

*На правах рукописи*

**БОДРОВА Ольга Артуровна**

**ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА  
НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ**

**08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Москва 2008**

Диссертация выполнена на кафедре «Менеджмент» ФГОУВПО  
«Российский государственный университет туризма и сервиса»

Научный руководитель доктор экономических наук  
**Платонова Наталья Алексеевна**

Официальные оппоненты доктор экономических наук  
**Морозова Любовь Семеновна**  
кандидат экономических наук  
**Лоптюхина Наталья Викторовна**

Ведущая организация Всероссийский заочный  
финансово-экономический институт

Защита состоится «\_\_\_»\_\_\_\_\_2008 г. в «\_\_\_» часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.150.02 при ФГОУВПО «Российский  
государственный университет туризма и сервиса» по адресу: 141221,  
Московская область, Пушкинский р-он, пос. Черкизово, ул. Главная, 99,  
ауд. 1209 Зал заседаний Советов.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГОУВПО  
«Российский государственный университет туризма и сервиса»

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2008 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
д-р эконом. наук, доцент

**В.В. Фирсукова**

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** Развитие рыночных отношений в России обусловило эволюцию управления трудовыми ресурсами, систем оплаты труда на основе учета рыночной стоимости трудовых ресурсов, оценки эффективности труда работников и их квалификации. В острой конкурентной борьбе предприятий возрастает роль трудовых ресурсов как одного из ключевых факторов успеха, непосредственно влияющих на достижение целей организации. В связи с этим на первый план выходит проблема мотивации персонала и, в частности, его материального стимулирования.

Россия признана страной с рыночной экономикой, на пороге вступления в ВТО все большее значение приобретает наличие в российских компаниях прозрачных систем управления персоналом, аналогичных системам компаний развитых стран. Данное требование абсолютно необходимо для компаний, стремящихся к выходу на международные рынки, а также тех, кто намеревается привлечь иностранных инвесторов.

Право устанавливать уровень и системы оплаты труда в организациях негосударственного сектора в соответствии с существующим законодательством передано самим предприятиям. Организация системы оплаты зависит от того, как предприятие оценивает должности, какие приоритеты устанавливает при оценке и каким образом строит иерархию ценности этих должностей. Для экономики в целом и для многих организаций насущно необходимо выстраивать собственную иерархию должностей на основании их оценки, а также постоянно совершенствовать систему оплаты труда, предусматривая возможность дифференциации оплаты как за непосредственно выполненную работу, ее качество, так и за достигнутый уровень квалификации, опыта, вклада.

Учитывая все вышеизложенное, выбранная тема диссертационного исследования представляется весьма актуальной и значимой и с теоретико-методологической, и с практической точек зрения.

**Состояние научной разработанности проблемы.** Основные вопросы управления трудовыми ресурсами в промышленных и сервисных компаниях

освещены в работах М. Аоки, Р. Беннетта, В.П. Галенко, В.В. Гончарова, Дж. К. Грейсона мл., Х.Т. Грэхэма, А.П. Егоршина, Д. М. Иванцевича, Т.И. Кузнецова, Ж.А. Литвинцевой, А.А. Лобанова, А.Манга, Б.З. Мильнера, В.Ю. Морозова, Л.С. Морозовой, В.И. Мухамбетова, А.Г. Новицкого, К. О'Дейла, Л.Б. Сульповара и других отечественных и зарубежных авторов.

Многие аспекты исследования функционирования рынка труда, проблем заработной платы, её формирования имеют многовековую историю, начиная с классических работ К. Маркса, А. Маршалла, Д. Рикардо, А. Смита и других. В более поздний период выделяются исследования Дж.М. Кейнса и Дж.Б.Кларка.

Советский период исследования проблем труда и его оплаты связан с именами таких ученых-экономистов, как Н.В. Волгин, Е.И. Капустин, С.Г. Струмилин и др.

Редукции труда и последующему этапу оценки должностей посвящены работы таких авторов, как А.А. Вейхер, Я.И. Гомберг, В.А. Кулиев, Ю.П. Кокин, Ю.Д. Ананьева, М.П. Лозневая и др.

Рынок рабочей силы переходного периода явился объектом научного исследования в трудах многих отечественных экономистов – В.С. Буланова, А.В. Кашепова, Л.А. Костина, А.И. Рофе, Б.В. Ракитского и др. Вопросами оценки стоимости труда в переходных условиях хозяйствования занимались Л.С. Ржаницина, Г.Х. Гендлер, С.А. Дятлов, Н.И. Ведерникова, И.Ф. Жуковская и многие другие ученые.

Однако, несмотря на широкую изученность вопросов оплаты труда в советской и российской экономике, проблема оценки должностей на конкретном предприятии в современных рыночных условиях в полной мере не только не решена, но и не изучена.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в разработке научно-методических и практических рекомендаций по оптимизации оплаты труда на основе формирования системы грейдов. Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- исследовать в теоретико-методологическом аспекте существующие подходы к оценке должностей (рабочих мест);

- изучить методы оценки должностей в российской и зарубежной экономике труда;
- выявить особенности внедрения новых механизмов оценки должностей в современных условиях хозяйствования субъектов рынка в России;
- проанализировать эффективность действующих систем оплаты труда;
- сформулировать основные этапы формирования оплаты труда с использованием системы грейдов;
- определить эффективные способы управления заработной платой при помощи грейдинга;
- разработать балльно-факторную методику оценки должностей, профессий;
- предложить методику оценки на основе модели компетенций.

**Объектом исследования** выступают предприятия и организации, обеспечивающие основную деятельность в сфере услуг, включая технические (сервисные) услуги, их действующие системы оценки должностей, тарифные системы и системы оплаты труда на предприятиях различных отраслей экономики России.

**Предметом исследования** являются управленческие отношения, экономические системы в управленческом аспекте, механизмы построения иерархии должностей, дифференциации оплаты труда в зависимости от значимых для конкретного предприятия факторов, способы установления вознаграждения в соответствии с уровнем оплаты труда, сложившемся на рынке.

