



# Разработка комплексной системы грейдов - SCALE +

«ЭКОПСИ Консалтинг»

2024 год

**ЭКОПСИ**  
КОНСАЛТИНГ

# ЭКОПСИ – №1 в сфере HR консалтинга

Работаем на стыке

**Экономики и психологии**

Во что мы верим:

**Бизнес делают люди**

## №1

в рейтинге\*

## >500

проектов в год



Системы управления организацией



Системы работы с персоналом



Оценка и развитие людей

## 200+

консультантов

## 20

отраслей

## РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ГРЕЙДОВ

# 20+

Успешных проектов

150 000+  
сотрудников

25 000+  
Рабочих мест

# 2,5

Раза меньше увеличение ФОТ при переходе на систему грейдов, чем при использовании экспертного подхода

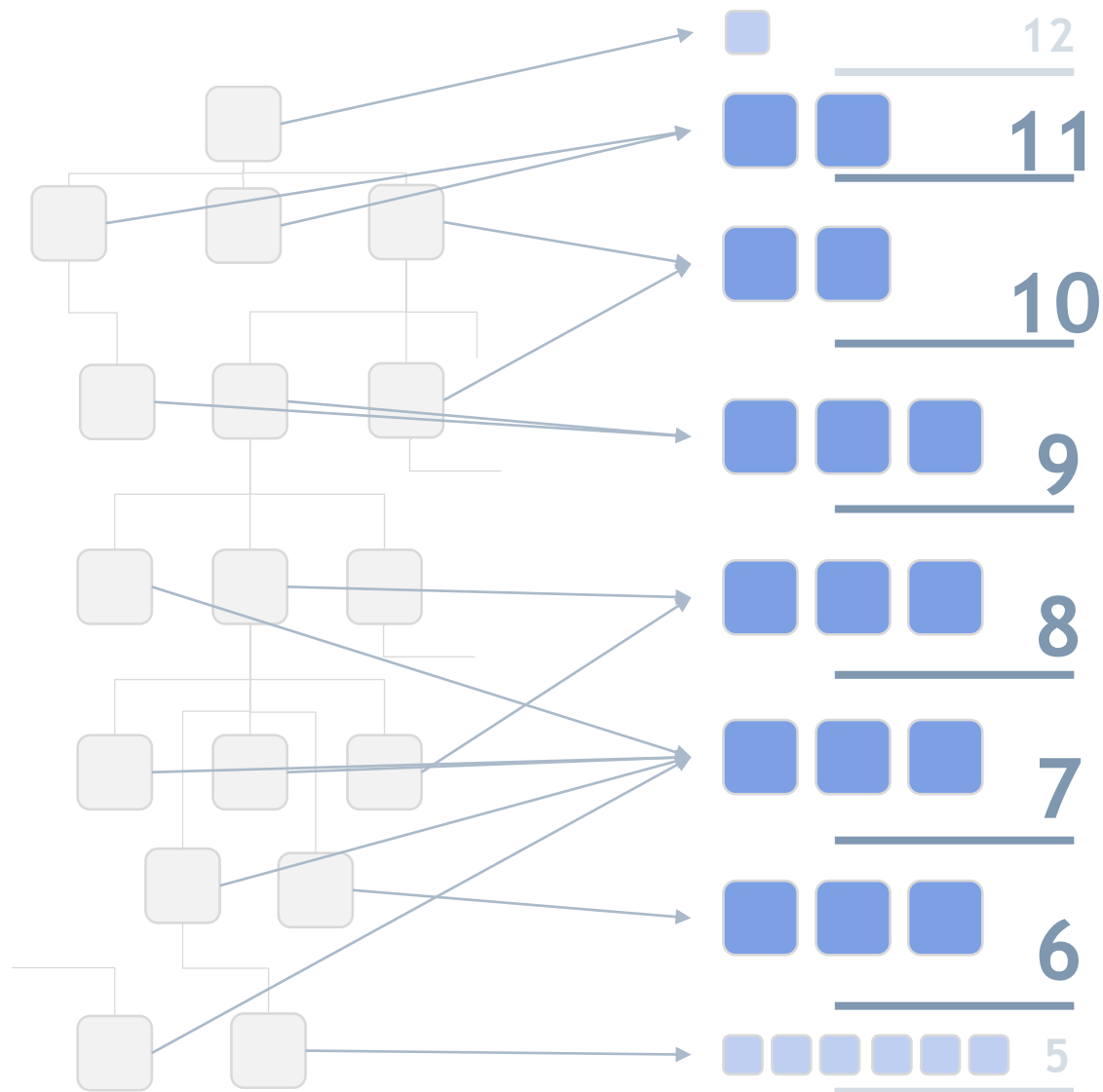
СФЕРЫ:

- Банковская сфера
- ИТ
- Производственные компании
- И др.



