и, как следствие, способствовать:

• достижению бизнес-целей компании и реализации стратегии компании;

• получению максимальной отдачи от инвестиций в персонал;

• привлечению и удержанию в компании лучших специалистов.

С помощью грейдирования в компании хотели:

• установить объективную ценность каждого сотрудника для компании;

• повысить прозрачность карьерных перспектив для сотрудников;

• увеличить эффективность использования фонда оплаты труда от 10 до 50%;

• качественно оценить нынешний персонал;

• привлечь внимание потенциальных кандидатов на рынке   
труда.

Также данная система должна была систематизировать все должности в компании, установить верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда) и создать инструмент для начисления зарплаты. После проведения грейдирования система оплаты труда должна была стать «прозрачной» и каждый сотрудник смог бы увидеть связь между своей работой и доходами компании.

Не стоит забывать и о нематериальном стимулировании системы грейдирования. Оно состоит в том, что категории должности (грейд, ранг, разряд, класс и т.п.) являются некими параллельными измерителями статуса сотрудника в организации, альтернативной иерархией. Они позволяют реализовать профессиональную карьеру.

## Этапы внедрения системы грейдирования персонала

Проект «Грейдинг» разворачивался на всех площадках «Группы ГАЗ». Для разработки и внедрения системы грейдирования в «Группе ГАЗ» была выбрана ведущая компания в этой отрасли – Watson Wyatt. Ею же была предложена методика грейдирования и подготовлена специальная электронная программа, с помощью которой будут обрабатываться данные, полученные в результате описания всех имеющихся должностей. Итогом станет определение грейда для каждой должности. И уже на основании грейдирования будет разработана новая система оплаты труда.

Международная консалтинговая компания Watson Wyatt образовалась в 1995 г. в результате слияния в 2000 г. страховой и консалтинговой компаний британской R. Watson & Sons с американской The Wyatt Company. Watson Wyatt стала публичной компанией. В настоящее время 6 200 консультантов в области управления человеческими ресурсами и финансов работают в 89 офисах компании в 30 странах мира. Более 15 лет Watson Wyatt предоставляет свои услуги в России международным корпорациям и крупнейшим российским компаниям, разрабатывая для них финансовые стратегии и стратегии в области управления персоналом, ориентированные на развитие компаний и достижение ими высоких финансово-экономических показателей[[23]](#footnote-23). В России Watson Wyatt действует через своего партнера – консалтинговую компанию Pynes Human Capital[[24]](#footnote-24).

Среди множества продуктов, предоставляемых компанией,– глобальная система грейдинга[[25]](#footnote-25).

Методика Watson Wyatt сначала относит должности к определенной категории, а затем, в ее рамках, «взвешивает» их функционалы по факторам для точного определения грейда. Система четко позиционирует любую должность в «Карте грейдов», включающей 25 ступеней (грейдов), причем ее глобальность обусловлена тем, что она выстраивает единую иерархию как компаний, так и должностей, независимо от того, к какой сфере деятельности они принадлежат и на каких рынках работают. «Вес» должности определяется путем соотнесения внутренних описаний с описаниями 7 основных факторов по уровням.

Процесс оценки должностей происходит в 3 этапа:

– определяется грейд компании;

– определяется категория, к которой относится должность;

– определяется грейд должности в категории.

Система грейдирования в компании опирается на экспертизу дирекции по персоналу. Оценка должностей производилась на основании описаний должностей, составленных самими сотрудниками и утвержденных их непосредственными руководителями.

Обычно люди плохо реагируют на то, чего не понимают. Поэтому в процессе грейдирования одним из важнейших этапов были коммуникации. Этому в компании уделялось особое внимание. Причем не после внедрения системы, а перед самым началом работы по внедрению новой системы. Был составлен четкий план с временными рамками. В первую очередь сотрудникам разъяснили, почему необходима система грейдов, рассказали, что руководство планирует делать и как, какие цели поставят, какие преимущества это даст. Исключительно важно было с самого начала вовлечь в этот процесс менеджеров, объяснив, какой механизм управления и мотивации они получат. Ведь часто, когда в компании нет системы грейдирования, при пересмотре заработной платы руководители полагаются на свое отношение к человеку или на результаты работы за последние несколько месяцев. А это не самый справедливый подход. Он может привести к перекосам в распределении денежных средств между отделами и гарантирует появление «переплаченных» и «недоплаченных» сотрудников с позиций рынка.

Внедрение системы грейдирования в компании происходило в несколько этапов:

1. Подготовка рабочей группы, изучение методики.

2. Разработка документации (концепция, положение и др.).

3. Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа).

4. Определение грейда компании.

5. Определение должностной категории, к которой относится должность.

6. Определение грейда должности.

7. Построение иерархии должностей и выявление дублирования функций и функций, не приносящих ценности предприятию.

8. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.

Этапы 1, 2 – подготовительные

В процессе грейдирования оценивалась должность, а не занимающий ее сотрудник.

Этап 3. Оценка должностей   
(анкетирование, интервьюирование, беседа)

Для проведения грейдирования была нужна выверенная, понятная и прозрачная организационная структура, а также хорошо прописанные должностные инструкции и компетенции, причем в специальном формате. Эти инструкции включают описание ключевых для должности показателей, таких, как необходимые навыки и знания, уровень ответственности, количество подчиненных, бюджет, которым оперирует работник, и т.д.

Содержание описания работы должно быть четко определено, благодаря чему на выходе получается не текст в произвольной форме, а структурированный документ. Была создана единая форма для оценки должностей с четкими правилами по их заполнению (приложение 2.1–2.3). Формулирование должностных инструкций возложили на менеджеров – только они знают в деталях, чем именно занимаются их подчиненные.

В компании была проведена трудоемкая работа по актуализации должностных инструкций и функционала должностей.

Этап 4. Определение грейда компании

Грейд компании определяется по четырем критериям:

1. Общее количество сотрудников в компании (табл. 2.2)[[26]](#footnote-26).

2. Объем продаж (оборот) компании в денежном выражении.

3. Разнообразие выпускаемой продукции, широта спектра оказываемых услуг:

– малое;

– среднее;

– большое.

Таблица 2.2

Общее количество сотрудников и объем продаж компании

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Грейд | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |  |
| Количество сотрудников | 90 | 240 | 620 | 1 600 | …¾ | …¾ |
| Оборот, млн дол. | 75 | 150 | 500 | 1 000 | …¾ | …¾ |

4. Масштаб рыночного (географического) присутствия (табл. 2.3)[[27]](#footnote-27):

– местный рынок (национальная компания или небольшой объем операций в других странах с одной/двумя функциями, например торговые представители);

Таблица 2.3

Шкала для определения грейда компании   
на основе рыночного присутствия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Масштаб рыночного (географического)  присутствия | | |
| Национальная | Международная | Глобальная |
| Разнообразие товаров и услуг | Малое | 16 | 19 | 20 |
| Среднее | 18 | 21 | 22 |
| Высокое | 20 | 23 | 24 |

– интернациональный рынок (международная компания с более чем одной функцией по всему региону, например в Центральной и Восточной Европе или в нескольких странах на разных континентах);

– глобальный рынок (полный набор функций с операциями на трех или более континентах).

При определении грейда компании учитывалось, что:

– грейд компании является грейдом первого лица компании;

– установление грейда первого лица компании определяет максимум для грейдов остальных должностей.

При грейдировании дивизиона «Легкие коммерческие и легковые автомобили» учитывались все вышеперечисленные параметры. Управляющей компанией с учетом всех названных факторов рассчитан грейд дивизиона «Легкие коммерческие и легковые автомобили» – по единой шкале грейдирования (по возрастающей) он занял 19-ю позицию из 21[[28]](#footnote-28). Это свидетельствует о большой значимости дивизиона для «Группы ГАЗ» в целом.

Этап 5. Определение категории должности

Метод разделяет грейдирование для категорий руководящих должностей и специалистов. Таким образом, применяя этот метод, мы находим возможность разграничить карьеры руководителя и специалиста, который по какой-то причине не хочет становиться начальником. Все существующие системы построения карьеры и мотивации никогда не предусматривали такого разделения, напротив, даже препятствовали: чтобы платить специалисту больше, его делали начальником. Если для сотрудника этот вариант был неприемлемым, ему приходилось покидать компанию: теряли специалиста и не получали руководителя.

В глобальной системе грейдирования для руководителей используются категории 3, 4, 5FS, 5BS, 6, для специалистов – 1, 2, ЗТ и 4Т. Это наглядно показывает алгоритм, по которому построен опросник для крупной компании (рис. 2.4–2.5)[[29]](#footnote-29). Каждой категории соответствуют определенные роли специалистов и руководителей.