**Теоретические и методологические основы исследования.** Теоретической основой диссертации является общая макро- и микроэкономическая теория, экономика труда и смежные с ней дисциплины. В диссертации использованы труды, разработки, методики российских и зарубежных авторов в области оценки рабочих мест (должностей), построения тарифных систем, организации оплаты труда и тарифного регулирования, а также существующее российское законодательство в области оплаты труда.

В ходе исследования и обоснования теоретических положений использовались общенаучные методы познания, включающие методы восхождения от абстрактного к конкретному, анализа и синтеза, а также методы системного и комплексного подходов, структурного, факторного, функционального и сравнительного анализов, моделирование, прогнозирование.

Эмпирической базой доказательности концептуальных положений явились законодательные акты и нормативные материалы, Трудовой Кодекс Российской Федерации, Единый тарифно-квалификационный справочник, Постановление ЦК КПСС, Совмина СССР, ВЦСПС от 17.09.1986 № 1115 «О совершенствовании организации заработной платы и введении новых тарифных ставок и должностных окладов работников производственных отраслей народного хозяйства», справочные и статистические материалы, материалы экономических обзоров и обзоров рынка труда и рабочей силы.

**Основные научные результаты, полученные лично автором, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, заключаются в следующем:**

- уточнено понятие «грейд», под которым понимается группа работ/должностей, имеющих одинаковую ценность для работодателя, включающая не только фиксированную ставку оплаты труда (оклад), но и сумму премии, комиссии, стоимость льгот, предоставляемой группе работников, входящей в соответствующий грейд; предложено использование системы грейдов как управленческого механизма, представляющего собой иерархическую систему групп работ/ должностей/ профессий, структурированную для целей управления монетарным вознаграждением и системой льгот, эффективностью работы и нематериальной мотивацией работников;

- на основании проведенного комплексного исследования российской и зарубежной теории и практики предложен механизм построения системы грейдов (грейдирование) в организациях, позволяющий организациям самостоятельно строить иерархию должностей, предваряющую создание любой системы оплаты труда;

- обоснована последовательность действий по формированию системы оплаты труда на основе грейдинга, при котором имеется возможность гибкого управления вознаграждением, индивидуальный подход к установлению вознаграждения с учетом ценности должностей и квалификации работников для конкретного предприятия;

- создана балльно-факторная методика оценки должностей, ориентированная на персонал сервисных подразделений производственных компаний;

- выработана методика оценки на основе модели компетенций, позволяющая упорядочить систему оплаты труда для компаний с интеллектуальным капиталом.

**Теоретическая и практическая значимость исследования** определяется актуальностью рассмотренных в диссертационной работе проблем и степенью обоснования содержащихся в ней положений, выводов и рекомендаций.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты работы могут быть использованы при разработке и оптимизации систем оплаты труда на предприятиях, при разработке нормативных актов в области управления заработной платой и тарифного регулирования, отраслевых тарифных соглашений.

Материалы диссертации используются в курсе семинаров «Разработка стратегии вознаграждения и построение системы вознаграждения в компании», «Разработка методик премирования на основании показателей эффективности деятельности», «Премияльные системы: разработка и внедрение» Национального союза кадровиков.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретические положения и полученные результаты диссертационного исследования на разных этапах ее подготовки докладывались и обсуждались на конференции «Проблемы управления персоналом», проводимой компанией «On-Conference» (Москва, 2003 г.), на конференции «Всероссийский форум кадровиков» (Москва, 2004 г.), на конференции по проблемам оплаты труда, проводимой журналом

«Мотивация и оплата труда» (Москва, 2005 г.), результаты исследования апробированы в двух компаниях по предоставлению различных услуг.

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 7 работах общим объемом 2,6 п.л.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Во **введении** содержатся обоснование актуальности темы, раскрывается степень ее разработанности в отечественной и зарубежной литературе, определяются цель и задачи, объект и предмет исследования, охарактеризованы его научная новизна, теоретическая и практическая значимость, апробация работы.

В первой главе диссертационного исследования **«Научные основы оценки рабочих мест (должностей)»** обоснованы различные подходы к оценке рабочих мест (должностей); рассмотрены методы оценки рабочих мест (должностей) в российской и зарубежной экономике труда; проанализированы особенности внедрения новых механизмов оценки должностей в современных условиях хозяйствования субъектов рынка в России.

Вторая глава диссертационного исследования **«Анализ эффективности действующих систем оплаты труда»** посвящена вопросам эффективности систем оплаты труда, действующих на современном этапе экономики, раскрытию основных этапов формирования оплаты труда в условиях системы грейдов.

В третьей главе диссертационного исследования **«Оценка рабочих мест (должностей), модели компетенций и оптимизация оплаты труда на основе системы грейдов»** автором разработаны и предложены эффективные способы оптимизации управления заработной платой при помощи грейдинга на конкретных предприятиях, занятых в области производства и услуг.

В **заключении** в обобщенном виде представлены основные выводы и предложения, сущность которых раскрыта в освещенном выше содержании диссертации.



## **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

1. В экономической литературе термин «грейд» используется как тарифная группа, рабочее семейство или разряд. По мнению большинства авторов, грейдинг устанавливает и фиксирует ценность, которую конкретная работа создает для организации. Цели, структура грейдов могут быть разными, но всегда включают в себя следующее:

- установка сетки оплаты – с учетом рыночной ситуации или ценности работы внутри компании;
- управление бюджетом оплаты;
- признание ценности и стоимости конкретной работы для самой организации;
- признание ценности и стоимости конкретной работы за пределами организации;
- мотивацию на развитие;
- обеспечение поддержания высокого профессионального потенциала сотрудников.

За рубежом грейды используются не только для структурирования монетарного, но и немонетарного вознаграждения и нематериальной мотивации, что является абсолютно естественным для зарубежных работодателей. В России же «тарифные группы и разряды» традиционно используются только для оплаты.

Автор предлагает следующие определения грейда и системы грейдов.

«Грейд – группа работ/должностей, имеющих одинаковую ценность для работодателя. Система грейдов – управленческий механизм, представляющий собой иерархическую систему групп работ/должностей, структурированную для целей управления монетарным вознаграждением и системой льгот, эффективностью работы и нематериальной мотивации работников».