# ПОДХОД ЭКОПСИ

## Что такое грейды?



**Грейд** - уровень **должности**, определенный на основе функций, ролей, задач, ответственности и полномочий.

К одному и тому же грейду относят **должности, близкие по значимости и ценности вклада в организацию.**

Для определения грейда, **все должности** компании оцениваются по **единым** выбранным **критериям** (6-9 критериев)

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ГРЕЙДА

## Критерии

Критерии	Количество административных подчиненных	Влияние на финансовый результат	Уровень коммуникации внутри компании	Сложность решаемых задач	Объем проектной деятельности	Итого
Баллы	1	1	1	1	1	
	2	2	2	2	2	
	3	3	3	3	3	
	4	4	4	4	4	
	5	5	5	5	5	
Коэффициенты	х3	х2	х2	х3	х2	
	6	4	6	6	6	=28

Должность - 3 грейд

Диапазон	Грейд
45	5
37	
36	4
29	
28	3
21	
20	2
15	
14	1
0	

От 80 до 150 тыс. руб

- Каждый критерий имеет определенный вес при расчете общего балла
- Оценка должности равна сумме баллов по критериям умноженных на их вес
- Грейд должности определяется в на основании диапазона в который попадает итоговый балл должности

# Преимущества подхода SCALE +



## Кастомизированные критерии грейдинга

- Способствуют более справедливой оценке должностей
- Обеспечивают поддержку руководителей
- Понятны руководителям и сотрудникам
- Отвечают целям и задачам бизнеса

# 01



## Продвинутые инструменты анализа данных

- **Облегчают переход на новую систему:** используемые модели машинного обучения подбирают веса критериев, позволяя перейти на целевую систему с оптимальным изменением ФОТ
- **Позволяют выбрать оптимальный сценарий.** В рамках проекта рассчитывается несколько вариантов настроек системы и вариантов перехода на целевую систему
- **Сокращают время согласования настроек:** моделирование настроек в режиме реального времени, позволяет рассмотреть все варианты и принять решения в рамках общей сессии исходя из стратегии бизнеса

# 02



## Поддержка системы без привлечения консультантов

Достигается за счет:

- Обучения участников оценке должностей и передачи методологии
- Вовлечения менеджмента на всех этапах
- Передачи расчетного файла (калькулятора расчета грейдов)

# 03

# 01. Кастомизированные критерии грейдинга

Критерии грейдинга формируются на языке клиента, с учетом специфики бизнеса

	Готовая система	Индивидуальная разработка на основе данных
<b>Справедливость оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Описание критериев размыто. Менеджеры завышают оценки своим подчинённым</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Четкие и однозначные формулировки не позволяют менеджменту манипулировать оценками</li> </ul>
<b>Поддержка руководителями Системы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Менеджеры дистанцируются от системы и перекладывают ответственность на консультантов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Менеджеры понимают и могут донести принципы, заложенные в систему, так как сами приняли участие в разработке критериев</li> </ul>
<b>Простота применения критериев</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Описание высокоуровневое. Его сложно воспринимать и объяснять персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Критерии одинаково понимаются всеми руководителями и сотрудниками, т.к. написаны на их языке и описывают специфику их бизнеса</li> </ul>
<b>Соответствие целям и задачам бизнеса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Готовая системы предлагает фиксированный набор критериев, часть из которых может не иметь никакой ценности для конкретного бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Создает систему, где более высокие оклады у более значимых для бизнеса должностей</li> </ul>

## Пример описания критерия «Уровень коммуникации»

Какой вариант более понятный?

### Готовая система

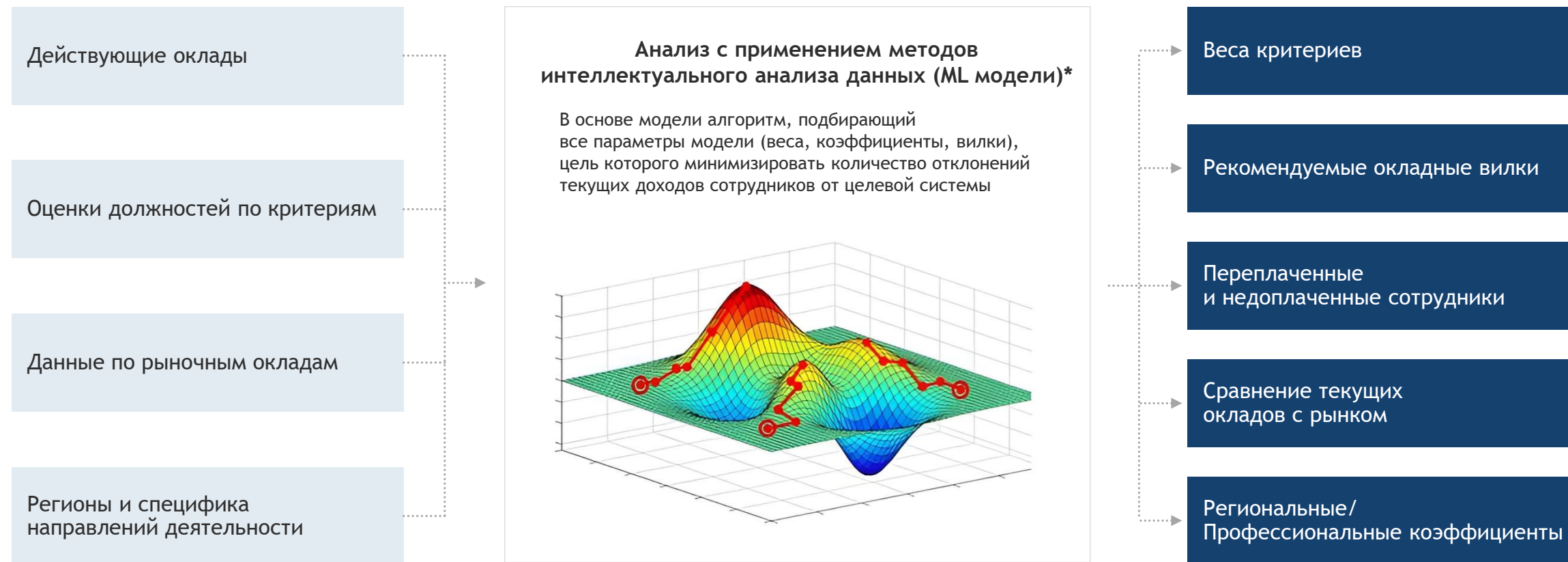
- 3 Убеждение внутри и вне компании при помощи рациональных аргументов на достаточно сложном профессиональном уровне
- 4 Создание и поддержание позитивных отношений внутри и за пределами компании, лидерство, формирование отношений с коллегами, подчинёнными, руководством и контрагентами

