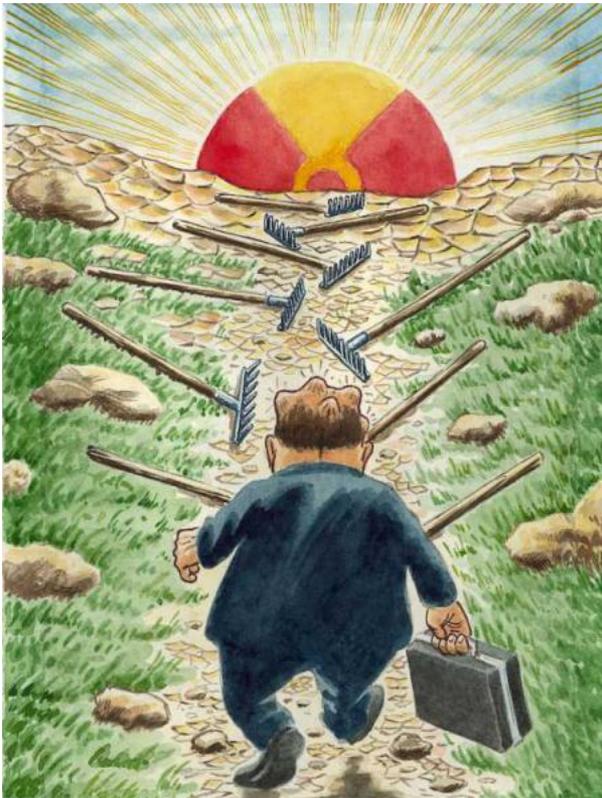


Система грейдов: практическое применение. Основные грабли



*Любая система не идеальна,
но любая система лучше, чем
бардак.*



Пути решения

- Пригласить специализирующуюся консалтинговую компанию (Hay Group, Mercer и т.д.)
 - Высокая стоимость (30000-500000 евро Hay Group)
 - Ожидания результата, без вклада труда со стороны менеджмента
 - Система не учитывает особенности Вашей компании, должности не «укладываются» в стандарт
- Пригласить специалиста фри лансера, имеющего опыт внедрения
 - Не хватит ресурсов потянуть столь глобальный проект
 - Не достаточно опыта или он однобокий
 - Различие бизнес процессов
- Самостоятельно
 - Изобретение велосипеда и танцы на граблях, на которые уже наступали другие
 - Лебедь рак и щука – представления менеджмента о роли и важности процесса/должности различается
 - Нет пророка в своем отечестве – консультанту, которому заплатили 500000 евро склонны больше доверять



Этапы

1. Выбор метода определения значимости должности
2. Определение и оценка ключевых должностей
3. Изучение рыночной оплаты труда
4. Сопоставление окладов и «весов должностей»
5. Определение грейдов и их групп
6. Определение границ грейдов
7. Определение тарифов
8. Определение размеров окладов
9. Анализ и исправление «несоответствий»

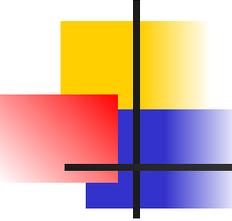


Выбор метода определения значимости должности

- **Неаналитический**

+ проще

- полученные данные несравнимы, расстояние между должностями трудно выразить в численной форме



Пример: **метод классификации** (руководящая функция и образование)

- руководители высшего звена (зам генерального директора, начальники департаментов, управлений)
- руководители среднего звена (начальники отделов)
- руководители низшего звена (супервайзеры, начальники групп, смен, бригад)
- старшие специалисты
- специалисты
- младшие специалисты
- технические работники (секретари, операторы, квалифицированные рабочие)
- вспомогательный персонал
- Эти группы можно легко объединить в 3 категории: руководители, специалисты, исполнители

Грабли: как отнести к грейдам конкретные должности? Очень субъективно, а значит «не справедливо».

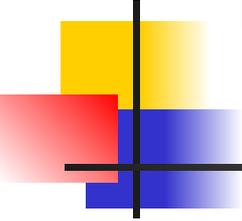


Выбор метода определения значимости должности

- **Аналитический**

- + позволяют оцифровать данные и «менее субъективны»

- достаточно трудоемки



Построение шкалы для оценки должностей, определение факторов, наиболее влияющие на размер оплаты любой должности.

