



Грейды: внедрять или не внедрять?

Александра Таячкова

Вебинар, 02.07.2024

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



SCALEPLUS
СИСТЕМА ГРЕЙДОВ

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

200+

консультантов

20

отраслей



Системы управления
организацией



Системы работы
с персоналом



Оценка и развитие
людей

*Рейтинг RAEX, 2021: 1 место по объему выручки в управленческом консалтинге (управление персоналом), 13 место среди всех консалтинговых компаний РФ

РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ГРЕЙДОВ

20+

успешных проектов

150 000+

сотрудников

в **2,5 раза**

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

25 000+

рабочих мест

СФЕРЫ:



Банковская
сфера



ИТ



Производственные
компании

Ведущий вебинара

АЛЕКСАНДРА ТАЯЧКОВА

Директор проектов практики «Вознаграждение и мотивации персонала», ЭКОПСИ Консалтинг

tayachkova@ecopsy.ru



СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

- Имеет PhD Paris 1 Panthéon Sorbonne в области прикладной экономики
- Преподавала в университете Микроэкономику и Эконометрику
- Специализируются на проектах по анализу данных на основе машинного обучения



ОДИН ИЗ АРХИТЕКТОРОВ УНИКАЛЬНОГО ПОДХОДА К ГРЕЙДИРОВАНИЮ SCALE+ ОТ ЭКОПСИ

Александра отвечает за развитие данного продукта и является ключевым экспертом в области оплаты труда и премирования

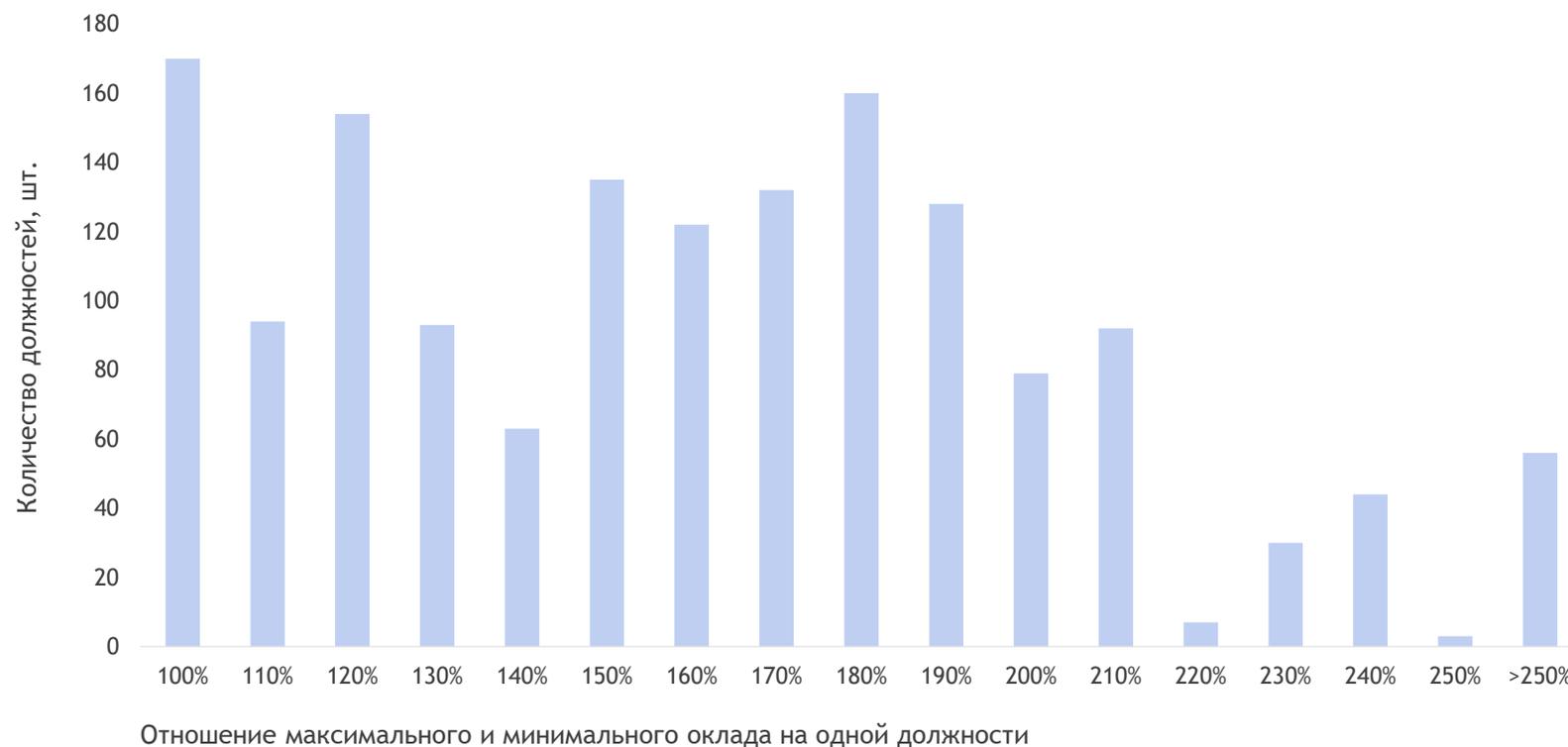


01

Что такое грейды?

ОТЛИЧИЕ В ЗАРАБОТАННОЙ ПЛАТЕ СОТРУДНИКОВ НА ОДНОЙ ДОЛЖНОСТИ МОЖЕТ СОСТАВЛЯТЬ БОЛЕЕ 250%

Распределение размаха между максимальным и минимальным окладом на должностях



*Исследование одного из клиентов ЭКОПСИ Консалтинг. Данные для должностей, которые имеют более 3х сотрудников на одной должности

**Зарплата 26% людей на должности более чем в 1,5 раза превышает минимальную ЗП данной должности

В ИДЕАЛЬНОЙ КАРТИНЕ МИРА: ПЛАТЫ ПО РЫНКУ И БУДЕТ ПОРЯДОК...

... но на практике:



Для большей части должностей обзоров нет



В текущей ситуации рыночные обзоры стремительно теряют свои актуальность



А для тех должностей, для которых обзоры есть, зарплаты на 75% и 25% процентилями рынка могут различаться в 3 раза, а между последним и первым децилям до 7 раз

Фрагмент одного из рыночных обзоров

Должность	Нижний дециль	1-й квартиль	Медиана	3-й квартиль	Верхний дециль	3-й квартиль/1-й квартиль	Верхний/нижний дециль
Сборщик/Комплектовщик ПК	31 131	45 388	77 000	107 500	130 000	2,4	4,2
Главный механик	86 356	120 259	180 880	302 730	359 235	2,5	4,2
Региональный менеджер по продажам	95 000	130 000	210 950	298 725	504 107	2,3	5,3
Производитель работ	24 960	32 102	64 636	126 437	169 644	3,9	6,8

НАСКОЛЬКО ХОРОШО ВЫ РАЗБИРАЕТЕСЬ В ГРЕЙДАХ?

