

Спикер

Александра
Таячкова

Вебинар

11.04.2025 г.

Грейды: как грейды помогают строить HR-процессы?



ЭКОПСИ — №1 в сфере HR-консалтинга

работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ и **ПСИХОЛОГИИ**



ЭКОПСИ в ТОП-5

по динамике роста выручки
в стратегическом консалтинге
(RAEX, 2023-2024 г.г.)



1 МЕСТО

в области управления
персоналом в 2015-2024 г.г.

20+
отраслей

250+
консультантов

85%
компаний из топ-
списков РБК и Forbes

90%
лояльных клиентов



Разработка систем грейдов SCALE+

20+

успешных проектов

150 000+

сотрудников

25 000+

рабочих мест

в 2,5 раза

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

Сферы:

ИТ

Банковская сфера

Производственные компании

Александра Таячкова

Директор проектов
практики «Вознаграждение
и мотивация персонала»

☎ +7 495 645-00-40
+7 (965) 412-81-06
✉ tayachkova@ecopsy.ru
🌐 www.ecopsy.ru



Основная специализация

- Имеет PhD Paris 1 Panthéon Sorbonne в области прикладной экономики
- Преподавала в университете Микроэкономику и Эконометрику, в том числе автор и ведущая курса в Магистратуре НИУ ВШЭ «HR-аналитика и People-аналитика: базовые и продвинутые методы» (2022-2023 год)
- 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



Что такое грейды?



Голосование

Насколько хорошо вы разбираетесь в грейдах?

1 — Вообще не разбираюсь

2

3

4

5

6

7

8

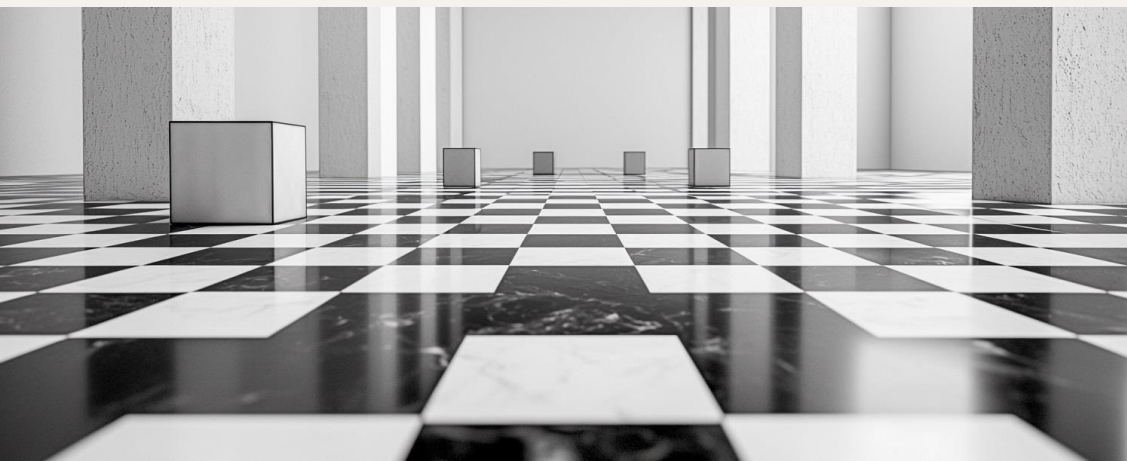
9

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

Грейд определяется ценностью должности для компании

Грейд — уровень должности, определенный на основе функций, ролей, задач, ответственности и полномочий

- Определяет ценность вклада деятельности должности в организацию
- Отражает уровень ответственности: чем он выше, тем выше требования к сотруднику на данной должности



Пешка



Конь



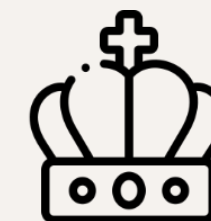
Слон



Ладья



Ферзь



Король

Бесценно

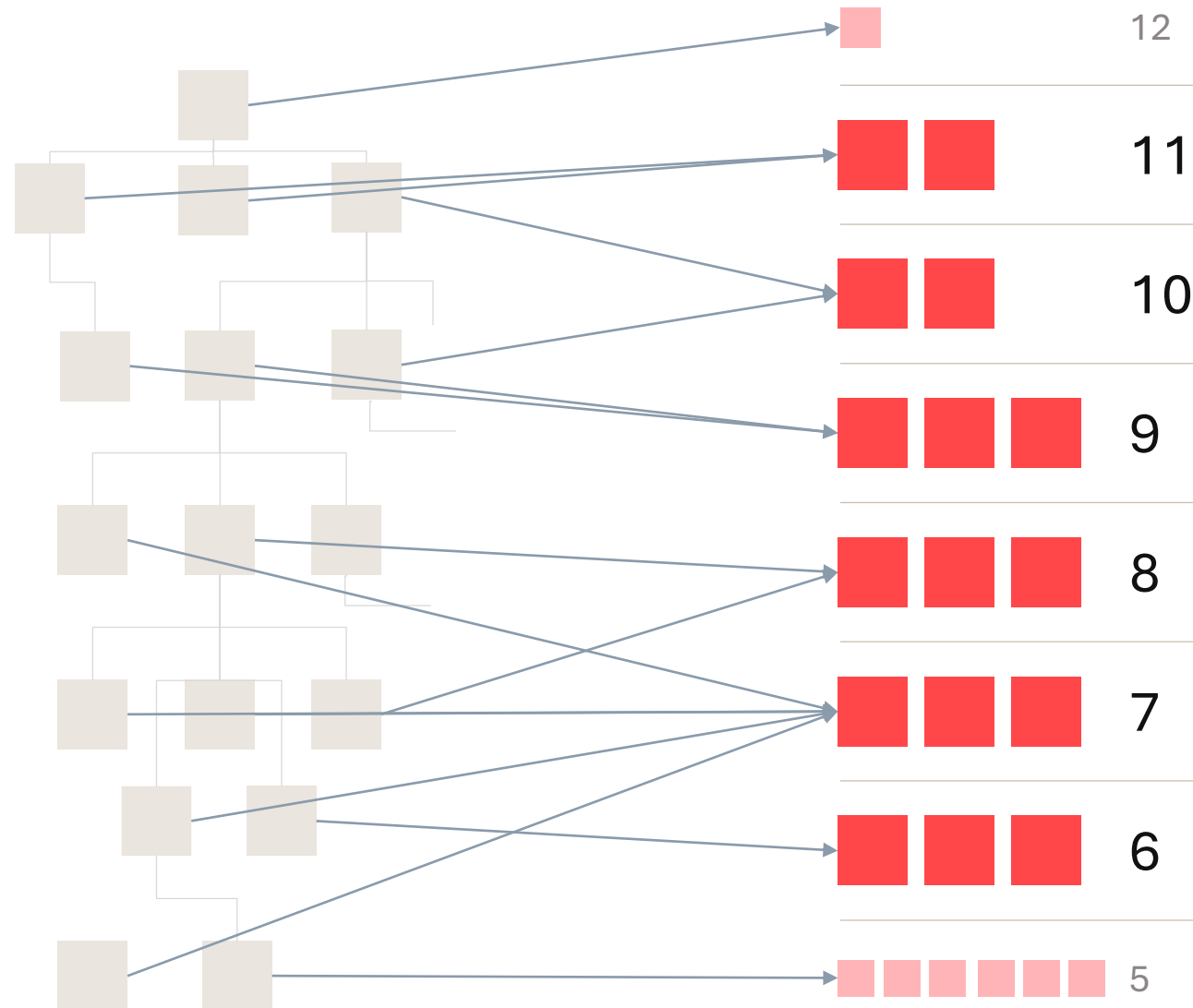
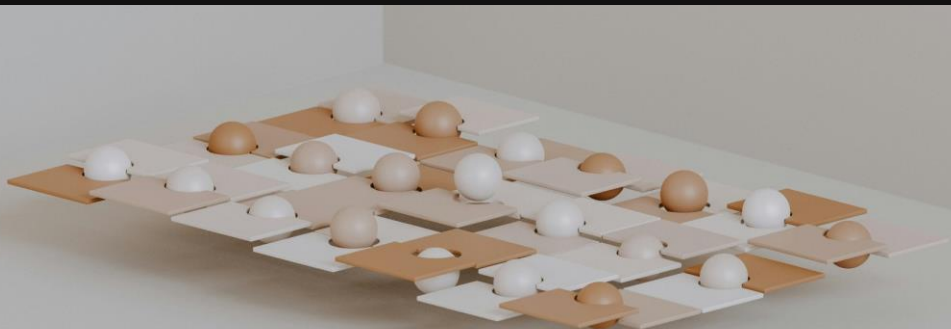
Грейды не равны организационной структуре