Пример (Hay Group)

1. Глубина знаний
2. Степень глубины знаний
3. Широта знаний
4. Уровень коммуникаций
5. Чем обусловлена свобода мышления
6. Степень свободы мышления
7. Сложность ситуаций проблем и задач
8. Свобода действия
9. Степень свободы действия
10. Объем контроля
11. Влияние должности на конкретный результат



Мы на практике оценивали должность по следующим параметрам

- Степень влияния на организацию.
- Квалификация и опыт.
- Решение проблем.
- Контактность.
- Ответственность.
- Управление.



1. Степень влияния на организацию.

Этот фактор учитывает характер влияния должности, который меняется в зависимости от уровня вклада.

При этом определяется, является ли уровень вклада данной должности ограниченным, умеренным, непосредственным, значительным или основным.

Кроме того, определяется, какой тип воздействия (т.е., перспективный, стратегический, тактический, оперативный или исполнительный) фактически имеет эта должность.



Характер влияния

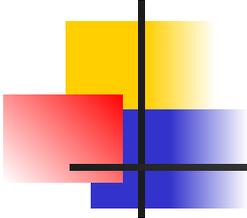
1. Ограниченное влияние (трудно идентифицируемый / едва заметный вклад в достижение результатов)
2. Умеренное влияние (видимый или заметный вклад, который обычно косвенно приводит к достижению результатов)
3. Непосредственное влияние (непосредственное и очевидное влияние на достижение результатов)
4. Значительное влияние (вклад носит характер, имеющий первостепенное значение)
5. Основное влияние (преобладающее влияние, обуславливающее достижение ключевых результатов)



Уровень воздействия

1. Исполнительский уровень (исполнение в соответствии с четко определенными правилами и процедурами и под четким руководством)
2. Оперативный уровень (работа по достижению ежедневных операционных задач, планов либо установленных стандартов сервиса)
3. Tактический уровень (внедрение новых продуктов/ процессов/ стандартов в соответствии со стратегией компании, а также установленными кратко- и среднесрочными операционными планами (1-1,5 года))
4. Стратегический уровень (определяет и внедряет бизнес-стратегии с фокусом на долгосрочное развитие (3-5) в соответствии с видением организации)
5. Перспективный уровень (возглавляет организацию, определяет пути ее развития, а также миссию, видение и ценности)

Уровень/субфактор	Ограниченное влияние <i>(трудно идентифицируемый / едва заметный вклад в достижение результатов)</i>	Умеренное влияние <i>(видимый или заметный вклад, который обычно косвенно приводит к достижению результатов)</i>	Непосредственное влияние <i>(непосредственное и очевидное влияние на достижение результатов)</i>	Значительное влияние <i>(вклад носит характер, имеющий первостепенное значение)</i>	Основное влияние <i>(преобладающее влияние, обуславливающее достижение ключевых результатов)</i>
Исполнительский уровень <i>(исполнение в соответствии с четко определенными правилами и процедурами и под четким руководством)</i>	10	20	30	40	50
Оперативный уровень <i>(работа по достижению ежедневных операционных задач, планов либо установленных стандартов сервиса)</i>	20	30	40	50	60
Тактический уровень <i>(внедрение новых продуктов/ процессов/ стандартов в соответствии со стратегией компании, а также установленными кратко- и среднесрочными операционными планами (1-1,5 года))</i>	30	40	50	60	70



Уровень/субфактор	Ограниченное влияние (трудно идентифицируемый / едва заметный вклад в достижение результатов)	Умеренное влияние (видимый или заметный вклад, который обычно косвенно приводит к достижению результатов)	Непосредственное влияние (непосредственное и очевидное влияние на достижение результатов)	Значительное влияние (вклад носит характер, имеющий первостепенное значение)	Основное влияние (преобладающее влияние, обуславливающее достижение ключевых результатов)
Стратегический уровень (определяет и внедряет бизнес-стратегии с фокусом на долгосрочное развитие (3-5) в соответствии с видением организации)	40	50	60	70	80
Перспективный уровень (возглавляет организацию, определяет пути ее развития, а также миссию, видение и ценности)	50	60	70	80	90



2. Квалификация и опыт.

