

На правах рукописи

Брито́ва Верони́ка Серге́евна

**ФОРМИРОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ ДОЛЖНОСТНЫХ УРОВНЕЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управления народным хозяйством  
(экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2012

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики труда и персонала экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики труда и персонала экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова **Прокопов Федор Тимофеевич**

**Официальные оппоненты:** **Варшавская Елена Яковлевна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента Высшей школы экономики  
**Ельцова Любовь Юрьевна**, кандидат экономических наук, генеральный директор общества с ограниченной ответственностью «Страховая компания «Согласие»

**Ведущая организация:** **Открытое акционерное общество «Всероссийский центр уровня жизни»**

Защита диссертации состоится «24» мая 2012 г. в 11-00 часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.17 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: РФ, 119991, г. Москва, ГСП – 1, Ленинские горы, д. 1, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, стр. 46, экономический факультет, ауд. \_\_\_\_.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале научной библиотеки МГУ (РФ, 119991, г. Москва, ГСП – 1, Ленинские горы, д. 1, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, стр. 46, экономический факультет).

Автореферат разослан «24» апреля 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Панкратова В.П.

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Развитие рыночных отношений, вступление во Всемирную торговую организацию, открытие на территории Российской Федерации филиалов и представительств иностранных компаний, миграция рабочей силы обусловили эволюцию управления трудовыми ресурсами. Для соответствия современной экономической ситуации, в условиях возрастающей конкуренции за квалифицированные человеческие ресурсы, возникают новые инструменты управления персоналом.

В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации право разрабатывать системы оплаты труда на предприятиях и организациях внебюджетной сферы принадлежит им самим. Многие компании отказались от разработанных еще в советский период тарифных сеток, основанных на Едином тарифно-квалификационном справочнике, и обратили свое внимание на новые инструменты построения систем оплаты труда.

Одним из таких инструментов стала система должностных уровней, получившая распространение в России в начале нового тысячелетия, благодаря выходу на наш рынок большого числа международных компаний. Нарастающей популярности нового инструмента способствовало большое количество публикаций в профильных журналах и интернет-изданиях, в которых описывались преимущества систем должностных уровней. Интерес к ним подогревала критика традиционных тарифных систем оплаты труда. Так, по мнению руководителя консалтинговой компании «Экопси консалтинг» Владимира Столина, тарифная сетка годилась, чтобы оценивать работу шахтера, но оказалась неприменимой для начисления зарплаты маркетологу<sup>1</sup>. Помимо отсутствия в Едином тарифно-квалификационном справочнике необходимых должностей, работодатели отмечали, что тарифная система

---

<sup>1</sup> Дагаева А. Российские компании осваивают западный способ начисления зарплат [Электронный ресурс] URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/36065> (12.03.2010, 15:20)

традиционно используется только для целей управления монетарным вознаграждением. В современных же рыночных условиях монетарное вознаграждение – лишь часть совокупного, включающего большое разнообразие элементов поощрения и стимулирования персонала<sup>2</sup>. Кроме того, выделялись такие недостатки, как традиционно низкий уровень зарплаток и уравнилельный характер при формировании зарплаток или его пересмотре, не способствующий стимулированию производительности труда работников<sup>3</sup>. Однако ни одна из рассмотренных автором публикаций не содержала аргументов, подтверждающих преимущество должностных уровней и недостатки тарифных систем, и не основывалась на более или менее глубоком сравнительном анализе.

В связи с вышеизложенным, рассмотрение теоретических и практических аспектов построения оплаты труда в компании на основе системы должностных уровней и сравнение ее с традиционными системами оплаты труда на основе тарифных сеток представляется чрезвычайно актуальным.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы оплаты труда широко освещены в монографической и периодической литературе зарубежных и российских исследователей. Для целей данного исследования был изучен ряд специальных литературных источников отечественных и зарубежных авторов.

Исследованиям трудовых процессов в Российской Федерации и, в частности, проблемам оплаты и стимулирования труда посвящены труды многих отечественных ученых: В.И. Байденко, Р.А. Баткаева, Л.А. Вербицкой, Б.М. Генкина, В.Н. Годионенко, Е.И. Капустина, Р.П. Колосовой, Л.А. Костина, К.С. Ремизова, В.Е. Солодова, С.И. Сотниковой, Ю.А. Тукачева, Р.А.

---

<sup>2</sup> Бодрова, О.А. Оптимизация оплаты труда на основе системы грейдов: диссертация канд. экон. наук / О.А. Бодрова; Российский государственный университет туризма и сервиса.– Москва , 2008 – 167 с.

<sup>3</sup> Берешев С. Грейдовые и тарифные системы оплаты труда: общие черты и различия/ Уровень жизни населения регионов России, 2010, №3, с. 37-42.

Яковлева.

Теоретические разработки Н.А. Волгина по системам оплаты труда получили внедрение на предприятиях России и учитываются при совершенствовании оплаты труда работников бюджетной сферы и государственных служащих.

Редукции труда и оценке должностей посвящены работы таких авторов, как А.А. Вейхер, В.И. Бovyкин, Я.И. Гомберг, Ю.П. Кокин, В.А. Кулиев, М.П. Лозневая. Важной вехой в развитии оценки сложности труда и его тарификации стали исследования Ю.Д. Ананьевой, которая продолжила и конкретизировала подходы, выработанные Я.И. Гомбергом, Е.И. Капустиным, Ю.П. Кокиным.

Среди зарубежных авторов можно выделить М. Армстронга, Р. Беннета, Д. Купера, А. Маслоу, Д. Милковича, Д. Ньюмана, А. Смита, Ф. Тейлора, Р. Хендерсона, Э. Хэя, Р. Эренберга.

Разработкой методик оценки должностей и построением систем должностных уровней занимаются такие консалтинговые компании, как Мерсер, ПрайсвотерхаусКуперс, Тауэрс Ватсон, Хьюит Ассоушиэйтс, Хэй групп, Экопси консалтинг, Эрнст энд Янг и другие.

Проблеме построения систем оплаты труда на основе должностных уровней посвящен ряд публикаций в периодический изданиях, таких как «Вопросы экономики», «Мотивация и оплата труда», «Справочник кадровика», «Справочник по управлению персоналом», «Управление персоналом» и другие.