Группа должностей, относящихся к разным уровням в организационной структуре может располагаться **на одном грейде**



Аналогично, должности одного иерархического уровня могут быть расположены **на разных грейдах**

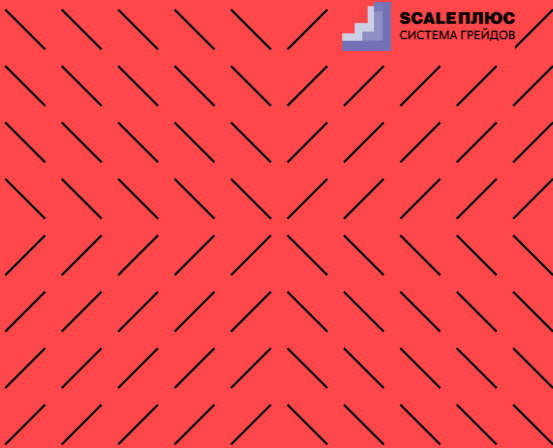


Организационная структура

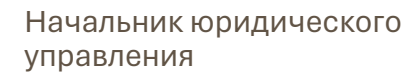
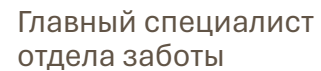
Грейды

Методы грейдирования

Исторически компонентный метод практически не используется в практике грейдирования из-за сложностей регрессионного моделирования, но с современными методами Data Science это уже не настолько сложно



	На основании факторов /критериев для оценки ценности должности		Без факторов	
	Балльно-факторный	Компонентный	Классификация	Ранжирование
Особенности	<ul style="list-style-type: none">Заранее описаны факторы и их уровниСуществуют веса/таблицы определяющие грейд должности <p>Наиболее популярный</p> <p>HAY, Strata, Mercer</p>	<ul style="list-style-type: none">Применяется многофакторный регрессионный анализВыявляются факторы, которые объясняют уровень оплаты должностей на рынке трудаСчитается наиболее объективным <p>Наиболее сложный</p> <p>SCALE+ ЭКОПСИ</p>	<ul style="list-style-type: none">Заданы критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">Каждая должность сравнивается с каждой должностью



Образование и опыт работы

Уровень свободы в принятии решений



Сложность и объём сбора и анализа информации



Количество людей в административном подчинении

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

Грейд рассчитывается из суммы баллов по всем критериям

- ✓ 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

Критерии	Количество административных подчиненных		Влияние на финансовый результат		Уровень коммуникации внутри компании		Сложность решаемых задач		Объем проектной деятельности		Диапазон	Грейд
Баллы	1		1		1		1		1		45	5
	2		2		2		2		2		37	
	3		3		3		3		3		36	4
	4		4		4		4		4		29	
	5		5		5		5		5		28	3
Вес критериев	x3		x2		x2		x3		x2		21	
											20	2
											15	
											14	1
											0	
Итог	6	+	4	+	6	+	6	+	6	=	28	

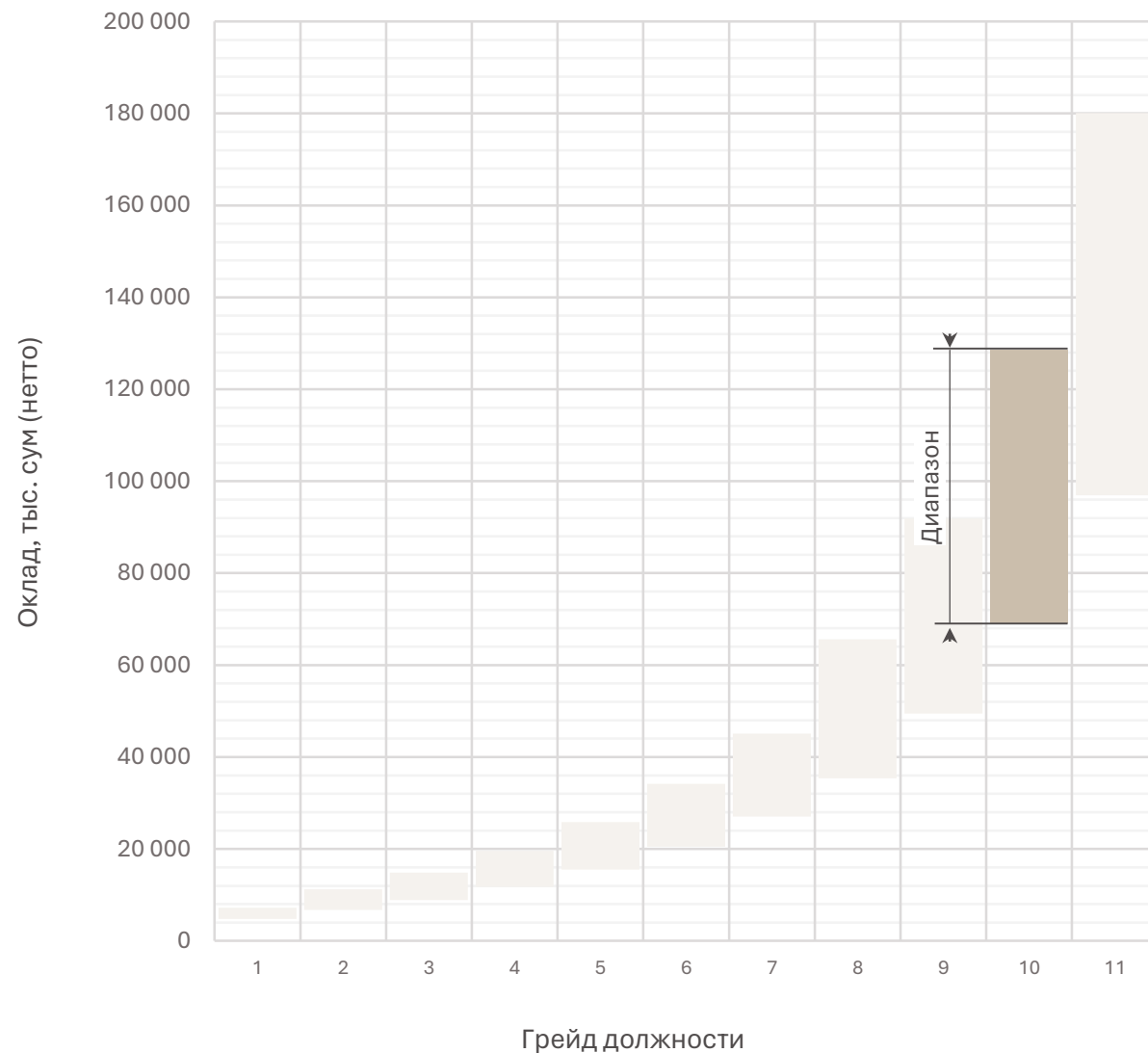
Должность – 3 грейд

У каждого грейда есть диапазон оклада



- Для каждого грейда установлен диапазон возможного оклада должности на данном грейде
- Оклад сотрудника должен находиться внутри данного диапазона
- Диапазоны грейдов пересекаются для обеспечения большей гибкости системы