Данный показатель предполагает оценку всех знаний, умений, навыков, приобретенных в результате полученного образования, дополнительных тренингов, а также опыта работы, необходимых для качественного и в полном объеме выполнения работ на данной должности.

Показатель «Квалификация и опыт» имеет 9 уровней оценки, и оцениваются в размере от 10 до 90 баллов с пошаговой разницей 10 баллов:

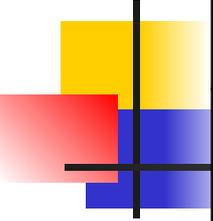
Уровень	Описание	Количество баллов
	Должности, которые предполагают наличие только среднего образования и практически не требуют обучения. Простые операции, часто выполняемы вручную.	10
	Должности, которые не требуют специальных знаний либо опыта, но предполагают ознакомление и овладение простыми навыками в процессе работы, в соответствии с установленными нормами и правилами, либо использования простейшего оборудования.	20
	Должности, требующие наличия определенных знаний либо базовых навыков, необходимых для качественного выполнения работы. Работа носит характер повторяющихся действий.	30
	Должности, к которым нет изначально высоких требований (наличие специального образования либо опыта работы), но которые предполагают обязательное приобретение специальных знаний, умений и навыков в процессе работы. Работа регламентирована, однако требует постоянного развития профессиональных навыков.	40
	Должности, которые требуют наличия некоторых специальных знаний, умений и навыков, опыта работы. Стандартизированные, повторяющиеся действия, но уже с элементами решения нестандартных задач.	50
	Работа требует обязательного наличия специальных знаний, навыков, опыта работы. Работа, в основном, стандартизирована, однако подразумевает элементы поиска и анализа информации, а также понимание родственных областей деятельности.	60
	Должности, которые требуют обязательного наличия специальных знаний, умений, навыков и опыта работы. Работа менее стандартизирована, требует творческого подхода и анализа, а также предполагает понимание родственных областей деятельности.	70
	Профессиональная специализация. Высокие требования к профессиональным знаниям, специальному образованию. Выполнение более сложных задач, требующих обязательной подготовки, опыта и знаний. Предполагает интеграцию (совмещение) и/или координацию функций, более разнородных по специфике деятельности и содержанию.	80
	"Крупный специалист". Высокие требования к профессиональным навыкам, знаниям. Должности, требующие совершенного владения концепциями, принципами и умениями, приобретенными благодаря глубокому знанию специализированной области или благодаря большому опыту работы. Работа требует большого профессионального опыта/знаний, что позволяет практически самостоятельно решать нестандартные вопросы/задачи. Координация стратегических функций, существенно влияющих на деятельность компании.	90



3. Решение проблем.

Обозначает количество, степень сложности и значимость проблем, которые необходимо решать сотруднику на данной должности. Кроме того, фактор «Решение проблем» также определяет уровень сложности умственной деятельности, который определяется теми знаниями, умениями и навыками, которые применяет сотрудник при решении проблем на данной должности.

Показатель «Решение проблем» имеет 8 уровней оценки, и оцениваются в размере от 20 до 90 баллов с пошаговой разницей в 10 баллов:



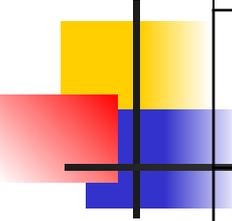
Уровень	Описание	Количество баллов
1	Простая работа, одинаковые проблемы. Однотипные ситуации, требующие принятия решения путем простого (единого) выбора. Решение задач происходит в соответствии с четкими и простыми правилами, инструкциями.	20
2	Одинаковые ситуации, требующие принятия решения посредством избирательного выбора из числа изученных, понятных вещей. Решение задач происходит в соответствии с установленными стандартными инструкциями.	30
3	Некоторое разнообразие ситуаций, требующих принятия решения методом выделения отличительных признаков. Решение задач происходит в рамках существующих правил, процедур.	40
4	Различные ситуации, иногда выходящие за рамки стандартных, требующие поиска новых решений. Мышление в соответствии с разнообразными, установившимися в компании процедурами и стандартами.	50
5	Разнообразие ситуаций, требующих определения наиболее оптимального способа из множества альтернатив решений, используя приобретенные специализированные знания. Требуется аналитическое, конструктивное мышление в соответствии с процедурами и политикой компании.	60
6	Меняющиеся ситуации, для решения которых необходимо аналитическое мышление и умение оценивать, постоянно оптимизируя ситуацию. Значительное улучшение, изменение или адаптация существующих методов и технических приемов.	70
7	Обширный анализ постоянно меняющихся, многоаспектных вопросов и проблем, требующих комплексных решений. Мышление в соответствии с основной политикой, принципами и задачами компании.	80
8	Разработка в полном смысле новых концепций или методов, благодаря которым появляется возможность найти новые пути, вносящие глобальный, основной вклад в развитие. Мышление в рамках философии бизнеса в целом. Неопределенная проблема, требующая разработки новых подходов, вариантов решения.	90