Несмотря на широкую изученность вопросов оплаты труда как отечественными, так и зарубежными исследователями, теоретические аспекты построения оплаты труда в компании на основе системы должностных уровней пока остаются предметом изучения и дискуссий, равно как сравнение такой системы с апробированной в советский период тарифной системой, что и определило выбор темы диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в разработке практических рекомендаций по построению системы должностных уровней в компании и формированию оплаты труда в компании на основе должностных уровней.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи:

1. Уточнить понятие «система должностных уровней», определить этапы построения системы должностных уровней в компании.
2. Провести исследование действующих в коммерческих организациях систем оплаты труда.
3. Произвести сравнительный анализ тарифной системы и системы должностных уровней, рассмотреть преимущества и недостатки их применения.
4. Систематизировать практику построения системы должностных уровней на предприятии.
5. Разработать практические рекомендации по формированию оплаты труда, компенсационного пакета и карьерного планирования на основе системы должностных уровней.

**Объектом исследования** выступают предприятия и организации внебюджетной сферы, работающие на территории Российской Федерации.

**Предмет исследования** настоящей диссертационной работы – системы оплаты труда, действующие на предприятиях и организациях внебюджетной сферы, механизмы оценки должностей, используемые данными организациями.

**Теоретической и методологической основой** диссертационной работы стали труды отечественных и зарубежных ученых и исследователей-практиков, посвященные вопросам оценки должностей и построения иерархии должностей на предприятии, а также действующее трудовое законодательство Российской Федерации. В процессе исследования применялись методы

сравнительного и статистического анализа, моделирования, систематизации и классификации.

**Информационной базой исследования** служат научные разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами, Трудовой Кодекс Российской Федерации, Единый тарифно-квалификационный справочник, «Методические рекомендации по оценке сложности и качества труда специалистов», другие справочные и статистические материалы, специализированные обзоры рынка труда консалтинговых компаний, интернет–ресурсы, а также практический опыт, полученный автором в процессе осуществления профессиональной деятельности в коммерческих организациях России в период с 2004 года по настоящее время.

**Научная новизна исследования.** В ходе диссертационного исследования были получены следующие результаты, содержащие научную новизну:

1. **Уточнено понятие «система должностных уровней», на основе эмпирического и теоретического исследования выявлены этапы построения системы должностных уровней в компании и предложено описание этих этапов.** Система должностных уровней определена как иерархия должностей организации, в которой равные или близкие по ценности должности объединяются в уровни для целей построения системы вознаграждения, компенсаций и льгот, системы развития и обучения работников, а также карьерного планирования. К этапам построения системы должностных уровней автором отнесены: анализ действующей системы оплаты труда и организационной структуры; разработка методики оценки должностей или адаптация существующей методики; сбор и анализ информации о должностях; оценка должностей по выбранной методике; построение иерархии должностей; формирование диапазонов окладов, переменного вознаграждения, компенсаций и льгот и других элементов кадровой политики на основе должностных уровней.

**2. Разработана авторская методика исследования систем оплаты труда в компании и проведено исследование, в котором приняли участие 24 коммерческие организации различных секторов экономики.** Для оценки действующих систем оплаты труда в коммерческих организациях автором был разработан бланк интервью с представителями служб персонала. Восемь компаний-участников исследования вошли в рейтинг крупнейших компаний России в 2011 году по объему реализации продукции «Эксперт – 400» рейтингового агентства «Эксперт». В результате исследования автором выделены основные направления развития систем должностных уровней в организации.

**3. В результате проведенного автором сравнительного анализа выявлены преимущества и недостатки применения тарифной системы и системы должностных уровней, в том числе систематизированы компенсируемые факторы, лежащие в основе оценки сложности работ российской и зарубежной практики.** По результатам проведенного анализа автором выделены следующие преимущества систем должностных уровней: высокая гибкость оценки, позволяющая каждому предприятию выбирать параметры, соответствующие его задачам; свобода регулирования количества уровней и их широты; возможность построения системы вознаграждения, компенсаций и льгот, карьерного планирования на основе должностных уровней. Среди недостатков отмечены: слабая применимость готовых методик к оценке рабочих профессий; высокая степень индивидуальности оценки в разрезе одного предприятия, которая может повлечь существенные различия в оплате труда и нарушение законодательства в части равной оплаты за равный труд; чрезвычайно высокая трудоемкость при внедрении системы внутренними ресурсами компании и высокая стоимость при привлечении стороннего разработчика и другие.

**4. Произведен эмпирический анализ практики внедрения системы должностных уровней на предприятии, выявлены преимущества и недостатки узких и широких должностных уровней.**



Автором определены основные параметры системы должностных уровней (количество уровней и их широта) и выявлены факторы, влияющие на выбор соответствующего параметра: организационная структура компании (номенклатура должностей, количество уровней управления), корпоративная культура (необходимость в построении четких иерархических лестниц для карьерного роста, свобода в принятии решений линейными руководителями), гибкость организации (частота организационных изменений, практика карьерных перемещений работников) и другое.

**5. Разработаны рекомендации по формированию оплаты труда, переменного вознаграждения, компенсаций и льгот, обучения и карьерного планирования на основе системы должностных уровней.**

Автором выделены основные элементы кадровой политики компании, которые могут быть построены на основе системы должностных уровней (диапазоны окладов, переменное вознаграждение, компенсации и льготы, обучение, карьерное планирование), и разработаны рекомендации по установлению связей должностных уровней с указанными элементами.

**Теоретическая значимость** диссертационной работы заключается в расширении и дополнении теоретических знаний в области экономики труда и управления персоналом. Теоретические основы построения оплаты труда в компании на базе системы должностных уровней могут быть использованы при преподавании курсов «Экономика труда» и «Управление персоналом».

**Практическая значимость** диссертационной работы заключается в том, что практические результаты диссертационного исследования могут использоваться для реализации проекта по внедрению системы должностных уровней в компании, в качестве методологической основы при построении системы вознаграждения, компенсаций и льгот, карьерного планирования в компании на основе системы должностных уровней.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертационное исследование соответствует паспорту научной специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством

(Экономика труда) пункт 5.6. Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретические положения работы опубликованы автором в 6 печатных работах общим объемом 1,9 п.л. Полученные результаты диссертационного исследования использовались автором при модернизации системы должностных уровней в крупной коммерческой организации в 2011 году.