##### Специалисты

*Содействие (1).* Ручной труд: рабочие, машинисты, операторы и пр. Вклад должностей в достижение конечного результата – содействующий.

*Независимость (2).* Младшие специалисты: административные позиции, секретари и ассистенты, начальные должности финансовых, маркетинговых служб и т.п. с функциями координации деятельности других сотрудников. Вклад должностей в достижение конечного результата – независимый.

*Профессионализм (ЗТ).* Специалисты: должности инженеров, маркетологов, бухгалтеров, менеджеров по персоналу и пр. Вклад должностей в достижение конечного результата является профессиональным.

*Уникальность (4Т).* Старшие специалисты: должности, профессионализм, опыт, навыки, которых делает их уникальными и ключевыми лицами при достижении целей. Вклад должностей в достижение конечного результата – уникальный.

##### Менеджеры

*Оперативное руководство (3).* Младшие менеджеры: основная обязанность – наблюдение за рабочим процессом и контроль отклонений от стандарта, должности с функциями оперативного руководства. Вклад должностей в достижение конечного результата –руководство процессом.

*Менеджмент (4).* Должности менеджеров среднего звена, подчиненные высшим руководителям компании или функциональным руководителям (директору по маркетингу, директору по финансам   
и пр.).

Вклад должностей в достижение конечного результата – руководство.

*Стратегия (5FS, 5BS).* Высшие руководящие должности: должности руководителей функциональных направлений, непосредственно подчиняющиеся высшему руководству. Должности предполагают разработку функциональных или бизнес-стратегий компании, политики, консультирование первых лиц по вопросам развития бизнеса. Вклад должностей в достижение конечного результата – определение и реализация стратегии.

*Общая концепция (6).* Высшие руководящие должности, ответственные за определение стратегии развития бизнеса. Вклад должностей в достижение конечного результата – определение целей, стратегий и задач развития бизнеса.

Далее определяют грейд должности внутри категории для более точной оценки ее уровня. Ведь категорий всего шесть, зато в каждой из них присутствует по 4–5 грейдов (границы категорий могут пересекаться), и общая «высота» лестницы составляет 25 ступеней.

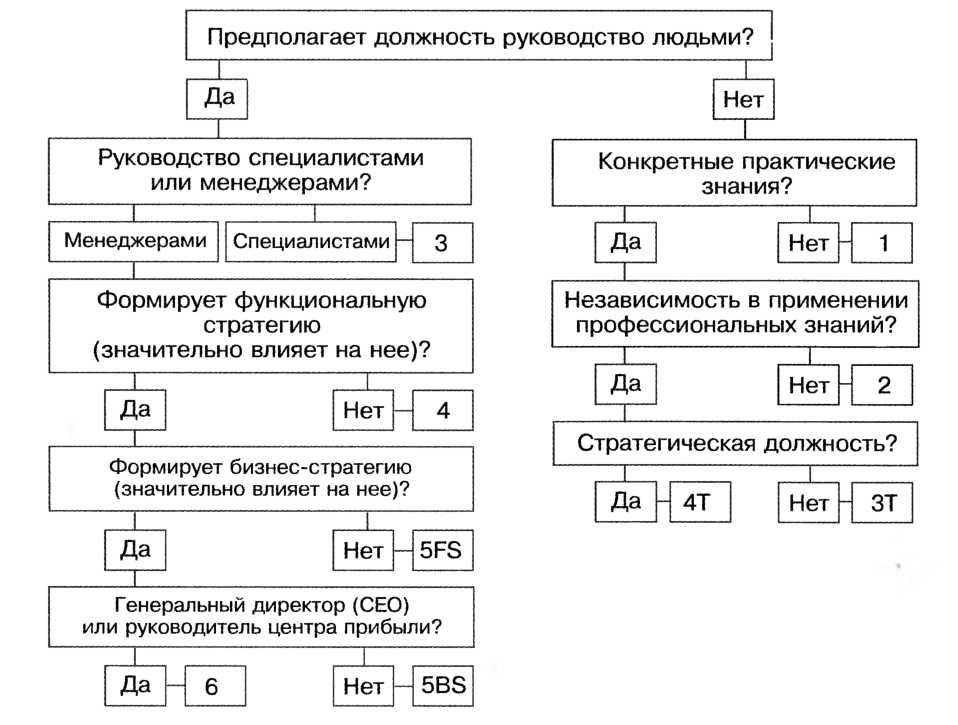


Рис. 2.4. Опросник для компании



**1**

**2**

**3Т**

**4Т**

**31**

**4**

**5(BS/FS)**

**6**

Рис. 2.5. Сводная таблица категорий персонала

Этап 6. Определение грейда должности

Это один из самых сложных этапов, поскольку требует выборки ключевых факторов для каждой должности. Эти факторы должны быть не только понятны, но и распределяться по уровням сложности. Здесь обязательно надо учитывать специфику предприятия, подразделения, а также требования, предъявляемые к должности. Вначале нужно определиться с общими критериями оценки должностей, которыми могут быть: навыки, знания, способности, ценность, сложность, обязанности и т. д.

*Фактор – это причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты и приводящая к результату.* Факторами являются характеристики, присущие каждой должности в компании, проявление которых в той или иной мере влияет на достижение целей компании и в целом на ее функционирование.

Выделяются следующие возможные факторы:

• управление сотрудниками;

• ответственность;

• самостоятельность в работе;

• опыт работы;

• уровень специальных знаний (квалификация);

• уровень контактов;

• сложность работы;

• цена ошибки;

• вклад в достижение целей организации;

• уровень ответственности;

• требуемое образование;

• напряженность и условия работы;

• масштаб ответственности;

• важность функций.

Обязательным условием этого этапа является определение набора универсальных факторов для оценки всех должностей (от рабочего до директора), т.е. весь персонал компании должен оцениваться по одному набору критериев оценки.

Для организации были выбраны семь факторов для определения грейда должности:

А. Уровень квалификации.

B. Знание бизнеса.

C. Руководство.

D. Решение проблем.

E. Вид влияния.

F. Область влияния.

G. Навыки межличностного общения.

А. Уровень квалификации

Данный фактор измеряет требования к знаниям в определенной функциональной области, необходимость специфических профессиональных знаний и навыков, требуемое обучение и опыт работы. Диапазон фактора – от знания ограниченных простых операций до глубокого понимания теорий и практик в научной области.

Здесь рассматриваются такие аспекты должности, как основные обязанности, образование, знания, навыки и особенности/ компетенции.

B. Знание бизнеса

Измеряет требования к должности в отношении знания бизнеса и бизнес-окружения. Измерения ведутся в диапазоне от неглубокого понимания своей работы – до понимания деятельности рабочей группы, отдела, подразделения – до понимания индустрии в целом или нескольких индустрий. Здесь прослеживается прямая зависимость данного фактора от уровня должности в иерархической структуре компании. С ростом уровня должности растет необходимость знания бизнес-процессов компании и внешнего окружения. Здесь учитываются такие особенности должности, как принадлежность к структурному подразделению, структура подчинения, руководство, количество непосредственных подчиненных и общее количество подчиненных, основные обязанности и отчетность.

C. Руководство

Измеряет требования к должности в отношении управления подчиненными через характер и уровень руководства. Учитывает дополнительную сложность руководства в организациях с матричной и территориально разветвленной структурой. Здесь учитываются основные обязанности и количество непосредственных подчиненных и общее количество подчиненных.

D. Решение проблем

Измеряет уровень интеллектуальных навыков, необходимых для анализа, оценки и принятия решений. Оценивается насколько стандартизированы проблемы, которые приходится решать сотруднику. Данный фактор очень сложен для оценки и требует очень хорошего понимания содержания работы. Для более объективной оценки проводились сравнения нескольких подобных должностей. Здесь учитывались такие особенности, как ключевые показатели эффективности, назначение должности, основные обязанности.

E. Вид влияния

Фактор измеряет прямое влияние должности на бизнес через ответственность, лежащую на этой должности. Какие инструменты должность применяет для влияния на бизнес. Диапазон – от небольшого прямого влияния за счет качества своей работы до установления политики и вклада в принятие стратегических решений. На верхних категориях измеряет ответственность за основную и вспомогательную функцию. При измерениях рассматривались дол­жностные особенности: основные обязанности, структурное подразделение, ответственность за финансовые ресурсы, отчетность, основные коммуникации.

F. Область влияния

Измеряет область влияния на бизнес путем измерения масштабов частей организации, на которые влияет должность (на какую часть бизнеса влияет должность – только на свой участок работ, свою рабочую группу, свое подразделение, весь бизнес). Учитывается положение должности в организационной структуре – есть зависимость фактора от уровня должности в иерархической структуре компании. Данный фактор рассматривается в совокупности с фактором «вид влияния». Здесь учитывались основные коммуникации, структурное подразделение, основные обязанности, количество подчиненных.