### Индивидуальная разработка

- 3 Коммуникация с клиентами (массовый сегмент) в критических ситуациях, связанных с проявлением агрессии со стороны клиента **и/или** Коммуникации с лицами, принимающими решения, со стороны средних (до 100 млн. в год) корпоративных клиентов
- 4 Представляет интересы Компании на внешнем уровне (Топ-100 ключевых корп. клиентов, органы гос. власти и/или местного самоуправления)

## 02. Продвинутое инструменты анализа данных

Для разработки систем грейдов ЭКОПСИ использует **уникальный** подход, основанный на современных методах машинного обучения



\* ML - Machine Learning, класс методов искусственного интеллекта



## 03. Поддержка системы без привлечения консультантов

Разработанную систему возможно самостоятельно поддерживать после внедрения за счёт нескольких элементов



### Обучение оценочных комитетов

- ЭКОПСИ проводит обучение оценочных комитетов и передает методологию оценки должностей
- Участники оценочных комитетов смогут самостоятельно проводить оценку новых должностей или переоценивать существующие
- Это позволяет поддерживать систему без привлечения консультантов



### Вовлечение менеджеров в разработку

Менеджмент участвует:

- В разработке критериев грейдинга
- В оценке должностей
- В настройке параметров системы
- В выборе сценария перехода на новую систему

В результате менеджмент хорошо понимает систему, что облегчает разработку и внедрение изменений



### Передача расчетного файла

По итогам работы готовится специальный EXCEL файл, который включает в себя (для всех сотрудников)

- Оценки по критериям, грейды
- Зарплатные вилки
- Региональные и профессиональные коэффициенты
- Формулы расчета грейдов для новых должностей
- Формулы расчета грейда/вилки и т.д. для новых сотрудников
- ФОТ (текущий и целевой)

# Подход к грейдированию на основе данных

## Ключевые факты и цифры

- Подход ЭКОПСИ к грейдированию был разработан в **2006** году, в **2019** году был усовершенствован с помощью современных методов машинного обучения;
- С его помощью реализовано **более 20** успешных проектов с более чем **150 000** сотрудников и оценено более **25 000** рабочих мест;
- В среднем в **2,5** раза меньше увеличение ФОТ при переходе на систему грейдов, чем при использовании экспертного подхода;

### Пример 1 проекта

Исходные условия: страховая компания из топ-5 России. Более **7 000** сотрудников. Фактические зарплаты значительно отличались от рыночных бенчмарков, внутри одного подразделения наблюдался размах в окладах сотрудников одной должности в 3 раза.

Что сделали: систему должностных грейдов, используя метод на основе данных, провели типизацию должностей. Проект занял 5 месяцев.

#### Результаты:

- На **10%** сократился ФОТ
- Вовлеченность увеличилась на **4%** по сравнению с предпроектными значениями

### Пример 2 проекта

Исходные условия: крупный банк России, около **5 000** сотрудников. Фактические зарплаты у многих сотрудников ниже рыночных бенчмарков на 15-20%, серьезные проблемы с привлечением квалифицированного персонала, новые сотрудники получают значительно выше уже работающих.

Что сделали: систему должностных грейдов, используя метод на основе данных, проект занял 6 месяцев.

#### Результаты:

- Увеличение ФОТ всего на **3,5%** (по сравнению с плановыми 15%)
- Более **85%** высшего менеджмента поддерживали систему во время внедрения



# ЭТАПЫ ПРОЕКТА И ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА

# У ЭКОПСИ уникальный подход к проекту по разработке грейдов

## Этап 1

### • ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ОЦЕНКА ДОЛЖНОСТЕЙ

- ✓ Подготовка первоначального списка критериев грейдирования
- ✓ Сессия с ТОП-командой по выбору критериев
- ✓ Обучение оценочных комитетов
- ✓ Оценка всех должностей
- ✓ Калибровка оценок

9-10 недель

## Этап 2

### • РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БАЗОВЫХ ОКЛАДОВ

- ✓ Математическое моделирование параметров целевой системы
- ✓ Математическое моделирование сценариев перехода на целевую систему
- ✓ Сессии с ТОП-командой по согласованию настроек СОР
- ✓ Анализ отклонений, корректировка

