

**ОЛЬГА КНЫШ**



**УПРАВЛЕНИЕ ОПЛАТОЙ ТРУДА  
РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ  
ГРЕЙДОВ**

12+

# **Ольга Владимировна Кныш**

## **Управление оплатой труда.**

### **Разработка системы грейдов**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42342419](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42342419)*

*SelfPub; 2019*

#### **Аннотация**

Сколько стоит работа? Возможно ли платить за работу «справедливо»? Как управлять уровнем заработной платы, не переплачивая? В этой книге Вы познакомитесь с основными принципами построения системы зарплатных уровней или грейдов (salary ranges), а также найдете практические рекомендации, упражнения и бизнес-кейсы, с помощью которых сможете разработать систему управления оплатой труда в компании.

## *Предисловие*

Эта книга посвящена вопросам компенсационной стратегии, принципам управления уровнем заработных плат. Вы познакомитесь также с процессом построения системы должностных уровней (грейдинга), методами оценки должностей и определения их уровня в корпоративной иерархии.

Сколько стоит работа? Какие факторы влияют на уровень заработной платы? Как управлять уровнем заработной платы? Как разработать систему компенсационных уровней (salary ranges) компании? Ответы на эти вопросы вы найдете в этой книге.

### *Управление оплатой труда. Методы оценки должностей – грейдинг*

Рассматривая вопросы построения системы мотивации в компании, мы начнем с материальных факторов мотивации, значение которых нельзя недооценивать, как, впрочем, и переоценивать. Вспомним теорию Маслоу, с основами которой вы могли познакомиться в первой книге серии «Теория и практика мотивации» – «Мотивация личности. Теория Маслоу». Маслоу полагает, что базовые потребности определяют мотивацию человека и являются доминирующими до тех пор, пока они не удовлетворены в достаточной степени. Разумеется, понимание меры «достаточного» зависит от социальных и экономических условий общества, а также степени его развития. Иными словами, у граждан разных стран, например, России, Индии, США и Непала будут, несомненно,

разные представления о минимальном уровне потребностей. Но есть и общие ценности, такие как стремление обеспечить детей всем необходимым, достойный медицинский уход за родителями. И если индус или американец не имеет возможность – это сделать, никакие рассуждения о «славных» традициях компании, в которой он работает, корпоративной культуре, необходимости повышения квалификации ничего, кроме раздражения не вызывают. Если уровень оплаты не обеспечивает сотруднику минимально «достойный» уровень жизни, он будет де мотивирован.

Информация к размышлению.

*Реальность такова, что в «переходный» период, тысячи предприятий по всей России оказались на грани «выживания». Ситуация постепенно меняется к лучшему, возможно, медленнее, чем хотелось бы. Мы наблюдаем, как на смену старому руководству приходят новые, более эффективные собственники. Однако при всем желании невозможно мгновенно превратить убыточное предприятие в прибыльное и обеспечить достойный уровень заработной платы. Что делать? Есть удачные примеры, когда профсоюзные организации отказывались от тактики забастовок и совместно с новыми собственниками разрабатывали долгосрочный план, предусматривающий поэтапный рост ФОТ в зависимости от улучшения финансово-экономических пока-*

*зателей бизнеса. Такое партнерство может быть успешно только при одном условии: информационной открытости. Сотрудники всегда должны знать о планах развития компании и сроках очередного повышения заработной платы.*

В книге «Мотивация к работе. Теория Херцберга» мы обсудили выводы, к которым пришел Фредерик Херцберг, изучая факторы влияющие на изменение отношения сотрудников к работе. Напомню, что исследования Херцберга, также выявили особое, чрезвычайно важное значение заработной платы, всей системы компенсации, как фактора мотивации. На мой взгляд, это связано с тем, что помимо удовлетворения базовых, физиологических потребностей, материальное вознаграждение дает ощущение социальной защищенности и способствует признанию профессиональных достижений человека (прежде всего, когда речь идет о системе премиальных вознаграждений). Словом, речь идет о социальном статусе, точнее потребности в тех «признаках» социального статуса, которые можно купить за деньги.

Вспомним еще об одном важном выводе Херцберга. Негативное отношение к работе возникает не столько из-за низкого уровня заработной платы, сколько из-за несправедливого управления уровнем вознаграждения, даже если несправедливость мнимая. Когда заработок в целом удовлетворяет сотрудника, однако он знает, что его коллеге или в другой компании за такую же работу платят больше, он будет демо-

тивирован. Профессиональная справедливость является одним из наиболее сильных мотиваторов.

Таким образом, управление уровнем оплаты труда является фундаментом, основой корпоративной системы мотивации. Поговорим о том, как на практике реализовать знаменитый социалистический лозунг: «От каждого по способностям – каждому по труду».

### **Процесс разработки иерархии должностных уровней (грейдинга), оценки должностей**

Система иерархии должностей, должностных уровней или, используя современную терминологию, система должностных «грейдов» является эффективным инструментом управления уровнем вознаграждения. Помимо управления оплатой труда, система должностных грейдов решает также задачи управления пакетом социальных льгот, управления карьерным ростом, и, наконец, задачи определения уровня полномочий в бизнес-процессах, что особенно важно при подготовке к автоматизации бизнес процессов. Что такое грейдинг? Это формальная процедура по определению уровня должности в корпоративной иерархии на основе объективных критериев, определяющих вес должности и позволяющих сравнивать должности между собой.

*Информация к размышлению. Целесообразность грейдинга.*

Есть необходимость в грейдинге? На мой взгляд, далеко не всегда. Все зависит от особенностей организации бизнеса, размера компании, и, разумеется, тех задач, которые должна решать процедура грейдинга. Рассмотрим, например, структуру крупного целлюлозно-бумажного производства. В каждом его подразделении (древесный цех, хлорный, производство картона, КИП, химводочистка и т.д.) есть штатное расписание, включающее в себя рабочие, инженерно-технические и руководящие должности. Для первых существует исторически сложившаяся система рабочих разрядов. Не вдаваясь в детали коэффициентов и надбавок, отметим, что уровень заработной платы для каждой должности является фиксированным. Штат центрального аппарата сравнительно небольшой. Уровень ротации квалифицированных кадров между производственными подразделениями невелик в силу специфики квалификационных требований.

В данной ситуации я не вижу большого смысла в процедуре грейдинга, поскольку система иерархии должностей сложилась, уровень должности определяется штатным расписанием. По сути, оно решает задачи как управления уровнем заработной платы, так и управления карьерой. Можно подумать о целесообразности грейдинга для центрального аппарата и топ-менеджмента, если его структура достаточно сложна и существует необходимость в совершенствовании системы оплаты. Можно назвать и другие отрасли, где нет необходимости в специальном процессе сравнительного ана-

лиза и определения веса должностей. Таким образом обстоят дела в гостиничных сетях, ресторанном бизнесе, ритейле и т.п.

Однако в других индустриях (финансовые услуги, телекоммуникации, IT, FMCG) даже при сравнительно небольшой численности персонала в несколько сотен сотрудников, может возникнуть острая потребность в создании системы грейдов, особенно в период экономического роста, когда борьба за лучшие кадры обостряется. Проблема в том, что структуры компаний в этих отраслях могут существенно различаться, к тому же они находятся в процессе постоянного развития. Даже должности, которые называются одинаково, порой сильно отличаются по своему содержанию. Все это крайне затрудняет процесс сравнительного анализа уровня заработных плат, соответственно, мы не можем правильно ответить на вопрос: сколько нужно платить?



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.