G. Навыки межличностного общения

Измеряет уровень и вид личностных навыков, необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей. Учитывались только постоянные взаимодействия в ходе рабочего процесса, а не случайные или разовые. Рассматривалось количество подчиненных, основные обязанности, основные коммуникации, навыки и способности. Для каждой категории должностей любой из факторов имеет, как правило, три уровня (параметра) для более точного описания функционала (табл. 2.4[[30]](#footnote-30), табл. 2.5).

Таблица 2.4

Описание категории «Профессиональные знания»:   
уровень фактора и параметры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория должности | Уровень фактора | Определение параметра |
| ДТ | А1 | Специалист в технической/предметной области |
| А2 | Эксперт в технической/предметной области |
| A3 | «Гуру», признанный эксперт в своей области, которая является ключевой в бизнесе |
| 5BS | А1 | Четкое понимание теории и практики в какой-либо области |
| А2 | Четкое понимание теории и практики в быстро меняющейся сфере |
| A3 | Четкое понимание теории и практики в научной сфере, на участке, требующем знания теории |

Таблица 2.5

Форма оценки факторов

| Фактор оценки должности | | Определение фактора | Оценка фактора | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | итог |
| 1 | Уровень квалификации | Измеряет требования к профессиональным знаниям, для верхней ступени иерархии должностей отражает комплексность функций | + | + | + | 3 |
| 2 | Знание бизнеса | Оценивает необходимость знаний конкурентной среды | + | + | + | 3 |
| 3 | Руководство | Оценивает уровень, характер и масштаб управления подчиненными | + | + | + | 3 |
| 4 | Решение проблем | Измеряет уровень интеллектуальных навыков и стандартность принятия решений | + | + | + | 3 |
| 5 | Вид влияния | Выполняет основную функцию (производство, продажа, закуп-ка) или поддерживающую (финансы, персонал, коммуникации и т.д.) | + | + |  | 2 |
| 6 | Область влияния | Каковы масштабы функционального направления – на какую часть организации распространяется | + | + |  | 2 |
| 7 | Навыки межличностного общения | С каким кругом и сколько общается обладатель должности | + | + | + | 3 |

Выбрав подходящие параметры каждого из факторов для данной должности с помощью специальной программы-калькулятора, на основе известного только разработчикам данной программы алгоритма «сцепления» факторов и их уровней, а также с учетом их «весов» определяется точный грейд для конкретной должности.

Безусловная ценность методики Watson Wyatt, заключается в том, что стандартность оценок позволяет:

• упорядочивать системы оплаты труда в компании, делать ее прозрачной и удобной в управлении;

• приходить к единому пониманию «веса» должности в структуре как для сотрудников, так и для руководства, отражать вклад различных подразделений и должностей в бизнес компании;

• устанавливать уровни оплаты труда в компании в соответствии с рыночной ситуацией, участвовать в обзорах заработных плат.

Этап 7. Построение иерархии должностей и выявление дублирования функций и функций, не приносящих ценности предприятию

В компании был проведен анализ действующих структурных схем и уровней управления. Были реализованы предложения по исключению излишних уровней управления, изменению структур, исключению излишних, непроизводительных работ и дублирования функциональных обязанностей. После завершения выше перечисленных этапов следует графическим методом изобразить полученный результат в виде карты грейдов (рис. 2.6)[[31]](#footnote-31). Эта схема объединяет все должности компании в единое целое, а также выстраивает полученную иерархическую структуру в единую систему координат.

Распределение должностей по грейдам – не столько математическая задача, сколько организационная и даже политическая. Ведь иногда приходится решать задачи повышения престижа определенного работника в организации или выбирать «горизонтальное» продвижение внутри грейда – т.е. увеличение зарплаты. Кроме того, как раз пересекающиеся границы грейдов дают возможность реализовать так называемую горизонтальную карьеру: сотрудника можно переместить в другой грейд (повысить) без увеличения зарплаты.

Обязательным условием построения карты является пересечение категорий грейдов. Места пересечения – это перспектива профессионального роста и, соответственно, повышения должностного оклада. Такое пересечение доказывает, что рабочий-профессионал может получить в своем грейде больше, чем какой-либо специалист в соседнем грейде более высокого порядка.

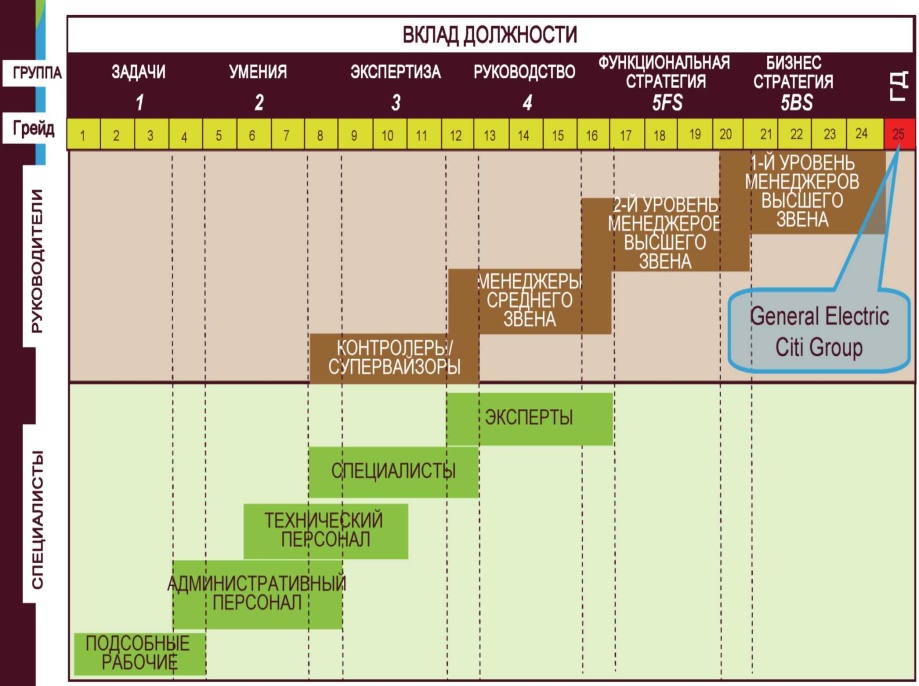


Рис. 2.6. Пример карты грейдов

Данная карта объясняет иерархию должностей по содержанию работы. Каждая позиция этой структуры определяет требования к каждой должности, а также позволяет служащим определить:

• свою подчиненность;

• меру ответственности;

• потребность в развитии (подготовке кадров).

Но самым главным является то, что сразу же при получении данных окончательной сводной таблицы и перенесении их на график можно будет определить, на каких местах и в каких подразделениях имеется несоответствие в оплате труда.

Этап 8. Установление должностных окладов   
и расчет вилок окладов

Выстроенная иерархия должностей легла в основу усовершенствованной системы оплаты труда. Обязательное условие для этого этапа – определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов. Оно должно проводиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения. Для определения «стоимости» балла используют несколько способов.[[32]](#footnote-32)

1. Вычисление единой «стоимости» балла:

= «Стоимость» балла.

2. Вычисление «стоимости» балла в каждом грейде:

= «Стоимость» балла.

К достоинствам метода определения тарифа на базе единой «стоимости» балла, безусловно, можно отнести «прозрачность» и возможность моментально определить оклад для должности, к какому бы грейду она ни относилась. Проводить коррекцию окладов при индексации также достаточно легко. И таким образом мы получаем интервальную шкалу зарплат.

При вычислении тарифа с использованием «стоимости» балла в грейде оклады определяются более точно. К недостаткам же можно отнести большие, чем в предыдущем методе, затраты времени и усилий при расчете и индексировании окладов, которые, однако, достаточно незначительны.

Для установления должностного оклада необходимо было собрать информацию о рыночной стоимости различного вида работ. При этом необходимо учитывать:

– внутрикорпоративную политику;

– финансовое положение и потенциал компании;

– внешнеэкономическую политику.

Для определения размера компенсаций для каждого грейда:

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

• 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.

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

• 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.

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

Минимальный должностной оклад самого низкого (последнего) грейда не должен оказаться ниже государственных норм и гарантий, т.е. не ниже установленного государством размера минимальной зарплаты. Поэтому перед введением в действие окончательных расчетов системы грейдов необходимо обязательно проверить этот должностной оклад на соответствие Трудовому кодексу РФ и Закону «Об оплате труда».

Итогом работы становится типовой формат таблицы с описанием всех внутрикорпоративных позиций, включающих название должностей, их линейную принадлежность, подчинение, номер грейда, показатели ценности каждой должности, принадлежность к уровню грейда, зарплатную вилку.