Пример зависимости оклада должности от её грейда

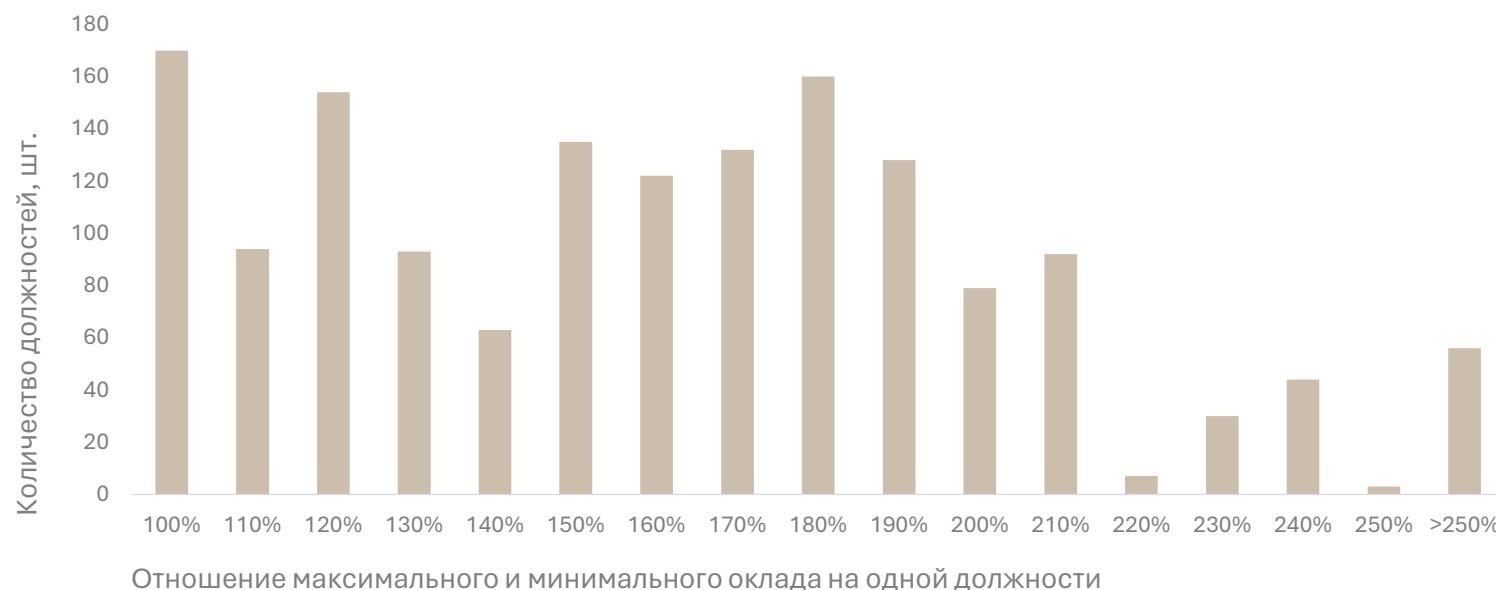


Оптимизация ФОТ — одна из ключевых задач грейдирования

>250%

может составлять отличие
сотрудников в заработной
плате на одной должности*

Распределение размаха между максимальным и минимальным окладом на должностях



26%

персонала Компания
переплачивает**

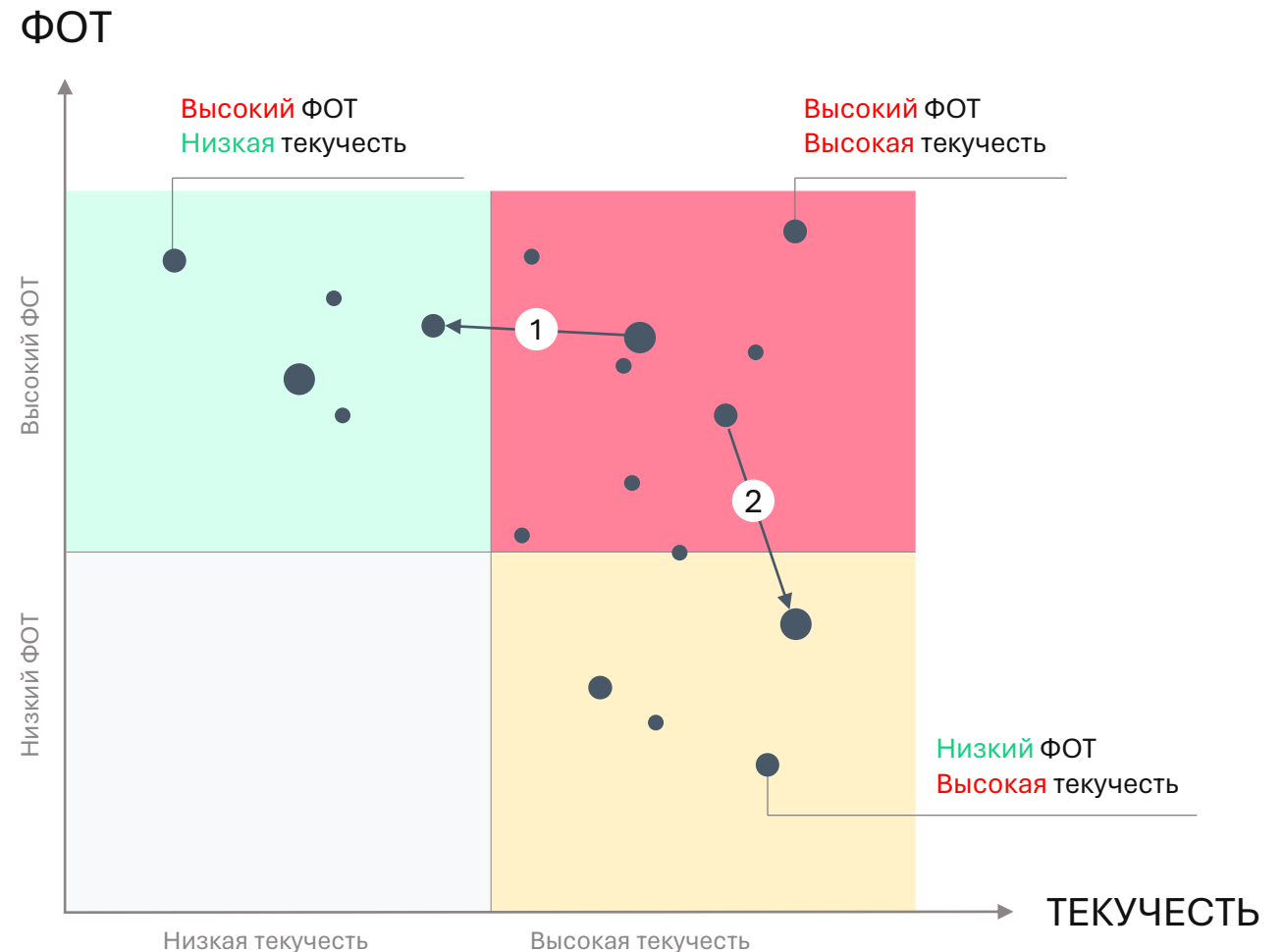
*Исследование одного из клиентов ЭКОПСИ Консалтинг.
Данные для должностей, которые имеют более
3х сотрудников на одной должности

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

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 оплаты труда позволяет перейти либо в желтую, либо в зеленую зону





Какие проблемы грейды
решают, а какие нет?



Голосование

Есть ли в вашей компании грейды?