4. Контактность.

Определяет уровень контактности и сложность взаимодействий с другими людьми – внешними и внутренними контрагентами, которые возникают в процессе решения задач, обозначенных данной должностной инструкцией, а также необходимый для этого уровень владения навыками общения.

Показатель «Контактность» имеет 6 уровней оценки, и оценивается в размере от 10 до 70 баллов с пошаговой разницей в 10 баллов:



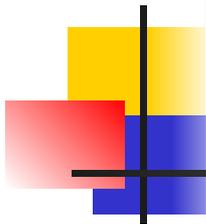
	Уровень	Описание	Количество баллов
	1	Выполнение задачи при отсутствии или ограниченной взаимосвязи с деятельностью других подразделений и/или внешних/внутренних контрагентов. Общение и поведение, основанное на общепринятых нормах и правилах.	20
	2	Работа или контроль за работой, предполагающая определенную взаимосвязь и деятельность с другими подразделениями, внешними/внутренними контрагентами. Общение и поведение, основанное на общепринятых нормах и правилах.	30
	3	Работа с высокой степенью внешних либо внутренних контактов, которая не предполагает координацию других работ. Общение и взаимодействие с людьми важны, но не являются решающими при выполнении работы.	40
	4	Работа и/или координация работ с высокой степенью контактности и взаимодействия с другими подразделениями, внешними/внутренними контрагентами. Навыки общения и взаимодействия с людьми очень важны при выполнении работ.	50
	5	Высокая степень внешних и внутренних контактов, проведение переговоров с высоким статусом должностных лиц других компаний. Умения общаться, понимать и взаимодействовать с людьми являются крайне важными и необходимыми при выполнении работы.	60
	6	Сложные взаимодействия, высокая степень контактности, координация работы на корпоративном уровне. Транслирование на уровне всего холдинга. Умения и навыки общения, понимания и взаимодействия с людьми являются решающими в выполнении работы.	70



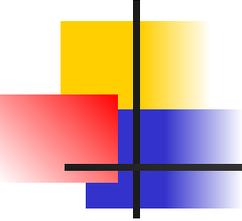
Ответственность.

Определяет ответственность за действия и последствия этих действий. Обозначает степень ответственности должности в рамках компании и влияние данной работы на конечный результат деятельности компании. Кроме того, показатель «Ответственность» может определять, на какие финансовые показатели работы компании имеет влияние данная должность (бюджет, суммы финансовых выплат, объемы продаж, стоимость товарно-материальных ценностей, и пр.)

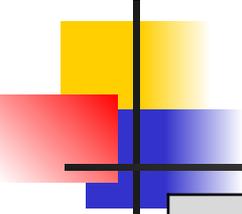
Показатель «Ответственность» имеет 5 уровней оценки, три из которых имеют по 3 подуровня, в зависимости от степени сложности работы, и оценивается в размере от 10 до 80 баллов с пошаговой разницей в 10 баллов:



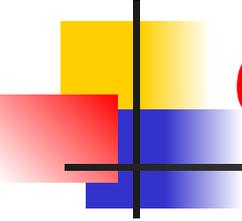
Уровень	Описание	Количество баллов		
		несложная, регламентированная и повторяющаяся работа	менее регламентированная, но повторяющаяся работа	менее регламентированная работа, которая предъявляет высокие требования к сотрудникам
	Ответственность только за результаты своей работы.	20	30	40
	Ответственность за результаты работы других (целого отдела либо нескольких постоянных или временных подчиненных).	30	40	50
	Ответственность за результаты работы нескольких отделов либо координация нескольких функций.	40	50	60
	Ответственность за результаты работы компании.			70
	Ответственность за результаты работы холдинга.			80



Кроме того, с помощью показателя «Ответственности» можно определить **относительную** значимость должности в материальном эквиваленте, в зависимости от стоимости товарно-материальных, финансовых и пр. ценностей, за которые несет ответственность либо на которые существенно влияет должность (бюджет, объемы продаж, склады ТМЦ, и т.д.). Это увеличивает значимость и повышает общую оценку должности, добавляя дополнительное количество баллов:



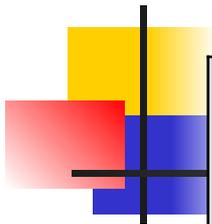
Фактор "Дополнительная ответственность"	Объем относительной ответственности в материальном эквиваленте	Количество дополнительных баллов
1	до 50 тыс. долларов	5
2	от 50 до 100 тыс. долларов	10
3	от 100 до 500 тыс. долларов	15
4	от 500 тыс. долларов до 1 млн.	20
5	свыше 1 млн. долларов	25



6. Управление.

Фактор «Управление» определяет необходимость в координации различных бизнес – процессов компании. Данный показатель демонстрирует сложность и объемность управленческих функций на данной должности.

Показатель «Управление» имеет 5 уровней оценки, три из которых имеют по 3 подуровня, в зависимости от степени сложности работы, и оценивается в размере от 10 до 90 баллов с пошаговой разницей в 10 баллов:

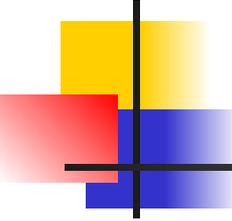


Уровень	Описание	Количество баллов		
		несложная, регламентированная и повторяющаяся работа	менее регламентированная, но повторяющаяся работа	менее регламентированная работа, которая предъявляет высокие требования к сотрудникам
	Управлением (от 1 до 5 прямых подчиненных)	10	20	30
	Управлением (от 5 до 15 прямых подчиненных)	20	40	50
	Управлением (от 15 до 25 прямых подчиненных)	30	60	70
	управление компанией			80
	управление холдингом			90



Этапы проведения оценки должностей.

1. Каждая должность оценивается по всем пяти показателям (факторам), при этом по каждому из факторов определяется соответствующий данной работе уровень (в зависимости от его описания).
2. В зависимости от определенного по каждому из факторов уровня, должности присваивается соответствующее количество баллов.
3. Количество баллов по каждому из показателей суммируется. Общее количество возможных баллов – от **90** до **490** (без учета возможных дополнительных баллов за фактор «Дополнительная ответственность»).
4. В зависимости от интервала, в который попадает общее полученное количество баллов, оцениваемой должности присваивается соответствующий грейд и под-грейд:



Грейд / под-грейд	Интервал баллов (от... до...)	
D3	90	105
D2	125	140
D1	160	175
C3	195	210
C2	230	245
C1	265	280
B3	300	315
B2	335	350
B1	370	385
A3	405	420
A2	440	455
A1	475	490



Определение и оценка ключевых должностей

После того как принято решение каким образом будем оценивать, необходимо принять решение **какие именно** должности будем оценивать:

- Все
- Наиболее типичные
- Только значимые для предприятия
- Ключевые
- Эталонные



Изучение рыночной оплаты труда

Поскольку одна из задач грейдинга – тарификация оплаты труда для создаваемой должности или пересмотр ее при изменении рыночных факторов.

- Самостоятельное изучение рынка: скрининг зарплат по вакансиям в интернете, изучение ожиданий кандидатов, опубликованных в резюме
- Обзоры зарплат, выпускаемые рекрутинговыми агентствами (Hay Group, Mercer, Ancor и тд.)