Поскольку в грейды объединяются сходные по содержанию и различные по иерархическому уровню должности, это дает возможность «привязать» к разным грейдам разные уровни дополнительного материального и нематериального (неденежного) стимулирования: различие в объемах и содержании социальных пакетов, льготах для разных категорий сотрудников и пр.

А теперь стоит сказать о переменной части заработной платы, которая существует многие десятилетия и доказала временем свою необходимость. Переменная часть будет устанавливать окончательную справедливость, поскольку в нее войдут только премии, которые четко дают понять, за что получил их работник (за свой вклад в результаты работы подразделения или целой компании). А все другие надбавки переменной части должны исчезнуть с введением системы грейдирования. Чем меньше всяких доплат в переменной части, тем лучше работник понимает, что он должен сделать для того, чтобы получить переменную часть зарплаты. Чтобы работник усвоил условия, при которых начисляются премии, их должно быть не более трех:

1) минимальная и средняя премии начисляются за вклад в результаты работы подразделения, а также за качество и количество выполнения и перевыполнения обязательств (планов);

2) максимальная премия – за вклад в результаты работы компании и за индивидуальные рекорды отличным специалистам;

3) особая премия, которая начисляется за предложения, внедрение которых принесло компании прибыль по факту.

Не стоит сбрасывать со счетов и действующий в дивизионе  [«Легкие коммерческие и легковые автомобили»](http://www.gazgroup.ru/about/divisions/lightcomm/) набор социальных льгот. Это и ежегодная выплата вознаграждения за эффективный труд, и материальная помощь в размере 3 тыс. руб. при рождении ребенка в семье работника. К началу нового учебного года для многодетных семей предусмотрены выплаты по 1,5 тыс. руб. на каждого ребенка-школьника. От 1,5 до 3 тыс. руб. в зависимости от стажа полагается работнику, отмечающему 50-летний юбилей. Наполовину компенсирует работодатель расходы родителей по содержанию ребенка в дошкольном учреждении. С 30 до 45 руб. в смену поднята с 1 июня 2008 г. компенсация стоимости обеда в заводской столовой[[33]](#footnote-33).

## Анализ эффективности действующей системы грейдирования на предприятии

Процесс внедрения системы грейдирования занял у компании около года. На данный момент в компании внедрена единая система грейдов, охватывающая всех сотрудников – от первого лица предприятия до производственных рабочих.

В процессе работ по внедрению системы, выяснилось, что часть заработных плат не соответствует рыночному уровню оплаты: некоторые – в большую, некоторые – в меньшую сторону. Был подготовлен план мероприятий по доведению заработной платы на предприятии до уровня оплаты на рынке труда. Внедрение системы грейдирования позволило точно рассчитывать соответствие ожиданий в заработной плате и динамике рынка труда.

После создания диапазона окладов для каждого грейда заработная плата ряда сотрудников оказалась выше установленного максимума. С помощью ряда мероприятий в течение 1–1,5 лет планировалось снизить количество сотрудников с таким параметром до минимальных значений, и следовательно организация должна была сократить превышенные затраты на обеспечение фонда оплаты труда. Прозрачная система грейдирования повышает уровень трудовой мотивации сотрудников и способствует удержанию персонала. Задача снижения текучести кадров на предприятии тоже была среди основных.

Грейдирование должно было дать возможность организации экономить деньги на подборе и обучении новых сотрудников, снизить потери в качестве расходов при подборе новых сотрудников.

Стоит отметить, что при внедрении системы грейдирования персонала в организации появилась необходимость в проведении оценки работников. Дело в том, что диапазон заработной платы в каждом грейде, а соответственно для любой должности, которая относится к этому грейду, может быть достаточно широким.

Так возник вопрос о беспристрастном установлении оклада внутри грейда. Необходимо было уйти от субъективности руководителей и соблюсти принципы справедливости и прозрачности, которые закладывались в основу разработки системы грейдирования. Следовало определить основание для определения оклада каждому конкретному работнику в рамках определенного грейда. Были зафиксированы четкие, объективные и понятные для сотрудников критерии определения их персональных окладов внутри «вилки».

Для определения персонального оклада работника внутри должностной «вилки окладов» необходимо было оценить потенциальную ценность самого работника для компании, которая, в свою очередь, зависит от его квалификации, опыта, профессиональных знаний и уровня развития профессиональных компетенций.

Система грейдирования создала основу для построения в компании четкой системы льгот и компенсаций. Она смогла упростить администрирование системы компенсаций и льгот, создала возможность подходить к процедуре пересмотра оплаты труда, используя единые стандарты.

Ожидалось, что новая система будет по достоинству оценена как менеджерами компании, которые получили бы дополнительный инструмент мотивации, контроля и планирования затрат, так и всеми сотрудниками, которым грейдирование позволило бы увидеть свой уровень в структуре компании и получить четкое представление о том, какие карьерные возможности открываются перед каждым из них.

Однако глобальный финансовый кризис вынудил приостановить далеко идущие планы компании. Компания оказалась в сложном финансовом положении. Система грейдирования была внедрена в компании, но на данный момент она полностью не функционирует. Была проведена оценка должностей и их четкое описание, всем должностям были присвоены грейды, но возможности материального стимулирования в данный момент на предприятии ограничены.

На фоне глобальных сокращений персонала система грейдирования в компании не актуализировалась в полном объеме. Во время сокращения персонала изменение функционала должностей должным образом не фиксировалось в системе грейдирования. При сокращениях произошло перераспределение обязанностей, и это вызвало увеличение рабочей загрузки оставшихся в компании сотрудников, однако роста оплаты труда в условиях кризиса не произошло. Для эффективного функционирования система грейдирования требует актуализации.

Преобладающей темой в 2008–2009 гг. была тема, обозначить которую можно одним исчерпывающим словом – выживание. И это действительно так. В начале 2009 г. ситуация в компании была не из лучших – практически полностью нерабочий январь, ненамного лучше оказался и февраль. Выстоять в столь сложный период сумели благодаря реализации разработанной руководством «Группы ГАЗ» антикризисной программы, которая начала действовать с марта. Кратко суть ее можно определить так: продажам продукции – рост, затратам по всем статьям – падение[[34]](#footnote-34).

В 2008–2010 гг. имело место весьма болезненное явление – сокращение численности персонала. Система грейдирования на предприятии позволила сокращать персонал более эффективно без сильно ощутимых потерь для компетенций компании. Численность персонала «Группы ГАЗ» с октября 2008 г. сократилась со 115,6 тыс. до 84,5 тыс., т.е. в целом были уволены 31,1 тыс. человек. Столь серьезного сокращения штата не проводил ни один российский автопроизводитель. И, к сожалению, руководство Группы сообщает, что это еще не предел. Горьковский автозавод уже уведомлял региональную службу занятости, что может уволить еще 4 тыс. человек. Это превышает 10% штата ОАО «ГАЗ» и ООО «Автомобильный завод ГАЗ» и считается массовым сокращением. Сокращение штата Группы на 27% примерно соответствует падению производственной загрузки на 30%[[35]](#footnote-35). Коснулось оно не только производственных рабочих, но и руководителей, специалистов, служащих, причем в большей степени. Подтверждением тому – здание корпуса инженерных служб, в котором сейчас много свободных площадей. Принято решение, что на одного руководителя должно приходиться не менее 10 подчиненных, чтобы не было отделов из 1–3 человек. Т.е. финансовый кризис отражается на всех категориях персонала, нельзя сказать, что руководители находятся в более привилегированном положении[[36]](#footnote-36).

«Группа ГАЗ» является ответственным работодателем и активным участником социально-экономической жизни страны. Последовательно интегрируя принципы устойчивого развития в свою деятельность, «Группа ГАЗ» создает основу долгосрочного развития и стабильного положения в отрасли. Устойчивое развитие для Группы – это неотъемлемая часть ее стратегии.

Основной ресурс Группы, который она стремится сохранить и приумножить, – ее высококвалифицированные сотрудники. Как ответственный работодатель, «Группа ГАЗ» стремится гарантировать своим сотрудникам равные и безопасные условия труда, берет дополнительную ответственность за благополучие и комфорт своих сотрудников.

В связи с финансовым кризисом в «Группе ГАЗ» была принята антикризисная программа, в ходе реализации которой в 2009 г. свыше 7 000 работников «Группы ГАЗ» стали участниками государственной программы переобучения, направленной на обеспечение занятости в условиях снижения объемов производства.