1

— Нет






2

— Есть и используются

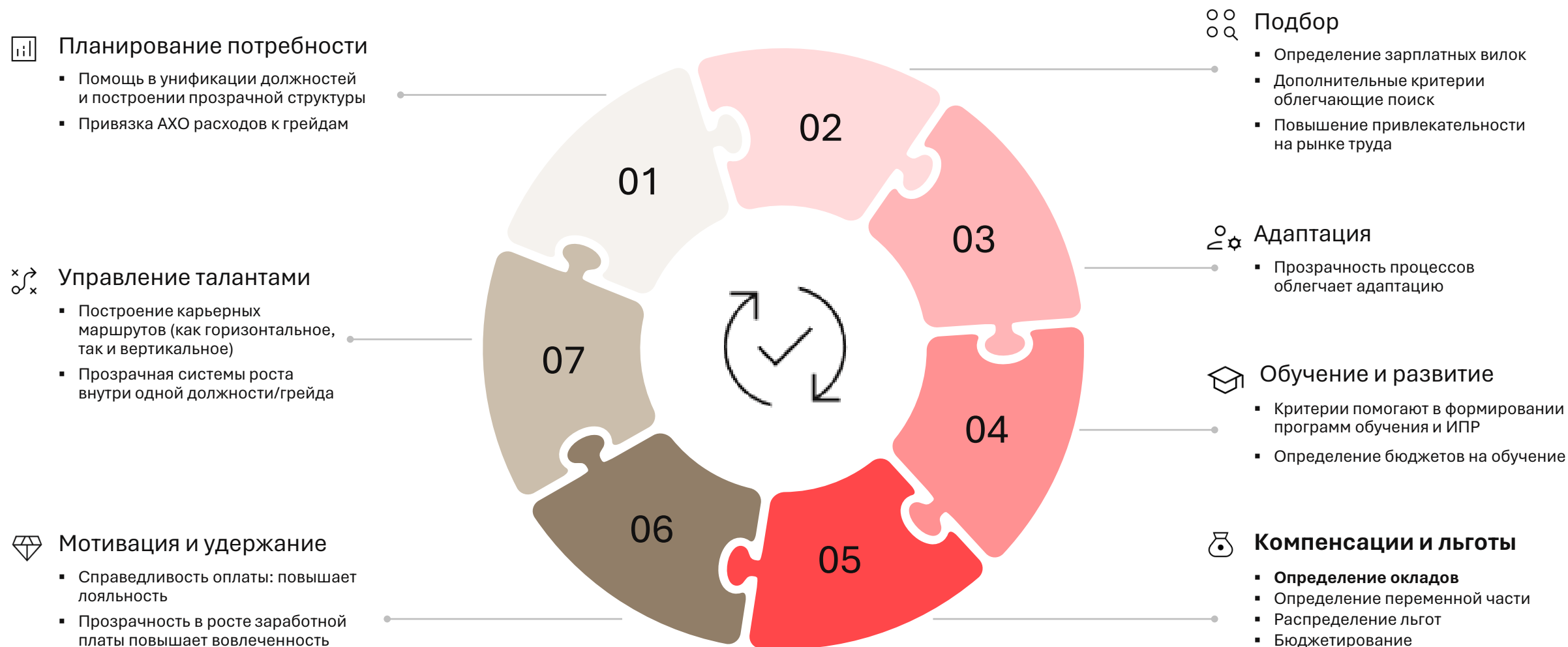
3

— Есть, но надо пересматривать

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	

Роль грейдов во всех HR-процессах



Унификацию должностей можно строить на основании оценок по грейдам

Часто компании пытаются провести унификацию должностей до проведения грейдирования. Но проводить унификацию можно и 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

Что важно учесть при разработке системы:
Использовать критерии оценки, подходящие именно Вашей компании

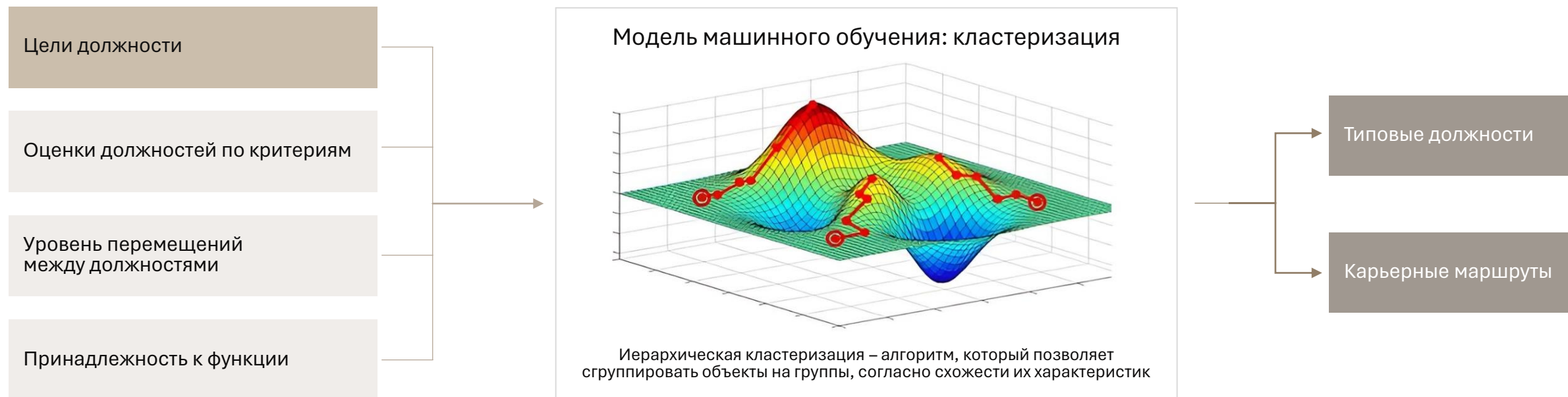
Подход к определению: схожие оценки и функционал – одна типовая должность

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
Data Scientist	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

Как мы делаем в ЭКОПСИ: Математический подход к унификации и построению карьерных маршрутов

В рамках проекта с помощью моделирования определяются должности наиболее похожие по оценкам, целям и функциональным задачам. Данный подход позволяет точно и эффективно не только провести типизацию должностей, но и определить карьерные маршруты



Грейды — основа штатного расписания

Грейды являются основой для планирования численности и бюджетов. Особенно это актуально для предприятий с большой численностью и разнородным персоналом

Пример:

Одна крупная производственная компания планирует АХО расходы на человека, исходя из его грейда

Что важно учесть при разработке системы:
Максимально учесть специфику компании
в критериях и настройках



Фабрика

1-5 грейд - 50 шт. ед.
6-10 грейд - 120 шт. ед.
11-16 грейд - 500 шт. ед.



Завод

1-5 грейд - 10 шт. ед.
6-10 грейд - 95 шт. ед.
11-16 грейд - 350 шт. ед.



Электростанция

1-5 грейд - 10 шт. ед.
6-10 грейд - 100 шт. ед.
11-16 грейд - 250 шт. ед.



Офис

1-5 грейд - 50 шт. ед.
6-10 грейд - 50 шт. ед.
11-16 грейд - 10 шт. ед.

Подбор

✓ Определение зарплатных вилок

Система грейдов имеет диапазон оплаты для каждой должности, что ускоряет переговоры и снижает трудозатраты в согласовании

✓ Дополнительные критерии, облегчающие поиск

Критерии оценки определяют требования к должности (опыт, ответственность, самостоятельность), упрощая поиск подходящих кандидатов