Составление окладов и весов должностей

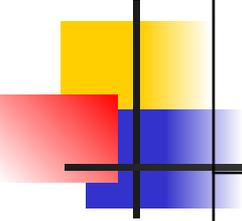
Составление окладов и весов должностей лучше всего делать графически

Построение графика

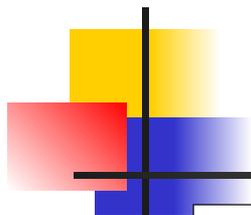
- X – показатель веса должности
- Y – размер оплаты

Для построения графика можно использовать:

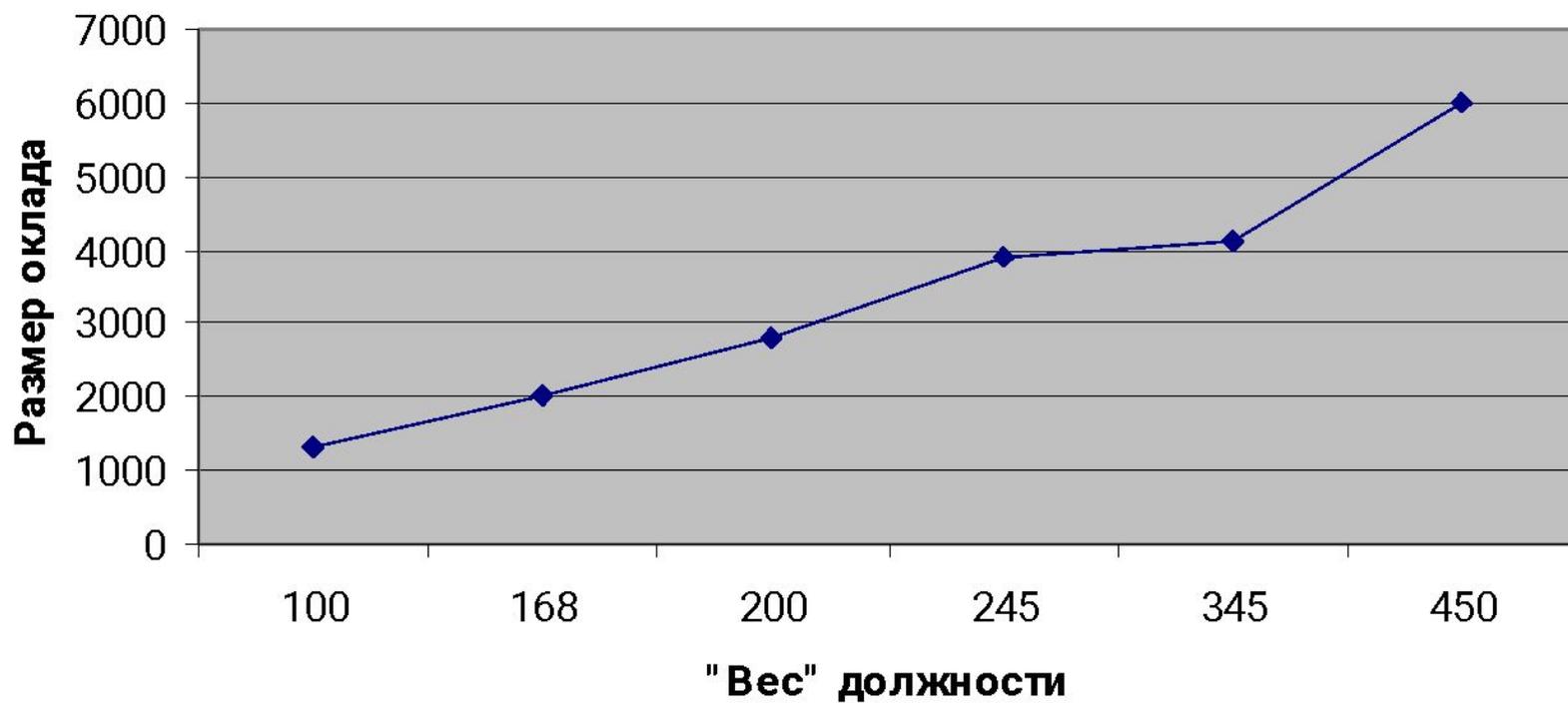
- Метод статистического анализа для обработки с массива данных
- Соединить точки отражающие ключевые должности
- Отобразить все должности и соединить все точки

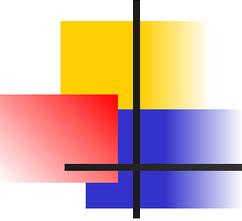


	Размер оклада	"Вес должности"
Секретарь	1300	100
Специалист	2000	168
Старший специалист	2800	200
Начальник группы	3900	245
Начальник отдела	4100	345
Директор департамента	6000	450



Линия зарплат





Имеет смысл использовать интервалы, внутри которых должности с примерно равными «весами» имеют примерно равные оклады.