«Группа ГАЗ» ведет активный диалог с местными сообществами, открыта к сотрудничеству, партнерству и взаимодействию. Деятельность крупного автомобилестроительного холдинга, безусловно, оказывает существенное влияние не только на экономику страны, но и на окружающую среду. Поэтому среди приоритетов Группы – автомобили, соответствующие возрастающим современным экологическим требованиям, которые в свою очередь позволят сократить объемы вредного воздействия на окружающую среду. Так, Группа ведет активную работу по внедрению в производство дизельного двигателя нового поколения, который позволит снизить вредные выбросы в 2,5 раза, а выбросы твердых частиц – в 18 раз.

Группа также является активным участником развития территорий присутствия, реализации значимых экономических и социальных программ.

В изменчивых экономических условиях «Группа ГАЗ» стремится обеспечивать высокое качество своей продукции для потребителей – это неизменный стратегический приоритет.

Социальные гарантии

«Группа ГАЗ» предоставляет своим сотрудниками расширенный социальный пакет, который включает в себя программы негосударственного пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, жилищного кредитования.

Руководство предприятия старается соблюдать принципы социальной политики, самый главный из которых – не экономить на детях работников предприятия. В полном объеме финансировалось санаторно-курортное лечение детей. Конечно, случались накладки, вызванные разрывом поступления денежных потоков, но все проблемы решались. В ряду положительных примеров реализации социальной политики были: выдержанные положения коллективного договора, предусматривающие дотацию на питание, компенсацию оплаты за посещение дошкольного учреждения в размере 500 руб.

В Группе реализуется корпоративная программа дополнительного пенсионного страхования как инструмент долгосрочной мотивации.

Для всех работников Группы предусмотрено обязательное медицинское страхование, заключаются договоры с лечебно-профи­лактическими учреждениями на амбулаторно-поликлиническое обслуживание, предварительные и периодические профилактические осмотры, профилактику эпидемических заболеваний (вакцинацию), в рамках коллективных договоров организуется санаторно-курорт­ное лечение; для работников управляемых обществ трудовым договором предусмотрено добровольное медицинское страхование через ОСАО «Ингосстрах».

Группа предоставляет сотрудникам дополнительные социальные льготы в виде дотаций на питание, жилищного кредитования, выплат в связи со сложными жизненными обстоятельствами.

Таким образом, внедрение системы грейдирования на предприятии:

– дало возможность точно рассчитывать соответствие ожиданий в заработной плате и динамике рынка труда;

– создать базу для создания в организации четкой системы льгот и компенсаций;

– позволило компании экономить деньги на подборе и обучении новых сотрудников;

– сделало возможным проводить сокращение персонала во время кризиса более эффективно, без сильно ощутимых потерь для компетенций компании;

– четко описать организационную структуру компании;

– выявить дублирование функций между структурными подразделениями;

– выявить функции, не приносящие ценности предприятию.

## Разработка путей совершенствования системы мотивации персонала на основе грейдирования

### Рекомендации по совершенствованию системы мотивации с помощью системы грейдирования

В России нередко существует механический перенос иностранных моделей трудовой мотивации на неподготовленный персонал компаний. Попытки внедрения этих моделей в российскую действительность не всегда эффективны из-за ментальных различий людей и качественного уровня развития российского менеджмента. Когда в компании нет эффективных механизмов мотивации, начинается утечка квалифицированного персонала. Расчет финансовой компенсации за профессиональные достижения сотрудников должен основываться на прозрачных и беспристрастных критериях и выплаты должны быть регулярными. Даже самые успешные и стабильные организации регулярно испытывают затруднения, сопряженные с утечкой квалифицированных профессионалов своего дела. Такие потери персонала говорят о недоработках моделей мотивации персонала в компании. Для организаций с низким уровнем специализации труда проблема ухода персонала не очень актуальна, потому что им достаточно просто найти замену уволившемуся сотруднику, а для организаций с инновационной деятельностью или для компаний с высоким уровнем специализации поиск решения такой проблемы – важнейшая задача. Утечка квалифицированного персонала в этих компаниях иногда становится настоящей катастрофой.

Существует ряд мотивационных стимулов, использование которых в организации будет основано на системе грейдирования.

Стимулирование персонала в организации может быть двух видов: материальным и нематериальным. К материальным стимулам относятся денежные стимулы, среди них заработная плата, премии и т.д., и не денежные (например, путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и т.д.). Они бесплатны для персонала, но имеют реальную цену для организации. В группу нематериальных стимулов входят социальные стимулы (престиж труда, возможность профессионального развития и карьерного роста), моральные (уважение коллег, награды за достижения) и творческие (возможность самореализации сотрудников).

В структуру материального вознаграждения сотрудника входят заработная плата, набор социальных льгот и выплат, премиальные выплаты и пр. Стоит отметить важность и необходимость социальных льгот и выплат для повышения мотивации персонала. Грамотно подобранный социальный пакет способствует росту благосостояния персонала и повышению эффективности работы компании и соответственно достигается нужный мотивационный эффект.

Для реализации данной задачи на предприятии возможно использование модели мотивации персонала «социальный кафетерий»[[37]](#footnote-37). Мотивационная модель «социальный кафетерий» формируется по методу создания гибкой системы материальных компенсаций. Согласно этой системе сотрудники компании выбирают сами для себя различные формы стимулирования, такие, как услуги социального характера, дополнительное медицинское страхование, страхование жизни и дополнительные пенсионные выплаты, различные варианты рабочего графика и т.д. Здесь льготы и выплаты разделяются на основные и дополнительные. При этом основная группа льгот предоставляются всем, а дополнительные льготы предоставляются в зависимости от уровня присвоенного грейда. Также при выборе дополнительных льгот работодатель может предложить возможность воспользоваться правом выбора льгот из набора, где льготы разбиты на группы в зависимости от стоимости и желательности для персонала. Сотрудник может сделать выбор в пользу только одного варианта из каждой предложенной категории льгот. Разнообразие набора льгот в категории будет зависеть от уровня грейда, к которому относится должность. Например, один сотрудник может предпочесть оплату обучения, другой – дополнительное медицинское страхование, третий – оплату членства в престижном фитнес-клубе. Что касается верхнего ряда дополнительных льгот, то ими могут пользоваться лишь некоторые категории работников, относящиеся к высшей группе грейдов компании. Здесь рассматриваются льготное кредитование сотрудников, компенсация питания в рабочее время, скидки на приобретение продукции компании.

Таким образом, принцип «социального кафетерия» обеспечивает сотруднику возможность получения более желанного для него перечня льгот.

Система «кафетерия» может предполагать, например, следующие варианты:

– ежемесячная или ежегодная выплата льгот наличными;

– предоставление дополнительных дней к ежегодному отпуску, укороченный рабочий день и т.д.;

– предоставление страховых услуг (дополнительное медицинское страхование, страхование жизни);

– повышенные пенсионные выплаты;

– услуги в вещественном выражении (возможность пользоваться служебными квартирами, транспортом, возможностями для занятий спортом);

– участие в прибылях компании;

– участие в капитале компании;

– льготное кредитование сотрудников.

Наполнение социального пакета находится в прямой зависимости от политики компании в области социальных льгот и выплат. Формирование социального пакета по принципу «социального кафетерия» не подразумевает наличия никаких особых ограничений на его наполнение по сравнению с формированием социального пакета по классическому типу. Правильно построенная политика социального обеспечения персонала в организации – одно из основных условий успешного функционирования организации.

Социально ориентированная мотивационная политика компании и связанные с ней социальные услуги, которые оказывает компания своим сотрудникам, должна способствовать тому, чтобы работники удовлетворяли свои потребности, интересы и ценностные ориентации.

Нематериальное стимулирование с помощью грейдирования состоит в том, что категории должности (грейд, ранг, разряд, класс и т.п.) являются важными критериями измерения статуса сотрудника в компании, альтернативной иерархией. Эта иерархия выступает аналогом иерархии, построенной в военных структурах, – грейд как «звание». Грейды способствуют реализации профессиональной карьеры.

Следовательно, с помощью уровня грейда сотрудника можно регулировать использование не только материального стимулирования персонала, но также и нематериального.

### Карьерная мотивация персонала на основе системы грейдирования

Карьера – это собственные представления сотрудника о своем трудовом будущем. И согласно наиболее частым представлениям, это ряд перемещений по ступеням производственной, социальной, административной лестницы сотрудника с более низкой должности на более высокую, с более сложным и насыщенным функционалом и интересными задачами.

Такая модель карьеры базируется на следующих условиях:

• название должности показывает ее положение в иерархии компании;

• в разных организациях одноименные должности имеют похожий должностной функционал;

• длина карьерной лестницы, учитывается ценность поступенчатого движения сотрудника вверх по служебной лестнице.

При соблюдении этих условий, уже при прочтении резюме сотрудника будет получена однозначная интерпретация его профессионального роста.

