



ГРЕЙДИНГ

Технология построения системы
управления персоналом



Понятие

- **Грейдинг** – группировка должностей по определенным основаниям (определение веса, классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации.
- Суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с их значимостью на рынке (внешняя ценность).



Технология грейдинга

- Технологии грейдинга различны, но суть их сводится к следующему:
- Распределение должностей по значимости для организации.
- Определение грейдов.
- Присвоение должностям размеров окладов — тарифов.
- Анализ и исправление несоответствий.

Распределение должностей по значимости для организации

Выбор метода определения значимости должностей

Неаналитические методы:
ранжирование «целых»
должностей

Аналитические: ранжирование
должностей «по весу»

классификация

Метод
парных
сравнений

Бальная оценка

Факторный
метод

Прямое
ранжирование

Определение ключевых должностей

Оценка ключевых должностей

Изучение рыночного уровня оплаты труда

Изучение рынка

Изучение обзоров оплаты труда

Составление окладов и «весов» должностей

Определение грейдов и тарифов

Анализ и исправление несоответствий

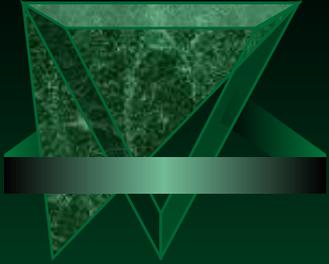
Выявление недооцененных и переоцененных
должностей

Регулирование границ грейдов и
тарифов



Грейдинг начинается с исследования должностей внутри организации

- Цель - распределить должности по важности для компании. Для этого пользуются двумя типами процедур –
- аналитическими (экспертная оценка, метод парных сравнений и т.п.) и
- неаналитическими (сравнение «весов» должностей: работы оцениваются «по частям» (компенсируемым факторам) в рамках специальных процедур: балльная оценка, факторный метод и т.п.



Определение ключевых должностей.

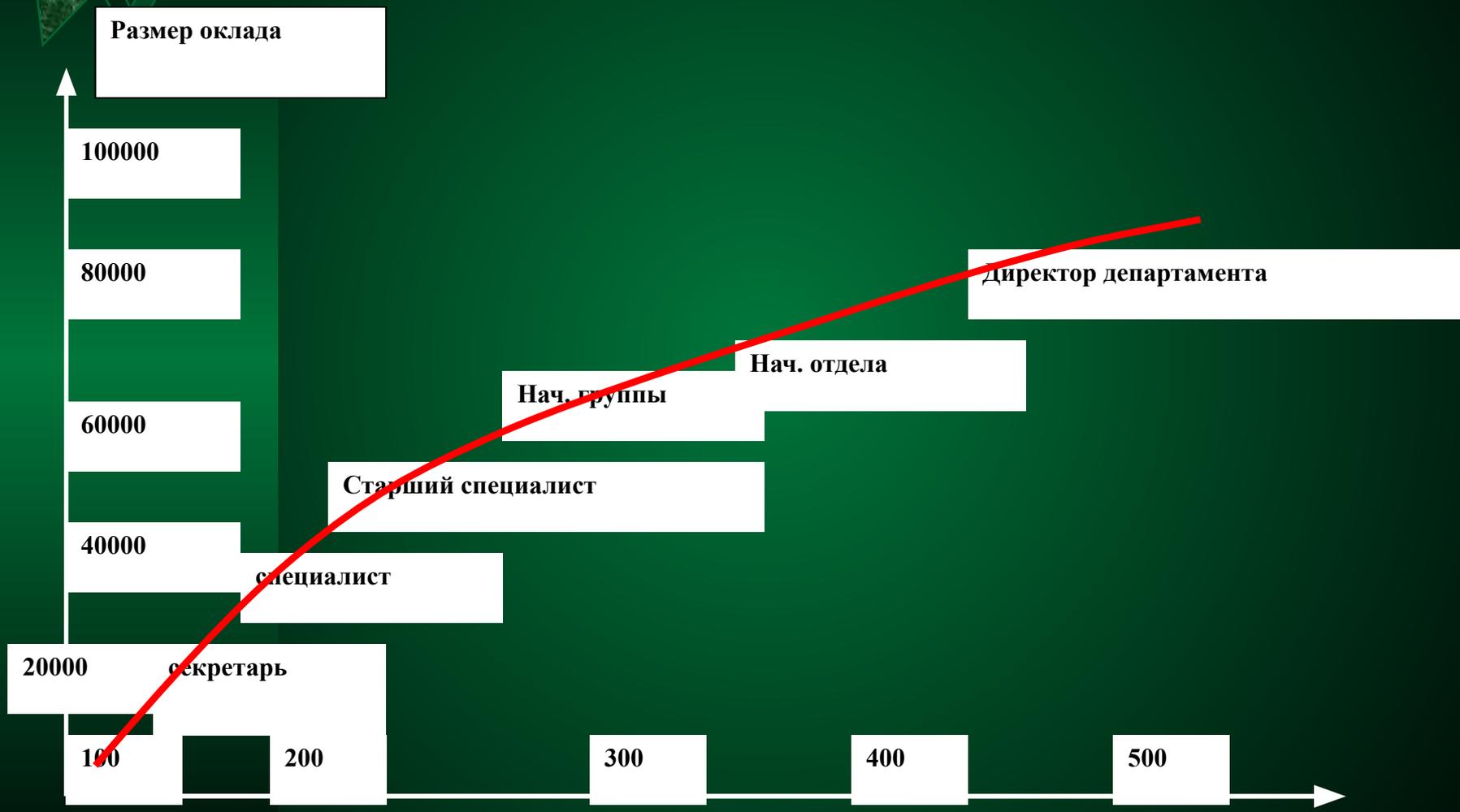
- Это должности, которые:
- - напрямую влияют на успех организации (создают добавленную стоимость или ценность производимого продукта);
- - тяжелее всего заполнить в силу нехватки специалистов на рынке труда;
- - являются типичными для каждого из классов.