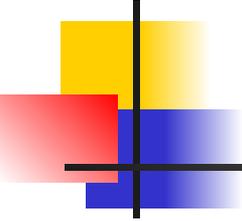
Определение грейдов и их групп

Грейд – минимальная единица с точки зрения оплаты или интервал на оси «весов».

Например: первый грейд имеет тарифный разряд от 1000 до 2000 рн.

В один грейд могут входить одна или несколько должностей, если их «веса» совпадают или попадают в один интервал.

Можно создавать группу грейдов – совокупность грейдов, объединенных по различным принципам или являющихся результатом настройки тарифной системы для целей кадровой политики: мотивации, карьеры, удержания работника и т.д.



Диапазоном оплаты для должностей одного грейда является тариф, который может быть поделен на тарифные разряды – минимальные единицы различения оплаты для должностей.

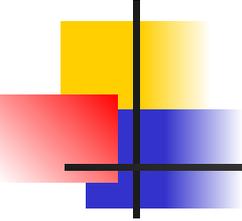
В рамках неаналитического подхода формирование грейдов – это объединение должностей в группы, на которые влияют: традиции предприятия, содержание работ, положение должности в иерархии предприятия.



Определение границ грейдов

Определение границ грейдов – это определение «шага» грейда – интервала «весов» должностей. (см таблицу выше)

В нашем случае 15% от веса эталонной должности (за эталон может быть принята как самая «простая» должность, с минимальной зарплатой, например «уборщица офисных помещений», так и самая «сложная» с наибольшей зарплатой – «директор предприятия») были приняты за «шаг».

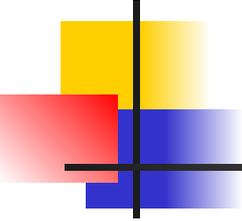


Возможные грабли:

Шаг получился настолько узким, что должности одного «семейства» попали в разные группы – нужно искать оптимальный критерий для объединения.

Границы грейда в котором оказались несколько эталонных должностей слишком «широкие» требуют других решений, например объединение в неравномерные по количеству группы.

Таким образом, объединение должности в один грейд – это решение задачи приравнивания «весов» должностей.

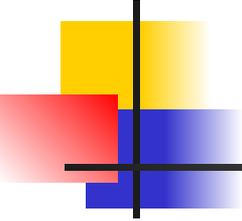


Определение тарифов

**Тариф – это диапазон оплаты для должностей грейда.
При определении тарифов решают две основные задачи:**

- Определение диапазона окладов
- Определение размеров наложения (пересечения грейдов и тарифов)

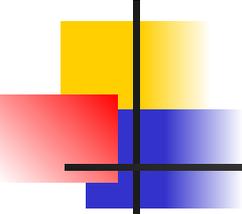
При этом нужно отметить, что широкая группа грейдов ведет к расширению тарифа, что снижает действенность грейдинга как инструмента мотивации и карьеры.



Наложения

Грейды не «накладываются» друг на друга, а тарифы – наоборот

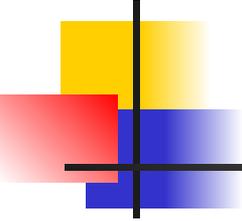
- В результате пересечения тарифов оклад специалиста может быть выше оклада его начальника (это стимул для работников, стремящихся к профессиональной карьере, но не желающих становиться руководителями)
- Хороший инструмент для закрепления сотрудников, у работников есть стимул для профессионального развития
- Большие наложения могут породить конфликты между сотрудниками



Наложения

Тарифы не пересекаются, а грейды имеют пересечения (почти не используется)