5-7 недель\*

## Этап 3

### • РАЗРАБОТКА ПРАВИЛ ГРЕЙДОВОЙ СОТ

- ✓ Разработка правил: для новых должностей, новых сотрудников, при смене должности
- ✓ Разработка правил изменения дохода сотрудника внутри вилки
- ✓ Сессия по согласованию правил системы с ТОП-командой

2-3 недели\*

\*Этапы 2 и 3 запускаются параллельно

## ЭТАП 1. ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ОЦЕНКА ДОЛЖНОСТЕЙ

Подготовка первоначального списка критериев грейдинга

Сессия с ТОП-командой по выбору критериев

Участие в сессии

Формирование оценочных комитетов для оценки должностей по критериям

ПРИМЕР

### Пример разработанных критериев

	Количество функциональных ИЛИ проектных подчинённых	Сложность и объём сбора и анализа информации	Уровень свободы в принятии решений
1	Нет подчинённых	Сбор и анализ информации не требуется ИЛИ необходимо собирать стандартизированную информацию из заранее определенных источников, и вносить ее в стандартные формы	Должность действует по инструкциям, скриптам или алгоритмам. Не принимает самостоятельных решений
2	до 15	Необходимо собирать стандартизированную информацию из заранее определенных источников, проводить ее анализ по стандартным критериям и вносить ее в стандартные формы	Имеются общие стандарты, в каждой ситуации известна правильная процедура. Сотрудник принимает решение о выборе правильной процедуры из нескольких вариантов и существует возможность проверить правильность выбранной процедуры
3	от 15 до 40	Необходимо собирать большой объем стандартизированной и нестандартизированной информации, из заранее определенных источников, проводить ее анализ по стандартным критериям и сведение.	Поставлены краткосрочные, оперативные задачи и правильный подход к их выполнению не сформулирован, но есть ряд правил и ограничений, которыми работник должен руководствоваться. Сотрудник принимает решение о способе выполнения задач, но в случаях, если работник не может выполнить задачу или соблюсти все ограничения, работник выносит решение на руководителя
4	от 40 до 100	Необходимо собирать неструктурированную и разнородную информацию, проводить анализ большого объема неструктурированной и разнородной информации, систематизировать информацию, выделять главное. Источник получения информации частично определен.	Поставлены цели, правильный подход к их выполнению не сформулирован. Работник принимает решение о способе достижения целей
5	свыше 100	Для исполнения обязанностей необходимо определять процедуру и источник получения информации, создавать критерии ее анализа	Принимает участие в формировании среднесрочных и долгосрочных целей компании в рамках целей верхнего уровня

Вовлечение руководителей

## ЭТАП 1. ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ОЦЕНКА ДОЛЖНОСТЕЙ

### Обучение оценочных комитетов

Прохождение обучения

### Оценка всех должностей

Проведение оценки

ПРИМЕР

## Оценка должностей проводится на ИТ платформе

### Отдел тестирования. Стоимость разовой ошибки

- 1 - Ошибка приведёт к ухудшению качества работы
- 2 - **ИЛИ** 1) Ошибка приведёт к потерям в размере от 100 тыс. до 1 млн. руб. **ИЛИ** 2) Осуществляет контроль решений, которые могут привести к потерям в размере от 1 млн. до 30 млн. руб.
- 3 - **ИЛИ** 1) Ошибка приведёт к потерям в размере от 1 млн. до 30 млн. руб. **ИЛИ** 2) Осуществляет контроль решений, которые могут привести к потерям в размере от 30 млн. до 100 млн. руб.
- 4 - **ИЛИ** 1) Ошибка приведёт к потерям в размере от 30 млн. до 100 млн. руб. **ИЛИ** 2) Осуществляет контроль решений, которые могут привести к потерям в размере свыше 100 млн. руб.
- 5 - Ошибка приведёт к потерям в размере свыше 100 млн. руб. **ИЛИ** имеется потенциальный риск привлечения к уголовной ответственности.

	1	2	3	4	5
Руководитель отдела тестирования <i>Отдел тестирования</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Руководитель группы тестирования <i>Отдел тестирования</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Эксперт по тестированию <i>Отдел тестирования</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ведущий специалист по тестированию <i>Отдел тестирования</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Старший специалист по тестированию <i>Отдел тестирования</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Специалист по тестированию <i>Отдел тестирования</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Принципы объективной оценки:

- Каждую должность оценивают минимум две оценщика
- Должности оцениваются на отдельной странице для каждого критерия, чтобы избежать эффекта ореола и подгона оценок
- По итогам оценки проверяются на корректность с помощью математической модели

Вовлечение руководителей

## ЭТАП 1. ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ОЦЕНКА ДОЛЖНОСТЕЙ

Калибровка оценок

Участие в калибровках

ПРИМЕР

Расхождения в оценках выносятся на калибровочные комитеты с привлечением менеджмента компании