### **Структура работы**

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений, отражающих логику исследования.

### **Введение**

## **Глава 1. Методологические основы оценки должностей и построения систем должностных уровней**

- 1.1. Теоретические аспекты формирования оплаты труда в компании
- 1.2. Понятие и этапы внедрения системы должностных уровней
- 1.3. Сущность и методы анализа должностей
- 1.4. Методы оценки сложности работы
- 1.5. Распространенные методики оценки должностей и построения систем должностных уровней

## **Глава 2. Тарифные системы оплаты труда. Российский опыт оценки должностей**

- 2.1. История оплаты труда в советский период
- 2.2. Тарифная система оплаты труда
- 2.3. Российский опыт классификации работ
- 2.4. Редукция труда. Методология оценки сложности работ НИИ Труда
- 2.5. Международный опыт оплаты труда на основе тарифных сеток

## **Глава 3. Формирование оплаты труда в компании на основе системы должностных уровней**

- 3.1. Разработка системы должностных уровней в компании
- 3.2. Сравнительный анализ тарифной системы и системы должностных уровней
- 3.3. Рекомендации по формированию кадровой политики в компании на основе системы должностных уровней

**Заключение**

**Приложения**

**Библиографический список**

## **2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ**

**1. Уточнено понятие «система должностных уровней», на основе эмпирического и теоретического исследования выявлены этапы построения системы должностных уровней в компании и предложено описание этих этапов.**

Для целей данного исследования необходимо определить понятие «должностной уровень» или «грейд» как часто его называют в зарубежной литературе. Американская ассоциация специалистов сферы управления персоналом WorldAtWork дает следующее определение понятия «грейд» (от англ.яз. «grade» – ранг, класс): грейд должности – уровень или группа работ/должностей, в которую помещают одинаковые или близкие по ценности работы/должности в целях определения уровня вознаграждения<sup>4</sup>. По определению В.П. Чемякова: «Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация или другое) с целью стандартизации оплаты труда в организации»<sup>5</sup>. В результате

---

<sup>4</sup>Официальный сайт Американской ассоциации специалистов сферы управления персоналом [Электронный ресурс]

URL:<http://www.worldatwork.org/waw/search/searchWorldatWork.jsp?Ntx=mode+matchallpartial&N=4294961543&Ntt=grade> (05.02.2011, 15:00)

<sup>5</sup>Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом, Москва, Вершина, 2008

построения системы должностных уровней близкие по ценности должности объединяются в уровни, для каждого из которых строится диапазон должностных окладов.

На основании ряда публикаций в журнале «Справочник по управлению персоналом» с 2002 по 2010 год автором было выявлено более широкое применение системы должностных уровней. Помимо установления диапазонов окладов, система должностных уровней может стать основой для построения полноценной системы вознаграждения в компании, включающей, в том числе, компенсации и льготы. Кроме того, с должностными уровнями могут быть связаны другие элементы кадровой политики компании, такие как обучение и развитие сотрудников, а также карьерное планирование.

**Таким образом, система должностных уровней может быть определена как иерархия должностей организации, в которой равные или близкие по ценности должности объединяются в уровни для целей построения системы вознаграждения, компенсаций и льгот, системы развития и обучения работников, а также карьерного планирования.**

Такая система позволяет:

- Обеспечить принцип внутренней справедливости оплаты труда – каждая должность оплачивается исходя из ее относительной ценности для организации;
- Обеспечить понимание каждым работником места, которое занимает его должность в иерархии должностей, показать перспективы карьерного роста;
- Упростить администрирование системы оплаты труда;
- Оптимизировать фонд оплаты труда за счет более эффективного планирования затрат.

На основании эмпирического и теоретического анализа, проведенного автором, были выделены следующие основные этапы построения системы должностных уровней:

1. Анализ действующей системы оплаты труда и организационной

структуры. На основании такого анализа определяются рамки будущего проекта, в том числе ожидаемый формат системы и количество уровней.

2. Разработка методики оценки должностей либо адаптация существующей методики. На данном этапе необходимо произвести выбор готовой методики оценки должностей из предлагаемых на рынке и его адаптацию к конкретной ситуации, либо разработать собственную методику. В случае если выбор сделан в пользу разработки собственной методики на основе балльно-факторного метода оценки, на данном этапе определяются факторы оценки, их удельные веса и составляются матрицы балльной оценки по каждому фактору.

3. Сбор и анализ информации о должностях, включающий в себя изучение содержания и описания работы – систематический процесс сбора информации, которая выявляет сходства и различия каждой должности в организации и описывает их в заданном формате. На данном этапе применяются анализ должностной инструкции, интервью с руководителями и исполнителями и составление профиля должности, который станет основой для будущей оценки.

4. Оценка должностей – сравнение работ внутри организации на основании выбранной методики. В случае выбора аналитического балльно-факторного метода, итоговой оценкой должности становится сумма оценок по каждому фактору.

5. Построение иерархии должностей – расстановка работ по их содержанию и относительной ценности для организации и объединение в уровни в соответствии со значениями оценки. Главным элементом данного этапа является определенное заранее количество уровней, а также широта уровней (система должностных уровней может иметь много «узких» уровней или несколько «широких»).

6. Установление связи корпоративной кадровой политики с должностными уровнями. Эта задача включает в себя установление для должностных уровней соответствующих диапазонов окладов, других

элементов системы вознаграждения, компенсаций и льгот, а также построение системы обучения и карьерного планирования.

**2. Разработана авторская методика исследования систем оплаты труда в компании и проведено исследование, в котором приняли участие 24 коммерческие организации различных секторов экономики.**

Для оценки действующих систем оплаты труда в коммерческих организациях автором был разработан бланк интервью с представителями служб персонала. Рассмотрим профиль участников исследования (рис. 1, рис. 2).