2. Автором в 2004 г. был проведен опрос среди руководителей высшего и среднего звена с целью выяснения степени удовлетворенности существующими

системами и формами оплаты труда и предоставления льгот в 10 компаниях. Результаты опроса представлены на рис. 1.

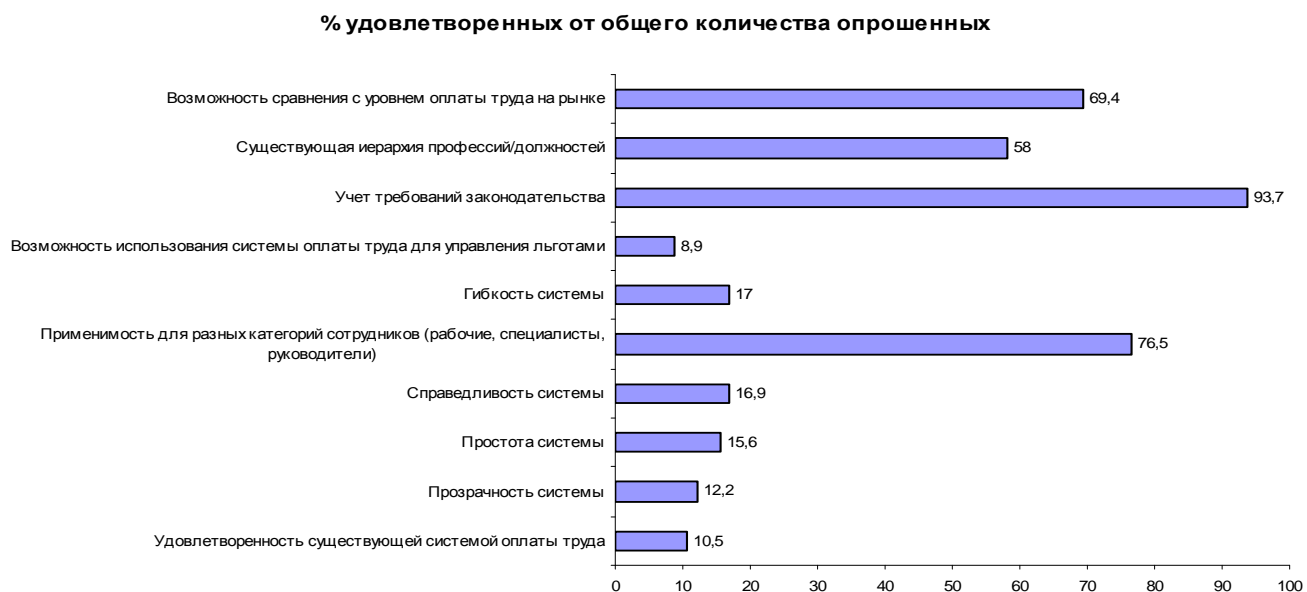
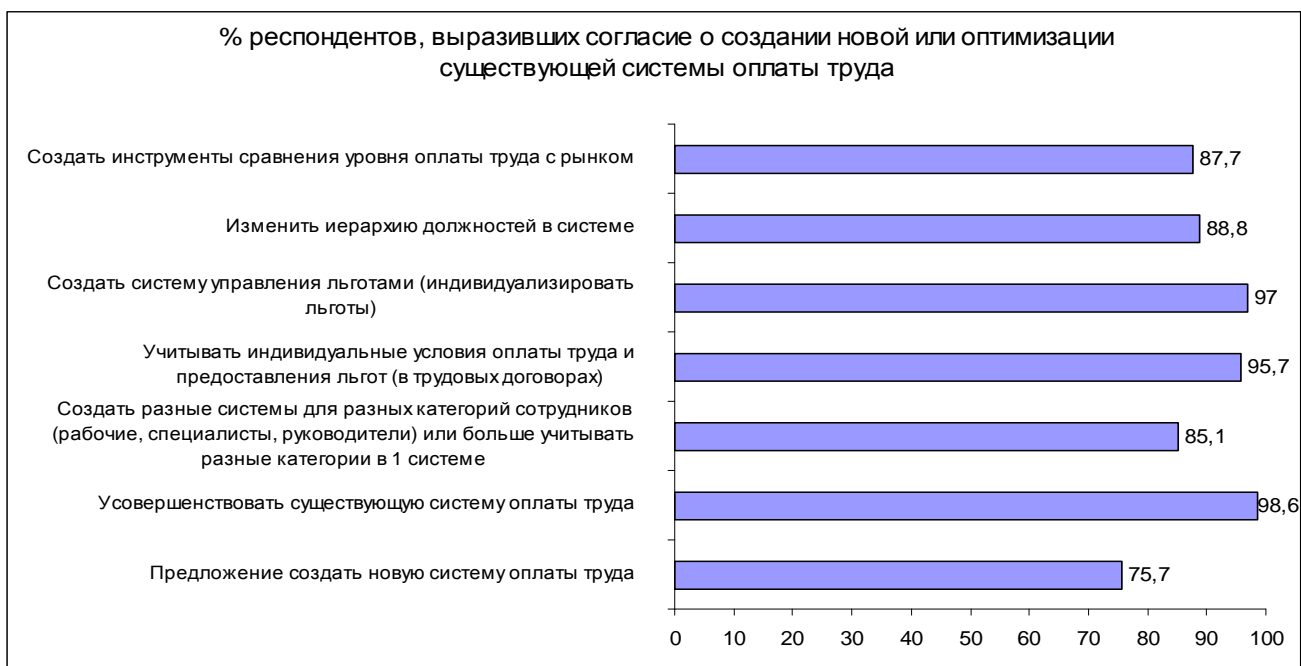


Рис.1. Результаты опроса руководителей на предмет удовлетворенности существующими системами и формами оплаты труда и предоставления льгот

При анализе усредненных результатов выяснилось, что большинство руководителей не удовлетворены существующей системой оплаты труда, в целом удовлетворены не более 11 %. Около 7 % считают, что система не учитывает все требования законодательства. Около 30% подвергают критике возможность сравнения текущего уровня оплаты труда с рыночным, а почти половина (48%) сомневаются в правильности построения существующей иерархии должностей. Около 23% не уверены в применимости системы оплаты к различным категориям работников.

