

«Свежий взгляд» на управление базовым вознаграждением

Журнал: [Справочник по управлению персоналом](#)

Год: 2011

Номер: №1

Автор: [Денисова Ариадна](#)

Рубрика: [На практике: Мотивация](#)

Бэндинг начал активно развиваться в 90-е годы прошлого века вследствие несовершенства традиционных грейдинговых систем. К настоящему времени он внедрен в таких крупных компаниях, как Nokia, General Electric, Marriott Hotels, IBM, AT&T и др. Рассмотрим особенности, преимущества и недостатки данной системы.

Большинство новых идей в управлении базовым вознаграждением за последние 30-40 лет были модификацией уже существующих методик. Бэндинг (от англ. band - полоса, лента) - новая альтернативная концепция, предполагающая более гибкий подход, позволяющая перенести акцент в определении размера зарплаты на компетенции персонала. Первое упоминание о внедрении данной схемы относится к 1980 г., когда стартовал проект по изменению системы оплаты труда в Федеральном правительстве США.

Бэндинг представляет собой «широкополосную» структуру заработной платы, в которой разница между максимальным и минимальным окладами («вилка») равна 50-150%. В отличие от традиционных структур система бэндов включает меньше иерархических уровней, объеди-

ненных либо по признаку выполняемой работы («семейство должностей»), либо по признаку функциональной принадлежности («семейство карьер»).

Семейство должностей

Семейство должностей - это группа позиций, объединенных по сложности работ (принцип, аналогичный применяемому в грейдинговании). При формировании групп может использоваться балльно-факторный метод оценки должностей. Однако бэнд шире, чем грейд, и, как правило, охватывает все схожие позиции (см. рис. 1).

Например, бэнд «Ведущие и главные специалисты» включает все должности в компании, соответствующие этому определению. «Вилка» у них - единая для целого ряда должностей и довольно широкая (похожа на полосу). В традиционных же грейдах позиции ведущих специалистов разных отделов могут относиться к разным группам, а значит, отличаются и «вилки» окладов.

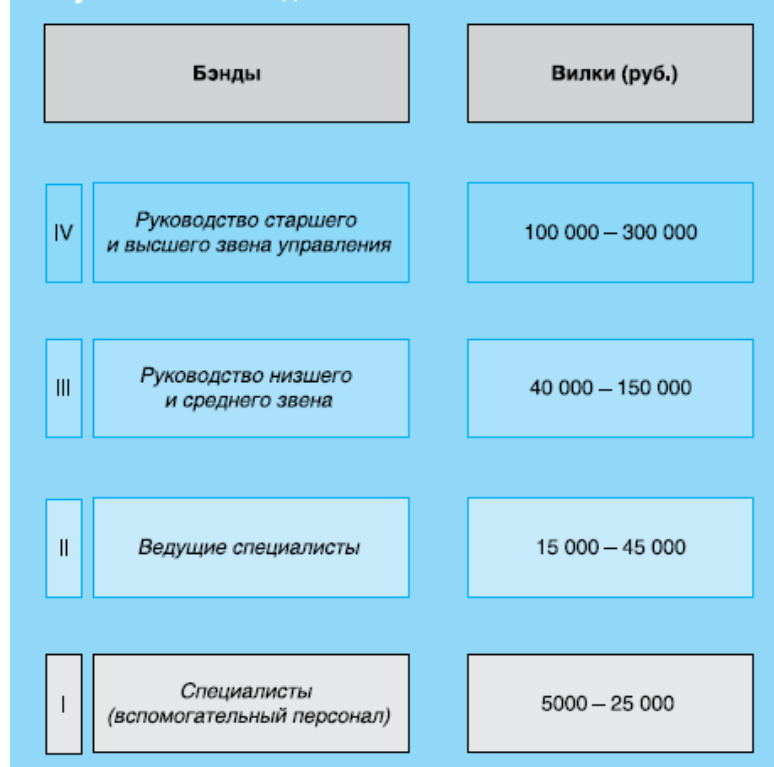
Именно с размахом «вилок» были связаны первые проблемы системы бэндов: они могли достигать 200% и более, что, естественно, осложняло планирование фонда оплаты труда, снижало объективность при назначении ставки конкретному человеку, а также приводило к не-

оправданным ожиданиям персонала в отношении доходов. Поэтому акцент в управлении зарплатой был перенесен на компетенции работников, в соответствии с оценкой которых и устанавливался конкретный ее размер. Со временем диапазон «вилки» становился меньше - 50-100%.