Рисунок 1. Страна происхождения материнской компании участника<sup>6</sup>

В исследовании приняли участие 2 российские компании и 22 компании, являющиеся дочерними обществами крупных иностранных компаний, двенадцать из которых вошли в рейтинг журнала «Форбс» «2000 крупнейших публичных компаний мира» по итогам 2011 года<sup>7</sup>. Восемь участников входят в рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции в 2011 году «Эксперт – 400» рейтингового агентства Эксперт<sup>8</sup>. Численность

<sup>6</sup> По данным авторского исследования

<sup>7</sup> Официальный сайт журнала «Форбс» [Электронный ресурс] – URL:<http://www.forbes.com/global2000> (13.03.2012, 12:20)

<sup>8</sup> Официальный сайт РА «Эксперт» [Электронный ресурс] – URL:[http://raexpert.ru/rankingtable/?table\\_folder=expert400/2011/main](http://raexpert.ru/rankingtable/?table_folder=expert400/2011/main) (12.03.2012, 15:30)

сотрудников в России составляет от 500 до 85 000 человек. Основное число участников (66%) относятся к производственному сектору экономики (рис. 2).



Рисунок 2. Сектор экономики компании-участника<sup>9</sup>

Первый вопрос анкеты – определить систему оплаты труда в Вашей организации (рис. 3).

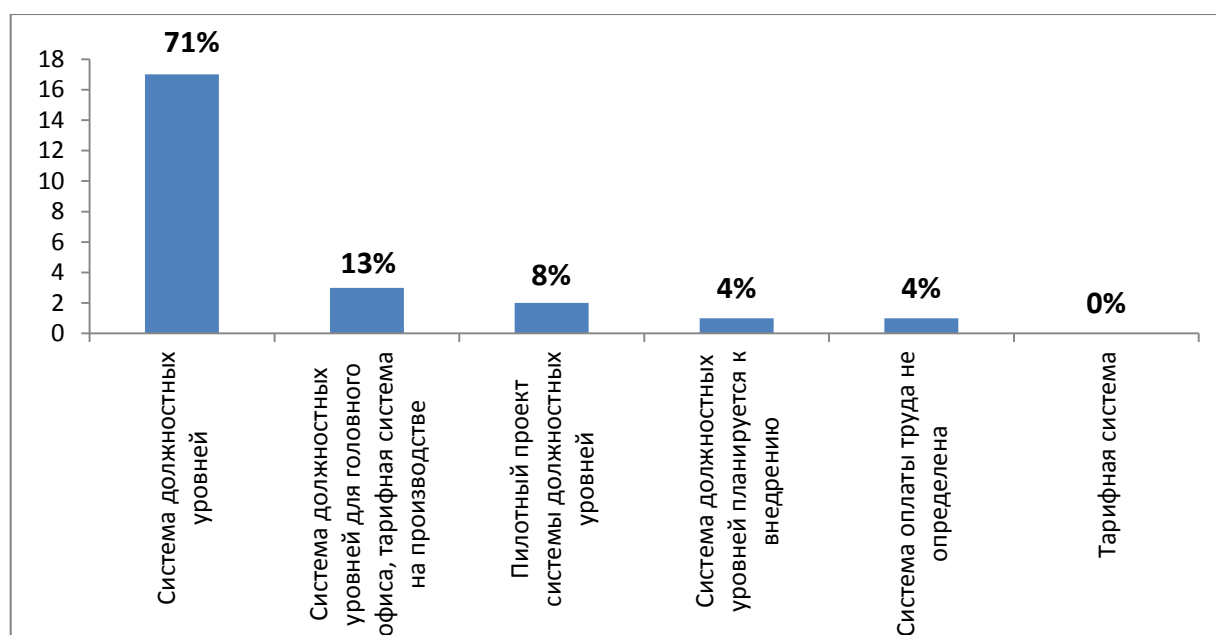


Рисунок 3. Действующая в компании система оплаты труда<sup>9</sup>

<sup>9</sup> По данным авторского исследования

В 18 компаниях из 23-х оплата труда построена на базе системы должностных уровней (в том числе в 2-х компаниях действует пилотный проект по внедрению системы должностных уровней). Один участник отметил, что система должностных уровней планируется к внедрению. Трое участников указали, что система должностных уровней внедрена только для руководящего и административного состава, на производстве оплата труда построена на основе тарифной сетки. Таким образом, полученные ответы указывают на рост интереса к системам должностных уровней среди крупных, преимущественно иностранных компаний, в том числе компаний производственного сектора.

Рассмотрим более подробно методики, на основании которых построены системы должностных уровней в компаниях-участниках исследования (рис. 4).

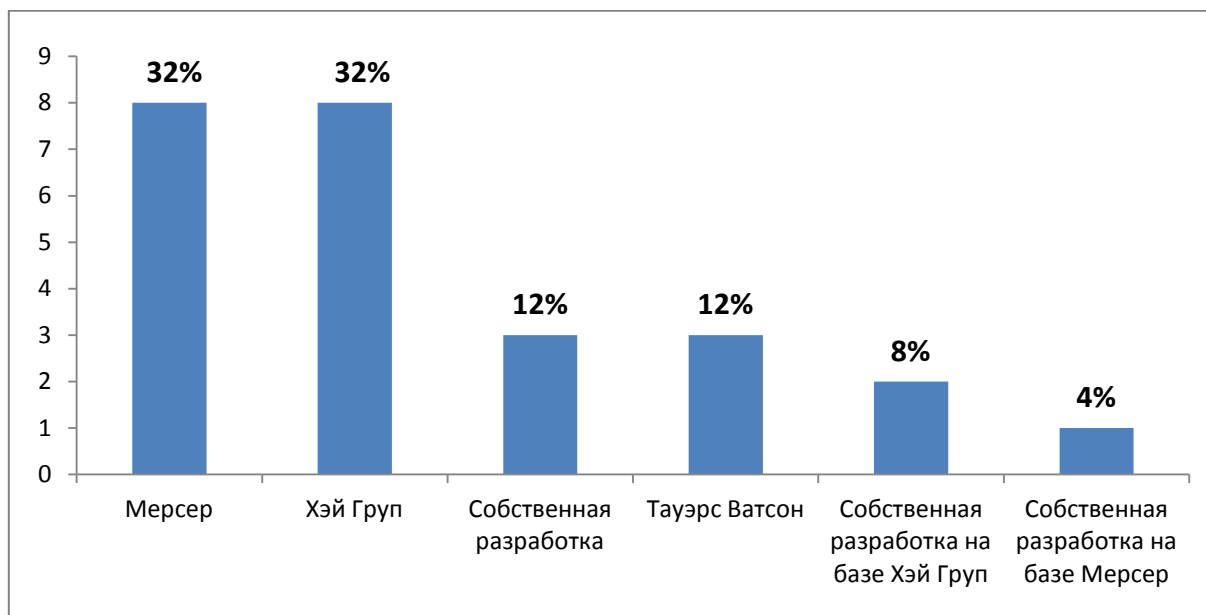


Рисунок 4. Методика построения системы должностных уровней<sup>10</sup>

Автором было отмечено, что две методики являются наиболее распространенными (методики, разработанные компаниями Хэй Групп и Мерсер). Помимо использования указанных методик «в чистом виде», распространена также собственная разработка систем должностных уровней с использованием отдельных элементов методик Хэй Групп или Мерсер