1 — Вообще не разбираюсь

2

3

4

5

6

7

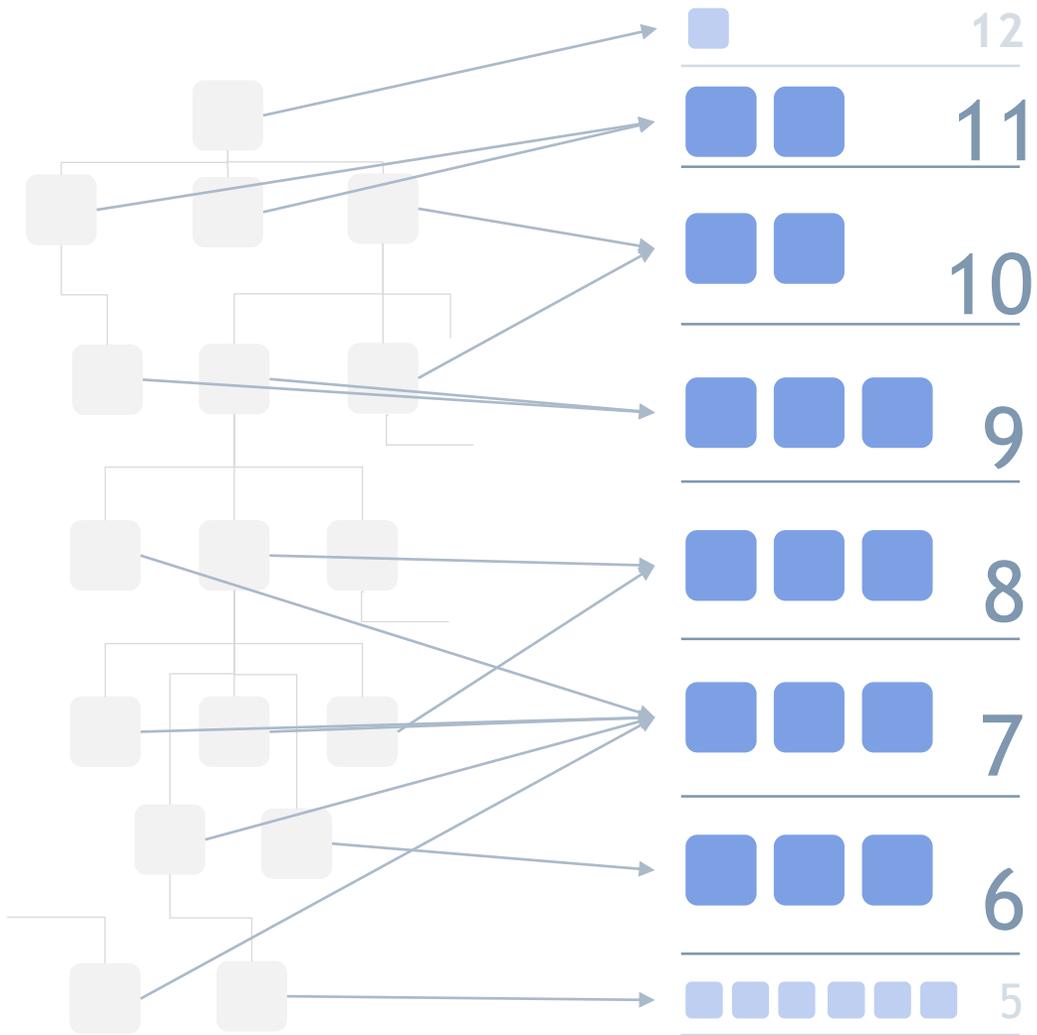
8

9

10 — Знаю все нюансы, внедрение грейдов основная часть моей профессиональной деятельности



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
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	x3	x2	x2	x3	x2
Итог	6	4	6	6	6
	+ + + + + =28				

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

От 80 до 150 тыс. руб.

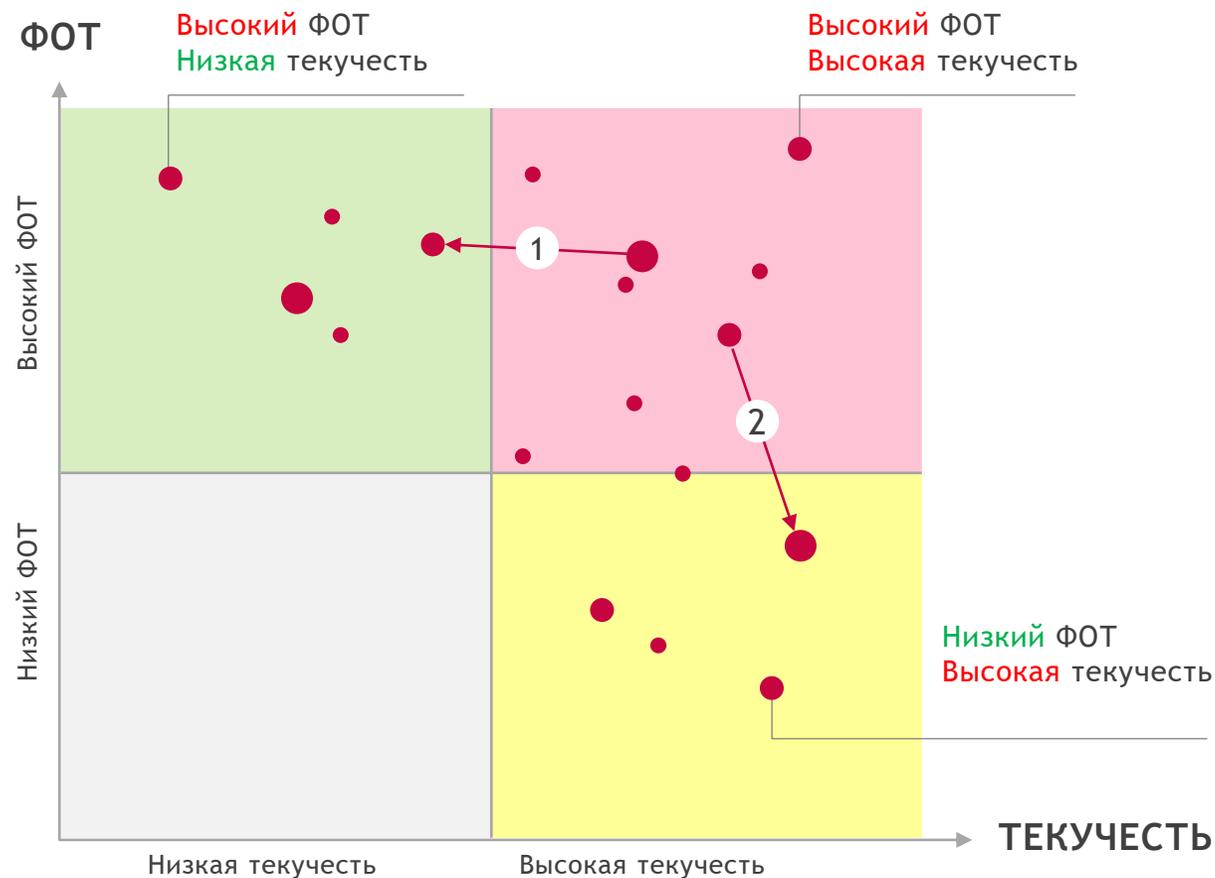
Должность - 3 грейд

Каждый критерий имеет определенный вес при расчете общего балла

Оценка должности равна сумме баллов по критериям умноженных на их вес

Грейд должности определяется на основании диапазона в который попадает итоговый балл должности