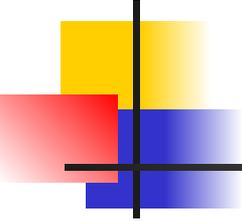
- Могут стимулировать переходить на должности менее трудоемкие (более низкие грейды) но с такой же оплатой труда. При этом принадлежность к более «высокому» грейду может не мотивировать
- Чтобы удерживать людей на должностях, приходится вводить систему условно «немонетарных» льгот и поощрений, привязанных к грейду (страховка, автомобиль, обучение, мобильный и т.д.)
- Может увеличиваться отток персонала, падать мотивация к профессиональному развитию.



Наложения

Пересекаются как грейды так и тарифы.

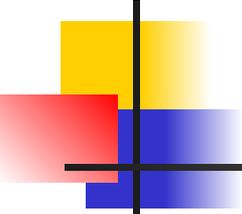
- Большие площади пересечений снижают значение денежного стимулирования, могут приводить к оттоку квалифицированных работников на менее ответственные должности.
- Высокая вероятность конфликтов



Можно отказаться от принципа обязательного охвата всех должностей тарифами или грейдами и регулировать вертикальные границы грейда (диапазон оплаты) и горизонтальные границы (диапазон равнозначных должностей). При этом могут «появиться» должности не входящие ни в один грейд, т.е. неверно оцененные или имеющие «неверный» оклад.

Классическая высота тарифа – 20% от минимального размера оплаты в грейде.

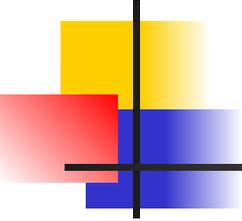
Макс. тариф / Мин. тариф = 20%



Определение размера окладов

- Неаналитический

**(Макс. оклад – Мин. оклад) / Число
разрядов = Тарифный оклад**



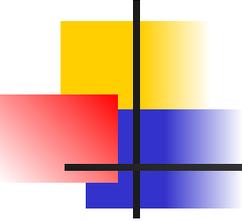
- **Аналитический**

Исчисление единой стоимости балла

ФОТ предприятия / Сумма «весов» всех должностей = «Стоимость» балла

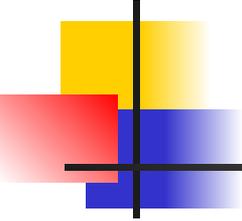
Исчисление «стоимости» балла в каждом грейде

Сумма окладов должностей грейдов / Сумма «весов» должностей грейда = «Стоимость» балла



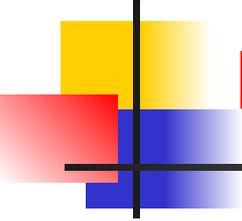
Достоинства и недостатки аналитического метода

- + «прозрачность метода»
- + возможность моментально определить оклад для должности, к какому бы грейду она не относилась
- не исключены ошибки потому что зависимость оклада от «веса должности» все таки не является линейной зависимостью.



Определение тарифных разрядов

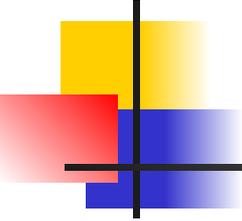
Минимальный (базовый) разряд получают при приеме на работу. Средняя зона разрядов предусматривает размер окладов большинства работников и позволяет отражать в зарплате повышение классности, доплату к базовому окладу за выслугу и т.п. Высший разряд тарифа отражает максимальную квалификацию и опыт работника.



Анализ и исправление несоответствий

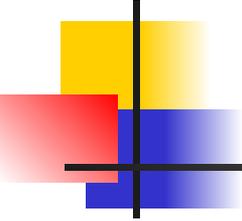
Основные несоответствия

1. переоценка или недооценка должности по сравнению с уровнем оплаты труда на рынке, попадание должности не в тот грейд
2. несоответствие размера оклада весу должности



Система грейдов тесно связана с системой оценки и стратегией развития компании. А так же требует значительных ресурсов (временных и денежных) и **постоянной актуализации.**

Любая система не идеальна, но любая система лучше, чем бардак.



СПАСИБО ЗА ТЕРПЕНИЕ!!!



okozlova@bigmir.net