Семейство карьер

Еще больший шаг вперед на пути трансформации традиционного подхода бэндинг сделал при появлении семейства карьер - группы должностей, объединенных определенными функциональными областями (см. табл. 1). Если ранее, при разработке семейства должностей, использовался одномерный подход, то теперь бэнды стали двумерными - зарплатные «вилки» начали устанавливаться для каждой группы позиций в рамках функционального направления. Основой для формирования групп стала уже сложившаяся на предприятии карьерная иерархия в пределах каждой функциональной сферы. Это позволило учесть различия в ценности должности для компании и вовлечь в определение бэндов руководителей направлений. Прежде это было затруднительно, поскольку семейство должностей могло включать позиции из разных функциональных сфер.

Рисунок 1. Семейство должностей



Генеральный директор					
V. Директор	V. Директор	V. Директор	V. Директор	V. Директор	V. Директор
IV. Начальник департамента	IV. Начальник департамента	IV. Начальник департамента	IV. Начальник департамента	IV. Начальник департамента	IV. Начальник департамента
III. Руководитель группы, проекта	III. Руководитель группы, проекта	III. Руководитель группы, проекта	III. Руководитель группы, проекта	III. Руководитель группы, проекта	III. Руководитель группы, проекта
II. Ведущий/ главный/ старший специалист	II. Ведущий/ главный/ старший специалист	II. Ведущий/ главный/ старший специалист	II. Ведущий/ главный/ старший специалист	II. Ведущий/ главный/ старший специалист	II. Ведущий/ главный/ старший специалист
I. Специалист, эксперт, менеджер	I. Специалист, эксперт, менеджер	I. Специалист, эксперт, менеджер	I. Специалист, эксперт, менеджер	I. Специалист, эксперт, менеджер	I. Специалист, эксперт, менеджер
Снабжение	Финансы	HR	Управление производством	Информационные технологии	Коммерческая деятельность

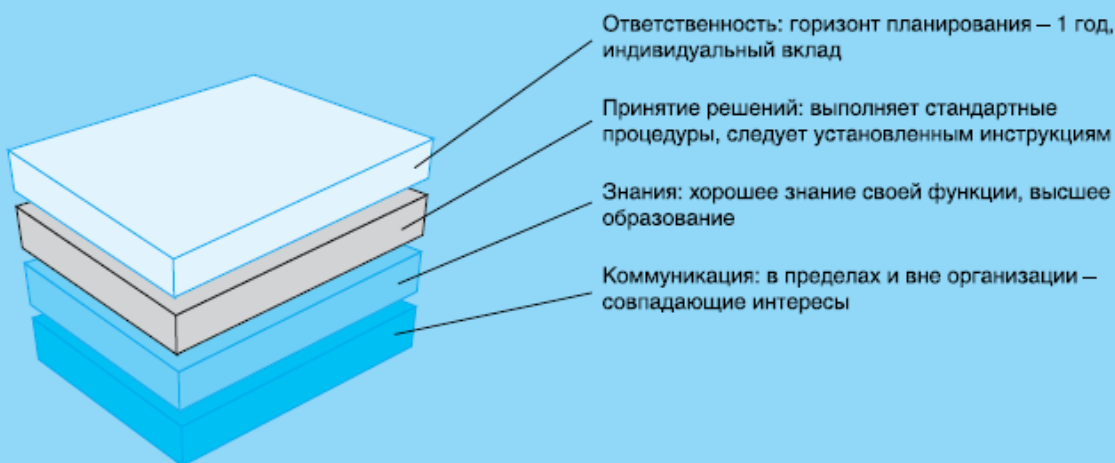
Новый принцип группировки более понятен персоналу, как правило, не нарушает сложившуюся иерархию и позволяет создать систему управления карьерой, включающую оценку компетенций и развитие работников. Также данный подход помогает решить проблему с доходами персонала в тех направлениях, где зарплаты на рынке «перегреты» (например, в ИТ-сфере): для них предусмотрена своя «вилка» окладов. При этом HR-специалист выступает в роли куратора в управлении базовым

вознаграждением, контролируя соответствие принятых менеджерами решений требованиям корпоративной политики и законодательства. В частности, он обеспечивает руководителей данными о рыночном уровне зарплат по должностям, анализирует и сравнивает между собой оклады в разных функциональных направлениях, не допуская чрезмерно больших и необоснованных отклонений в рамках одного и того же уровня позиций.