<sup>10</sup> По данным авторского исследования



(например, в качестве основы собственной разработки берутся компенсируемые факторы, выделенные данными компаниями). Наименее популярной оказалась методика компании Тауэрс Ватсон. Кроме того, не представлена система собственной разработки на базе Тауэрс Ватсон. Автором также отмечено отсутствие прямой связи между выбранной методикой построения системы должностных уровней и отраслью компании, что подтверждает универсальность систем для любого сектора экономики.

Рассмотрев зависимость выбранной методики от численности персонала организации, автором были сделаны следующие выводы:

- Методики компаний Хэй Груп и Мерсер характерны как для средних компаний (с численностью персонала до 1 000 человек), так и для крупных (с численностью персонала от 1 000 до 10 000 человек) и для крупнейших компаний (с численностью персонала свыше 10 000 сотрудников);
- Методика Тауэрс Ватсон представлена в средних и крупных компаниях, не представлена в крупнейших компаниях;
- Также в крупнейших компаниях не представлены системы собственной разработки в связи с трудоемкостью их разработки.

**3. В результате проведенного автором сравнительного анализа выявлены преимущества и недостатки применения тарифной системы и системы должностных уровней, в том числе сгруппированы и оценены компенсируемые факторы, лежащие в основе оценки сложности работ российской и зарубежной практики.**

Произведя сопоставление характерных особенностей, которые присущи как системе должностных уровней, так и тарифной системе, автором было выделено следующее основное сходство:

- Обе системы предназначены для классификации работ по сложности и ответственности на основе аналитического метода;

- Предусматривают дифференциацию ставок заработной платы в зависимости от уровня должности.

Для более глубокого сравнительного анализа тарифной системы и системы должностных уровней, автором были сгруппированы компенсируемые факторы, лежащие в основе оценки сложности должностей служащих российской и зарубежной практики.

Для сравнения с методом оценки сложности работ НИИ Труда<sup>11</sup> были выбраны методы компаний Хэй Груп<sup>12</sup> и Тауэрс Ватсон<sup>13</sup>.

На основании произведенной группировки компенсируемых факторов автором были сделаны следующие основные выводы:

- Двумя наиболее распространенными группами факторов оценки сложности работ являются «Сложность труда» («Сложность решаемых вопросов»/«Разнообразие (комплексность) работ») и «Руководство», представленные во всех трех методиках;
- Выделенный в методиках Хэй Груп и Тауэрс Ватсон фактор «Профессиональных знаний и умений» в тарифной системе учитывается в факторах «Характер труда» и «Разнообразие работ»;
- Факторы «Характер труда» и «Дополнительная (моральная, материальная) ответственность» учитываются только в тарифной системе;
- Два фактора, позиционируемые как ноу-хау зарубежных методик, не учитываются в тарифной системе: «Знание бизнеса» и «Коммуникации».

---

<sup>11</sup> Лозневая М.П. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов) / Мира Павловна Лозневая и др., НИИ Труда М.: Экономика, 1989

<sup>12</sup> Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом, Москва, Вершина, 2008

<sup>13</sup> Официальный сайт компании Тауэрс Ватсон (Towers Watson) [Электронный ресурс] URL:<http://http://www.towerswatson.com/about/1443> (10.03.2010, 15:28)

Рассмотрим другие результаты сравнительного анализа, полученные автором (табл. 1).

Таблица 1  
Сравнение тарифной системы и системы должностных уровней<sup>14</sup>

Фактор сравнения	Тарифная система	Система должностных уровней
Назначение системы	Используется только для построения системы окладов.	Используется для построения системы вознаграждения, включающей переменное вознаграждение, компенсации, льготы, а также обучение и планирование карьеры.
Процесс оценки сложности работы	Процесс оценки централизован. Отдельные методики для оценки сложности труда рабочих и служащих.	Может быть применена готовая методика оценки сложности работы, либо разработана индивидуальная методика для конкретного предприятия. Слабо применимы к оценке сложности рабочих профессий (в отдельных методиках предлагается введение дополнительного фактора оценки, связанного с физическим трудом).
Компенсированные факторы	Компенсированные факторы четко определены.	Компенсированные факторы четко определены компанией-автором методики, либо разрабатываются под задачи предприятия. Помимо универсальных факторов (сложность труда, уровень ответственности, руководство) применяются такие, как коммуникации, инновации, знание бизнеса и другие.

<sup>14</sup> Разработано автором

Таблица 1 (продолжение)  
Сравнение тарифной системы и системы должностных уровней<sup>15</sup>

Фактор сравнения	Тарифная система	Система должностных уровней
Тариф/оклад	Для рабочих профессий действует жесткая привязка тарифа к уровню. Должности выстраиваются строго по нарастающему принципу, то есть должность более высокого уровня будет иметь более высокий тариф. Для должностей служащих применяются диапазоны окладов.	Каждому уровню присваивается диапазон окладов. Диапазон окладов допускает пересечение двух близлежащих уровней. В результате этого специалист более низкого уровня благодаря своему опыту и квалификации может иметь более высокий должностной оклад, чем старший специалист, находящийся на более высоком уровне.
Внутренняя и внешняя справедливость	Обеспечивает унификацию номенклатуры должностей и соблюдение принципа равной оплаты за равный труд в разрезе предприятия, отрасли, региона. Возможность самостоятельно устанавливать тарифные ставки первого разряда и тарифные коэффициенты, позволяет предприятиям обеспечивать конкурентоспособность оплаты труда.	Индивидуальность оценки может повлечь за собой различия в оплате одинаковых работ на разных предприятиях и отраслях, а также нарушение законодательства в части обеспечения равной оплаты за равный труд.
Трудоемкость и стоимость внедрения	Низкая трудоемкость и низкая стоимость благодаря наличию готовых инструментов.	Высокая трудоемкость и высокая стоимость в случае привлечения стороннего провайдера. Чрезвычайно высокая трудоемкость в случае самостоятельной разработки и внедрения.