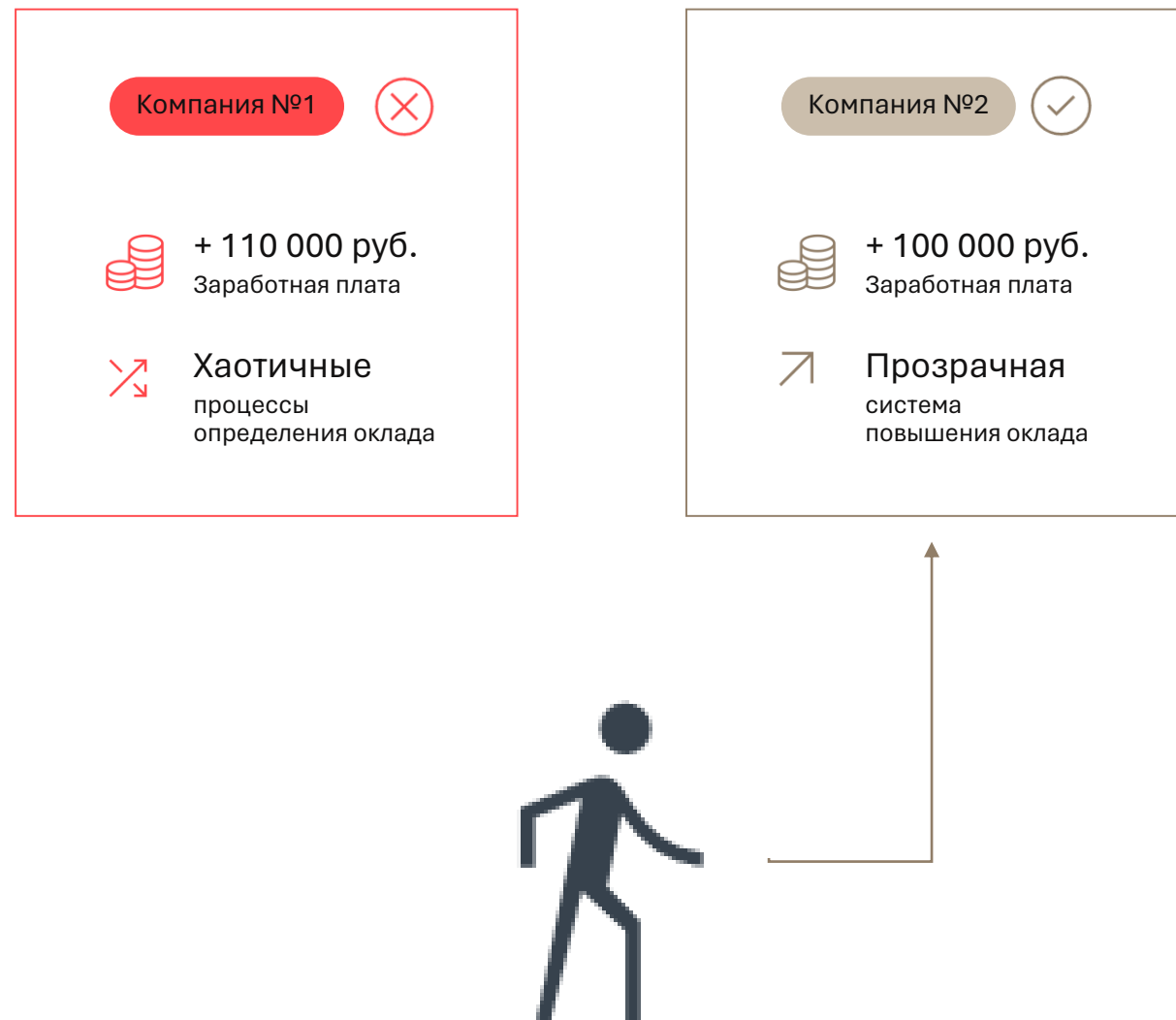
✓ Повышение привлекательности на рынке труда

Прозрачные процессы оплаты труда построенные на основании грейдов помогают привлекать кандидатов на рынке труда

Что важно учесть при разработке системы:

- Разработать прозрачные правила определения и роста окладов сотрудников внутри грейдов
- Учесть рыночную специфику

Прозрачные процессы более привлекательны для соискателя

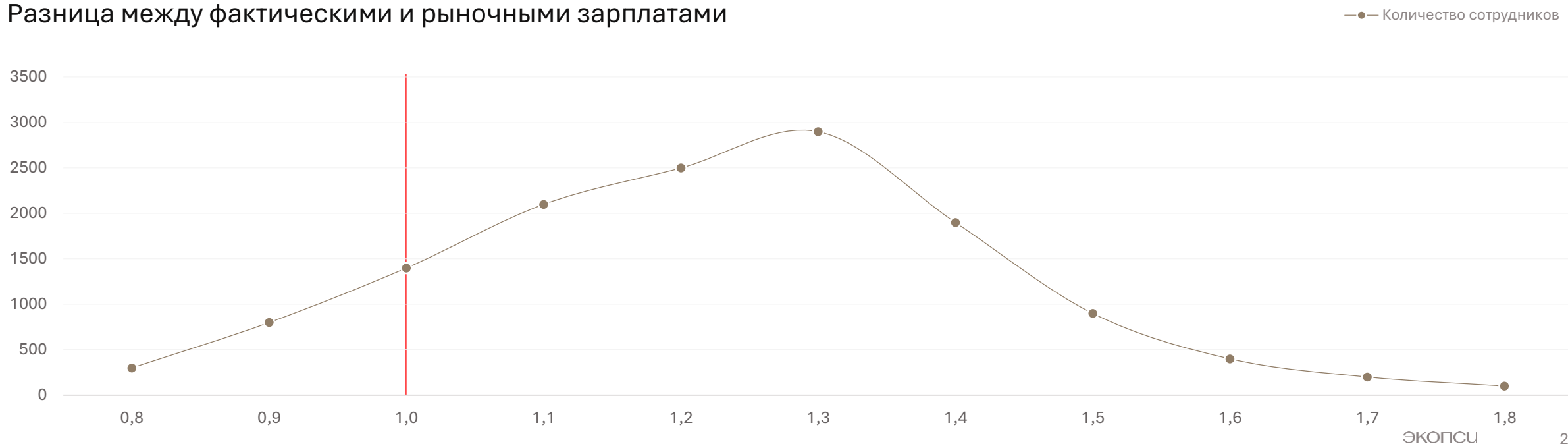


Дефицит кадров на рынке труда: может ли СОТ решить проблему?

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



Разница между фактическими и рыночными зарплатами





Критерии помогают в формировании программ обучения и ИПР

Обучение фокусируется в том числе на навыках, необходимых для успешного функционирования в этом грейде или переходе на следующий грейд