Почти 75% считают (рис. 2), что необходимо создать новую систему оплаты, и почти все (98%) – как минимум, оптимизировать существующую. Практически все (97%) согласны с необходимостью введения в систему возможности управления льготами, которые составляют в настоящее время немалую часть фонда оплаты труда предприятия, но практически никак не отражены в учете совокупного дохода работника.



**Рис. 2. Результаты опроса о необходимости изменения или оптимизации существующей системы**

Оптимизации любой существующей или созданию новой системы оплаты труда всегда предшествует ряд этапов, один из которых – оценка и построение иерархии должностей. Таким образом, система грейдов формируется на основании оценки должностей.

Американская ассоциация специалистов по компенсациям и льготам выделяет следующие методологические подходы к оценке должностей (рис.3). Цель – формирование системы оплаты труда – может начинаться или с оценки должностей (job evaluation), или с анализа обзоров заработных плат. В последнем случае этапность формирования системы оплаты труда меняется, в качестве первого этапа проводится обзор заработных плат рынка труда, затем должности группируются в соответствии с уровнем вознаграждения. Этот подход получил название рыночного ценообразования (market pricing). Однако автор придерживается подхода, где первый этап включает оценку должностей, так как невозможно определить рыночные зарплаты для должностей, уникальных для конкретной компании.

Все существующие методы оценки должностей Американская ассоциация специалистов по компенсациям и льготам условно делит на качественные, где



Рис.3. Методологические подходы к оценке должностей

оценка рабочего места происходит «в целом» и количественные, или аналитические, где оценка тем или иным образом трансформируется в цифровое значение (рис.4).

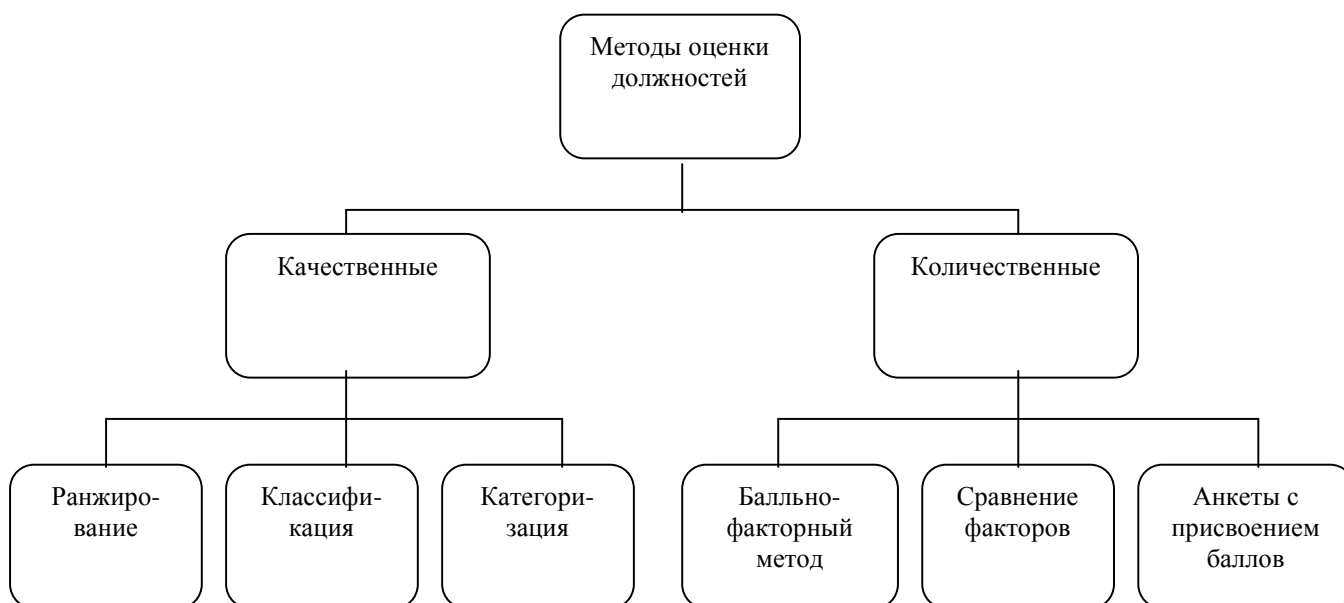


Рис. 4. Методы оценки рабочих мест (должностей)

В отличие от зарубежной практики, где используются все указанные выше методы, в СССР НИИ Труда разрабатывал только различные модификации количественного балльно-факторного метода, которые легли в основу Единого Тарифно-квалификационного справочника, где все существующие профессии/должности по всем отраслям народного хозяйства распределены на разряды с кратким описанием типичных должностных обязанностей. Целью такой системы разрядов была необходимость тарификации этих работ, то есть присвоение им денежного эквивалента в качестве вознаграждения за количество и качество затраченного труда.

В настоящее время в российской науке не разработаны новые альтернативы количественному (аналитическому) методу. Наиболее часто используемый способ создания иерархии должностей в практике предприятий рыночной ориентации – это или унаследованная с советских времен 18-разрядная тарифная сетка или ее модификации. Однако ситуация на российском рынке труда постепенно меняется, и 18-разрядная сетка для работников сферы образования уже отменена в ряде областей РФ, где разработаны региональные положения по оплате труда.

В отличие от чисто материального аспекта применяемого в России определения «тарифный разряд», используемое в западных компаниях понятие «грейд» включает в себя не только материальную составляющую совокупного пакета оплаты труда (оклад, бонусы, комиссия, доплаты), но и место должности в иерархии компании, объем предоставляемых льгот, категорию персонала. Грейды используются и для планирования обучения и карьеры, оценки эффективности работы.