Оценка HR	Оценка руководителя
3	3
2	3
2	2
3	3
1	1

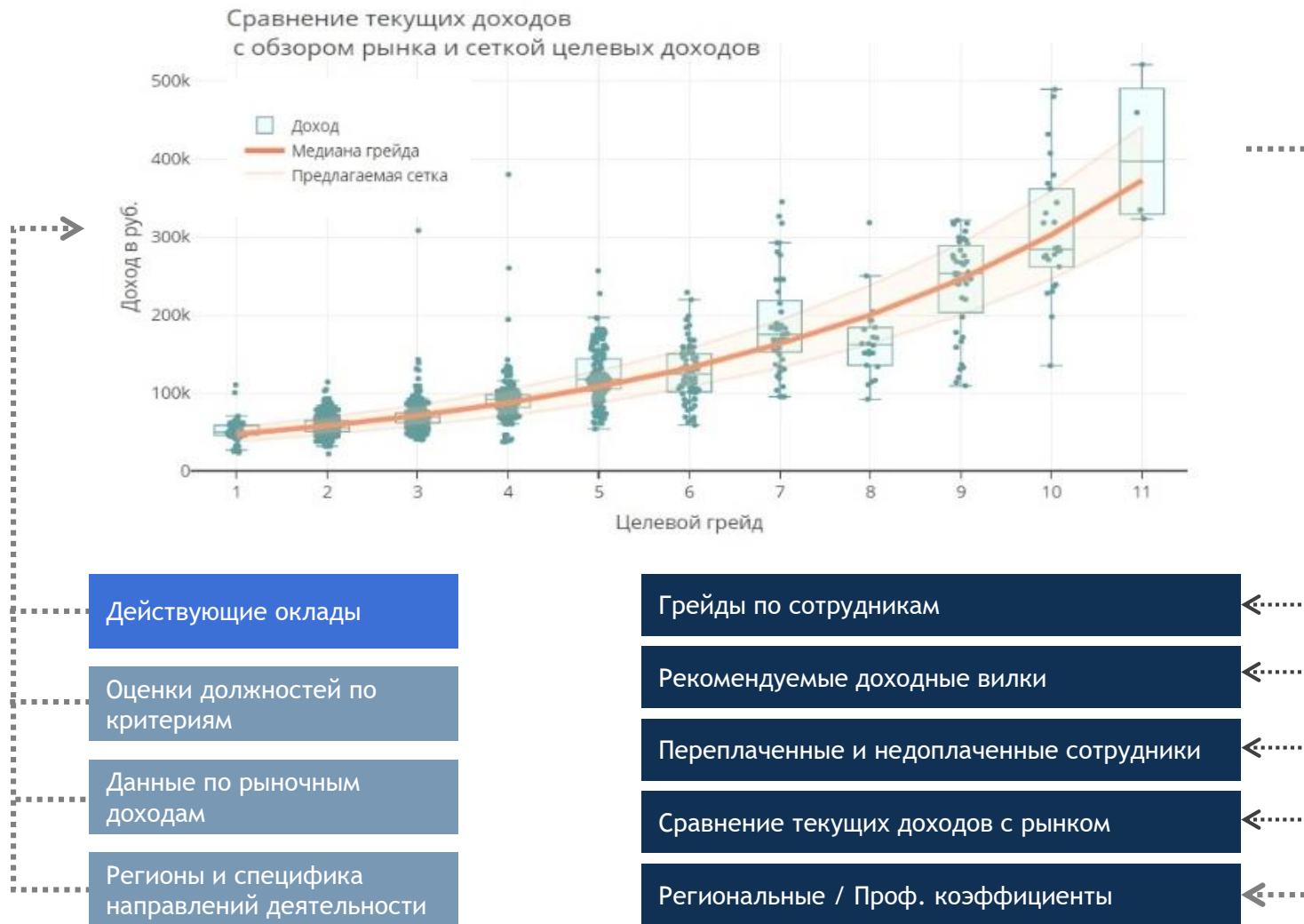


✓ 3

Вовлечение руководителей

## ЭТАП 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БАЗОВЫХ ОКЛАДОВ

Математическое моделирование параметров целевой системы



Действующие оклады

Оценки должностей по критериям

Данные по рыночным доходам

Регионы и специфика направлений деятельности

Грейды по сотрудникам

Рекомендуемые доходные вилки

Переплаченные и недоплаченные сотрудники

Сравнение текущих доходов с рынком

Региональные / Проф. коэффициенты

**ПРИМЕР**

Все параметры модели (веса, коэффициенты, вилки) рассчитывают с помощью математической модели, цель которой минимизировать количество отклонений текущих доходов сотрудников от целевой системы.



## ЭТАП 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БАЗОВЫХ ОКЛАДОВ

Сессии с ТОП-командой по согласованию настроек СОР

Участие в сессии

Согласование настроек СОР проводится на онлайн платформе в режиме реального времени

ПРИМЕР

Веса Шаг и ширина

Региональные коэффициенты Сценарии

Медиана первого грейда

42600

Шаг грейда	Ширина грейда
1	0.52
2	0.52
3	0.52
4	0.52
5	0.52
6	0.52
7	0.52
8	0.52
9	0.52
10	0.52
11	0.52
12	0.52
13	0.52

Сетка Грейды Распределение

Грейд	Минимальная зарплата	Медиана	Максимальная зарплата
1	34000	43000	51000
2	43000	54000	65000
3	54000	68000	82000
4	68000	85000	103000
5	85000	107000	130000
6	107000	135000	163000
7	135000	170000	206000
8	170000	215000	259000
9	215000	271000	326000
10	271000	341000	411000
11	341000	430000	518000
12	430000	541000	653000
13	541000	682000	823000

Параметры сетки

Количество переплаченных и недоплаченных сотрудников

Сотрудники выше грейда:

27 %

Сотрудники ниже грейда:

19 %

Текущий ФОТ:

252862 тыс. руб.

