



ГРЕЙДИНГ (или система грейдов) – это процедура по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, **грейдам**, в соответствии с их ценностью для компании.

Таким образом, **ГРЕЙД** (grade (англ.) – степень, класс) – это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьировать от 5-7 до 20. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или «вилка окладов», которая может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.



Система грейдов впервые появилась полвека назад в США по заказу госструктур, которые хотели разобраться, сколько надо платить чиновникам одного профессионального уровня, но выполняющим разную работу.

В итоге была разработана универсальная система, которая учитывала ряд факторов, которые можно назвать компенсационными факторами, так как от них зависела материальная компенсация для определенной должности.

Это такие факторы, как уровень ответственности, опыт, знания и навыки, результативность деятельности и другие.

Автором этой методики является американский ученый **Эдвард Хей**. Поэтому часто в шутку ее называют «зарплатомер по Хею».

Внедрение системы грейдов на предприятии происходит в несколько этапов, а именно:



- ❖ Подготовка рабочей группы, изучение методики.
- ❖ Разработка документации (концепция, положение и другие).
- ❖ Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа).
- ❖ Определение требований к должностям, уточнение факторов.
- ❖ Распределение факторов по уровням (ранжирование).
- ❖ Оценка каждого уровня.
- ❖ Оценка веса фактора.
- ❖ Расчеты количества баллов для каждой должности.
- ❖ Распределение баллов по грейдам.
- ❖ Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.
- ❖ Воспроизведение графика и анализ результатов.

Этап 4. Определение требований к должностям, уточнение факторов



Вначале нужно определиться с общими критериями оценки должностей, которыми могут быть: навыки; знания; способности; ценность; сложность; обязанности и т. д.

Для наглядного примера возьмем компанию с общей численностью персонала 16 человек.

Наша компания **для оценки должностей** выделила следующие **факторы** (табл. 1):

- ❖ управление сотрудниками;
- ❖ ответственность;
- ❖ самостоятельность в работе;
- ❖ опыт работы;
- ❖ уровень специальных знаний (квалификация);
- ❖ уровень контактов;
- ❖ сложность работы;
- ❖ цена ошибки.

Ключевые факторы оценки должностей



Уровни фактора	Описание уровня
Фактор 1. Управление сотрудниками	
A	Отсутствуют подчиненные, т. е. нет необходимости управлять сотрудниками
B	Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи
C	Координация действий рабочей группы (2–3 человека)
D	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач
E	Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий
F	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия

Ключевые факторы оценки должностей



Фактор 2. Ответственность

A	Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует
B	Ответственность за финансовые результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя
C	Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей
D	Выработка решений, влияющих на финансовый результат рабочей группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем
E	Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения
F	Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений)



Фактор 4. Опыт работы

A	Опыт работы не требуется
B	Необходим опыт работы, не обязательно в данной области
C	Требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет
D	Требуется большой опыт работы в данной области (от 3-х лет)
E	Требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях
F	Кроме профессионального опыта, необходим значительный опыт практического управления большим количеством сотрудников



Фактор 5. Уровень специальных знаний (квалификация)

A	Достаточно среднего или н/высшего образования, специальных знаний не требуется
B	Необходимо высшее образование, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями
C	Высшее профильное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями
D	Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях
E	Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени
F	Высшее профильное образование и дополнительное в области управления организацией и персоналом



Фактор 6. Уровень контактов

A	Общение на обычном уровне, практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями
B	Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя
C	Регулярные внешние и внутренние контакты, внешние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности
D	Постоянные контакты с руководителями среднего уровня внешних организаций
E	Внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения сложных переговоров, видения стратегии и политики организации. Требуются высокопрофессиональные навыки делового общения
F	Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций, наиболее важных и крупных клиентов или партнеров



Обязательным условием этого этапа является определение набора *универсальных факторов* для оценки всех должностей (от рабочего до директора), т. е. весь персонал компании должен оцениваться по одному набору критериев оценки.



Этап 5. Распределение факторов по уровням (ранжирование)

Факторы распределяются по уровням сложности.