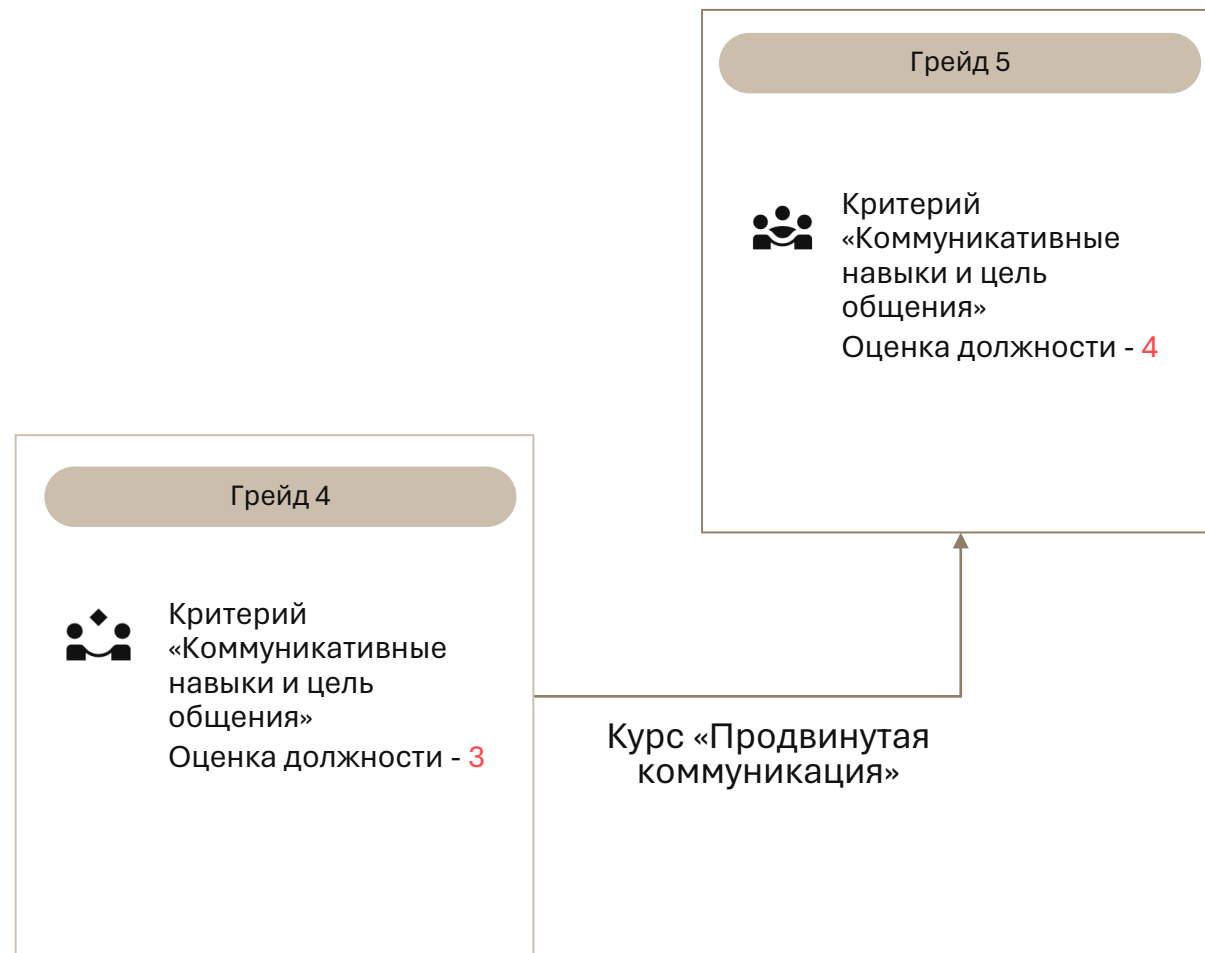


Определение бюджетов на обучение

Аналогично привязке АХО расходов, бюджеты, выделенные на обучение отдельных категорий должностей, могут зависеть от их грейда

Что важно учесть при разработке системы:
Использовать критерии оценки, подходящие
Вашей компании

Пример: обучаем тому, что поможет успешно функционировать в новом грейде



Распределение программ нематериальной мотивации

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

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

Что важно учесть при разработке системы:
Обеспечить поддержку менеджмента



Пример привязки нематериальной мотивации к грейду

Грейд	Нематериальная программа
11-16	<ul style="list-style-type: none">▪ Программа ДМС VIP▪ Компенсация личного транспорта▪ Такси/самолеты/поезда – бизнес класс▪ Отдых с корпоративном санатории
6-10	<ul style="list-style-type: none">▪ Программа ДМС уровень 1▪ Компенсация спорта▪ Компенсация обучения▪ Отдых в корпоративном санатории
1-5	<ul style="list-style-type: none">▪ Программа ДМС уровень 2▪ Бесплатное питание▪ Отдых в корпоративном санатории

Настройки системы премирования

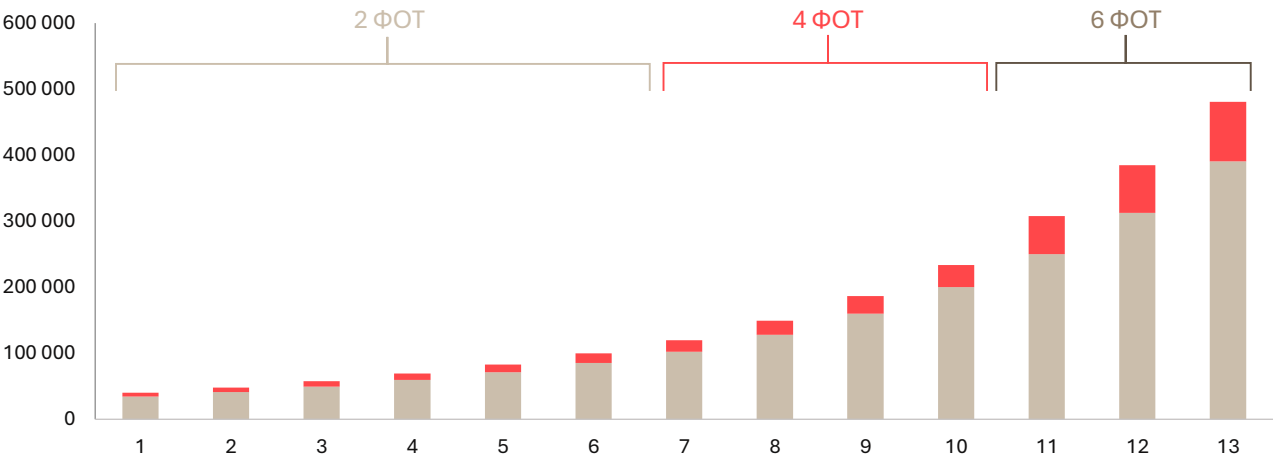
Второй часто используемый подход — это привязка системы мотивации к грейдам

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

Что важно учесть при разработке системы:

- Обеспечить внутреннюю справедливость в определении окладов
- Учесть рыночную специфику

Пример привязки размера премии к уровню грейда



Пример привязки размера премии к уровню грейда и функции

Грейд	Функция		
	Бэк-офис	Мидл	Фронт
1-6	2 ФОТ	3 ФОТ	4 ФОТ
7-13	2 ФОТ	3 ФОТ	6 ФОТ
13-16	4 ФОТ	4 ФОТ	6 ФОТ

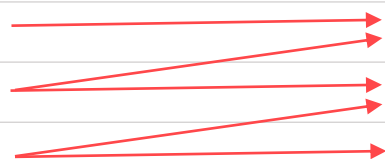
Построение системы карьерных маршрутов

Грейды и оценка должностей по критериям в значительной степени облегчают задачу по построению карьерных маршрутов


Что важно учесть при разработке системы:
Вовлечение менеджмента в разработку

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



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



Внедрение грейдовой СОР делает систему прозрачной для сотрудников и руководства компании

До применения грейдовой СОР

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 СОР

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 выполняет работник, тем выше оклад
- Отсутствие переоценённых и недооценённых должностей
- Повышение мотивации персонала, снижение текучести кадров
- Привлечение внимания кандидатов на рынке труда

Правила пересмотра оклада по итогам ежегодной оценки

ПРИМЕР

Размер пересмотра оклада зависит от:

Результативности

Наиболее ценные специалисты (с наибольшей результативностью) получают наибольший рост окладов

Положения относительно диапазона грейда

Сотрудники, которые находятся ближе к верхней границе окладной сетки или выше окладной сетки, получают наименьшее повышение окладов

Правила пересмотра:

01.

После перехода на новую систему оклад сотрудника может быть повышен раз в год **на основании результатов** ежегодной оценки
02.

Оклад сотрудников определяется с помощью **матрицы пересмотра**
03.

Оценка результативности должна быть **квотирована**
04.

Проценты матрицы пересмотра рассчитывается **ежегодно** в зависимости от фонда, выделенного на пересмотр ФОТ

Пример матрицы пересмотра окладов

Группа эффективности	Положение уровня дохода работника относительно диапазона зарплатных плат по грейду		
	Ниже	Внутри	Выше
«А» – выдающиеся результаты	25%	15%	5%
«В» – эффективный	15%	10%	0%
«С» – ниже ожиданий	0%	0%	0%



Для сохранения конкурентоспособности зарплатных плат окладные диапазоны должны **индексироваться ежегодно**.