ФОТ после реализации сценария:

252862 тыс. руб.

Изменения ФОТ:

0 %

0 тыс. руб.

Доходная сетка грейдов сформирована на основании весов критериев и текущих доходов

Вовлечение руководителей

## ЭТАП 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БАЗОВЫХ ОКЛАДОВ

Сессии с ТОП-командой по согласованию настроек СОР

Платформа дает возможность оценить влияние параметров на изменение ФОТ

ПРИМЕР

Обновить веса

Веса Шаг и ширина

Региональные коэффициенты Сценарии

Выбор департамента

Все

---

**Сценарии повышения**

Поднять оклады до нижней границы окладной сетки

Поднять оклады до нижней границы окладной сетки половине сотрудников

Поднять оклады до нижней границы окладной сетки, но не более чем на 10%

Не поднимать оклады

---

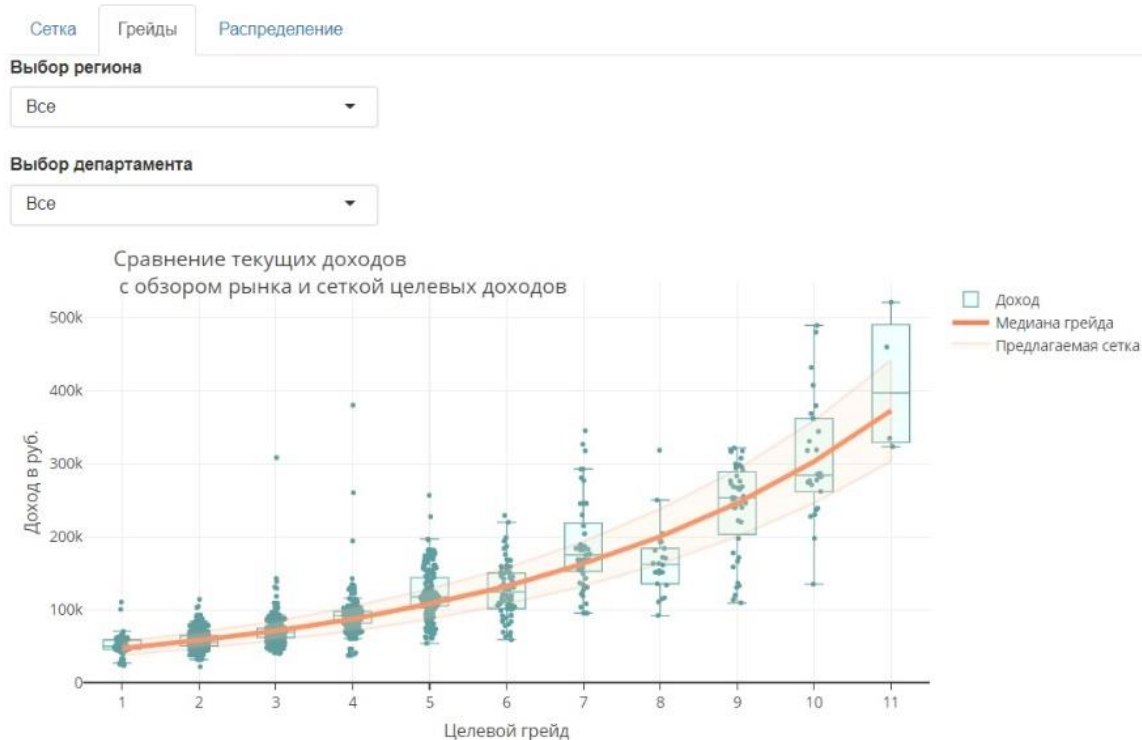
**Сценарии понижения**

Понизить оклады до верхней границы окладной сетки

Понизить оклады до верхней границы окладной сетки половине сотрудников

Не понижать оклады

Параметры сценариев



Сотрудники выше грейда:

12 %

Сотрудники ниже грейда:

17 %

Текущий ФОТ:

154676 тыс. руб.

ФОТ после реализации сценария:

154676 тыс. руб.