Как упоминалось выше, необходимость внедрения зарубежных систем управления оплатой труда или создания аналогичных собственных систем рано или поздно возникает у каждой российской компании. В частности, система грейдов в том или ином виде была внедрена в большинстве крупных компаний в РФ. Автор провел исследование внедрения предприятиями системы грейдов, результаты представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1

**Российские и действующие в РФ зарубежные компании,  
внедрившие системы грейдов**

Компания	Численность работников	Сфера деятельности	Год внедрения системы грейдов	Какая методика применялась	Используемый метод
ООО ТВОЙ ДОМ	700	Торговля	2006	Консалтинговая компания Уотсон Уайт	Качественный, категоризация
ОАО Сладко	1500	Кондитерское производство	2003	Консалтинговая компания Уотсон Уайт	Качественный, категоризация
Вымпелком	3500	Телекоммуникации	2000	Консалтинговая компания МЕРСЕР	Количественный, анкеты с присвоением баллов
ЗАО Пивоварня Москва Эфес	1250	Производство напитков	2007	Консалтинговая компания ХЕЙ Групп	Количественный, балльно-факторный
ЗАО КОМКОР-ТВ	800	Телекоммуникации	2005	Консалтинговая компания ХЕЙ Групп	Количественный, балльно-факторный
Корпорация УРАЛСИБ	2500	Инвестиции и банковский сектор	2005	Консалтинговая компания БОРЛАС (РФ)	Количественный, балльно-факторный
ЗАО АВТОМИР	2500	Автосервис	2004	Собственная разработка ЗАО АВТОМИР	Качественный, классификация
ЗАО Русские шины	1500	Производство авто-запчастей	2005	Собственная разработка ЗАО Русские шины	Качественный, ранжирование
Инфо-системы Джет	800	Информационные технологии	2007	Экопси Консалт (РФ)	Количественный, балльно-факторный

Как видно из проведенного анализа, многие крупные компании предпочли проверенные иностранные методики, некоторые компании решили обратиться к российским консультантам или разработали грейды своими силами.

На современном этапе при построении системы грейдов, автор предлагает выделить два подхода к ее формированию (рис.5).

При этом компании, в которых внедряются системы грейдинга, автор делит на две группы. В непроизводственных организациях и, прежде всего, в компаниях с так называемым «интеллектуальным капиталом» первичными

критериями, важными для формирования системы грейдов, следует признать компетенции самого работника, то есть его знания и опыт.

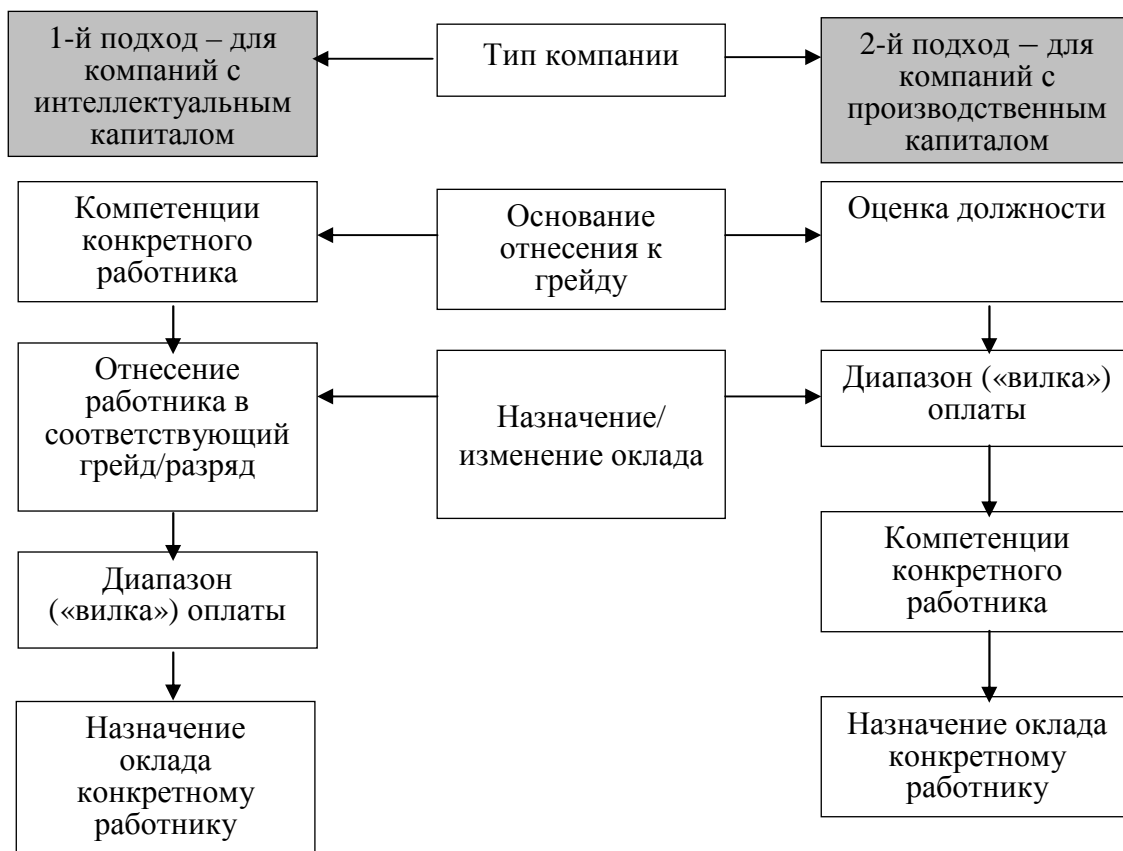


Рис. 5. Подходы к формированию системы грейдов

Модель компетенций, установленная для сотрудников на конкретном этапе развития компании, определяет, какими качествами, квалификацией и опытом должен обладать сотрудник для достижения целей организации. Под моделью компетенций понимают набор компетенций и индикаторов (стандартов) поведения, сформированных в виде шкал. Если включенные в модель компетенции относятся ко всем видам деятельности компании, такую модель называют «базовой моделью компетенций».

Первый подход чаще используют компании, для которых интеллектуальный потенциал сотрудников является главным активом, например, компании, работающие в области информационных технологий, науки, образования, а также сервисные компании. По результатам подобной оценки специалисты и попадают в различные грейды. В этом случае оценивается не сама работа/должность, а уровень владения работником

конкретными компетенциями, необходимыми для деятельности компании, на основании которых труд этого работника становится более квалифицированным и, следовательно, приносит больше прибыли компании или способствует повышению ее рыночной стоимости.

