

## Урок 1. Зачем делать систему грейдов

### ***Типовые проблемы в управлении заработной платой***

Первая и самая очевидная сложность в сфере компенсаций за труд в любой компании состоит в том, что должности многообразны и неясно, каким образом определять оклады сотрудников, на основании чего распределять ФОТ. Очень часто здесь совершаются ошибки, значительно дестабилизирующие ситуацию с человеческими ресурсами в компании, необоснованно раздувающие расходы на заработную плату. Вот некоторые наиболее распространенные из них:

- В отсутствии специально разработанной системы должностей ряд работ всегда оказывается недооцененными или переоцененными. Так, мы обнаружили на одном пищевом предприятии, что неквалифицированные рабочие одного из цехов, выполняющие жестко технологизированную работу под строгим контролем (с минимальной ответственностью), получали зарплату в два раза больше, чем квалифицированные техники, имеющие специальное образование и отвечающие за работоспособность многомиллионного оборудования. Такие ситуации встречаются сплошь и рядом из-за исторических особенностей (надо было срочно укомплектовать ключевое подразделение) или личностных особенностей руководителей (один начальник умеет «выбивать» зарплаты своему подразделению, а другой – нет).
- Почему не решить проблемы точно? Например, единообразно повысить зарплаты отделу X или персонально Михал-Михальчу. Все очень просто: точечные решения вызывают цепную реакцию. Так, например, в одной компании было принято решение повысить уровень зарплат на складе, где давно сложилась критическая ситуация с комплектацией подразделения. Когда об этом узнал отдел продаж, возникло недовольство: *«Им зарплату повышают, а нам нет. Значит, мы менее ценны для компании!?!»*.

Начались регулярные походы к генеральному директору по этому поводу.

- **Почему не рынок труда?** Казалось бы, есть универсальное мерило – платить, ориентируясь на рынок. Сложность в том, что рынок у нас пока дикий. В одной из компаний руководители двух подразделений заявили, что регулярно отслеживают рынок труда и держат зарплату своих сотрудников на среднем уровне. Зарплаты программистов с совершенно одинаковыми функциями в этих подразделениях рознились в 1,5 раза! Для анализа рынка труда надо как минимум иметь данные специальных обзоров. Если Ваш бизнес находится в Москве или Питере, то Вам повезло – обзоры для Вашей отрасли, скорее всего, найдутся. Только и с ними есть сложности: на какой уровень ориентироваться (среднее, медиана, 1 или 3 квартиль?), минимум и максимум могут различаться в два раза, а данные разных обзоров сильно не совпадают между собой. А если Вам нужен обзор для города (или населенного пункта) с численностью до 500 тыс. чел., то его может вовсе не быть. Рынок труда в любом случае учитывать нужно, но делать это надо профессионально и осторожно, соотнося полученные данные с внутренней системой оценок компании.

Приведенные выше проблемы, на первый взгляд, выглядят не так страшно, но они имеют ряд неприятных следствий:

1. **Текучесть кадров.** Согласно данным многочисленных исследований, если в каком-то подразделении у Вас высокая текучесть кадров, то работа там, скорее всего, недооценена. Неадекватная зарплата является причиной частых увольнений в 70-90% случаев. Следствия для бизнеса очевидны: дополнительные издержки на подбор и адаптацию персонала, низкая квалификация, брак и т. д.
2. **Завал с администрированием заработной платы.** Руководители линейных подразделений регулярно досаждают генеральному директору или «преследуют» директора по персоналу с жалобами на «нерыночный» уровень зарплат в их подразделениях и «переплаты» у соседей. И зачастую нет никакой возможности объективно определить, правы они или нет (кроме банально-го «верю – не верю»). В решении таких вопросов (особенно если

они поступают на уровне отдельных персоналий) можно просто утонуть.

- 3. Конфликты и споры** вокруг заработной платы отвлекают людей от работы и создают деструктивные настроения в коллективе. Часто бывает так, что новички, приходящие в Компанию получают ощути-мо больше, чем уже работающие на такой же позиции сотрудники Компании – размер зарплаты является классическим способом при-влечения новых специалистов. Как результат – рост напряжённости в Компании.
- 4. Перерасход ФОТ.** Возможна и другая крайность: если зарплаты в компании никогда системно не анализировали, а количество кон-фликтов и «ходоков» к директору с зарплатными вопросами не ве-лико, то, значит, большинство должностей в компании просто пе-реплачены. Люди знают, что получают больше, чем стоят на рынке труда, и стараются не акцентировать на этом внимание, даже если по соседству кто-то «незаслуженно» получает еще больше. В одной компании директор, несмотря на наши предостережения, перед но-вым годом повысил зарплату трем сотрудникам, чтобы избавиться от последних недовольств по поводу заработной платы. Через неде-лю обнаружилось, что компания принципиально не влезает в бюд-жет на следующий год из-за необоснованно раздутого фонда оплаты труда. Директор имел очень тяжелый разговор с собственниками.

А самое главное, что с ростом компании перечисленные проблемы бу-дут только усугубляться.

### ***Наведение порядка***

Для решения перечисленных выше затруднений обычно используется технология грейдинга.

Грейдинг – это группировка должностей по определённым основаниям (в зависимости от сложности выполняемых на конкретной должности ра-бот, уровня полномочий, ответственности и влияния на общие результаты деятельности и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации.

Эта технология используется практически во всех крупных и средних, а также многих малых западных компаниях. Сегодня грейдинг активно

внедряется и в российском бизнесе, т. к. он приносит очевидные результаты и разрешение наиболее сложных проблем.

Умело разработанная и правильно внедренная система грейдов приносит компании следующие результаты:

- 1. Простота и понятность в администрировании заработной платы.** В рамках системы грейдов всегда становится понятно, можно ли повысить зарплату конкретному человеку, и если да, то на сколько (и если нет, то почему). Количество индивидуальных «ходовков» резко сокращается. Всегда есть четкий ответ на вопрос, сколько должна стоить новая должность, если она вводится в компании.
- 2. Эффективное использование фонда оплаты труда.** Согласованная с рынком труда система грейдов практически исключает возможность переплаты, то есть нецелевого расходования ФОТ.
- 3. Снижение текучести кадров и конфликтности.** Заработная плата становится стимулом к работе и карьерному росту для уже работающих в компании сотрудников.

Также грейдинг может стать основой и для решения многих других задач управления персоналом:

- Определение необходимых и достаточных льгот, предоставляемых тому или иному сотруднику и т. д.
- Разработка критериев подбора человека на позицию;
- Определение критериев оценки деятельности (KPI) на данной позиции;
- Планирование карьеры и обучения сотрудников;

### ***Как убедить высшее руководство компании?***

Поддержка высшего руководства компании является одним из ключевых факторов успеха при внедрении системы грейдов. Наши наблюдения показывают, что все без исключения проекты грейдинга, которые в свое время не были в достаточной степени поддержаны высшим руководством, терпят неудачу на этапах утверждения промежуточных результатов или внедрения. Причем важно, что руководство компании должно не просто официально инициировать этот проект или санкционировать