Так, наша компания взяла для описания факторов шесть уровней сложности. И наименовала их А, В, С, D, E, F (табл. 1).

Этап 6. Оценка каждого уровня

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. Поскольку штат нашей компании состоит всего из 16 человек, мы не будем присваивать каждому уровню большие баллы, чтобы не усложнять методику расчета. Поэтому в приведенном примере мы оценили уровни следующим образом:

А — 1 балл; В — 2 балла; С — 3 балла; D — 4 балла;
E — 5 баллов; F — 6 баллов.



Итогом этого этапа внедрения системы грейдов стала таблица с перечисленными факторами и разделением на уровни, с определением количества баллов по нарастающему принципу (*табл. 2–4*).

Company Logo

Таблица 4

Должность

Финансовый директор



Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управление сотрудниками	1						2	2
Ответственность						6	5	30
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы				4			3	12
Уровень специальных знаний (квалификация)				4			5	20
Уровень контактов						6	5	30
Сложность работы						6	5	30
Цена ошибки						6	5	30



Расчеты этого этапа осуществляются в зависимости от степени важности каждого из описанных факторов для вашей компании. Для нашей компании мы взяли значимость фактора по 5-балльной шкале.

Точно так же рассчитывается суммарный балл по всем остальным должностям:

уборщица — 10 баллов;

рабочий — 36;

секретарь — 55;

бухгалтер-экономист — 72;

мастер — 78;

аналитик-контролер — 90;

юрист — 100;

главный инженер — 128;

руководитель технического отдела — 134;

начальник отдела кадров — 145 баллов.

руководитель HR-отдела — 164;

главный бухгалтер — 168.

Этап 9. Распределение баллов по грейдам



По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эту пирамиду необходимо разбить на грейды.

Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия.

В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности. После проделанной работы в нашей компании получилось 9 грейдов.



- ❖ в 9-й грейд вошли должности, получившие в сумме от 191 до 240 баллов;
- ❖ в 8-й — от 171 до 190 баллов;
- ❖ в 7-й — от 136 до 170 баллов;
- ❖ в 6-й — от 101 до 135 баллов;
- ❖ в 5-й — от 81 до 100 баллов;
- ❖ в 4-й — от 66 до 80 баллов;
- ❖ в 3-й — от 46 до 65 баллов;
- ❖ во 2-й — от 26 до 45 баллов;
- ❖ в 1-й — от 8 до 25 баллов.

Этап 10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов



Таблица 6. Таблица грейдов оценки должностей

№ грейда	Кол-во баллов	Подразделение предприятия	№ должностной карточки	Должность	Категория персонала	Размер заработной платы, грн			Премия, %
						Минимум	Среднее	Максимум	
1	8-25	Производство	12	Уборщица	Обслуживающий	470	520	570	10
2	26-45	Производство	7	Рабочий	Рабочие	550	625	700	30
3	46-65	Администрация	9	Секретарь	Служащие	600	700	800	30
4	66-80	Производство	6	Мастер	Специалисты	900	1000	1100	35
		Бухгалтерия	8	Бухгалтер-экономист	Специалисты	800	900	1000	20
5	81-100	Юридический отдел	10	Юрист	Специалисты	1100	1200	1300	30
			4	Аналитик-контролер	Специалисты	1000	1100	1200	30
6	101-135	Производство	21	Руководитель технического отдела	Специалисты	1300	1400	1500	35
			26	Главный инженер	Специалисты	1200	1300	1400	40
7	136-170	Бухгалтерия	15	Главный бухгалтер	Специалисты	1600	1700	1800	40
		Служба персонала	18	Руководитель HR-отдела	Специалисты	1500	1600	1700	40
		Отдел кадров	11	Начальник отдела кадров	Специалисты	1400	1500	1600	30
8	171-190	Администрация	19	Директор службы персонала	Управленческий	2500	2600	2700	40
			24	Финансовый директор	Управленческий	2300	2400	2500	40
			16	Директор по стратегическим проектам	Управленческий	2100	2200	2300	40
9	191-240	Администрация	13	Генеральный директор	Управленческий	2800	3000	3200	40

Оптимальное соотношение постоянной и переменной части зарплат после внедрения системы грейдов

Проанализировав рынок зарплат, можно сделать вывод, что их переменная часть иногда достигает 70-80%. Такого быть не должно.