Напротив, в сервисных подразделениях производственных компаний, по мнению автора, представляется целесообразным начинать построение системы грейдов с оценки должностей (второй подход). В этой группе предприятий оцениваются непосредственно должности/рабочие места, строятся грейды, затем определяется уровень и диапазон оплаты. Оклад назначается конкретному работнику в пределах диапазона и уже во вторую очередь зависит от его индивидуальных компетенций, опыта, уровня эффективности его работы.

В разрезе предлагаемого автором процесса этапности формирования системы вознаграждения непосредственно оплата – категория финансовая (материальное вознаграждение), а грейды – категория, с помощью которой выстраивается иерархия ценностей должностей для организации. Грейды, построенные или на основе модели компетенций, или на основе оценки должностей, естественным образом трансформируются в систему оплаты труда. Таким образом, эти две категории соединяются в единую систему вознаграждения. Вне зависимости от того, что явилось основой создания системы грейдов – оценка должностей или модель компетенций, грейдинг устанавливает иерархию, то есть признание ценности и стоимости конкретной должности для данной организации.

Автором был сформулирован вывод о том, что, несмотря на применение различных подходов и методов, любой процесс формирования системы оплаты труда на этапе создания системы грейдов подразумевает использование механизма грейдирования, то есть механизма распределения должностей тем или иным способом по грейдам. Данный механизм включает в себя определение «минимальной различимой разницы», то есть границы диапазона, с которого начинается следующая группа/грейд. По результатам различных



исследований, «минимальная различимая разница» составляет от 11%<sup>1</sup> до 15% (исследования основателя компании Хей Групп Э.Хея и соответствие их закону Вебера-Фехнера, согласно которому приращения физических воздействий должны быть не менее 15% с тем, чтобы быть «минимально различимыми»). По данным Хей Групп, качественная градуировка «минимальной различимой разницы» при формировании грейдов с приращениями в 15% оказалась надёжным методом для механизма построения системы грейдов.

3. В рамках диссертационного исследования разработан и обоснован процесс формирования системы оплаты труда на основе грейдинга.

По мнению диссертанта, формирование оплаты труда в условиях грейдирования включает в себя три основных этапа.

Первый этап – оценка рабочих мест (должностей). В настоящее время процессу оценки должности (рабочего места), являющемуся неизбежным этапом формирования любой системы оплаты труда, уделяется недостаточное внимание. Многие авторы, освещающие проблемы оплаты труда, практически не затрагивают важность этапа оценки рабочих мест и до сих пор ссылаются на существующий Единый тарифно-квалификационный справочник профессий, опуская этап оценки должностей для конкретной организации. При создании ЕТКС не было цели построить иерархию профессий/должностей для стандартного предприятия, цель состояла в том, чтобы вывести приблизительные соответствия профессий/должностей между различными отраслями народного хозяйства. Поэтому ввиду отсутствия действенного инструментария предприятия вынуждены сами оценивать должности и присваивать им уровень вознаграждения. В небольших компаниях это происходит эмпирическим путем, а крупные вынуждены применять методики известных консультантов или создавать свои.

Второй этап – непосредственно грейдирование, или группировка должностей по грейдам. Выявленный автором механизм распределения должностей по грейдам подробно рассмотрен выше.

---

<sup>1</sup> Рекомендации по разработке внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда работников предприятий, НИИ Труда. – М., 2002. – С. 27

Третий этап – назначение уровня оплаты труда для должностей в конкретной организации с учетом данных рынка по заработным платам – также является новым в условиях развитых рыночных отношений. Автор предлагает учитывать не только результаты оценки работ, но и результаты анализа рынка труда, в частности, уровней оплаты эталонных для конкретного предприятия должностей. При любом методе оценки должностей и способе грейдирования при определении уровня вознаграждения необходимо руководствоваться следующими принципами:

- принцип внутренней справедливости (внутренняя среда компании);
- принцип внешнего соответствия (сравнение с внешним рынком).

При применении принципа внутренней справедливости для конкретной компании важным является установление минимальной значимой границы диапазона («вилки») вознаграждения для каждого грейда, определение верхней границы связано с установлением нормы рентабельности данной компании. При применении принципа внешнего соответствия каждая должность должна вознаграждаться хотя бы на минимальном уровне рынка, в противном случае организация не сможет привлекать и удерживать рабочую силу. Учет данных рынка нуждается в постоянном мониторинге, так как конкурентная среда быстро меняется.

По мнению диссертанта, именно этап оценки должностей на сегодняшний день является одним из ключевых при разработке и оптимизации любой системы оплаты труда, который решит проблемы конкретного предприятия и существенно облегчит все последующие шаги в области управления оплатой труда на любом предприятии. При этом автором обоснован вывод о том, что в зависимости от сферы деятельности, стратегии компании, жизненного цикла организации, политики в области оплаты труда и происходит оценка должностей, формируется система грейдов и система оплаты труда.

4. Разработана и внедрена балльно-факторная методика оценки должностей для предприятий с производственным капиталом. Целью создания и применения этой методики явилась острая необходимость создания гибкого инструмента управления заработной платой на основе понятной и прозрачной

системы, объединяющей все имеющиеся в компании должности в грейды. Данная методика создана для применения в сервисных подразделениях производственных предприятий рыночной ориентации и основана на известном балльно-факторном методе. Благодаря простоте применения методика может использоваться предприятиями самостоятельно или с привлечением консультантов, ведущих проекты по разработке и внедрению систем материального и нематериального стимулирования.

Методика включает набор факторов, которые могут применяться как в виде предлагаемого набора, так и адаптироваться или выбираться индивидуально для любого предприятия. Факторы оформлены в виде матрицы, имеют оценку в баллах и балльное распределение по уровням проявления каждого фактора. Уровни проявления оформлены в виде шкал с описаниями.

При этом в случае адаптации методики под конкретное предприятие группам факторам можно присвоить иную «оценку фактора в баллах», оценку назначают по единогласному мнению членов оценочного комитета, куда обычно включают руководителей предприятия и наиболее опытных сотрудников-экспертов, отлично знающих все функции и процессы компании.

Выбор оценки в баллах зависит или от экспертного решения оценочного комитета, или может определяться путем ранжирования или парного сравнения факторов.

