

*Шадрина Е.А., студент
2 курс, факультет «Управление персоналом»
Башкирский государственный университет
Россия, г. Уфа
Научный руководитель: Алексеев О.А., доцент.*

СЛОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ГРЕЙДИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

***Аннотация:** В практике управления организацией одним из стратегических направлений является создание эффективной оплаты труда, основанной на учете вклада работника в общий результат деятельности, так как справедливая заработная плата, ее объективность влияет на отношение сотрудников к работе и на успех компании в целом. В данной статье предлагается рассмотреть проблемы, с которыми может столкнуться организация при внедрении системы грейдов.*

***Ключевые слова:** грейдинг, грейд.*

***Цель исследования:** Раскрыть проблемы внедрения системы грейдинга на современных предприятиях.*

***Методы:** Анализа, синтеза, классификации.*

***Результаты:** раскрыто содержание грейдинга, грейда, сравнительный анализ подходов к грейдингу, проблемы внедрения системы грейдинга в организацию.*

THE COMPLEXITY OF INTRODUCING A SYSTEM OF GRADING AT THE ENTERPRISE

***Abstract:** in the practice of organization management, one of the strategic directions is the creation of effective remuneration based on the employee's*

contribution to the overall result of activity, as fair remuneration, its objectivity affects the attitude of employees to work and the success of the company as a whole.

In this paper we propose to consider the problems that might face the organization in the implementation of the grading system.

Key words: *grading, grade.*

The purpose of the study: *to Reveal the problems of grading system implementation in modern enterprises.*

Methods: *Analysis, synthesis, classification.*

Results: *the content of grading, grading, comparative analysis of approaches to grading, problems of implementation of grading system in the organization.*

У российского бизнеса часто возникает интерес к новомодным западным методикам мотивации персонала. Одним из таким является система оплаты труда, на основе грейдов. Однако, анализируя отечественный опыт, можно отметить, что сейчас призывы использования данной системы стали более сдержаннее и есть много таких, кто остается недовольным результатам.

Суть грейдирования (от англ. grade - степень, класс) достаточно проста: это набор универсальных шкал, делящихся на группы: сложность работы и ценность работы для компании и позволяющих оценить все должности в организации по критериям (факторам), таким как, например, уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и прочее, в зависимости от специфики бизнеса. В результате создается система уровней, где должности выстроены в иерархию, в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязываются «вилка» оплаты и объем предоставляемых социальных гарантий и льгот [3, с.1-2].

Грейдирование проводится независимо от иерархического уровня позиций: более высокая должность с точки зрения иерархии может получить меньший балл по сравнению с нижестоящей должностью. То есть, теоретически, грейдирование может способствовать: стандартизации описания работ, минимизации влияния ситуативных и субъективных факторов на заработную плату и льготы работников. В результате построение справедливой и прозрачной

системы оплаты труда влияет на отношение к работе, поведение работников, эффективность труда и в конечном итоге - на успех компании [1, с.69].

В системе управления персоналом понятие «грейдинг» может употребляться в двух значениях:

1. Грейдинг должностей или работ - оцениваются и ранжируются должности независимо от того, какой именно работник занимает каждую из них. Грейд зависит от ценности и важности данной должности для компании.

2. Грейдинг работников - оцениваются ценность выполняемой работы, и ценность самого работника, которая зависит от степени его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций. Данный тип используется в небольших компаниях, где выполняемые функции и задачи, объем самостоятельности и ответственности зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника.

Таблица 1.

Сравнительный анализ подходов к грейдингу

Критерий	Грейдинг должностей	Грейдинг работников
Что оценивается	Ценность должности для компании	Ценность конкретного работника для компании
Критерии оценки	Компенсационные факторы, имеющие отношение к самой должности: требуемый уровень квалификации, сложность работы, степень ответственности, степень самостоятельности, влияние на стратегические цели и бизнес-результат компании, аналитическая и коммуникативная нагрузка, условия работы и др.	Отдельные компенсационные факторы, такие как степень ответственности и влияние на бизнес-результат, дополняются критериями оценки самого работника: его квалификация, результативность и др.
Компании, для которых	Компании с фиксированными и (желательно) четко прописанными	Компании, где выполняемые функции и задачи зависят

<p>рекомендуется такой подход</p>	<p>функциями должностей, где разные работники могут занимать аналогичные должности и выполнять аналогичные функции. Обычно это средние и крупные производственные, торговые, сбытовые компании</p>	<p>прежде всего от самого работника. Обычно это небольшие компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников, их творческим способностям</p>
<p>Результат</p>	<p>Сбалансированная сетка должностных окладов, построенная с учетом ценности должностей для компании и их стоимости на рынке труда</p>	<p>Распределение персональных окладов работников по грейдам, с учетом их квалификации, профессионализма, опыта, компетенций и (иногда) результативности</p>

Таким образом, «грейдинг должностей» более узкое понятие, чем «грейдинг работников» [2, с.1-2].