Как показывает практика, в современных рыночных условиях **оптимальное соотношение** постоянной и переменной части заработных плат **должно составлять** 60% к 40%.

Желательно, чтобы параллельно с системой грейдов вводилась новая система для начисления переменной части зарплаты. **Эта методика называется KPI (Key Performance Indicators — Ключевые Показатели Эффективности).**

Виды премий



Чтобы работник усвоил условия, при которых начисляются премии, их должно быть не более трех:

- 1) **минимальная и средняя премии** начисляются за вклад в результаты работы подразделения, а также за качество и количество выполнения и перевыполнения обязательств (планов);
- 2) **максимальная премия** — за вклад в результаты работы компании и за индивидуальные рекорды суперклассным специалистам;
- 3) **особая премия**, которая начисляется за предложения, внедрение которых принесло компании прибыль по факту. Скажем, придумал сотрудник план улучшения системы продаж или удешевления каких-то технических затрат, разработал бренд или новый вид продукции (до чего не додумались другие) — начальство должно поощрить это в денежном выражении и пропорционально эффекту от результата внедрения проекта.

Особенности премирования в России



- ❖ Как показывает практика, в России в настоящее время в ряде компаний вообще не предусмотрена выплата каких-либо бонусов и премий сотрудникам обслуживающих подразделений.
- ❖ Экономистам, бухгалтерам, финансовым специалистам, IT специалистам, а также менеджерам по персоналу, как правило выплачивается только фиксированный оклад.
- ❖ Руководство компаний обычно считает, что деятельность этих сотрудников на финансовый результат никак не влияет, денег в компанию не приносит, и поэтому их премирование не оправдано.
- ❖ За что премировать? За выполнение должностных обязанностей? Но они и так получают зарплату.
- ❖ Конечно, сказать, что их не премируют вообще, нельзя. Есть так называемая премия по итогам работы



за год, когда практически все сотрудники получают какой-то бонус. Такая премия носит название **«тринадцатая зарплата»**.

На результативность работы сотрудника такая премия не влияет.

Мировая практика показывает, что премировать необходимо каждого сотрудника прежде всего за его результативность, качество выполненных задач и соблюдение сроков, а вот периодичность премирования и процент выплат уже выбирать руководителю.

KPI (Key Performance Indicators)— Ключевые Показатели Эффективности



KPI - система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников.

Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация).

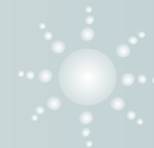
Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе KPI в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, мотивирующей на выполнение должностных обязанностей самого работника.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании.

KPI (Key Performance Indicators)— Ключевые Показатели Эффективности



- ❖ Работа по KPI позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Под «эффективностью» понимается не только объем работ, сделанный за единицу времени, но и польза, полученная компанией от деятельности сотрудника.
- ❖ Пример показателей одного из менеджеров по продажам: «объем продаж не ниже...», «количество новых клиентов не меньше...», «размер среднего контракта по клиенту в пределах...».
- ❖ Мировая практика показывает, что внедрение системы KPI увеличивает прибыль компании от 10 до 30%.



- ❖ По данным исследований, проводившихся в России, размер премии (переменной части компенсационного пакета) на базе KPI должен составлять не менее 25-30% от постоянной его части, иначе премия по результатам выполнения KPI теряет свою стимулирующую силу.



Описываемая система хороша для сотрудников, результат работы которых более всего влияет на финансово-экономические показатели предприятия.

Один из главных минусов KPI заключается в том, что если подразделение плохо сработало, в зарплате могут потерять сразу все его сотрудники. Ведь персональные KPI связаны с ключевыми показателями всего отдела. При систематическом недостижении плановых показателей сотрудник может быть понижен в должности.