Изменения ФОТ:

0 %

Изменение ФОТ при разных сценариях

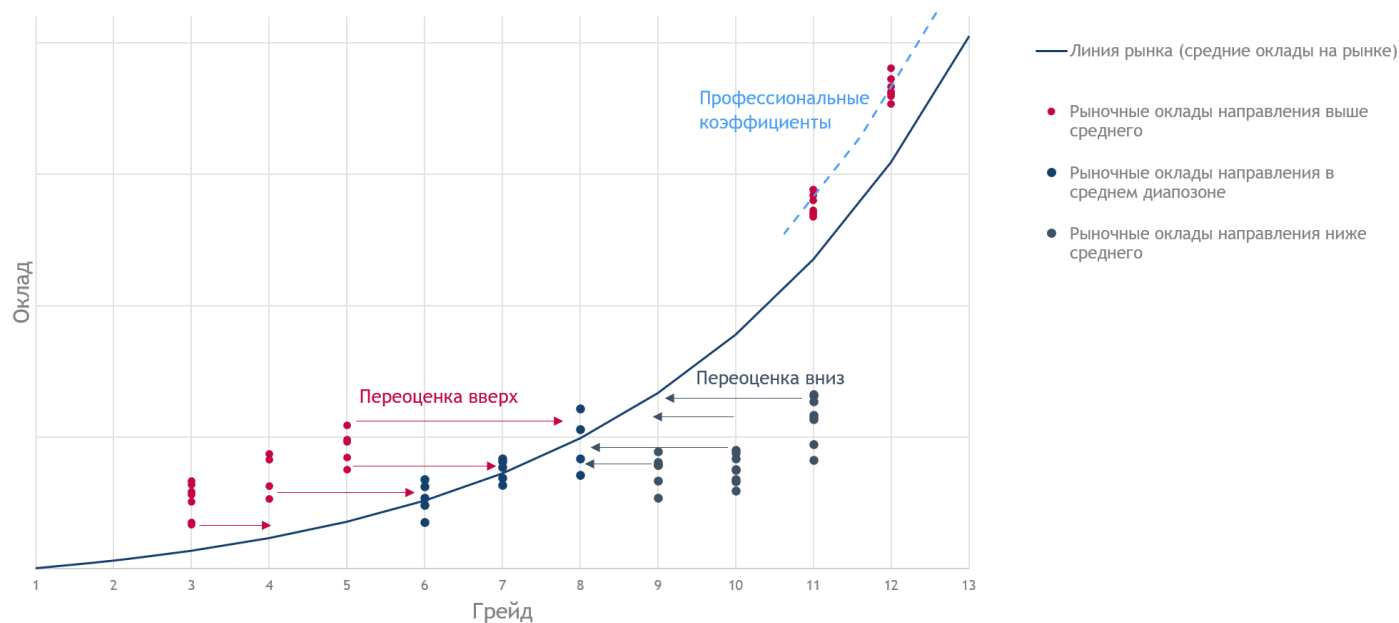
## ЭТАП 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БАЗОВЫХ ОКЛАДОВ

Анализ отклонений,  
корректировка

**Отклонения: сотрудники с заработной платой за пределами вилки  
Группа должностей.**

■ Варианты решений:

- Профессиональные коэффициенты
- Переоценка должностей



**Отдельные сотрудники.**

■ Варианты решений:

- Изменение оклада
- Постепенное приведение сотрудника к системе с помощью дифференцированного ежегодного повышения окладов
- Включение в пул исключений

ПРИМЕР

## ЭТАП 3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БАЗОВЫХ ОКЛАДОВ

Разработка правил: для новых должностей, новых сотрудников, при смене должности

Разработка правил изменения дохода сотрудника внутри вилки

Сессия по согласованию правил системы с ТОП-командой

Участие в сессии

Внедрение ЦСОТ

ПРИМЕР

### Результат этапа:



1. Правила определения грейда создаваемой должности;

2. Правила определения оклада для вновь нанимаемых сотрудников;



3. Правила изменения оклада при переходе на новую должность;

4. Правила и принципы изменения оклада сотрудников внутри диапазона грейда.