МНОГИЕ КОМПАНИИ В РОССИИ СТАЛКИВАЮТСЯ С СЕРЬЕЗНОЙ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПРИ ТОМ, ЧТО ФОТ КОМПАНИИ ДОСТАТОЧНО ВЫСОК



Для того, чтобы переместиться из красной зоны в зеленую или желтую, надо прежде всего понять, кому и за что в компании платят деньги

Система грейдов позволяет решить данную проблему

Систематизация системы позволяет перейти либо в желтую, либо в зеленую зону

02

Какие проблемы грейды решают, а какие нет?

КАКИЕ HR ПРОБЛЕМЫ ГРЕЙДЫ РЕШАЮТ, А КАКИЕ НЕ РЕШАЮТ?

№	ПРОБЛЕМА	РЕШАЮТ/НЕ РЕШАЮТ
1	Трудозатратность в администрировании системы окладов, в бюджетировании	✓
2	Несправедливая (по мнению сотрудников) система оплаты труда	✓
3	Дефицит кадров на рынке труда	✗
4	Сотрудники не видят карьерных перспектив	✗
5	Разрозненные названия должностей, потребность в унификации должностей	+/-
6	Отсутствие системы нематериальной мотивации	✗

ВНЕДРЕНИЕ ГРЕЙДОВОЙ СОТ ДЕЛАЕТ СИСТЕМУ ПРОЗРАЧНОЙ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ

ДО ПРИМЕНЕНИЯ ГРЕЙДОВОЙ СОТ

Сложная

- Отсутствие понимания у сотрудников и/или руководства, почему оклад одной должности ниже или выше оклада другой должности
- Отсутствие прозрачной взаимосвязи между названием должности, её уровнем в структуре и окладом

Разрозненная

- Для каждой должности свои критерии определения оклада
- При создании новых должностей отсутствует единый подход к определению оклада

Несправедливая

- Наличие недооценённых и переоценённых должностей: выполняя сложную и значимую работу, специалисты могли получать меньший оклад, чем специалисты другой должности, с менее сложной и значимой работой



ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ ГРЕЙДОВОЙ СОТ

Прозрачная

- Четкие и понятные критерии оценки значимости и сложности работы сотрудника, которые определяют размер оклада
- «Отвязывание» размера оклада от наименования должности

Единая

- Единый подход к определению оклада для всех должностей (в т.ч. новых позиций)
- Облегчает процесс планирование фонда оплаты труда

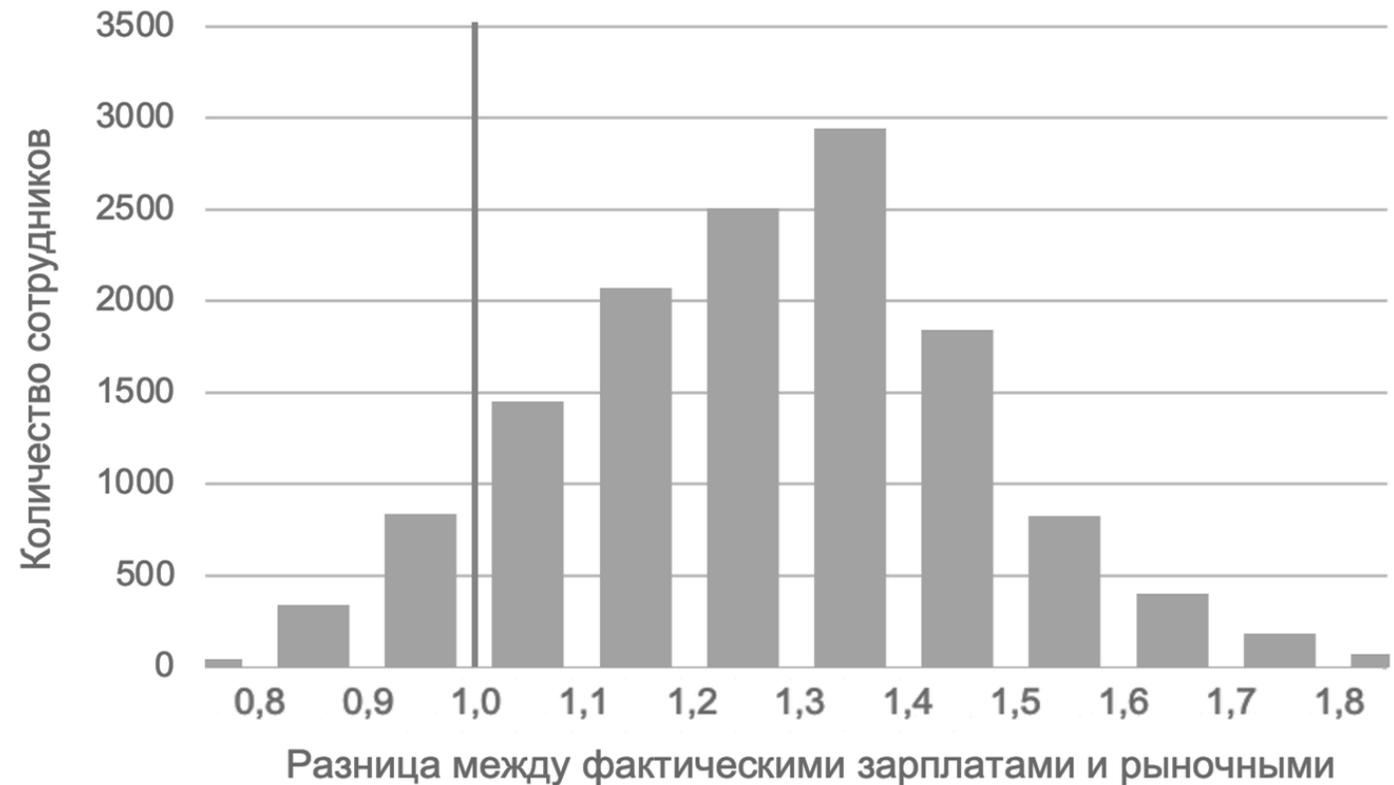
Справедливая

- Чем более значимую и сложную работу выполняете работник, тем выше оклад
- Отсутствие переоценённых и недооценённых должностей
- Повышение мотивации персонала, снижение текучести кадров
- Привлечение внимания кандидатов на рынке труда

ДЕФИЦИТ КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА: МОЖЕТ ЛИ СОТ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ?

