Розробка системи базових окладів на основі грейдів

Традиційна система матеріальної компенсації передбачає поділ грошової винагороди працівників на постійну (базовий оклад) і змінну (премії, бонуси) частини. При цьому базовий оклад є гарантованою винагородою працівнику за виконання ним чітко визначеного кола посадових обов'язків на певному робочому місці, з відповідним рівнем результативності та відповідно до правил і стандартів, прийнятих у компанії. Якщо оклад також пов'язаний із рівнем кваліфікації, необхідним на даному робочому місці, а зростання кваліфікації працівника веде до підвищення його окладу в межах однієї посади, то фіксована частина заробітної плати починає працювати як стимул для розвитку співробітника та підвищення рівня його професіоналізму.

Сьогодні у багатьох компаніях базові оклади визначаються на основі суб'єктивних уявлень керівників про необхідний і достатній рівень компенсації за виконання тієї чи іншої роботи. Нерідко розмір окладу залежить від «пробивної сили» працівника, його вміння торгуватися за свою зарплату, сформованих традицій оплати праці та інших факторів, які не мають жодного відношення до цінності та важливості даної посади. Якщо в невеликих компаніях це ще допустимо, то в середніх і великих організаціях суб'єктивність та відсутність системного підходу до визначення базового окладу призводить до демотивації персоналу. Працівники не розуміють, чому на посадах, схожих за значущістю, базові оклади значно відрізняються, які критерії оцінки високо- та низькооплачуваних робочих місць, що потрібно зробити, аби можна було розраховувати на підвищення окладу (окрім як піти до начальника та шантажувати його звільненням, якщо зарплату не підвищать).

Розробка комплексної та об'єктивної системи базових окладів є актуальною для середніх і великих компаній із чисельністю персоналу понад 80 осіб і наявністю понад 20 посад різного рівня.

Консалтинговий проєкт, про який йдеться, тривав понад рік і зараз наближається до завершення. Замовник — великий рекламний холдинг, що об'єднує 20 компаній. Керуюча компанія холдингу (КК) складається з 15 підрозділів, які надають управлінські послуги дочірнім компаніям за різними напрямами діяльності. Чисельність співробітників КК перевищує 300 осіб, кількість посадових позицій — близько 80.

До початку проєкту в компанії не існувало чіткої та обґрунтованої ієрархії посад і об'єктивної системи оцінки співробітників. Це призводило до того, що керівники не могли оперативно ухвалювати обґрунтовані рішення щодо зміни рівня базових окладів працівників у межах однієї посади. Як правило, ухвалення відповідного рішення вимагало внесення змін до штатного розпису, оскільки оклад кожного працівника жорстко фіксувався при прийнятті на роботу. Загальна сума грошової винагороди працівника складалася з базового окладу, щоквартальних премій та доплат за підсумками року («13-та зарплата»).

Перед консультантами стояло завдання: розробити об’єктивну систему базових окладів, яка орієнтувалася б на внутрішньокорпоративну цінність посади, враховувала ринкову вартість відповідного спеціаліста, мотивувала працівників до підвищення рівня своїх професійних компетенцій, була гнучкою, прозорою, мала єдиний механізм визначення та зміни посадових окладів.

Процес розробки системи базових окладів є досить складним, займає від шести місяців до року і вимагає від розробників досвіду та високої кваліфікації. Наш консалтинговий проєкт було розбито на кілька етапів.

Перший етап: опис посад

Для отримання опису посад використовувалася анкета з питаннями відкритого типу. Якщо інформації, зазначеної в анкеті, було недостатньо для розуміння функціональних обов’язків співробітника, проводилося уточнювальне інтерв’ю. Усі уточнення фіксувалися безпосередньо в анкеті.

Другий етап: визначення факторів оцінки посад

Щоб впорядкувати посади в компанії за їхньою внутрішньокорпоративною цінністю, необхідно було визначити фактори оцінки. Вони повинні бути простими для розуміння, єдиними для всіх посад (від генерального директора до прибиральниці) та враховувати специфіку діяльності компанії.

Фактори оцінки визначалися в кілька етапів. Спочатку в інтерв’ю з керівниками підрозділів виявлялися їхні уявлення про те, як і за якими критеріями вони оцінюють роботу своїх підлеглих. За підсумками інтерв’ю розробники виділили 12 факторів оцінки, а експертна група керівників відібрала з них найважливіші. Таким чином, було визначено вісім ключових факторів оцінки значущості посад у компанії:

- управління співробітниками;
- відповідальність;
- самостійність у роботі;
- досвід роботи;
- рівень спеціальних знань (кваліфікація);
- рівень контактів;
- складність роботи;
- ціна помилки.

Кожен із ключових факторів оцінки було розділено на шість рівнів (A, B, C, D, E, F). Далі було зроблено опис кожного рівня і визначено його вагу. В результаті отримано таблицю ключових факторів, за якою можна було оцінювати всі існуючі в компанії посади.

Третій етап: оцінка посад за ключовими факторами

Оцінка кожної посади проводилася двічі — безпосереднім і вищим керівником, які виступали як експерти. Використовуючи запропоновану табличну форму, вони мали вказати рівень фактора, що відповідає посаді, та значущість кожного фактору для цієї посади за 5-бальною шкалою.

У процедурі оцінки також брав участь представник розробників, який просив обґрунтувати ті чи інші оцінки, інколи полемізував, спираючись на описи посад, отримані раніше в ході анкетування та уточнювальних інтерв'ю. Це сприяло підвищенню об'єктивності експертної оцінки.