Процент индексации диапазонов зависит от уровня роста цен на рынке и экономических показателей компании. Рекомендуется, чтобы процент индексации диапазонов был не ниже роста МРОТ

Изменение оклада по результатам ежегодной оценки

Кейс-задача

В феврале 2025 г. в компании по разработке мобильных приложений для банковской сферы NOVACIA был проведен пересмотр окладов на основании результатов ежегодной оценки. Перед пересмотром вилки были индексированы на 10% и была рассчитана оптимальная матрица перехода в рамках согласованного лимита ФОТ



Как изменился их оклад теперь? (на сколько процентов?)
Напишите в чат



Марина — ведущий дизайнер по рекламе и графике

Старая вилка грейда: от 150 до 210 тыс. руб.
Оклад: 150 тыс. руб.
Эффективность: В



Жанна — начальник отдела системного сопровождения

Старая вилка грейда: от 210 до 295 тыс. руб.
Оклад: 240 тыс. руб.
Эффективность: В



Андрей — разработчик, отдел мобильной разработки

Старая вилка грейда: от 120 до 170 тыс. руб.
Оклад: 195 тыс. руб.
Эффективность: А

Рассчитанная матрица пересмотра для февраля 2025 года

Группа эффективности	Положение уровня дохода работника относительно диапазона заработных плат по грейду		
	Ниже	Внутри	Выше
«А» – выдающиеся результаты	25%	15%	5%
«В» – эффективный	15%	10%	0%
«С» – ниже ожиданий	0%	0%	0%

Изменение оклада по результатам ежегодной оценки

Кейс-задача

В феврале 2025 г. в компании по разработке мобильных приложений для банковской сферы NOVACIA был проведен пересмотр окладов на основании результатов ежегодной оценки. Перед пересмотром вилки были индексированы на 10% и была рассчитана оптимальная матрица перехода в рамках согласованного лимита ФОТ



Как изменился их оклад теперь? (на сколько процентов?)
Напишите в чат



Марина — ведущий дизайнер по рекламе и графике

Старая вилка грейда: от 150 до 210 тыс. руб.

Новая вилка грейда: от 165 до 231 тыс. руб.

Оклад: 150 тыс. руб.

Эффективность: В

Повышается на 15%



Жанна — начальник отдела системного сопровождения

Старая вилка грейда: от 210 до 295 тыс. руб.

Новая вилка грейда: от 231 до 325 тыс. руб.

Оклад: 240 тыс. руб.

Эффективность: В

Повышается на 10%



Андрей — разработчик, отдел мобильной разработки

Старая вилка грейда: от 120 до 170 тыс. руб.

Новая вилка грейда: от 132 до 187 тыс. руб.

Оклад: 195 тыс. руб.

Эффективность: А

Повышается на 5%

Рассчитанная матрица пересмотра для февраля 2025 года

Группа эффективности	Положение уровня дохода работника относительно диапазона зарплатных плат по грейду		
	Ниже	Внутри	Выше
«А» – выдающиеся результаты	25%	15%	5%
«В» – эффективный	15%	10%	0%
«С» – ниже ожиданий	0%	0%	0%



Аспекты методологии: как
сделать хорошие грейды?





Чтобы с помощью
системы грейдов
можно было
настраивать
HR процессы,
система должна:

- качественно разработана
- подходить компании
- быть внедрена

Что важно учесть при разработке системы, чтобы грейды стали универсальным инструментом HR-процессов?



Что важно учесть при разработке системы?

Использовать критерии оценки, подходящие именно Вашей компании

Обеспечить работающую внутреннюю справедливость

Заручиться поддержкой менеджмента (всех уровней)

Продумать правила определения окладов сотрудников внутри диапазона грейда

Учесть рыночную специфику

Как это реализуется Подход SCALE+

- Разрабатываем совместно с ТОП командой критерии оценки, **подходящие под цели и стратегию** бизнеса
- Валидируем их и подбираем веса с помощью продвинутых математических моделей

Моделируем веса критериев и вилок, которые наилучшим образом отражают особенности оплаты труда компании, что позволяет:

- Быстро перейти на систему
- Сохранить внутреннюю справедливость

Вовлекаем **менеджмент на всех этапах** проекта:

- Разработка критериев (ТОПы)
- Оценка должностей (все уровни)
- Калибровка (все уровни)
- Согласование настроек системы (ТОПы)
- Определение сценариев перехода (ТОПы)

В рамках стандартного проекта всегда разрабатываем **правила функционирования системы**:

1. Правила и принципы изменения дохода сотрудников внутри диапазона грейда
2. Правила определения дохода сотрудника при найме
3. Правила изменения дохода при переходе на новую должность
4. Правила определение грейда создаваемой должности

- В расчете весов и зарплатных диапазонов используем **рыночные данные**
- Настраиваем гибкие **проф. коэффициенты** для отдельных категорий персонала

Вовлечение руководителей

Подход SCALE+

Большая часть этапов оценки проходит на специальной платформе ЭКОПСИ, к которой получают доступ все руководители, вовлеченные в оценку

Колл-центр. Роль в формировании методологии и правил Компании

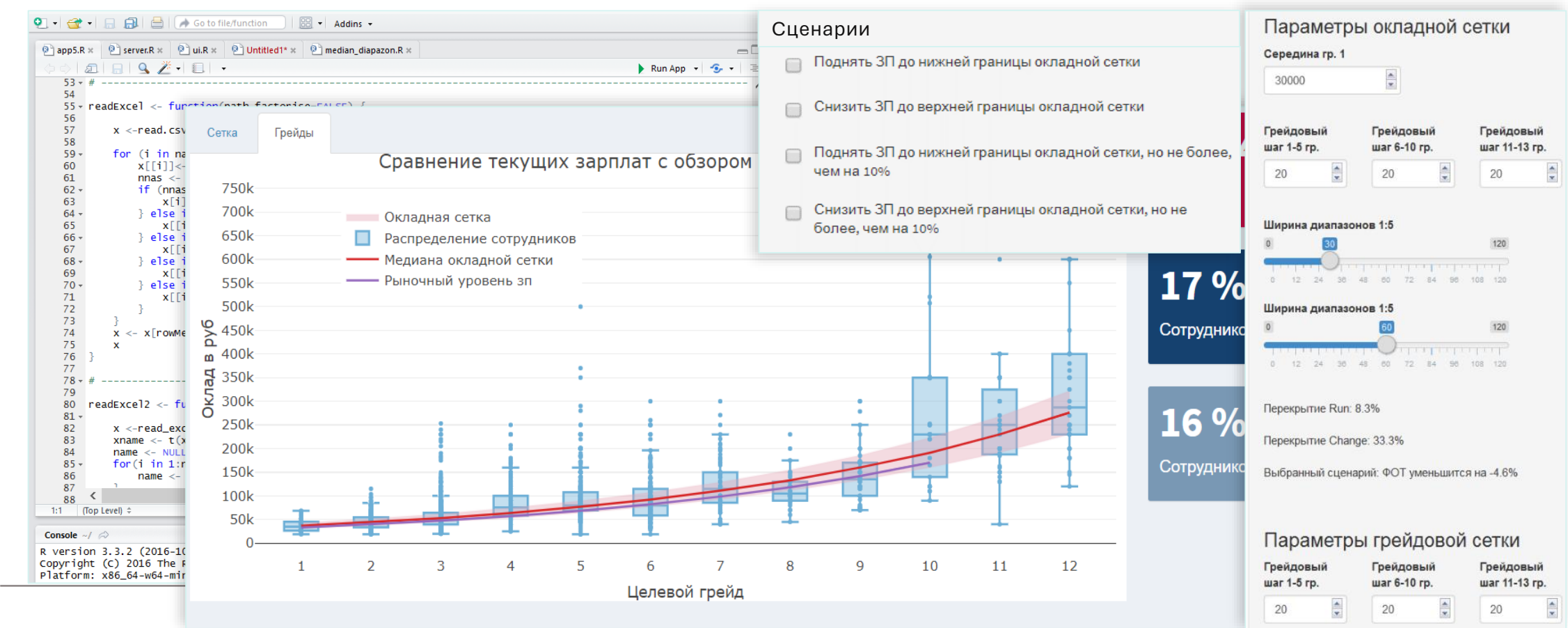
- 1 - Не участвует в разработке кросс-функциональных правил
- 2 - Участвует в разработке кросс-функциональных правил (кроме правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании)
- 3 - Участвует в разработке кросс-функциональных правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании (методологии продуктов, стандартов продаж, методологии ценообразования и т.д.)
- 4 - Отвечает за кросс-функциональные правила (кроме правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании)
- 5 - Отвечает за кросс-функциональные правила, непосредственно влияющие на финансовый результат компании (методологии продуктов, стандартов продаж, методологии ценообразования и т.д.)