На графике данные аудита крупной промышленной компании: дефицитные должности были значительно переплачены по сравнению с региональным рынком, но проблему это не решало

Сравнение доходов сотрудников дефицитных должностей с рыночными данными



1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОГРАММ НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИИ

Большинство компаний, у которых есть грейды, используют эту систему для распределения программ нематериальной мотивации, и так же бюджетов/лимитов на обучение и т.д.

Так как грейды определяют именно ценность должности для компании, то являются наиболее логичным основанием для данных целей

ПРИМЕР ПРИВЯЗКИ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ К ГРЕЙДУ

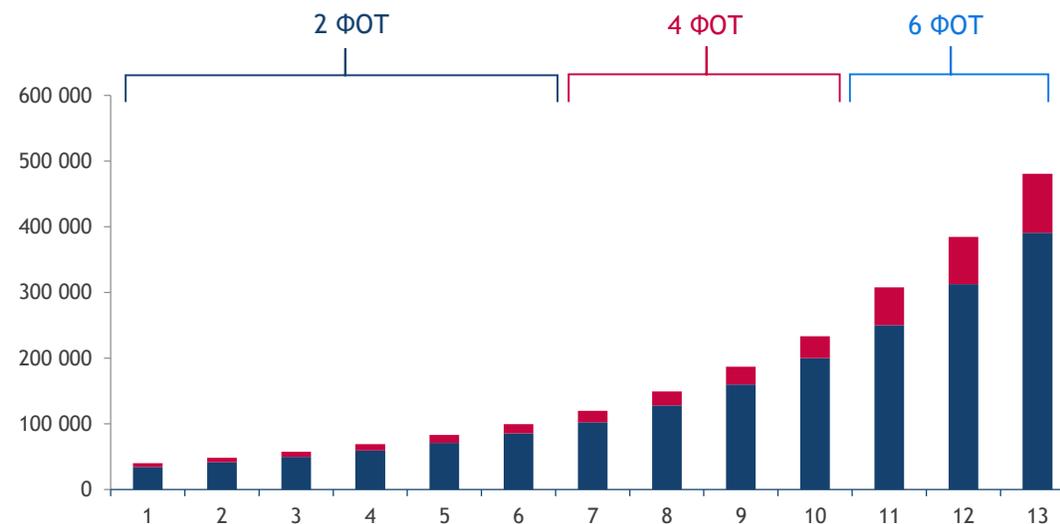
ГРЕЙД	НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
11-16	Программа ДМС VIP Компенсация личного транспорта Такси/самолеты/поезда - бизнес класс Отдых с корпоративном санатории
6-10	Программа ДМС уровень 1 Компенсация спорта Компенсация обучения Отдых в корпоративном санатории
1-5	Программа ДМС уровень 2 Бесплатное питание Отдых в корпоративном санатории

2. НАСТРОЙКИ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ

Второй часто используемый подход — это привязка системы мотивации к грейдам.

Грейд может определять, как объем мотивации (например, сколько окладов составляет квартальная или годовая премия), так и настроек системы (например, наличие или отсутствие КПЭ)

ПРИМЕР ПРИВЯЗКИ РАЗМЕРА ПРЕМИИ К УРОВНЮ ГРЕЙДА



ПРИМЕР ПРИВЯЗКИ РАЗМЕРА ПРЕМИИ К УРОВНЮ ГРЕЙДА И ФУНКЦИИ

ФУНКЦИЯ	ГРЕЙД	ПРЕМИЯ
БЭК-ОФИС	1-6	2 ФОТ
БЭК-ОФИС	7-13	3 ФОТ
МИДЛ	1-13	3 ФОТ
ФРОНТ	1-6	4 ФОТ
ФРОНТ	7-13	6 ФОТ

3. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КАРЬЕРНЫХ МАРШРУТОВ

Само по себе внедрение грейдов никак не поможет решить проблему карьерного роста в компании, но грейды и оценка должностей по критериям в значительной степени облегчают задачу по построению карьерных маршрутов

Примеры карьерных маршрутов

Грейд	Отдел продаж B2B		Отдел продаж B2C
11	Руководитель направления		
10	Директор по продажам		Руководитель направления
9	Ведущий специалист		Директор по продажам
8	Старший специалист	→	Ведущий специалист
7	Специалист	→	Старший специалист
6	Младший специалист	→	Специалист
5			Младший специалист

Примеры карьерных маршрутов

Грейд	Отдел продаж B2B		Отдел продаж B2C
11	Руководитель направления		
10	Директор по продажам		Руководитель направления
9	Ведущий специалист	←	Директор по продажам
8	Старший специалист	←	Ведущий специалист
7	Специалист	←	Старший специалист
6	Младший специалист	←	Специалист
5			Младший специалист

4. УНИФИКАЦИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ

Часто компании пытаются провести унификацию должностей до проведения грейдирования. Но проводить унификацию гораздо проще после оценки должностей.

Решение об объединении должностей в одну можно принимать на основании оценок по критериям: схожие оценки говорят о том, что должности можно унифицировать

ДОЛЖНОСТЬ	КР. 1	КР. 2	КР. 3	КР. 4	КР. 5	КР. 6
Эксперт	2	1	3	4	2	2
Бизнес аналитик	5	5	2	2	3	2
Дата саентист	2	1	3	4	3	2
Системный архитектор	2	3	2	1	4	4
Аналитик	2	1	3	4	2	2
Специалист по анализу данных	2	1	3	4	1	2
Руководитель департамента	5	2	1	1	4	4
Младший аналитик	2	1	2	1	1	1

ТИПОВАЯ ДОЛЖНОСТЬ:
АНАЛИТИК ДАННЫХ

03

**Каким компаниям нужны
рейды? А каким не нужны?**

1. СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ РОСТ ОРГАНИЗАЦИИ

Когда рост численности компании составляет более 25% в год, ни HR, ни руководители не успевают обеспечивать справедливость и единство оплаты. В результате отсутствие системного подхода к определению заработных плат ведет:

- необоснованно большой рост ФОТ
- рост недовольство сотрудников несправедливостью системы