Таблица 2.

Матрица оценки должностей для производственного предприятия

№	Факторы	Оценка фактора в баллах	Распределение оценки фактора в баллах по уровням проявления				
			1 уровень	2 уровень	3 уровень	4 уровень	5 уровень
1	Образование	100	20	40	60	80	100
2	Опыт и навыки	170	34	68	102	136	170
3	Способности к анализу	50	0**	12	25	38	50
4	Контакты	50	0**	12	25	38	50
5	Условия работы	100	0**	25	50	75	100
6	Физические усилия	100	20	40	60	80	100
7	Умственные усилия	130	26	52	78	104	130

Продолжение таблицы 2

8	Решение проблем, принятие решений	150	30	60	90	120	150
9	Руководство людьми	100	20	40	60	80	100
10	Влияние на результат	50	0**	12	25	38	50
		1000*					

\*Данный формат рекомендован известным британским экономистом М. Армстронгом.

\*\* Нет проявления фактора

В частности, в таблице 2 приведена матрица оценки для сервисных подразделений производственного предприятия. Например, при оценке факторов в баллах фактор «опыт» приобрел больший вес, чем образование, ввиду того, что для данного предприятия важнее опыт, так как образование не может покрыть весь спектр практических проблем в оперативной деятельности. Возможно, в учебном заведении или в наукоемких технологиях «образование» явилось бы более «значимым» фактором. Способности к анализу для большинства производственных профессий также не очень важны, поэтому получили небольшой вес. Когда нет проявления фактора, уровень шкалы оценен в 0.

До оценки должностей для целей оптимизации системы оплаты труда в сервисных подразделениях производственного предприятия диссертантом была тщательно проанализирована система мотивации, оплаты труда и тарифная система и текучесть кадров, были учтены профессии долго не заполняемых вакансий по причине низкой относительно рынка заработной платы. Автором было предложено решение оптимизировать существующую систему оплаты труда, переоценив должности, имея в виду следующее:

- провести оценку работ с применением предложенной автором методики;
- построить грейды;
- определить ключевые (эталонные) профессии/должности;
- установить возможность сравнения оплаты труда эталонных работ с уровнем оплаты труда аналогичных работ в регионе;

- в дальнейшем использовать систему для создания системы премирования, управления талантами, эффективностью работы путем проведения ежегодной оценки.

В 2004 г. диссертантом была проведена переоценка должностей по факторам и шкалам, разработанным автором конкретно для данного предприятия, в дальнейшем согласована с профсоюзами и успешно внедрена.

Экономический и организационный эффект от внедрения, по мнению автора, состоит в следующем:

- период начисления заработной платы сократился с 8 до 3-х дней, и требует трудозатрат не 5, а 3-х работников;

- произошла автоматизация начисления и расчета зарплаты с интеграцией их в новую систему кадрового делопроизводства и заработной платы;

- планирование фонда оплаты труда стало более точным, что исключило возможность перерасхода ФЗП;

- принципы установления оклада, его повышения стали более прозрачными, а принятие решения – менее субъективным (рост оклада возможен только на значимую величину в 12%);

- снизилась социальная напряженность на предприятии, сотрудники всех подразделений были поставлены в одинаковые условия;

- снизилась текучесть кадров, за год с 17 до 12%;

- предложение более конкурентоспособных заработных плат по ключевым профессиям позволило быстрее заполнять вакантные рабочие места;

- так как система была внедрена лишь после получения согласия профсоюзов, ввиду прозрачности системы и соблюдения принципа внутренней справедливости и внешнего соответствия, улучшились взаимоотношения социального партнерства на предприятии.

Таким образом, в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда предприятие получило прозрачную систему управления оплатой труда, оптимизировало бизнес-процессы, а также повысило мотивацию своих сотрудников.

Как уже упоминалось выше, для производственных компаний оптимально строить грейды на основе оценки должностей, а для компаний с интеллектуальным капиталом больше подходит система грейдов, созданная на основе модели компетенций. Различие данных подходов обусловлено тем, что в компаниях с интеллектуальным капиталом для успеха бизнеса важнее роль индивидуального сотрудника, обладающего уникальным набором компетенций.

5. Автором также разработана и апробирована система грейдов, основанная на оценке компетенций работников консалтинговой компании «ЭлСиПи Менеджмент Лтд».

Все сотрудники компании оцениваются по двум моделям компетенций – базовой и профессиональной. На основании полученной суммы баллов тот или иной сотрудник относится к соответствующему грейду, получая рыночную компенсацию. Переоценка компетенций проводится ежегодно, по окончании финансового года. Участие в проектах компании также обусловлено тем, какой грейд имеет сотрудник, так как его грейд напрямую связан с его квалификацией. Базовая модель имеет целью развитие менеджерских качеств, а профессиональная – специальных. Матрицы моделей с присвоенными баллами представлены в таблицах 3,4.

Таблица 3

Базовая модель компетенций

№	Компетенция	Оценка компетенции в баллах	Уровень 1 - основной	Уровень 2 - опытный	Уровень 3 - продвинутый
1	Стратегический подход	300	100	200	300
2	Лидерство	190	63,3	126,6	190
3	Проведение переговоров	210	70	140	210
4	Работа в команде	180	60	120	180
5	Влияние	120	40	80	120
		1000			

Если партнер консалтинговой компании несомненно должен владеть всеми компетенциями базовой модели на продвинутом уровне, то для специалиста и эксперта важнее профессиональные знания и опыт, что не

исключает их шансов продвинуться по карьерной лестнице, повышая свои компетенции, относящиеся к базовой модели.

Таблица 4

Профессиональная модель компетенций

№	Компетенция	Оценка компетенции в баллах	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
1	Понимание бизнеса	120	24	48	72	96	120
2	Эффективность работы	80	16	32	48	64	80
3	Управление проектами	100	20	40	60	80	100
4	Управление изменениями	100	20	40	60	80	100
5	Взаимодействие с клиентами	120	24	48	72	96	120
6	Планирование и организация	80	16	32	48	64	80
7	Профессиональные технологии	100	20	40	60	80	100
8	Аналитическое и концептуальное мышление	120	24	48	72	96	120
9	Профессионализм	180	36	72	108	144	180
		1000					

В табл. 5 представлен образец шкалы для профессиональной модели компетенций.