Система грейдирования была создана в США Э.Хеем, разработавшим метод оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев. В настоящее время на Западе большинство корпораций активно использует ее в качестве системы оплаты труда, а многие консалтинговые агентства, такие как Heu, Watson Wyatt, Mercer прославились прежде всего своими системами грейдов. В России же система грейдов стала применяться в 90-х гг. XX в., когда международные корпорации, начали открывать филиалы и представительства. Однако, как показала практика, сейчас предприятий, использующих данную систему не так много.

В чем причина отказа от данной системы? С какими трудностями может столкнуться компания?

Прежде всего многие считают, что введение системы грейдирования решит все проблемы с оплатой труда. Однако, сама по себе система мотивирует

лишь косвенно, так как грейдинг – это прежде всего элемент систематизации должностей. Соответственно мотивирует скорее название должности и принадлежащие ей вознаграждения и льготы. Кроме того, следует отметить, что в любой организации количество свободных вакансий ограничено, и соответственно работники могут видеть позицию с более высокой заработной платой и понимать какие знания им нужно приобрести, чтобы попасть на нее, но пока эта позиция занята, работник так и будет сидеть на прежней должности. Заинтересованность же в горизонтальной карьере у работников как правило более низкая.

Следует отметить, что как правило методики грейдирования защищены авторскими правами, запатентованы консалтинговыми фирмами, стоят недешево, и требуют регулярного обращения к консультантам. То есть это коммерческий продукт консалтинга, призванный получать деньги за их внедрение и поддержание в работоспособном состоянии. Поэтому применение их на небольших компаниях затратно. Компании же, пытающиеся сэкономить и проводящие грейдирование самостоятельно, часто совершают ошибки, поскольку самая большая сложность заключается в том, что грейдирование содержит большое количество мелких (элементарных) расчетов и требует большого объема работы, особенно на крупных предприятиях с большим количеством должностей.

Часто возникают сложности с выбором факторов для оценки и определением их точного веса. Более того, оценщики факторов не всегда бывают объективны, а директор может не согласиться с результатами полученной оценки и начинает сам субъективно перемещать должности из грейда в грейд, вместо того, чтобы собрать группу экспертов еще раз и переоценить спорные должности. Вообще, к идее грейдов от руководителей требуется высокая лояльность, что в реальности встречается весьма редко. Это объясняется как правило разрушением привычной модели «денежного воздействия» на работников, и необходимостью поиска иных путей управления людьми придется за счет других инструментов.

Следует отметить, что не всегда учитывается экономическая ситуация на рынке труда. Обычно проводят анализ уровней оплаты труда, основанный на обзоре заработных плат в том или ином регионе, и далее предприятие старается достичь компромисса между внутренней оценкой ценности и внешней, рыночной. Сложности также возникают при расхождении внутренней и внешней (рыночной) оценки должности.

У системы грейдов есть еще одна важная проблема: грейды предполагают стабильность функционала оцененных позиций, но на практике это случается крайне редко. С течением времени, на фоне нестабильности экономики, происходят изменения в оргструктуре организации, проводится оптимизация кадрового состава, добавляются новые должности, функционал позиций меняется, поскольку человек «растет» и мы расширяем его круг обязанностей. В итоге, мы вынуждены либо заново проводить грейдирование, либо отказаться от нее и платить, отталкиваясь от качеств работников. Кроме того, согласно методике, изменение или появление новых должностей требует проведение балльно-факторной оценки экспертной группы, а это несет дополнительные затраты. Соответственно возникает необходимость задуматься о рентабельности проекта внедрения грейдов.

Проанализировав недостатки системы грейдирования, хочется отметить, что в любом случае инновационные методики систем оплаты труда следует изучать, принимать к сведению, а по факту применять инструмент, исходя из ситуации.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников: Учебное пособие. - Прометей, 2018.- 306 с.
2. Лукьяненко А.Б. Грейдинг в системе управления персоналом//Отдел кадров коммерческой организации, 2010, № 6.
3. Лаптева А. Грейдирование как инструмент мотивации персонала// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, №33.