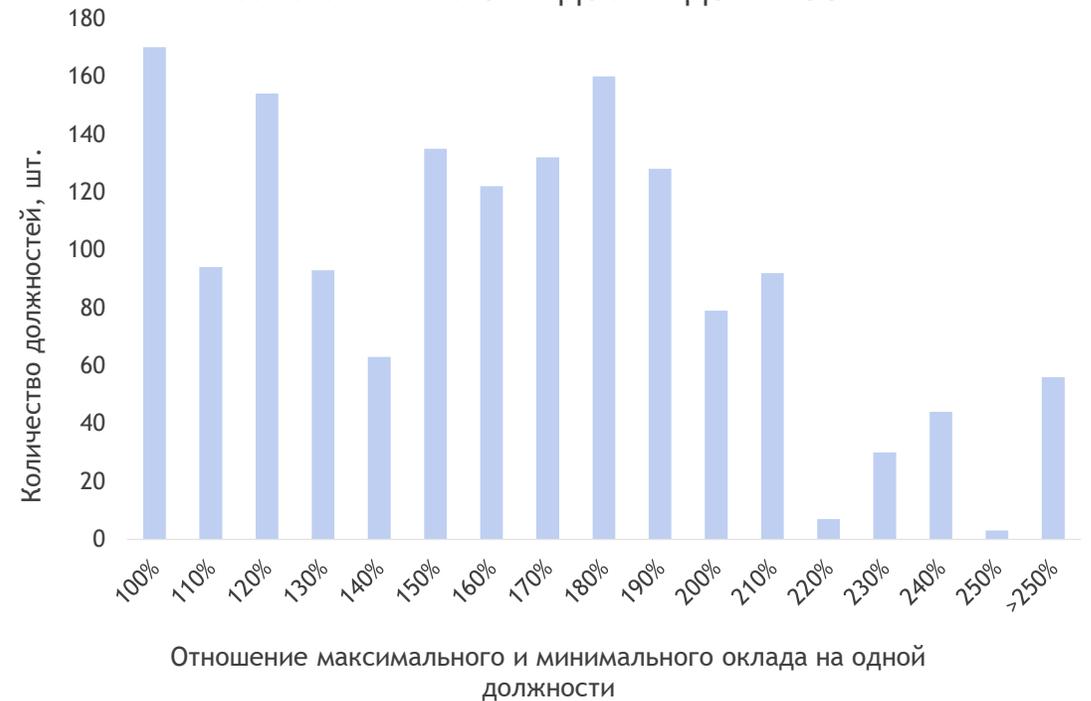


2. ВЫСОКАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ДОХОДОВ НА АНАЛОГИЧНЫХ ДОЛЖНОСТЯХ

Если в организации на аналогичных должностях заработная плата сотрудников отличается на 100-300%, то значит текущая система оплаты труда не отвечает требованиям справедливости и требуется полный пересмотр системы.

Грейдинг самый простой и прозрачный способ навести порядок в такой ситуации

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМАХА МЕЖДУ МАКСИМАЛЬНЫМ И МИНИМАЛЬНЫМ ОКЛАДОМ НА ДОЛЖНОСТЯХ



3. ПОСТРОЕНИЕ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА МЕЖДУ НЕСКОЛЬКИМИ ПЛОЩАДКАМИ

Если перед компанией стоит задача унифицировать подход к оплате труда между несколькими площадками или юридическими лицами, очень сложно обойтись без грейдов.

Отсутствие формальных критериев определения ценности должности для компании сильно увеличивает риск некорректного выравнивания заработных плат между площадками, а также не позволит аргументировано работать с сопротивлением и обеспечить прозрачность для сотрудников

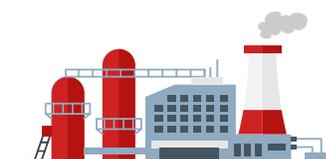
У нас самая высокая маржинальность!



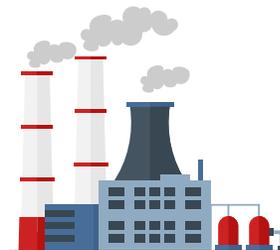
Мы – самые большие!



У нас ключевой элемент производства!



У нас самые сложные условия труда!



У нас самые редкие кадры!



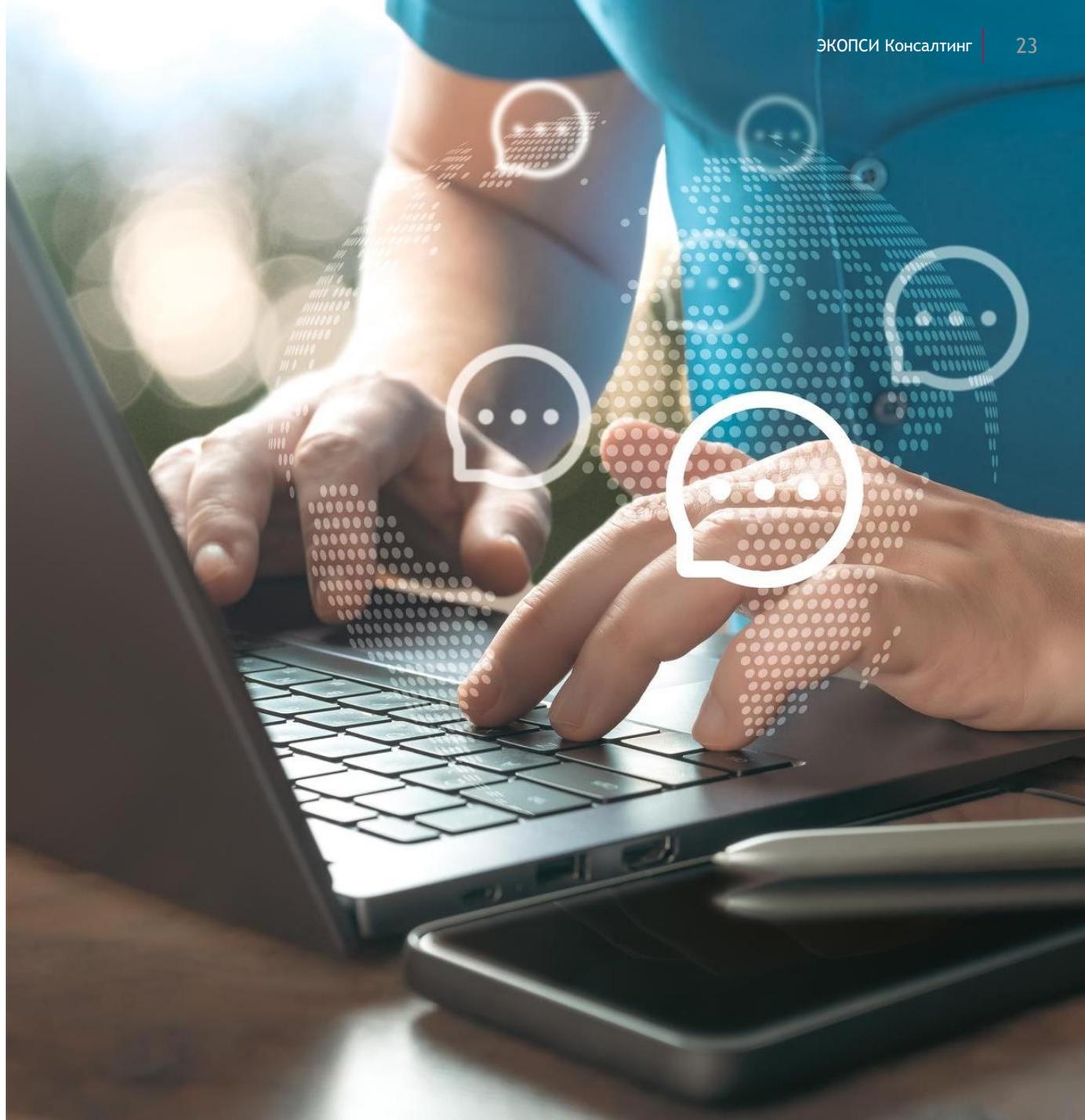
В КАКИХ СЛУЧАЯХ КОМПАНИИ ОСОБЕННО ОСТРО НЕОБХОДИМЫ ГРЕЙДЫ?