<sup>15</sup> Разработано автором

Произведенный анализ показывает, что система должностных уровней имеет много общих черт с тарифной системой и являются по сути ее более гибкой версией, позволяющей каждому конкретному предприятию и организации выбирать параметры, соответствующие своим задачам.

#### **4. Произведен эмпирический анализ практики внедрения системы должностных уровней на предприятии, выявлены преимущества и недостатки узких и широких должностных уровней.**

Как следует из определения системы должностных уровней, должностные уровни объединяют одинаковые или близкие по ценности должности в один уровень. Одним из важнейших решений, которое необходимо принять при разработке такой системы, это количество уровней. Система может быть многоуровневой (иметь много узких уровней) или плоской (иметь несколько широких уровней).

Многоуровневая (узкая) структура состоит из большого количества уровней (в среднем 15-20 уровней). Она типична для большой организации с вертикальной иерархичной структурой, имеющей большое количество различных должностей. Плоская (широкая) структура, состоящая из небольшого количества уровней (в среднем до 10) с широкими диапазонами окладов, характерна для более динамичных и гибких организаций с меньшим количеством должностей и более плоской структурой.

На количество уровней в организации влияют следующие факторы:

- Организационная структура – в организациях с более плоской структурой, меньшим количеством уровней управления, небольшой номенклатурой должностей, как правило, уровней меньше;
- Корпоративная культура – необходимость выстраивать четкие иерархические лестницы для карьерного роста и свобода принятия решений на уровне линейных руководителей;
- Гибкость организации – необходимость реагировать на изменения на рынке, частота организационных изменений, практика

карьерных перемещений работников.

В рамках исследования систем оплаты труда в коммерческих организациях автором была рассмотрена зависимость количества должностных уровней от сектора экономики и численности организации (табл. 2-4).

Таблица 2  
Зависимость количества уровней от отрасли и численности компании – крупнейшие компании (численность более 10 000 человек)<sup>16</sup>

Отрасль	Пищевое производство	Телекоммуникации
Количество уровней	26	11

Таблица 3  
Зависимость количества уровней от отрасли и численности компании – крупные компании (численность от 1 000 до 10 000 человек)<sup>16</sup>

Отрасль	Производство упаковки	Банк
Количество уровней	7	18

Таблица 4  
Зависимость количества уровней от отрасли и численности компании – средние компании (численность до 1 000 человек)<sup>16</sup>

Отрасль	Логистика и поставки	Поставка и ремонт электрооборудования	Профессиональные услуги	Информационные технологии	Производство ТНП
Количество уровней	9	9	14	14, 16	19

Полученные по итогам исследования данные позволяют сделать вывод об отраслевой независимости количества уровней (например, для производственных компаний характерна как многоуровневая (26 уровней), так

<sup>16</sup> По данным авторского исследования

и плоская система (7 уровней). Также можно сделать вывод о независимости количества уровней от численности персонала (например, для крупнейших компаний характерны как многоуровневая (26 уровней), так и плоская система (11 уровней), аналогично для средних компаний).

В рамках настоящего диссертационного исследования автором были выявлены следующие преимущества и недостатки узкой и широкой системы должностных уровней (табл. 5).

Таблица 5

Преимущества и недостатки узкой и широкой структуры должностных уровней<sup>17</sup>

Структура	Преимущества	Недостатки
Многоуровневая (узкая)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко обозначенные рамки вознаграждения должности: каждая должность оплачивается в соответствии с ее ценностью для организации;</li> <li>• Фокус на карьерный рост работников, центральным элементом которого становится переход на более высокий уровень (аналог перехода от разряда к разряду в организациях с тарифной системой); понятная система для работников: четкое соответствие должность – должностной уровень;</li> <li>• Простота принятия решений при пересмотре окладов работникам или назначения окладов новым сотрудникам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Узкий диапазон ограничивает руководителя в принятии решения о размере заработной платы, для повышения оклада может потребоваться перевод работника на новый уровень;</li> <li>• Из-за большого количества уровней для занятия вышестоящей должности, может потребоваться скачок через один-два уровня;</li> <li>• Зависимость вознаграждения от уровня может усложнять процессы оценки должностей; если переход на более высокий уровень экономически выгоден работнику, может производиться искусственное расширение функционала или повышение ответственности ради повышения должностного уровня.</li> </ul>

<sup>17</sup> Разработано автором

Преимущества и недостатки узкой и широкой структуры должностных уровней<sup>18</sup>

Структура	Преимущества	Недостатки
Плоская (широкая)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение ответственности руководителя и увеличение гибкости при назначении окладов работникам;</li> <li>• Возможность учета результатов работы, компетенций и опыта работы за счет более широкого диапазона;</li> <li>• Более слабый акцент на продвижении по службе и присвоении уровня;</li> <li>• Более гибкий ответ на изменяющиеся потребности бизнеса, в том числе упрощение процесса оценки должностей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усложняется процесс принятия решения о размере оклада в рамках широкого диапазона;</li> <li>• Отсутствует четкая привязка карьерного роста к росту должностного уровня.</li> </ul>

Результаты авторского исследования в части намерений организаций по развитию системы должностных уровней в 2012 году, показали тенденцию к формализации процессов и, следовательно, их упрощению (увеличение количества уровней, упрощение процедуры оценки должностей) (рис. 5).