Підсумковий бал за кожним із факторів визначався шляхом множення балу рівня на бал значущості фактору. Сумування підсумкових балів за всіма вісьмома факторами давало сумарний бал значущості посади в компанії. У результаті всі посади були вибудувані в ієрархію залежно від отриманого сумарного балу.

Четвертий етап: розподіл посад за грейдами

Після того як усі посади компанії були оцінені за ключовими факторами, необхідно було розподілити їх за грейдами. Грейд — це рівень, до якого належать посади з приблизно однаковою значущістю для компанії.

Щоб визначити, до якого грейда відноситься кожна посада, підсумовувалися бали за всіма факторами. Отримані суми розташовувалися в порядку зростання, після чого проводився аналіз отриманого розподілу. Основним критерієм поділу на грейди була наявність чітких розривів між групами посад за сумарними балами.

За результатами аналізу було виділено 12 грейдів, кожен з яких включав кілька посад. Наприклад, у 3-й грейд увійшли молодші спеціалісти, у 7-й — керівники середньої ланки, а в 12-й — топ-менеджери.

П'ятий етап: визначення діапазонів базових окладів

Найскладніший етап — це встановлення досить точних діапазонів для посадових окладів. Для цього необхідна інформація про ринкову вартість різних видів робіт, що виконуються фахівцями компанії, а також про виплати (оклади, премії та бонуси) співробітникам за попередні періоди.

Крім того, потрібно було провести категоризацію посад: управлінський, основний, допоміжний і обслуговуючий персонал. Для різних категорій персоналу були встановлені різні співвідношення окладу та премії в загальній сумі винагороди.

Категорія персоналу	Оклад, %	Премія, %
Управлінський	50	50
Основний	40	60
Допоміжний	60	40
Обслуговуючий	70	30

Діапазони посадових окладів встановлювалися за такими правилами. У кожному з грейдів виділялися ключові посади, для яких були точно відомі ринкові параметри грошової компенсації. Нижня межа діапазону окладу знаходилася на нижньому рівні ринкової вартості посади, а верхня — перевищувала верхній рівень ринкової вартості посади на 10–15%.

Діапазони посадових окладів для сусідніх грейдів перетиналися: якщо в четвертому грейді оклади для обслуговуючого персоналу перебували в межах 750–1250 у. о., то в третьому грейді діапазон окладів становив 1100–2000 у. о. Таким чином досягалася можливість підвищення посадового окладу без підвищення в посаді, що є досить важливим у плані кар'єрної мотивації співробітників.

До таблиці грейдів не були включені посади топменеджерів, оскільки з працівниками на вищих посадах укладаються індивідуальні контракти, у яких обумовлюються їхня винагорода та компенсаційний пакет.

Шостий етап: впровадження системи та комунікація змін

Останній і найважливіший етап — це впровадження системи грейдів у компанії. Він включав:

- підготовку оновленого штатного розпису з урахуванням нових окладів;
- розробку механізму перегляду окладів (щорічна корекція, підвищення за результатами оцінки);
- комунікацію змін співробітникам через зустрічі, тренінги та внутрішні розсилки;
- навчання керівників роботі з новою системою.

Результатом проєкту стало створення прозорої системи оплати праці, яка усунула суб’єктивність у визначенні окладів та мотивувала працівників до професійного зростання.

Впровадження нової системи базових окладів здійснювалося за кількома напрямами.

1. Паралельно з розробкою системи базових окладів була створена і впроваджена система атестації, на основі якої визначалися нові оклади співробітників.

2. Порівняння окладів, встановлених сіткою грейдів, із попередніми окладами зазвичай виявляє посади, які раніше були або недооцінені, або переоцінені. У випадку, коли старий оклад за посадою нижчий за мінімальне значення, визначене новою системою, оклад співробітника підвищується до мінімального рівня. Якщо ж раніше посада була переоцінена, тобто старий оклад перевищує максимальне значення за новою системою, то співробітнику або встановлюється нижчий оклад (із дотриманням усіх юридичних норм), або (у разі незгоди працівника) підшуковується інша робота (всередині чи за межами холдингу). Ця проблема є найбільш складним моментом при впровадженні нової системи базових окладів.

3. Одночасно з новою системою базових окладів був розроблений соціальний пакет — набір пільг, що залежить від грейду, до якого належить посада. Тепер грейд чітко й однозначно відображає статус співробітника та його становище в компанії.

4. Перехід на нову систему базових окладів супроводжувався інтенсивною інформаційною підготовкою як керівників підрозділів, так і самих співробітників. У всіх підрозділах проводилися презентації нової системи, кожному співробітнику роздавалися інформаційні матеріали, а на внутрішньокорпоративному сайті була створена окрема сторінка, присвячена новим умовам визначення та зміни посадових окладів. У службі персоналу холдингу була створена окрема група, яка займається виключно компенсаціями та бенефітами.

5. Після впровадження нової системи базової заробітної плати на основі внутрішніх нормативних документів керуючої компанії був створений загально-корпоративний стандарт з оплати праці, обов’язковий для виконання всіма компаніями, що входять до холдингу.

Висновки

Впровадження системи грейдів дозволило компанії:

✅ зробити зарплатну політику більш справедливою та прозорою;

✅ підвищити мотивацію співробітників;

✅ зменшити плинність кадрів;

✅ оптимізувати бюджет на оплату праці.