Если Ваша организация подходит под один из описанных кейсов, стоит задуматься о внедрении системы грейдов

01. Стремительный рост организации
02. Высокая дифференциация доходов на аналогичных должностях
03. Построение единой системы оплаты труда между несколькими площадками
04. ...



НАПИШИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, В ЧАТ, КАКИМ ЕЩЕ ОРГАНИЗАЦИЯМ СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ О ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ



КОГДА ГРЕЙДЫ НЕ НУЖНЫ?

Не всем компаниям стоит тратить силы и бюджеты на внедрение грейдов



Небольшая организация (<100 человек)

Когда 1-2 человека из ТОП команды достаточно хорошо знают и ориентируются, как в доходах, там и в обязанностях сотрудников, внедрение грейдов не имеет смысла



Организация в динамичном изменении ответственности

Если в организации планируется перестройка орг структуры, или компания переходит от одного вида деятельности в другой, то внедрение грейдов лучше отложить



Когда нет единой СОТ

Если в компании очень разрозненная и стихийная система оплаты труда, то сначала надо систематизировать общие настройки, потом разрабатывать грейды



В случае отсутствия поддержки первого лица

Если со стороны первого лица нет достаточно весомой поддержки, разрабатывать грейды НЕЛЬЗЯ



НАПИШИТЕ, В ЧАТ В КАКИХ ЕЩЕ СЛУЧАЯХ, НЕ СТОИТ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ И ДЕНЬГИ НА РАЗРАБОТКУ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ

04

**Основные опасения
по поводу грейдов**

1. НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ПООЩРЯТЬ ЛУЧШИХ

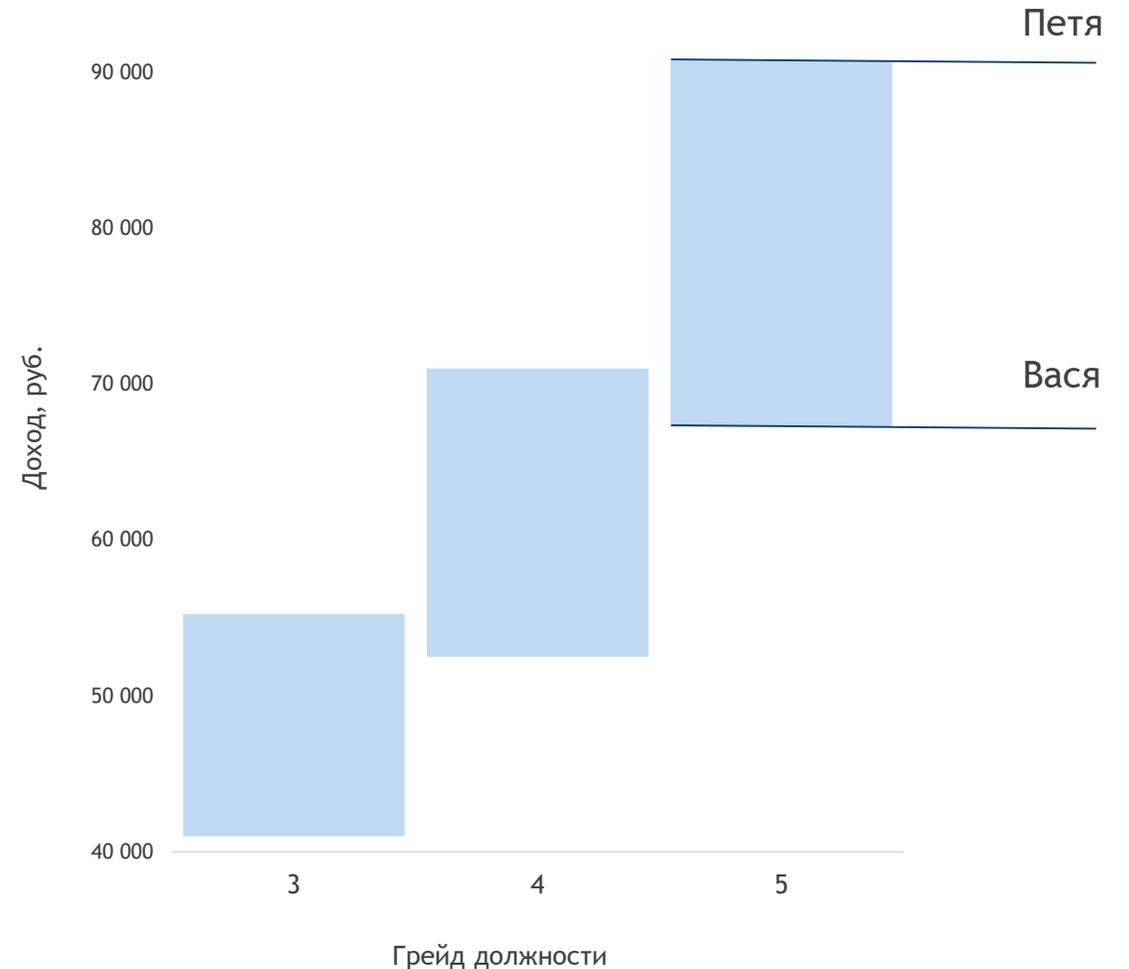
Часто руководители боятся грейдов, как варианта полного равенства:

«У меня Петя может все, а Вася ничего, вчера только новый разряд получил. Оба слесари 4-го разряда. Мне что им одинаково платить?»

НА САМОМ ДЕЛЕ:

- Разница в квалификации сотрудников на одной должности отражается в разных зарплатах в рамках зарплатной вилки
- Разная результативность сотрудников за период должна учитывать в переменной (премиальной) части, а не в постоянной (оклады)

ГРЕЙДЫ ПОЗВОЛЯЮТ СОТРУДНИКАМ РАЗНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ ПЛАТИТЬ РАЗНЫЕ ЗАРПЛАТЫ



2. НАРУШЕНИЕ ИЕРАРХИИ

Руководители боятся, что грейды нарушат иерархию, и некоторые специалисты будут получать больше, чем руководители.