Соответственно, традиционная карьера представляется как *статусная карьера*.

Но существует и другой взгляд на развитие карьеры, нетрадиционный для нашей культуры. Здесь рассматривается карьера как повышение квалификации сотрудника и, как следствие, – уровня оплаты труда работника. Увеличение размера оплаты не зависит от уровня должности в служебной иерархии (профессиональная карьера). Сотрудники, выбравшие для себя подобный путь развития карьеры, заботятся о своем профессиональном уровне, хотя при этом их должность в организационной иерархии долгие годы может не изменяться.

Решением для такой ситуации тупиковой карьеры может стать *корпоративная карьера*. Такая карьера базируется на изменении иерархического статуса сотрудника в организации. Это происходит не путем служебного роста – повышения в должности, а через изменение категории или ранга сотрудника.

В системе грейдированиия категория должности определяется в рамках каждого грейда при помощи изменения тарифного разряда. Категория в методике ранжирования – это изменение ранга должности.

Крупное предприятие или организация, группа компаний или холдинговая структура предоставляют более широкий перечень возможностей для статусной карьеры, так как обладают следующими характеристиками:

• сильно развитая структура;

• «высокая» карьерная лестница или несколько карьерных лестниц в организациях холдинга;

• разнообразие направлений деятельности или несколько разных бизнесов;

• широкая номенклатура должностей;

• возможность высокой ротации кадров из-за большой численности персонала.

В таких организациях карьера может строиться уже не по линейным законам. Если в группе компаний реализован принцип кадровой политики – принцип «единого кадрового пространства», то легко определить, какие сотрудники нуждаются в росте и каковы потребности в специалистах определенного профиля.

Горизонтальная карьера – эффективный метод развития персонала, которым не стоит пренебрегать. Сотрудники могут раскрыться самым неожиданным образом, что сыграет положительную роль как для них самих, так и для компании в целом. Однако не следует прибегать к такому методу только ради простого перемещения персонала из одного подразделения в другое только из-за того, что в одном подразделении не хватает сотрудников. В такой ситуации происходит не процесс развития сотрудников, а «затыкание дыр», в то время как совершенствование персонала подразумевает приобретение сотрудниками нового опыта и навыков и карьерный рост.

Единое кадровое пространство корпорации можно представить в виде таблицы, где в строках располагаются наименования должностей организаций (с соблюдением сквозной иерархии), а в столбцах – наименования организаций. Тогда в графах будут отражены работники или вакансии. С помощью оценки персонала возможно будет определить карьерную и профессиональную перспективу работника.

Возможность поиска и реализации подобных связей и череды перемещений сотрудников и есть предмет кадровой логистики. *Кадровая логистика*[[38]](#footnote-38) – это совокупность множества управленческих инструментов и кадровых технологий и мероприятий, направленных на поиск новых возможностей для реализации потенциала сотрудников в компании.

Кадровая логистика помогает решить ряд вопросов:

1) уровень потребности подразделений компании в персонале и в каком конкретно;

2) выявление сотрудников компании, профессиональный уровень которых перерос требования их должностей;

3) определение отделов организации, в которых эти сотрудники работают; рассматривают ли эти сотрудники перемещение в качестве своей карьеры, и окажет ли оно на них мотивационный эффект;

4) каких согласований требует перемещение этих сотрудников;

5) каким образом стоит решить вопрос с образовавшимися вакансиями: повторить вышеописанные действия со второго пункта этого алгоритма или начать поиск новых специалистов на рынке труда?

При рассмотрении карьерных перемещений даже одного сотрудника внутри организации выявляется сложно сконструированная логистическая цепочка, которая связывает взаимными обязательствами и договоренностями нескольких руководителей разных организаций.

Необходимо отметить, что развитие потенциала сотрудников – это развитие самой компании, эффективная работа персонала, реализация поставленных стратегических задач и позиционирование организации на рынке труда как конкурентоспособного работодателя.

### Предложения по интеграции грейдирования в систему мотивации персонала предприятия с помощью эффективных внутрифирменных коммуникаций

Порой даже самые замечательные нововведения в компаниях не получают должного отклика у персонала. И очень часто виной этому бывают неэффективные внутрифирменные коммуникации.

В современном мире компании находятся в ситуации, когда на них оказывают влияние постоянные изменения. Эффективно управлять изменениями можно только тогда, когда те, кого они затрагивают, знают о причинах их возникновения и способах их осуществления. Весь персонал можно разделить на две условные группы: руководство и подчиненные. Руководство доносит политику, стратегию, проекты, ставит цели и т.д. Подчиненные, в свою очередь, должны иметь возможность реагировать на предложения руководства, высказывать свои соображения и предложения. Таким образом, именно налаживание двусторонних коммуникаций и обеспечит продуктивное взаимодействие. Как сказал Б. Кверк, «в наш информационный век внутренние коммуникации представляют собой инструмент, который позволяет компаниям задействовать интеллектуальные и творческие способности сотрудников, чтобы создавать ценности. И хотя мир становится все сложнее и сложнее, люди по-прежнему хотят знать правду, просто правду о том, что происходит. И еще они хотят, чтобы с ними обращались как с теми, от кого многое зависит»[[39]](#footnote-39).

Для того чтобы руководители четко доносили информацию до своих подчиненных, а те имели возможность высказать свое мнение, необходимо ясно понимать цели коммуникаций. Выстраивать коммуникации следует таким образом, чтобы потоки информации от руководства к подчиненным и наоборот создавали ресурсы и возможности и устраняли барьеры. Как только люди вступают в процесс коммуникации, возникает две проблемы. Одна из них – проблема точности донесения и восприятия информации, т.е. проблема *эффективности*. Другая – проблема затраченных ресурсов, т.е. *продуктивности*.

Система внутрикорпоративных коммуникаций

Для донесения информации о грядущих или уже произошедших изменениях в компании до персонала можно воспользоваться целым рядом инструментов.

Часть из них способствует построению эффективной системы коммуникаций, а следовательно, нуждается в высоких материальных и временных затратах, остальные помогают сделать коммуникацию в компании продуктивной и способствуют экономии ресурсов. Стоит сказать, что только использование всех этих инструментов может привести к формированию полноценной системы коммуникаций в организации.

##### Интранет

Интернет-страница для внутреннего пользования сотрудниками компании. Позволяет создать единое информационное пространство, где представлены данные о компании, новости, важные события, новинки, помогающие в обучении шпаргалки и т.д.

Корпоративный внутренний сайт компании выполняет ряд функций.

1. Предоставляет прозрачный доступ к различной информации о компании. На сайте размещена полезная для сотрудников информация о корпоративной культуре, информация о порядках взаимодействия между подразделениями, содержится информация о внутренних конкурсах, также раздел с шаблонами – заявками, например, шаблон для оформления отпуска с разъяснениями.

2. Формирует единое место доступа к корпоративным данным, сведениям, приложениям и многим другим источникам данных – как внешних, так и внутренних. На портале информация может преподноситься таким образом, чтобы максимально упрощать и ускорять процесс внутрифирменного взаимодействия, принятия решений и реализации поставленных задач.

3. Позволяет создать электронную базу ключевых показателей результативности компании, размещать в ней годовые отчеты, отчетность по МСФО, методики расчета различных показателей. Предоставляет доступ к аналитическим расшифровкам значений различных показателей.

4. Помогает создать эффективное взаимодействие на уровнях между компанией и персоналом, сотрудником и сотрудником, подразделением и подразделением и оказывает поддержку для совместной работы персонала, подразделений и служб организации.

##### Внутрифирменная корпоративная газета

Разъясняет планы руководства компании, описывает их позицию. В подобном издании, как и на корпоративном интернет-сайте, могут быть представлены новости компании, а также информация о выдающихся сотрудниках, конкурсах и т.д.

Типичные цели корпоративной газеты – сформировать единое информационное пространство и управлять взаимоотношениями между руководством и персоналом. Издание такого рода помогает решить задачу сплочения коллектива, доносит до сотрудников ценности компании, формирует грамотную корпоративную культуру, регулирует отношения персонала к происходящим процессам и изменениям в компании. Газета может стать платформой для обмена деловой информацией, обмена инновационными идеями, средством для формирования профессиональной мотивации у сотрудников.

Существует большой перечень вопросов, в решении которых может способствовать корпоративная газета. Правда, никогда не стоит забывать, что это издание только инструмент. С помощью газеты можно сформировать положительный имидж компании у персонала.

##### Внутренняя корпоративная конференция

Во время смены курса компании, подведения годовых итогов, именно топ-менеджмент организации должен довести до сведения всего персонала стратегические планы и курс развития.