Таблица 5

Пример шкалы для профессиональной модели компетенций компании «ЭлСиПи Менеджмент ЛТд»\*

Понимание бизнеса – 120 баллов	
Понимание миссии, видения, ценностей, основных принципов компании и бизнес партнеров, использование их в деятельности, направленной на достижение стратегических целей. Демонстрация широкого взгляда на проблемы, события, деятельность и понимание, какое значение они будут иметь и к каким последствиям приведут.	
1	Знает стратегические цели компании, видит, каким образом они определяют цели его департамента. Понимает, какой вклад он должен внести в достижение целей своего департамента. Доводит представление о стратегических приоритетах компании до коллег. Связывает воедино цели своих коллег с целями своего департамента. Демонстрирует общее понимание основ ведения бизнеса, проектов, основных функций и бизнес-процессов организации. Использует это понимание для коммуникации внутри организации.
	24

2	<p>Знает стратегические цели, глубоко понимает, каким образом они определяют цели его департамента.</p> <p>Демонстрирует отличное понимание основных функций и бизнес-процессов, взаимосвязи и взаимозависимости различных функций и бизнес-процессов в организации. Основывает свои действия на этом понимании.</p> <p>Осознает внешние и внутренние факторы, влияющие на бизнес. Имеет целостное видение бизнеса Компании, глубоко разбирается в различных аспектах бизнеса. Работу своего подразделения видит как часть общего процесса работы компании</p>	48
3	<p>Анализируя ситуацию, способен увидеть ее с позиции вышестоящего руководителя, Совета Директоров и акционеров. Понимает свой вклад в финансовый результат компании. Ставит во главу угла долгосрочные интересы бизнеса. Отслеживает текущее состояние рынка и тенденции его развития. Демонстрирует в работе знание клиентов, конкурентов. Активно собирает информацию о состоянии рынка, используя формальные и неформальные источники.</p>	72
4	<p>Непосредственно участвует в ключевых сферах бизнеса и в разработке стратегии компании.</p> <p>Имеет глубокие знания основных функций и бизнес-процессов. Использует эти знания для решения проблем, адаптации процессов, процедур и структур. Владеет терминологией, понимает и умеет интерпретировать, анализировать и адекватно использовать основные индикаторы и показатели бизнеса.</p>	96
5	<p>Предвосхищает основные тенденции развития рынка. Устанавливает приоритет стратегических целей бизнеса компании даже в тех ситуациях, когда они вступают в определенное противоречие с сиюминутными интересами.</p>	120

\*Шкалы для матриц оценки должностей и оценки по моделям компетенций полностью приведены в тексте диссертационного исследования, ввиду их значительного объема.

По результатам оценки компетенций суммы базовой и профессиональной модели сотрудник попадает в соответствующий грейд (табл.6).

В результате применения данных моделей компетенций консалтинговая компания получила следующий экономический и организационный эффект:

- структурировала управление компенсациями;
- повысила мотивацию сотрудников на достижение роста квалификации и, соответственно, компенсации;
- создала прозрачную систему оценки квалификации и опыта консультантов;
- модель компетенций стала использоваться при ежегодной аттестации сотрудников в качестве инструмента развития и обучения;



- усовершенствовала процесс планирования и управления проектами, так как стало возможным четко определить, сколько персонала и какой квалификации понадобится для реализации того или иного проекта;
- более точно стал планироваться ФОТ, появилась возможность предоставлять льготы в зависимости от грейда и категории персонала.

Таблица 6

Система грейдов консалтинговой компании «ЭлСиПи Менеджмент Лтд»,  
категории персонала и уровень вознаграждения, 2007 год

Грейд	Должность	Категория персонала	Баллы по базовой модели	Баллы по проф. модели	Сумма баллов	Диапазон оплаты), руб.
1	Консультант	Административный персонал	333-400	200-280	533-680	30000-37500
2	Консультант	Административный персонал	401-466	281-360	681-826	37501-46 875
3	Консультант	Административный персонал	467-533	361-440	828-973	46 876-58 594
4	Консультант	Административный персонал	534-600	441-520	975-1120	58 595-73 242
5	Консультант	Административный персонал	601-666	521-600	1122- 1266	73 243-91 553
6	Старший консультант	Эксперт	667-733	601-680	1268-1413	91 554-114 441
7	Ведущий консультант	Эксперт	734-800	681-760	1415-1560	114 442-143 051
8	Управляющий консультант, менеджер проекта	Эксперт	801-866	761-840	1561-1706	143 052-178 814
9	Старший управляющий консультант	Руководитель	867-933	841-920	1708-1853	178 815-223 517
10	Партнер	Руководитель	934-1000	921-1000	1855-2000	223 518-280 000

Подводя итоги диссертации, можно полагать, что данная работа содержит анализ, исследование малоизученного материала по оценке должностей как этапа, предваряющего создание систем оплаты труда. При развитых рыночных отношениях применение разработанных методик поспособствует

формированию значительного конкурентного преимущества в условиях острой конкуренции.

**Список публикаций по теме диссертации:**

1. Бодрова О.А. Оптимизация оплаты труда и построения системы грейдов на предприятии // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2007. – № 6. – 0, 5 п.л.

2. Бодрова О.А. Премии – в ассортименте // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 1. – 0,35 п.л.

3. Бодрова О.А. Строим грейды. Теория и практика // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 4. – 0,35 п.л.

4. Бодрова О.А. Системный апгрейд оплаты труда // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 6. – 0,35 п.л.

5. Бодрова О.А. Оценка работы персонала. Опыт компании "ЛАФАРЖ" // Служба кадров. – 2004. – № 7. – 0,5 п.л.

6. Бодрова О.А. Особенности действующих систем оплаты труда в сфере торговли и услуг // Федерация. – 2006. – № 7. – 0,3 п.л.

7. Бодрова О.А. Организационно-экономическая модель оценки эффективности работы персонала // Экономика и финансы. – 2006. – № 13. – 0,3 п.л.