<sup>18</sup> Разработано автором



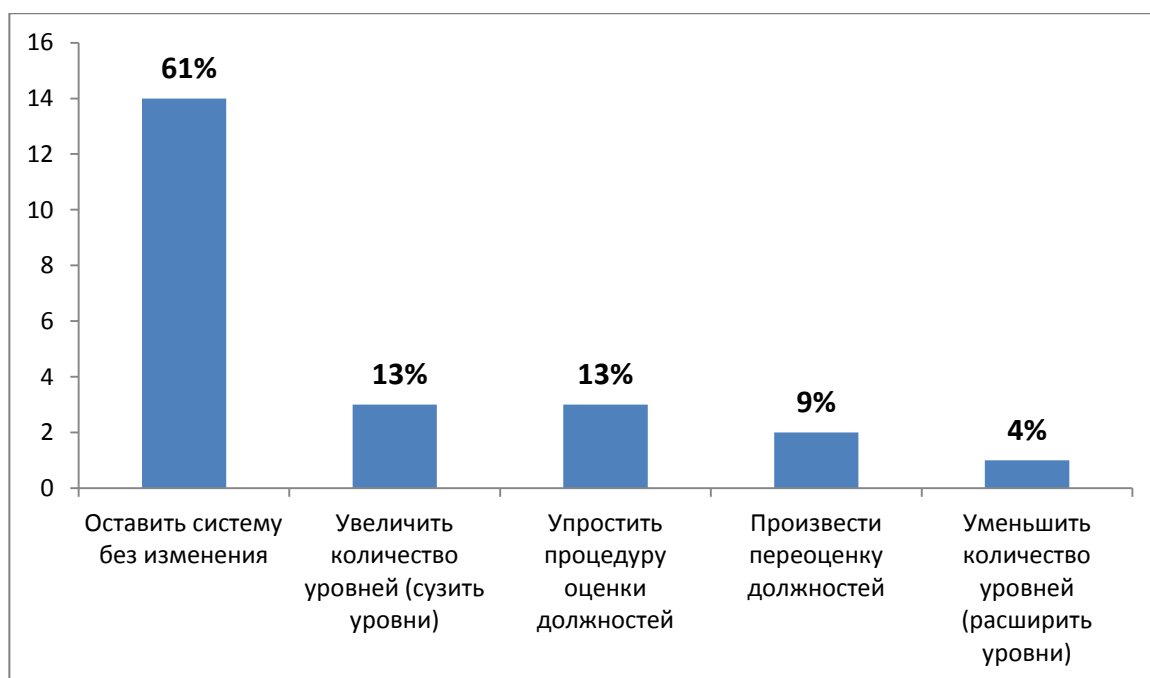


Рисунок 5. Направления развития системы в 2012 году<sup>19</sup>

## **5. Разработаны рекомендации по формированию оплаты труда, переменного вознаграждения, компенсаций и льгот, карьерного планирования на основе системы должностных уровней.**

Важнейшей задачей построения системы должностных уровней в организации является установление взаимосвязей различных элементов корпоративной кадровой политики с должностными уровнями. Эта задача включает в себя построение оплаты труда, переменного вознаграждения, компенсаций и льгот, а также системы обучения и карьерного планирования.

### **1. Построение диапазонов окладов на основании системы должностных уровней**

Диапазоны окладов позволяют работодателю быть гибким в оплате труда и учитывать посредством выбора оклада в диапазоне квалификацию, опыт работника, уровень развития его компетенций и прочие факторы.

Рассмотрим так называемый подход «трех третей диапазона» (рис. 7). В первую треть диапазона попадают новые сотрудники или работники, находящиеся на стадии обучения. Во вторую треть – работники с опытом в

<sup>19</sup> По данным авторского исследования

данной должности, имеющие стабильные результаты. В верхней трети диапазона находятся работники с выдающими результатами или обладающие уникальными, особо ценными для работодателя знаниями.

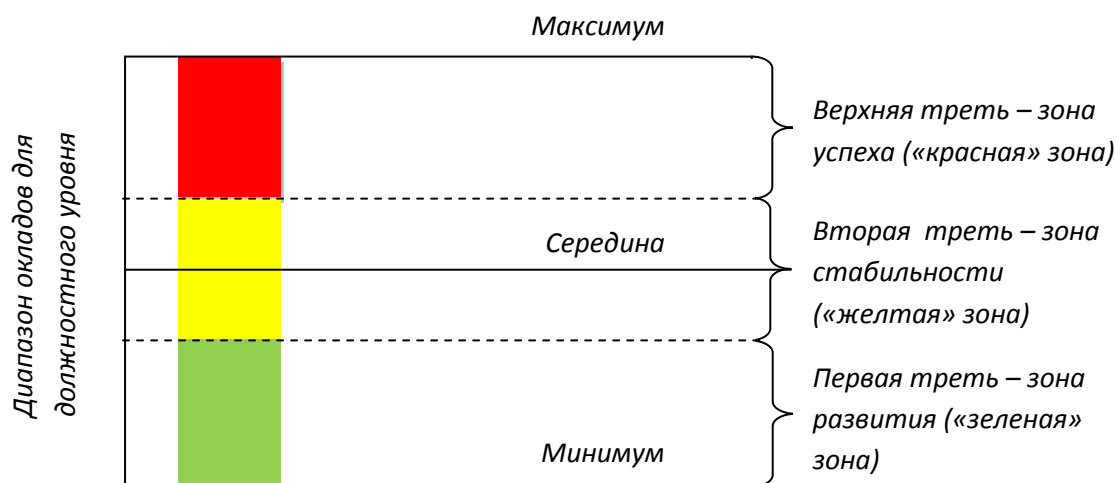


Рисунок 1. Подход «трех третей диапазона»

Построение диапазонов окладов на основе системы должностных уровней может решить следующие задачи:

- Регламентировать процессы установления окладов для новых работников;
- Регламентировать процесс пересмотра окладов для действующих работников;
- Упростить процесс бюджетирования окладов, в том числе для вакантных должностей.

2. Построение переменного вознаграждения на основе системы должностных уровней

Построение переменного вознаграждения на базе системы должностных уровней логично, если в компании существует большое количество должностей и отсутствует возможность распределения целевого размера премий по более крупным группам, например, специалисты – руководители среднего звена – руководители высшего звена. При этом привязка к системе должностных уровней переменного вознаграждения целесообразно только для специалистов и руководителей, не занятых в продажах. Установление

целевого переменного вознаграждения для должностей сферы продаж на основе должностных уровней не распространено по следующим причинам:

- От должностей сферы продаж напрямую зависят результаты деятельности организации, поэтому для них характерны системы премирования, отличные от премирования других категорий персонала;
- Для таких должностей не существует прямой зависимости: чем выше должность – тем больше целевой размер вознаграждения. Специалисты по продажам могут иметь более низкий оклад, но более высокий процент премии по сравнению со своими руководителями.