Проведение подобных конференций помогает нивелировать некоторые риски:

– отсутствие единого информационного пространства – сотрудники, приглашенные на конференцию, узнают об изменениях и нововведениях из первоисточника, т.е. от своего руководства. Первые лица компании рассказывают о дальнейшем курсе стратегического развития и о приоритетных целях и задачах;

– удаленность управляющей компании от ее управляющих – с помощью конференции в холдинговых структурах появилась возможность рассказать об изменениях в компании, об изменениях в управляющем составе, в структуре компании, и лично представить топ-менеджмент персоналу организации;

– снижает риск применения инновационных инструментов менеджмента в неподготовленных подразделениях.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

До появления системы грейдирования в России существовала тарифная сетка еще советских времен, которая оказалась слишком неповоротливой и устаревшей для бурно развивающихся и быстро меняющихся коммерческих предприятий. С появлением технологии грейдирования персонала появился шанс создать полноценную систему управления человеческими ресурсами организации. Традиционная система грейдирования предназначена для создания системы денежного стимулирования и основана на оценке сложности труда применительно к конкретной должности. Такая оценка проводится по нескольким универсальным критериям. Эти критерии можно применить к работам любого профиля независимо от отрасли. На практике грейдирование применяется для сравнения уровня оплаты труда на предприятии с уровнем, который существует на рынке труда. Его используют и для сравнения должностей, определения уровней подчинения.

Грейдирование позволяет оценить вклад должности в общие результаты деятельности компании. Этот метод дает возможность разработать справедливую и прозрачную систему компенсаций, систему карьерного и профессионального роста, понятные критерии перехода из одной категории в другую. Построение системы компенсаций зависит от того, как организация оценивает должности, какими принципами руководствуется при оценке и на каком уровне хочет видеть должность в иерархии ценности этих должностей. Для экономики в целом и для многих организаций необходимо выстраивать собственную уникальную иерархию должностей на основании их оценки, а также постоянно совершенствовать систему компенсаций, предусматривая возможность изменения уровня оплаты как за непосредственно выполненную работу, ее качество, так и за достигнутый уровень квалификации, опыта, вклада.

Следует отметить, что грейдирование – достаточно сложная и трудоемкая процедура. Для ее внедрения требуется привлечение сторонних консультантов, особенно если это касается крупного бизнеса. Грейдирование, проведенное собственными силами, часто оказывается субъективным, так как оцениваются не столько должности, сколько занимающие их люди, и руководители структурных подразделений стараются заполучить более высокие грейды для своих сотрудников. Также внедрение этого метода в мелкие организации не имеет смысла, этот метод – для крупного бизнеса со сложными иерархическими структурами.

Принципы, лежащие в основе технологии грейдирования, открывают более широкие перспективы для развития организации. Если применять грейдирование в совокупности с другими кадровыми технологиями, такими, как оценка персонала и мониторинг результативности сотрудников, планирование и реализация горизонтальной и вертикальной карьеры, формирование кадрового резерва, обучение, материальное и нематериальное стимулирование, то можно создать современную эффективную систему мотивации персонала, управление компетенциями и карьерой. Все вышеперечисленное будет являться устойчивой основой для создания эффективной системы управления человеческими ресурсами в организации.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс РФ.
2. *Беликов Д.* Группа ГАЗ пошла на сокращение // Коммерсантъ. 2009. №69(4124). URL: http://www.kommersant.ru/doc. aspx? DocsID=1156672
3. *Бергер Д*. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. URL: http://www.hse.alpinabook.ru/staff/entsiklopediyasistem-motivasii.html.
4. Годовой отчет ОАО «ГАЗ» за 2008 год. URL: http://www.gazgroup.ru/ investor/gaz/annual-report/
5. Годовой отчет ОАО «ГАЗ» за 2009 год. URL: http://www.gazgroup.ru/ investor/gaz/annual-report/
6. *Кесслер Я*. Системы оплаты труда. URL: http://dps.smrtlc.ru/Disc/ Payment.htm
7. *Кулькова И*. Чему учит кризис// Автозаводец. 09.12.2009. URL: http://www.autogazetann.ru/?id=33208.
8. *Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г.* Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. URL: http://www. classs.ru/library/node/891
9. Watson Wyatt. URL: [http://www.watson-wyatt.es](http://www.watsonwyatt.es/)
10. Управляющая компания Группы «ГАЗ». URL: http://www.gazgroup. ru/about/divisions
11. *Хендерсон Р.И.* Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2004.
12. *Чемеков В.П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007.
13. *Юрасова Т.* Матрица для топ-менеджеров// Коммерсантъ. 28.07.2008. URL: http://www.pyneshc.ru/publications/10

Приложение 2.1

Описание должности

|  |  |
| --- | --- |
| **Название должности:**  **ФИО:**  **Структурное подразделение**  (полное название)  **Подчиняется** (название должности непосредственного руководителя)  **Руководит**  (название должностей прямых подчиненных и их количество) |  |
| **Назначение должности/Ключевые показатели эффективности** | |
| |  |  | | --- | --- | | Вид ответственности/обязанности | Процент рабочего времени | |  |  | |  |  |   **Основные обязанности** (зона ответственности, реально выполняемые функции, решаемые задачи, необходимые результаты – в порядке приоритетов компании с указанием процента затраченного времени) | |
| **Ответственность за ресурсы:**  1.Финансовые ресурсы. 2011 г. (факт), 2012 г. (план), руб.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Вид финансовой ответственности | 2011 (факт) | 2012 (план) | |  |  |  | |  |  |  |   2. Человеческие ресурсы. Общее количество подчиненных | |
| **Название, периодичность и адресат основных предоставляемых отчетов:**  **– внутренние** (название отделов, департаментов, пр.)   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Название | Форма  (устно/письменно) | Кому | Периодичность | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |   **– внешние** (название регулирующих органов, пр.)   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Название | Форма  (устно/ письменно) | Кому | Периодичность | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |   **Основные коммуникации** (уровень и по какому вопросу):  **– внутренние** (название отделов, департаментов, пр.)   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Название | Должность | Предмет/вопрос | % раб. времени | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |   **– внешние** (название клиентов и поставщиков, пр.)   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Название | Должность | Предмет/вопрос | % раб. времени | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |   **Минимальные необходимые требования, предъявляемые к должности:**  **1. Образование**  **2. Опыт работы**  **3. Знания**  **4. Навыки и способности/Компетенции** | |
| **Условия труда (процент командировок):** | |

Приложение 2.2

Правила заполнения описания должности

1) Соблюдайте, пожалуйста, по возможности, формат в один печатный лист.

2) Сохраняйте файл как полное название должности, начальники подразделений – как свою фамилию.

3) Если сотрудники на должностях с одинаковым названием выполняют одни и те же функции, подготовьте одно описание должности на всех и приложите перечень фамилий сотрудников.

4) Используйте, пожалуйста, активные глаголы в следующей форме: организует, планирует, контролирует, управляет, координирует, консолидирует, отвечает, создает и пр.

5) Если нет ответственности за ресурсы, оставляйте пробел.

*Название должности* – название полностью, без сокращений.

*ФИО* – фамилия, имя, отчество.

*Структурное* *подразделение* – полное название на текущий момент, без сокращений (департамент – отдел – группа).

*Подчиняется* – название должности непосредственного руководителя.

*Руководит* – название должности прямых подчиненных.

*Назначение* *должности* – объясняет, зачем должность существует.

*Ключевые показатели эффективности* – перечислить при наличии.

*Основные обязанности* – описывают основные функции, зоны ответственности должности. Какие задачи вы реально выполняете, какие результаты вы должны получать. Та работа, те обязанности и результаты, выполнение которых ТРЕБУЕТСЯ от должности и выполнение которых ОПЛАЧИВАЕТСЯ. Конкретно, располагая по мере важности для компании, с указанием процента затрачиваемого времени.

*Ответственность за ресурсы* – финансовые, человеческие ресурсы, за которые вы несете ответственность.

1. Финансовые ресурсы, 2010 (факт), 2011 ( план).

• БДДС (Бюджет движения денежных средств).

• ББЛ (Баланс активов и пассивов).

• БДР (Бюджет доходов/расходов).

Пример:

• БДДС (привлечение кредитов на сумму…).

• БДР:

– Расходный (затраты на фонд оплаты труда, расходы на рекламу);

– Доходный (объем продаж).

2. Человеческие ресурсы. Общее количество подчиненных (общее количество сотрудников в вашем прямом и непрямом подчинении).

*Название, периодичность и адресат основных предоставляемых отчетов.*

*Основные коммуникации* – с кем, на каком уровне и по каким вопросам в основном взаимодействует должность: внутренние (название отделов, подразделений, рабочих групп) и внешние (название клиентов, поставщиков, партнеров).