	1	2	3	4	5
Специалист по сопровождению заказов <i>Колл-Центр ОП БО Новгород</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Директор <i>Контакт-центр</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оператор технической поддержки <i>Отдел информационных технологий</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Руководитель группы системного администрирования и технической поддержки <i>Отдел информационных технологий</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Системный администратор <i>Отдел информационных технологий</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Менеджер по разработке ассортиментных решений					

Вовлечение руководителей

Подход SCALE+

ЭКОПСИ применяет приложение, которое позволяет в режиме реального времени рассчитывать изменения всех основных параметров системы от любых её настроек



Обеспечение внутренней справедливости

Подход SCALE+



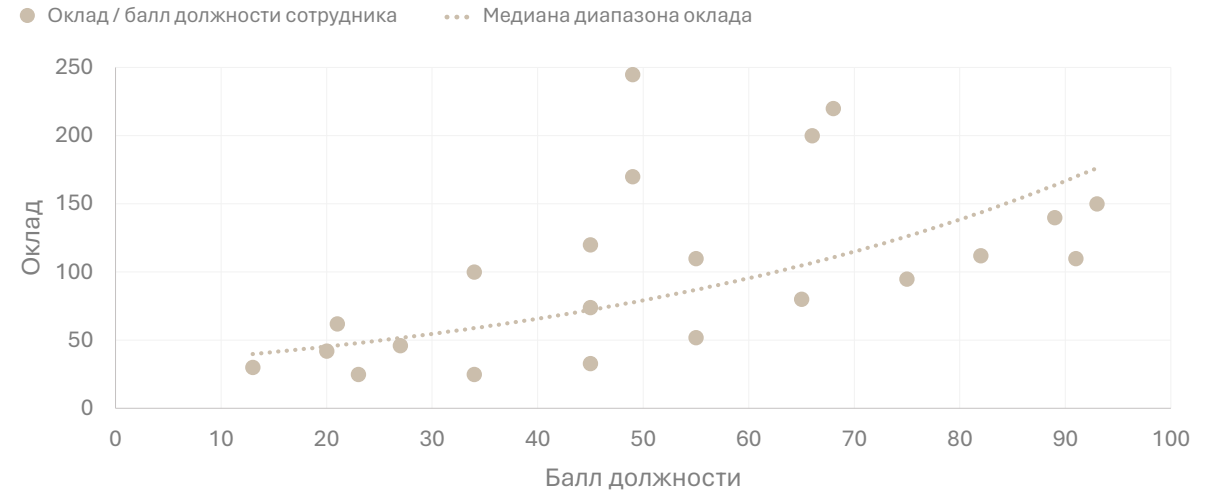
В подходе SCALE+ мы используем моделирование, направленное на создание системы, которая отвечает специфике организации и особенностям оплаты именно в этой отрасли



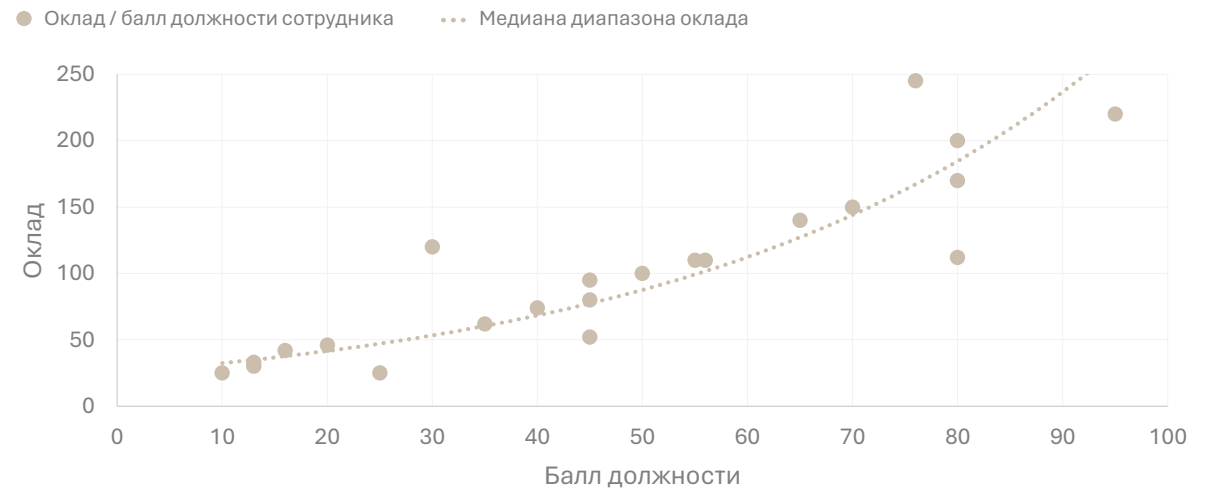
Метод выявляет факторы /критерии и степень их влияния, которые наилучшим образом описывают:

- Особенности оплаты компании: за что организации платят, что определяет ценность должности
- Особенности современного рынка труда

ONESIZE - Универсальные веса



«Костюм за заказ» - Настройка с помощью моделирования



Обеспечение внутренней и рыночной справедливости

Подход SCALE+

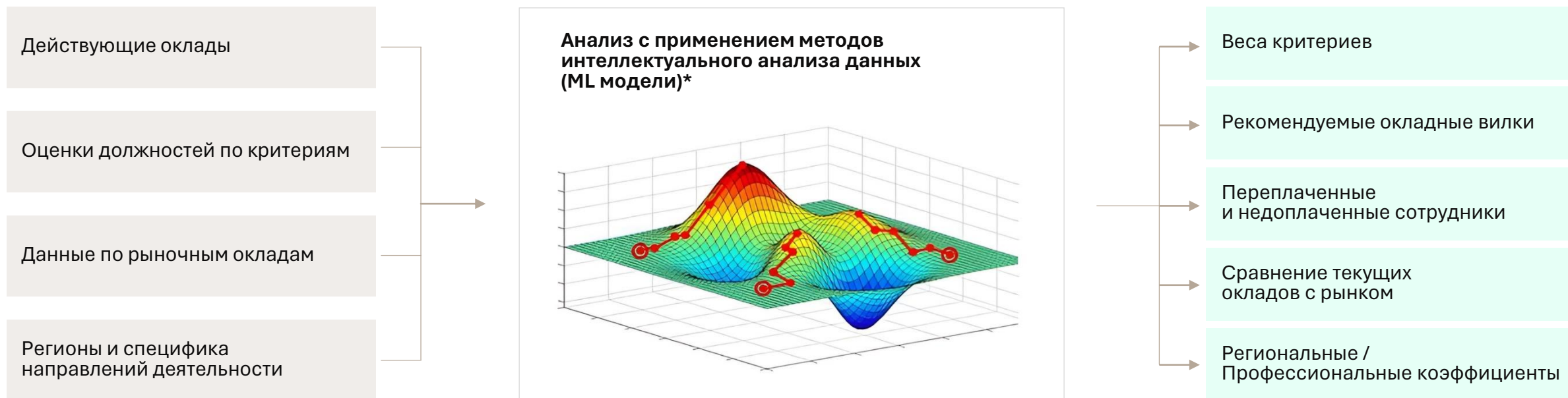


Используется ML алгоритм, подбирающий все параметры модели (веса, коэффициенты, вилки), цель которого минимизировать количество отклонений текущих доходов сотрудников от целевой системы и от рыночного уровня.

В основе принцип компонентного метода – факторный анализ, с настройкой как на рыночный уровень по ключевым должностям, так и на текущие доходы сотрудников.

В результате моделирования формируются веса критериев, которые легко использовать для расчета грейдов новых должностей, переоценки и поддержания системы.

* ML – Machine Learning, класс методов Искусственного Интеллекта



Спасибо за внимание



Александра Таячкова

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

tayachkova@ecopsy.ru

+7 (965) 412-81-06

Неделя С&В (21-25 апреля)

Присоединяйтесь
к Telegram-каналу!



@CBWEEK