К недостаткам работы в системе ключевых показателей относится то, что не все сотрудники могут напрямую влиять на стратегические KPI компании. Если бонус зависит от чистой прибыли и продаж, вряд ли, сидя в офисе, секретарь или экономист смогут на него повлиять.



ЗА KPI:

- ❖ Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных KPI
- ❖ За каждым закреплена ответственность за определенный участок работы
- ❖ Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании

ПРОТИВ KPI:

- ❖ Из-за слишком большого количества KPI в общем бонусе доля каждого из них мала
- ❖ Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе
- ❖ Реально недостижимые KPI демотивируют работу сотрудников

Формирование системы льгот (benefits)

Каким образом можно сформировать систему льгот на предприятии?

1. В соответствии с иерархической структурой компании

Один набор льгот – для сотрудников и рабочих, другой – для руководителей среднего звена и более широкий – для топ-менеджеров. Пример.

2. В соответствии с системой грейдов

Чем выше грейд, к которому относится должность, тем значительнее набор (или на большую сумму) предоставляемых льгот.

3. Формирование системы льгот по «принципу кафетерия»

Составляется два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением и предоставляется возможность сотрудникам выбрать тот пакет бенефитов (льгот), который бы их максимально удовлетворил и мотивировал на достижение результатов.

4. Принцип «шведского стола»

В этом случае сотруднику объявляется сумма, на которую он может (как на «шведском столе») набрать льготы из определенного перечня.

5. Монетизация льгот

Часть льгот может заменяться денежной премией.

Система льгот в производственно-торговой компании (в соответствии с иерархической структурой)



Категории персонала	Льготы
Директор по направлениям	<ol style="list-style-type: none">1. Медицинское страхование2. Предоставление автомобиля компании3. Страхование личного автомобиля4. Предоставление и оплата мобильной связи5. Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, а также права на скользящий, гибкий график работы6. Полная оплата путевки 1 раз в год (в пределах 2000 долл.)7. Оплата обучения8. Ссуды и кредиты (вне зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля9. Бесплатное лечение сотрудника на базе определенного мед заведения

Система льгот в производственно-торговой компании (в соответствии с иерархической структурой)



Средний управленческий персонал	<ol style="list-style-type: none">1. Оплата питания (бесплатные обеды)2. Оплата проезда до работы3. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т.д.)4. Медицинская страховка5. Страхование жизни на сумму_____6. Оплата обучения для повышения квалификации7. Частичная оплата путевки 1 раз в год (на сумму 1000 долл.)8. После ____лет работы в фирме ссуды и кредиты на приобретения жилья, крупные покупки9. Бесплатное лечение на базе определенного мед. учреждения

Система льгот в производственно-торговой компании (в соответствии с иерархической структурой)



Специалисты, менеджеры	<ol style="list-style-type: none">1. Оплата питания2. Оплата проезда до работы3. Бесплатное лечение сотрудника на базе определенного мед. заведения4. Страхование жизни и здоровья на сумму_____5. Оплата обучения для повышения квалификации6. Частичная оплата путевки 1 раз в год (на сумму 500 долл.)7. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т.д.)

«Принцип кафетерия»



Меню №1	Меню №2	Меню №3
Оплата обеда	Оплата бензина на сумму_____	Оплата мед. страховки
Оплата проездного на общественном транспорте	Оплата мобильной связи 50%	Оплата фитнес-центра
Оплата детской путевки	Оплата своей собственной путевки	Оплата санаторной путевки

Проблемы и тенденции развития оплаты труда в России



1. Низкий уровень средней зарплаты в экономике страны
2. Крайне низкий уровень зарплаты в бюджетном секторе экономики
3. Ослабление воспроизводственной функции зарплаты
4. Ослабление стимулирующей функции зарплаты
5. Нерегулярность и задержки выплат заработной платы
6. Необоснованный рост дифференциации уровня зарплаты
7. Массовое стремление работодателей к занижению легальной официально регистрируемой части зарплаты
8. Снижение доли базисной (постоянной) части зарплаты и рост доли переменной, нестабильной её составляющей