*Минимально необходимые требования, предъявляемые к должности* – образование, квалификация, опыт работы по специальности, знания, дополнительные навыки, минимально необходимые для выполнения обязанностей на данной должности.

*Компетенции* – перечислить при наличии.

*Условия труда* – процент командировок от общего количества рабочего времени.

Приложение 2.3

Описание должности

|  |  |
| --- | --- |
| **Название должности:**  **ФИО:**  **Структурное подразделение**  (полное название)  **Подчиняется** (название должности непосредственного руководителя)  **Руководит**  (название должностей прямых подчиненных и их количество) | Исполнительный директор  Корпоративный департамент  Генеральный директор  Начальник отдела – 5 (Отдел информационных технологий; управление делами; отдел безопасности; отдел сертификации и качества; протокольный отдел) |
| **Назначение должности:** Организует и контролирует оперативную (текущую) деятельность компании по вопросам обеспечения деятельности компании в сфере информационных технологий; качества и сертификации продукции; безопасности; информационной и транспортной логистики; административно-хозяйственным вопросам | |
| **Основные обязанности** (зона ответственности, реально выполняемые функции, решаемые задачи, необходимые результаты – в порядке приоритетов компании с указанием процента затраченного времени):  – отвечает за организацию и контроль оперативной (текущей) деятельности компании и ее обособленных подразделений;  – отвечает за организацию обеспечения оборудования рабочих мест сотрудников компании и других помещений в соответствии с законодательными и нормативными требованиями;  – отвечает за организацию информационно-транспортной логистики (документооборот, транспортное обеспечение);  – отвечает за информационно-техническое обеспечение компании;  – отвечает за обеспечение безопасности имущества и сотрудников компании;  – контролирует ремонтные и закупочно-снабженческие и другие хозяйственные работы;  – отвечает за организацию работ по улучшению качества предоставляемых компанией продуктов и услуг;  – отвечает за организацию и совершенствование бизнес-процессов, системы внутреннего документооборота и контроля;  – организует и контролирует создание и ликвидацию обособленных подразделений (филиалов) компании | |
| **Ответственность за ресурсы:**  1. Финансовые ресурсы: 2011 г. (факт), 2012 г. (план), руб.  Участвует в формировании бюджета 2 011 210 175 000 $, в т.ч. фонд оплаты труда –2 059 000 $, аренда – 4 251 000 $, IT-сервисы – 1 561 000 $, телекоммуникации и связь – 530 000 $.  2. Человеческие ресурсы. Общее количество подчиненных – 75 человек. | |
| **Название, периодичность и адресат основных предоставляемых отчетов:**  **– внутренние** (название отделов, департаментов, пр.);  Генеральному директору – по запросу;  **– внешние** (название регулирующих органов, пр.) – нет.  **Основные коммуникации** (уровень и по какому вопросу):  **– внутренние** (название отделов, департаментов, пр.);  – подчиненные исполнительному директору подразделения; юридический отдел.  Названия контрагентов компании, являющихся поставщиками товаров и услуг в сферах информационных технологий, качества и сертификации продукции и компании; безопасности; информационной и транспортной логистики; административно-хозяйственной деятельности | |
| **Минимальные необходимые требования, предъявляемые к должности:**  **1. Образование – высшее.**  **2. Опыт работы. Стаж работы в области управления и организации деятельности предприятия не менее трех лет.**  **3. Знания гражданского и корпоративного права; устройства и функционирования акционерного общества; трудового законодательства; Гражданского кодекса РФ; культуры труда и служебной этики.**  **4. Навыки и способности. Опыт работы с персональным компьютером, офисными программными продуктами** | |
| **Условия труда (процент командировок):** 5% | |

1. *Чемеков В.П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 16. [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ст. 143 ТК РФ. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Хендерсон Р.И.* Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2004. С. 328. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Чемеков В.П.* Цит. соч. С. 24 [↑](#footnote-ref-5)
6. *Чемеков В.П.* Цит. соч. С. 24. [↑](#footnote-ref-6)
7. URL: <http://www.psyc.vt.edu/users/harveyrj>; *Чемеков В.П.* Цит. соч. С. 25. [↑](#footnote-ref-7)
8. URL: <http://www.ipacweb.org/files/harvey.pdf>; URL: [http://scholar.lib.vt. edu/theses/available/etd-05222001-104922/unrestricted/AppendixC.pdfт](http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05222001-104922/unrestricted/AppendixC.pdfт) [↑](#footnote-ref-8)
9. *Чемеков В.П.* Цит. соч. С. 26. [↑](#footnote-ref-9)
10. *Чемеков В.П.* Цит. соч. С. 27. [↑](#footnote-ref-10)
11. *Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г.* Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. URL: http://www. classs.ru/library/node/891 [↑](#footnote-ref-11)
12. *Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г.* Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. URL: http://www. classs.ru/library/node/891; URL: [www.shl.ru/resheniya-dlya-hr/resheniya-dlya-vashego-biz-nesa/187-sistema-profilirovaniya-dolzhnostej-wps](http://www.shl.ru/resheniya-dlya-hr/resheniya-dlya-vashego-biznesa/187-sistema-profilirovaniya-dolzhnostej-wps) [↑](#footnote-ref-12)
13. *Чемеков В.П.* Цит. соч. С. 64. [↑](#footnote-ref-13)
14. *Чемеков В.П*. Цит. соч. С. 57 [↑](#footnote-ref-14)
15. Hay Job Evaluation, Foundations and Applications. Hay Group Working Paper. URL: <http://www.>[haygroup.com/Downloads/it/misc/wp-Job\_Evaluation.pdf](http://www.haygroup.com/Downloads/it/misc/wp-Job_Evaluation.pdf) [↑](#footnote-ref-15)
16. *Чемеков В.П.* Цит. соч. С. 70. [↑](#footnote-ref-16)
17. URL: http://www.gazgroup.ru/about/factories/gaz/ [↑](#footnote-ref-17)
18. Годовой отчет ОАО «ГАЗ» за 2009 год. URL: http://www.gazgroup.ru/ investor/gaz/annual-report/ [↑](#footnote-ref-18)
19. Там же. [↑](#footnote-ref-19)
20. Там же. [↑](#footnote-ref-20)
21. URL: http://www.gazgroup.ru/about/factories/gaz/ [↑](#footnote-ref-21)
22. *Смирнова Л.* Персональное дело // Автозаводец. 22.07.2008. URL: http://www.autogazetann.ru/?id=21676 [↑](#footnote-ref-22)
23. Официальный сайт компании Watson Wyatt. URL: http://www.watson-wyatt.es/ [↑](#footnote-ref-23)
24. Матрица для топ-менеджеров // Коммерсант 28.07.2008. URL: http:// www.pyneshc.ru/publications/10/ [↑](#footnote-ref-24)
25. Часть материалов о методике предоставлены представителем компании Watson Wyatt в России М. Ремовой. [↑](#footnote-ref-25)
26. *Чемеков В.П*. Цит. соч. С. 70. [↑](#footnote-ref-26)
27. Там же. [↑](#footnote-ref-27)
28. *Смирнова Л.* Цит. соч. URL: http://www. autogazetann.ru/?id=21856 [↑](#footnote-ref-28)
29. *Чемеков В.П.* Цит. соч. С. 72. [↑](#footnote-ref-29)
30. *Чемеков В.П.* Цит соч. С. 75. [↑](#footnote-ref-30)
31. *Чемеков В.П.* Цит соч. С. 74. [↑](#footnote-ref-31)
32. *Чемеков В.П.* Цит соч. С. 52. [↑](#footnote-ref-32)
33. *Смирнова Л.* Цит соч. URL: http://www.autogazetann.ru/?id=21856 [↑](#footnote-ref-33)
34. *Кулькова И.* Чему учит кризис? //Автозаводец. 09.12.2009. URL: http:// www.autogazetann.ru/?id=33208 [↑](#footnote-ref-34)
35. *Беликов Д.* Группа ГАЗ пошла на сокращение //Коммерсантъ. 2009. №69(4124). URL: http://www.kommersant.ru/ doc.aspx?DocsID=1156672 [↑](#footnote-ref-35)
36. *Кулькова И.* Цит соч. URL: http://www.auto-gazetann.ru/?id=33208 [↑](#footnote-ref-36)
37. *Бабынина Л.* Дополнительные социальные льготы для работников //Кадровое дело. 01.01.05; *Сосновый А.П. Ратников П.В*. Мотивация трудовой деятельности. Избранные главы из учебного пособия. М., 2005. [↑](#footnote-ref-37)
38. *Чемеков В.П.* Цит соч. С. 149. [↑](#footnote-ref-38)
39. *Кверк Б.* Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес&стратегии. СПб.: Вершина, 2006. [↑](#footnote-ref-39)