ЭТО ПРАВДА:

Иерархические уровни гораздо сильнее связаны с функциональными направлениями деятельности, чем реальной ценностью для должности для компании

НАПРИМЕР:

- В некоторых отделах, специалисты высокого уровня могут получать больше, чем их руководители
- Ценность для компании руководителя департамента продаж и юридического департамента может очень сильно отличаться

НО НАЛИЧИЕ ФОРМАЛЬНЫХ КРИТЕРИЕВ В ГРЕЙДИНГЕ ПОЗВОЛЯЕТ НА СИСТЕМНОМ УРОВНЕ ОБЪЯСНИТЬ ПОЧЕМУ ТАК ПРОИСХОДИТ

Ожидание:



СРЕДНИЙ И ТОП МЕНЕДЖМЕНТ

ЛИНЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

СПЕЦИАЛИСТЫ И РАБОЧИЕ

Реальность:



3. РОСТ ФОТ

Основное опасение, которые высказывает менеджмент в начале проекта по грейдированию, это рост ФОТ при внедрении системы

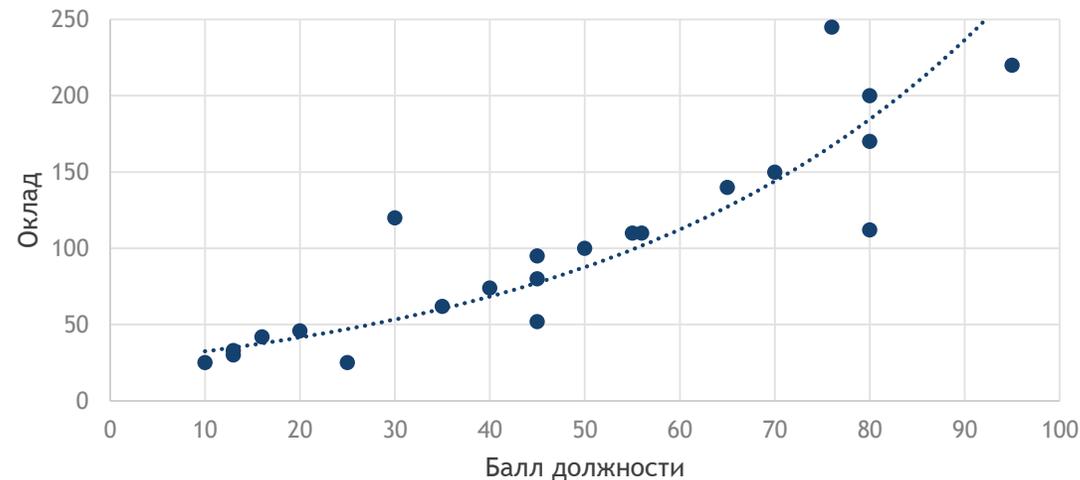
ТАК ЛИ ЭТО?

Нет, если правильно настроить параметры системы :

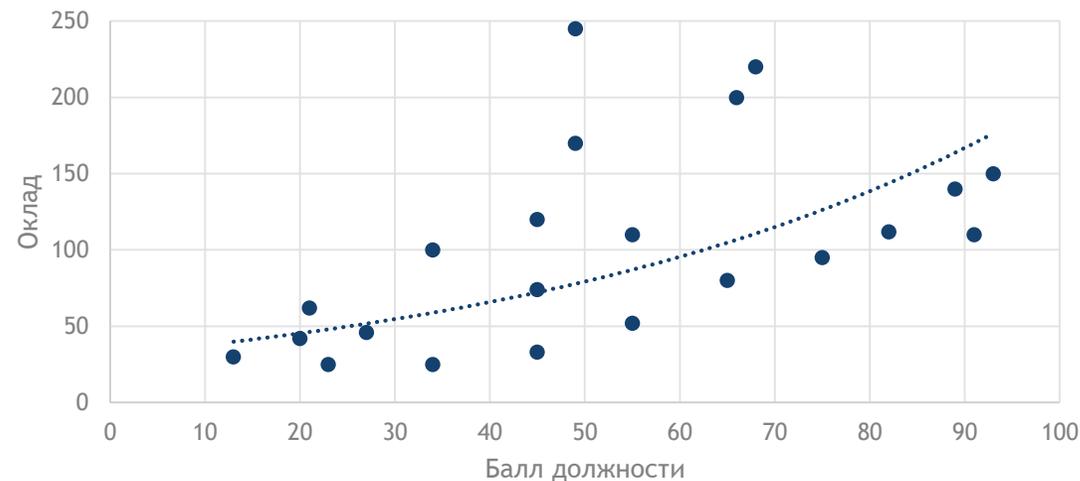
- Выбрать подходящие критерии и их веса
- Корректно разработать вилки

Как это сделать: используя современные ML методы для расчета, как в подходе Scale+!

ГРЕЙДЫ, НАСТРОЕННЫЕ НА ДАННЫХ ПОД КОМПАНИЮ



УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА



КЕЙС 1. СНИЖЕНИЕ ФОТ НА 10%

ИСХОДНЫЕ УСЛОВИЯ:

Страховая компания, более 7 000 сотрудников. Фактические зарплаты значительно отличались от рыночных бенчмарков, внутри одного подразделения наблюдался размах в окладах сотрудников одной должности в 3 раза, часть сотрудников были значительно переплачены относительно рынка.

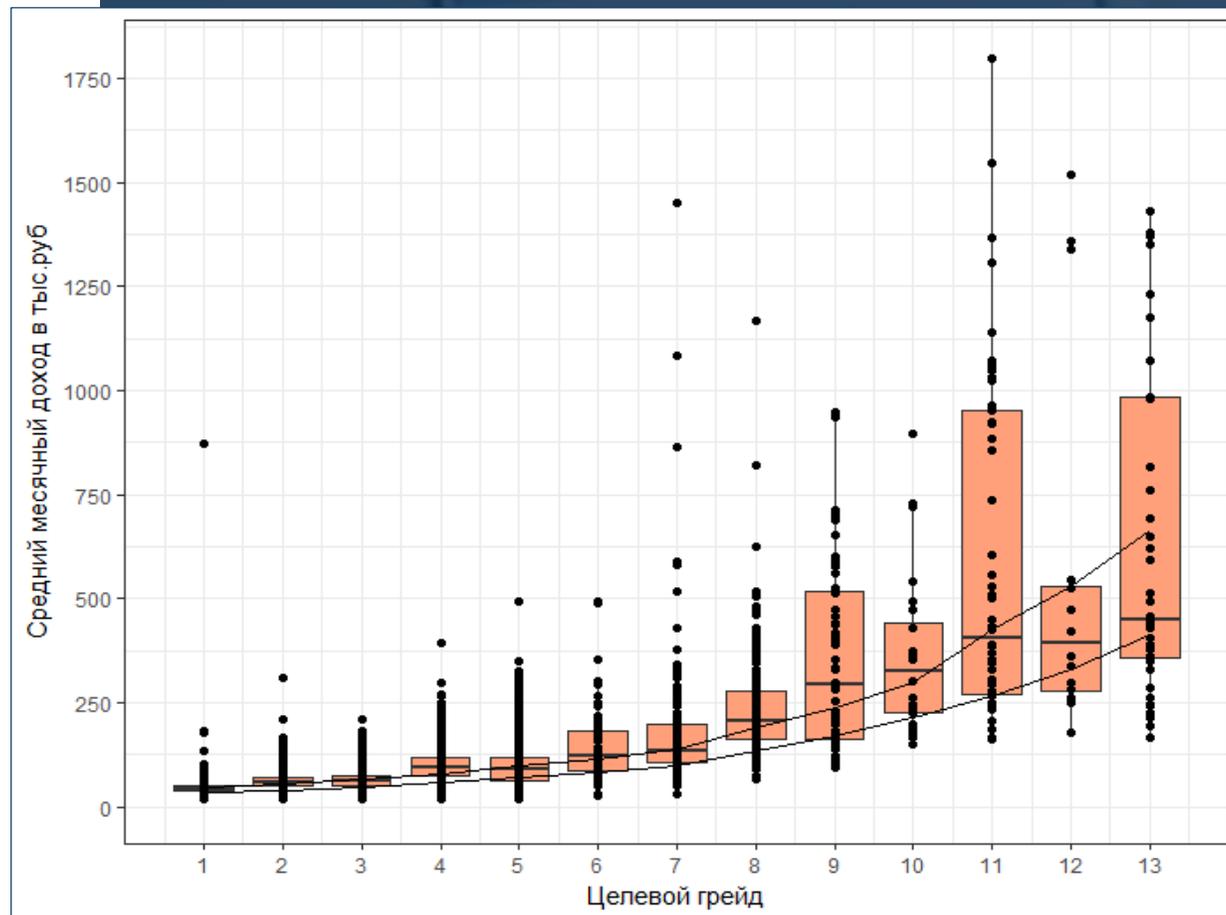
ЧТО СДЕЛАЛИ:

Систему должностных грейдов, используя метод на основе данных, провели типизацию должностей. По итогам, проекта было принято решение понизить зарплаты переплаченным сотрудникам (чи оклады сильно превышали верхние границы вилки)

РЕЗУЛЬТАТЫ:

На 10% сократился ФОТ

Вовлеченность увеличилась на 4% по сравнению с предпроектными значениями: отсутствие несправедливо высоких доходов у коллег повысило удовлетворенность сотрудников.



КЕЙС 2. УВЕЛИЧЕНИЕ ФОТ НА 3,5% ВМЕСТО 15%

ИСХОДНЫЕ УСЛОВИЯ:

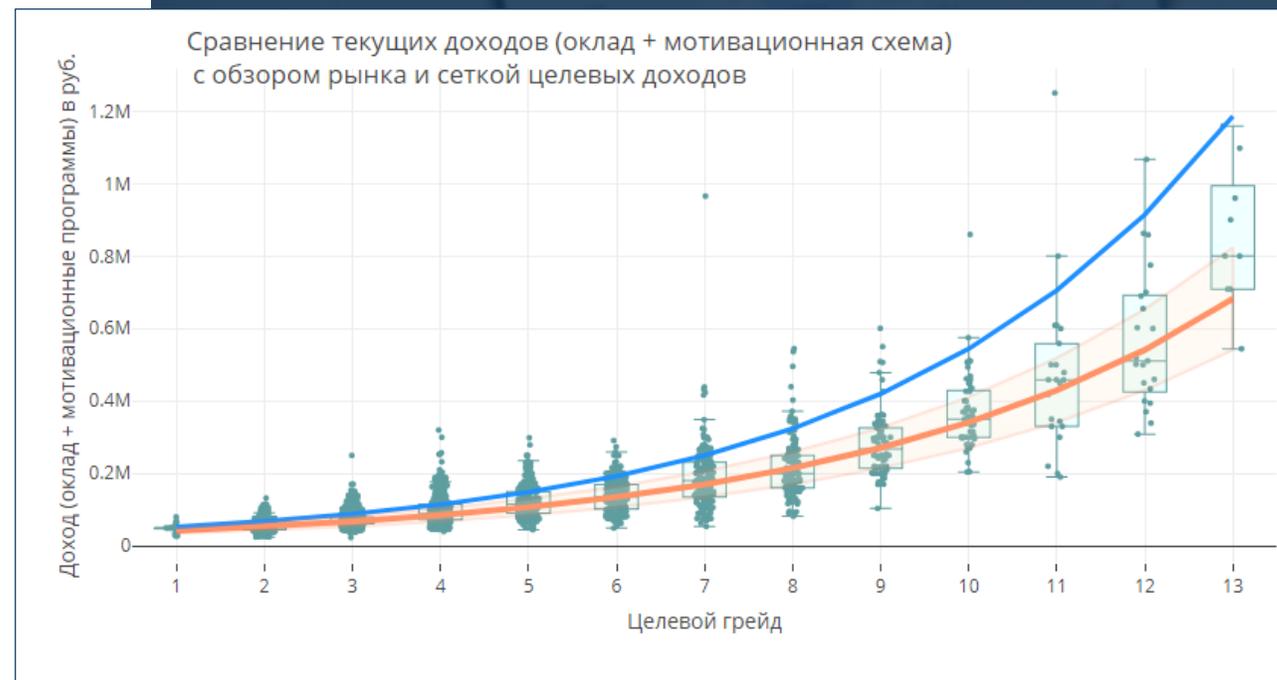
крупный банк России, около 5 000 сотрудников. Фактические зарплаты у многих сотрудников ниже рыночных бенчмарков на 15-20%, серьезные проблемы с привлечением квалифицированного персонала, новые сотрудники получают значительно выше уже работающих

ЧТО СДЕЛАЛИ:

Систему должностных грейдов, используя метод на основе данных. Принято было решение о повышении окладов до нижней границы вилок по грейдами)

РЕЗУЛЬТАТЫ:

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



РЕЗЮМЕ

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

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА ГРЕЙДОВ СОЗДАТЬ:

- ✓ Прозрачную и справедливую СОР для сотрудников
- ✓ Простую в управлении СОР для компании

Грейды могут помочь в:

- ✓ распределении программ нематериальной мотивации
- ✓ настройке систем премирования
- ✓ построении карьерных маршрутов
- ✓ унификации должностей

В КАКИХ СЛУЧАЯХ КОМПАНИИ ОСОБЕННО ОСТРО НЕОБХОДИМЫ ГРЕЙДЫ?

01. Стремительный рост организации
02. Высокая дифференциация доходов на аналогичных должностях
03. Построение единой системы оплаты труда между несколькими площадками

ГРЕЙДЫ ЭТО НЕСТРАШНО:

- Позволяют поощрять лучших сотрудников
- Не ломают иерархию, а создают систему
- Экономят ФОТ (*если правильно посчитаны*)



Если у Вас остались вопросы, дайте нам знать, и мы обязательно с Вами свяжемся



ТАЯЧКОВА АЛЕКСАНДРА

Директор проектов практики
«Вознаграждения и мотивации персонала»



+7 (965) 412-81-06



tayachkova@ecopsy.ru