Распределение и окладов

Каждый из бэндов описывается на основе оценки должностей, произведенной балльно-факторным методом (пример упрощенного описания бэнда см. на рис. 2). Это, помимо прочего, помогает понять, к какой группе отнести должность с нетрадиционным названием. Например, куда включить менеджера по реинжинирингу - в группу «специалистов» или «ведущих специалистов»? Описание бэнда облегчает решение этой задачи.

Рисунок 2. Описание бэнда «Ведущие специалисты»

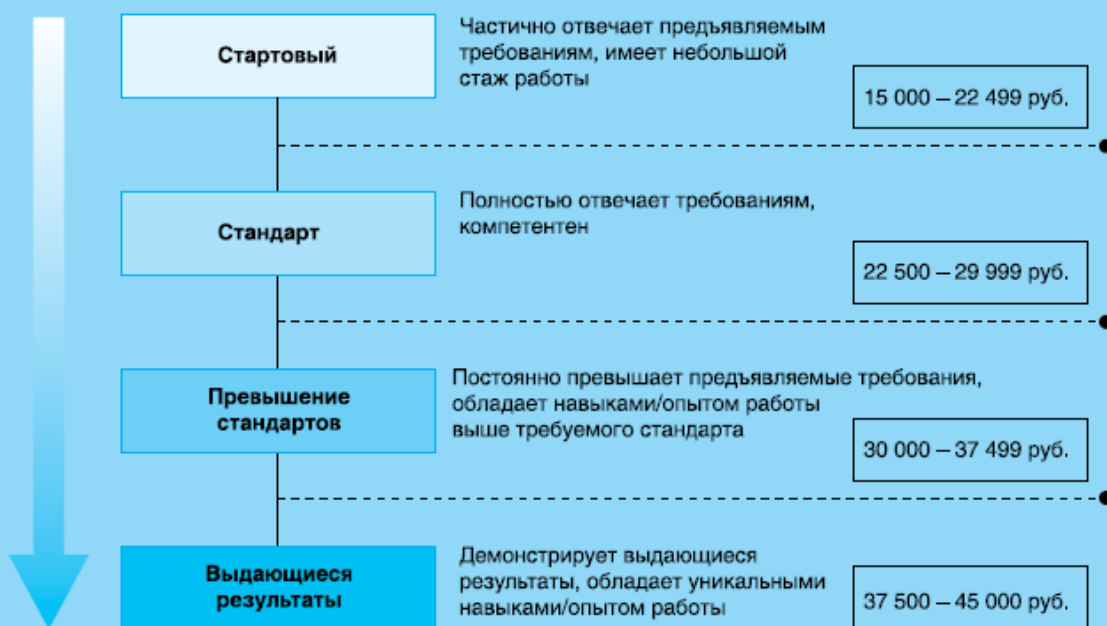


После «разнесения» должностей по бэндам (их обычно от 4 до 8) остается определить размер заработной платы для позиций бэнда. Для

этого внутри него устанавливаются «ступени» (от 3 до 5), каждая из которых соответствует определенному уровню развития

компетенций сотрудника, а также стажу работы (см. рис. 3):

Рисунок 3. Ступени бэнда «Ведущие специалисты»



1. **Стартовый** - предполагает начальный уровень развития компетенций или минимально необходимые для выполнения работы стаж и навыки. Соответствует новичку в данной должности, например, выпускнику вуза на позиции специалиста.

2. **Стандартный** - предполагает, что сотрудник полностью отвечает требованиям, предъявляемым компанией к компетенциям и стажу работы. Как правило, он несколько лет занимает должность и самостоятельно может

выполнять порученные ему задания.