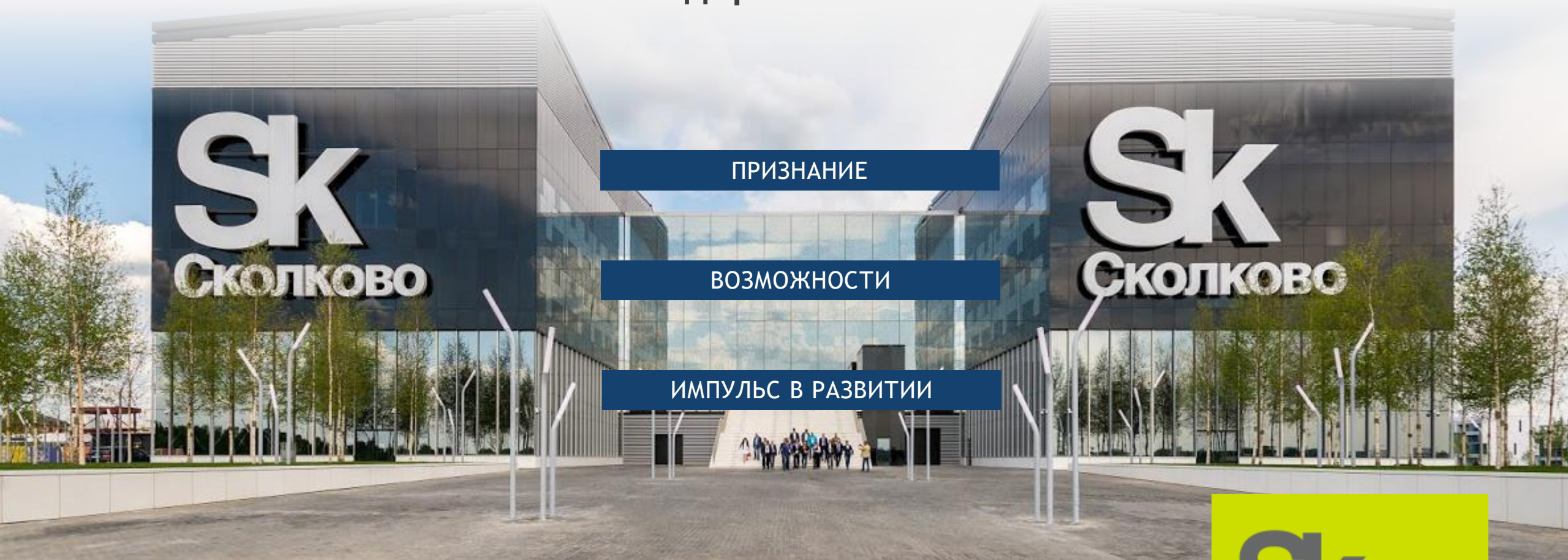


**ОПЫТ ЭКОПСИ**


# Опыт ЭКОПСИ по реализации подобных проектов

Отрасль	Компания	Содержание проекта	Год
Банки, финансы	Банк Зенит	Разработка системы грейдов	2020/2021
	САО ВСК	Разработка комплексной системы оплаты труда	2018
	АК БАРС банк	Разработка системы оплаты труда на основе грейдов	2017
Энергетика	Средневолжская газовая компания	Изменение организационной структуры компании, разработка системы базовых окладов и системы премирования	2017/18
	Средневолжская сетевая компания	Создание комплексной системы мотивации, включая систему грейдов	2011
Нефтедобыча и переработка	Роснефть	Разработка системы оплаты труда ООО «РН-информ» на основе грейдов	2014
	Зарубежнефть	Унификация системы грейдов и оплаты труда для руководства корпоративного центра и ДЗО	2014
Строительство	МежРегион ТрубопроводСтрой	Разработка комплексной системы оплаты труда	2013
Перевозки	РТ-инвест, Транспортные системы	Разработка системы оплаты труда на основе грейдов	2016
	РусАгроТранс	Аудит тарифно-грейдовой сетки. Создание системы оценки работников для расстановки на ступени тарифно-грейдовой сетки	2012
Горнодобывающая и химическая промышленность	ФосАгро	Разработка системы грейдов для HR функции	2021
	Уралкалий	Комплексная поддержка слияния ОАО «Уралкалий» и ОАО «Сильвинит». Актуализация системы грейдов и базовых окладов. Разработка и внедрение новой СОР	2011
	СИБУР-минудобрения	Аудит и разработка концепции системы оплаты труда КООА АЗОР	2011
Металлургия, добыча и переработка	ОМК	Формирование системы оплаты труда рабочих	2023
	ЕВРАЗ	Разработка квалификационных грейдов для нескольких функций	2022/2023
		Разработка системы грейдирования для рабочих	2023
	МЕТИНВЕСТ холдинг	Аудит системы оплаты труда горно-обогатительного комплекса	2012
Другое	Петрович	Проведение сессии по формированию концепции СОР	2021
		Разработка системы грейдов	2021/2022
	VES-media	Разработка системы грейдов	2021
	GIZ	Оказание консультационных услуг в области организационного и системного консультирование некоммерческого проекта: разработка рекомендаций по изменению системы оплаты труда	2016/2017

# ЭКОПСИ – технологический лидер




ИТ-платформа Linkis успешно прошла многоэтапную оценку представительной экспертной комиссии и признана:

 ИННОВАЦИОННОЙ

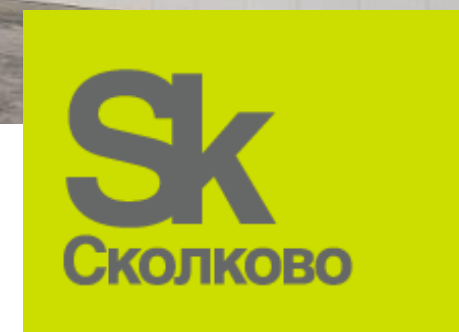
 СОВРЕМЕННОЙ

 ПЕРСПЕКТИВНОЙ

 ТЕХНОЛОГИЧНОЙ

В подтверждение этого в 2019 году компания получила официальный статус:

РЕЗИДЕНТ **СКОЛКОВО**



# Наши клиенты

<p><b>ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b></p>	<p><b>ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b></p>	<p><b>ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ</b></p>	<p><b>ФАРМАЦЕВТИКА</b></p>
<p><b>АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС</b></p>	<p><b>ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА</b></p>	<p><b>ТЭК</b></p>	<p><b>РИТЕЙЛ</b></p>
<p><b>АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ</b></p>	<p><b>ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ</b></p>	<p><b>МЕТАЛЛУРГИЯ</b></p>	<p><b>FMCG</b></p>





БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

**Александра Таячкова**

Директор проектов

[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

[Telegram](#)

Тел. +7 (965) 412 81 06

E-mail: [tayachkova@ecopsy.ru](mailto:tayachkova@ecopsy.ru)