Изучение рыночной оплаты труда

- Организации, следующие принципу «Равная оплата за равный труд» и стремящиеся быть конкурентоспособными на рынке труда, постоянно пересматривают уровни зарплат. Для этого используются два основных метода:
 1. Изучение рынка зарплат для тех должностей, которые затрагивают изменения, а также для ключевых должностей;
 2. Изучение обзоров зарплат. Которые выпускает сегодня практически любое рекрутинговое агентство.
- Изучение рынка осуществляется:
 1. По резюме кандидатов, которое находится в распоряжении кадровика;
 2. По объявлениям работодателей, опубликованных в кадровой периодике.
- Однако должности, которые сравниваются, должны быть равнофункциональные (сравнение должностных инструкций).

Составление окладов и «весов» должностей





Определение грейдов и групп грейдов

- Грейд – минимальная единица различения с точки зрения оплаты. Это значит, что для должностей, попавших в один грейд, разница в оплате столь же незначительна, сколь малым считается различение их весов или рангов.
- Диапазон оплаты для должностей одного грейда можно назвать тарифом. Он может быть поделен на тарифные разряды - минимальные единицы различения оплаты для должностей.
- В одном тарифном разряде оплаты труда одинакова для всех грейдов, входящих в группу. Таким образом, сохраняя работнику одну и ту же зарплату, руководитель может мотивировать его «присвоением очередного звания».
- А если грейдам приписать различные материальные или нематериальные льготы, то мотивация движения по грейдам становится эффективной.



Определение грейдов – метод классификации (пример)

Наименование должности	ранг
Заместитель генерального директора	11
Начальник финансового департамента	10
Начальник коммерческого управления	10
Начальник управления персонала	10
Начальник отдела финансового анализа	9
Начальник отдела продаж коммерческого управления	9
Начальник группы розницы отдела продаж	7
Начальник группы опта отдела продаж	7
Начальник смены отдела охраны	6
Специалист группы розницы отдела продаж	5

Классы должностей

Класс должности	Наименование должности	ранг	грейд
Руководители высшего звена	Заместитель генерального директора	11	4
Руководители высшего звена	Начальник финансового департамента	10	4
Руководители высшего звена	Начальник коммерческого управления	10	4
Руководители высшего звена	Начальник управления персонала	10	4
Руководители среднего звена	Начальник отдела финансового анализа	9	3
Руководители среднего звена	Начальник отдела продаж коммерческого управления	9	3
Руководители низшего звена	Начальник группы розницы отдела продаж	7	2
Руководители низшего звена	Начальник группы опта отдела продаж	7	2
Руководители низшего звена	Начальник смены отдела охраны	6	2
Специалисты	Специалист группы розницы отдела продаж	5	1

Система грейдов для консалтинговой компании

8				Старший топ-менеджер		
7				Топ-менеджер		
6	Главный системный архитектор	Директор проекта	Директор по консалтингу/ партнер	Директор бизнес-направления	Директор по развитию бизнеса	
5	Системный архитектор	Ведущий менеджер проекта	Главный консультант	Ведущий линейный руководитель	Руководитель направления продаж	
4	Главный специалист	Менеджер проекта	Ведущий консультант	Линейный руководитель	Ведущий менеджер по продажам	
3	Ведущий специалист		Старший консультант		Менеджер по продажам	Ведущий специалист
2	Старший специалист		Консультант		Ассистент-стажер	Старший специалист
1	Специалист		Консультант-стажер			Специалист
0	Стажер		Стажер			
<i>Грейд</i>	<i>IT-специалист</i>	<i>Менеджер проекта</i>	<i>Консультант</i>	<i>Линейный руководитель</i>	<i>Менеджер по продажам</i>	<i>Администрат. специалист</i>