Построение переменного вознаграждения на основе системы должностных уровней может способствовать реализации следующих задач организации:

- Стать базой обоснованной дифференциации целевого размера переменного вознаграждения;
- Регламентировать процесс администрирования системы премирования.

### 3. Построение социального пакета на основе системы должностных уровней

Возможность построения социального пакета по должностным уровням зависит, прежде всего, от состава входящих в пакет льгот и компенсаций и подхода к распределению льгот в организации: являются льготы унифицированными для всех категорий персонала или различаются, например, для более высоких должностей предусмотрены более дорогие льготы.

Построение социального пакета на основе должностных уровней может быть произведено по следующим принципам:

- Для каждого уровня или нескольких уровней могут быть определены различные элементы социального пакета: для должностей начальных уровней набор элементов будет минимальным, с ростом должностного уровня набор элементов будет расширяться;

- Набор элементов для каждого из должностных уровней может быть единым, однако, качество или стоимость элемента может расти от уровня к уровню, например, в программу медицинского страхования для более высоких должностей будут включены более дорогие леченые учреждения.

Дифференциация льгот по должностным уровням логична тогда, когда льготы связаны с покрытием расходов сотрудника на определенные виды услуг или с компенсацией потери дохода при определенных жизненных обстоятельствах (в связи с тем, что доход и уровень жизни для каждого работника различен и, соответственно, отличается его ожидание от той или иной льготы). Логично распределение по должностным уровням таких льгот, как добровольного медицинского страхования, дотаций на питание, страхования от несчастных случаев и болезней, пенсионной программы.

Льготы, покрывающие затраты работников, связанные с производственной деятельностью, например, компенсации за использование личного автомобиля в служебных целях или служебная мобильная связь, по должностным уровням строятся реже – производственная необходимость в таких льготах возникает не у всех работников компании и не зависит от иерархии должностей. Например, потребность в служебной мобильной связи у специалиста по работе с клиентами может быть выше, чем у начальника отдела одной из обслуживающих функций. Поэтому подобные льготы чаще всего связаны с наименованием должности или функциональной категорией (например, сфера продаж и обслуживания клиентов).

#### 4. Развитие и карьера на основе системы должностных уровней

Говоря о построении системы должностных уровней в организации, нельзя не заострить внимания на одной из основных задач этой системы – дать каждому работнику понимание своего текущего места в организации и дальнейших перспектив своего профессионального и карьерного развития.

Отсутствие карьерного роста, достижение «потолка» на текущей должности и отсутствие перспектив роста и развития называют одной из ключевых проблем увольнения работников<sup>20</sup>.

Построение четкой иерархии должностей, позволяющей работнику видеть перспективы своего развития, установление временных рамок достижения следующей ступени и обозначение необходимых условий для роста (например, прохождение обучения, получение высоких результатов аттестации и другое) служат целям удержания ценных работников. Однако, вертикальная иерархия должностей (специалист – ведущий специалист – руководитель группы – начальник отдела) не всегда дает возможность всем ценным работникам расти в должности и, соответственно, в заработной плате. Альтернативными вариантами решения указанных выше проблем могут стать следующие меры:

- Введение в организационную структуру компании «ветки» должностей экспертного уровня (высококвалифицированных специалистов – носителей уникального опыта). Переходя на должность эксперта с более высоким должностным уровнем, работник получает более высокий уровень заработной платы, статус и признание, в том числе при нахождении своей должности на одном уровне с руководящими позициями, а также расширение уровня ответственности, например, в формате наставничества для менее опытных коллег.

- Введение в организационную структуру проектной карьерной ветки (преимущественно в крупных или высокотехнологичных организациях), в которой могут быть выделены должности руководителей и директоров проектов, сопоставимых по уровню с должностями руководителей среднего звена. Помимо роста заработной платы, статуса и расширения границ ответственности, работник получает возможность попробовать свои силы в новой для себя сфере проектной деятельности.

---

<sup>20</sup> Сайт сообщества HR-менеджеров HR-портал [Электронный ресурс] URL:<http://www.hr-portal.ru/article/pochemu-oni-uhodyat-prichiny-uvolneniya-uspeshnyh-sotrudnikov> (05.04.2012, 23:44)

**По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:**

***Статьи в рецензируемых журналах, включенных в перечень ВАК***

1. *Бритова В.С.* Вознаграждение по грейдам// Сборник научных трудов Российской Академии предпринимательства, Москва, сентябрь 2011, выпуск XXVIII, стр. 247-254 – 0,3 п.л.

2. *Бритова В.С.* Развитие системы грейдов в компании// Инициативы 21 века, 2011, №3, стр. 11-12. – 0,2 п.л.

3. *Бритова В.С.* Система должностных уровней и тарифная система: сравнительный анализ// Сборник научных трудов Российской Академии предпринимательства, Москва, май 2012, выпуск XXXI – 0,3 п.л.

***Статьи в прочих журналах и сборниках***

4. *Бритова В.С.* Качество высшего образования и занятость выпускников в сфере телекоммуникаций// Инновационное развитие экономики России: роль Университетов, МГУ им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 21-24 апреля 2010 г. Сборник статей: Том 2/ Под ред. В. П. Колесова, Л. А. Тутова. – М.: Экономический факультет МГУ; ТЭИС, 2010. – 480 с., стр. 466-472 – 0,5 п.л.

5. *Бритова В.С.* Рынок труда: посткризисная стабилизация// Российский рынок труда глазами молодых ученых: Сборник статей по материалам Круглого стола 9 октября 2010 г. / Под ред. Колосовой Р.П. – М.:МАКС Пресс, 2011. – 232 с., стр. 39-44 – 0,2 п.л.

6. *Бритова В.С.* Структура дохода работников как показатель рыночных тенденций оплаты труда// Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение: Вторая Международная научная конференция; Москва, МГУ им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет; 22-24 апреля 2009 г. Сборник статей: Том 2/ Под ред. В. П. Колесова, Л. А. Тутова. – М.:МАКС Пресс, 2009. – 452 стр., стр. 334-341 – 0,4 п.л.