3. **«Превышение стандартов»** - предполагает, что специалист постоянно показывает результаты выше требуемых и демонстрирует развитость своих профессиональных компетенций. Он может руководить группой либо предлагать изменения процедур, вносить предложения по совершенствованию работы.

4. **«Выдающиеся результаты»** - уровень, предназначенный для профессионалов, обладающих

уникальными знаниями, опытом и навыками. Например, досконально разбирающихся в своей функциональной сфере. Такие знания нельзя получить путем традиционного обучения, а можно только благодаря длительной практике. Каждой ступени бэнда соответствует конкретный размер «вилки» оклада. Также возможно создание промежуточных уровней внутри ступени для большей дифференциации заработных плат (см. табл. 2).

Таблица 2. Дифференциация окладов внутри ступеней бэндов

Бэнд «Ведущие специалисты»		Зоны		
		I Минимум	II Середина	III Максимум
Ступени	Стартовый	15 000	18 750	22 499
	Стандарт	22 500	26 250	29 999
	Превышение стандартов	30 000	33 750	37 499
	Выдающиеся результаты	37 500	41 250	45 000

Размер оклада для ступени обычно определяется на основе анализа рыночных данных. Так, стартовому уровню по должности может соответствовать 25-й квартиль из обзора зарплат по данной позиции, стандартному - медиана рынка, уровню «Превышение стандартов» - 75-й квартиль, а уровню «Выдающиеся результаты» - максимум рынка. В такой структуре доходы большинства сотрудников будут находиться в пределах между 25-м и 75-м квартилями рынка.

В традиционных грейдинговых структурах дифференциация окладов обычно происходит на основе разрядов, и только в отдельных случаях (главным образом, когда вилка грейда оказывается достаточно большой) производится дополнительное деление их на ступени. Таковых обычно выделяют 3: «начальный уровень», «соответствие стандартам», «превосходит стандарты». Таким образом, в бэндинге делается больший акцент на компетенции сотрудников, нежели в традиционном грейдинге.

При существенных преобразованиях на рынке или в характере выполняемых работ уровни каждой ступени могут изменяться (как в грейде, так и в бэнде). Соответственно, должен происходить и групповой пересмотр зарплаты персонала. Кроме того, с целью вознаграждения сотрудников за

развитие их компетенций и улучшение показателей работы раз в год желательно производить индивидуальную корректировку окладов на основе результатов аттестации.

Правда, дифференциация доходов на основе оценки компетенций создает дополнительные сложности с точки зрения трудового законодательства. Чтобы сотрудники на одной и той же должности в одном подразделении получали разные оклады, необходима система индивидуальных надбавок, которые назначались бы на основе оценки квалификации, образования и стажа специалиста. При этом оценка должна проводиться в соответствии с требованиями к аттестации персонала, и ее результаты нужно документально фиксировать.

Две стороны бэндинга

Преимущества бэндинга перед традиционными структурами грейдов следующие:

- более широкие «вилки»;
- гибкость в управлении вознаграждением - позволяет быстрее реагировать на изменения рынка труда;
- возможность вовлечения линейных руководителей в управление вознаграждением (процесс назначения окладов более прозрачен и прост для рядовых сотрудников и начальников). Во избежание

беспорядочного начисления высоких окладов новичкам HR-менеджер курирует данный процесс и регулирует возможные отклонения;

- больший акцент на индивидуальные компетенции;
- возможность создания прозрачной системы карьерного роста, так как есть четко определенные ступени карьерной лестницы внутри каждой функциональной области.

- У системы есть и недостатки:

- риск потери управления вознаграждением при слишком широких «вилках»;

- появление у персонала слишком больших и неоправданных ожиданий в отношении зарплаты. Они связаны с тем, что «вилка» бэнда шире, чем у традиционного грейда;

- невозможность в достаточной степени дифференцировать льготы по уровням иерархии в случае использования бэндинга в качестве основы для формирования системы льгот. При внедрении бэндинга необходимо осознавать, что система подходит только для компаний, готовых перейти от старой бюрократической схемы к новой парадигме управления, при которой организационные структуры становятся более «плоскими», скорость принятия управленческих решений возрастает, а значимость компетенций сотрудника как показателя его таланта выходит на первый план.

