

Подход ЭКОПСИ Консалтинг
к разработке грейдов

2022 год

ЭКОПСИ — это...

**КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

№1
В РЕЙТИНГЕ*



более
500
ПРОЕКТОВ В ГОД



120+
КОНСУЛЬТАНТОВ



более
30
ЛЕТ НА РЫНКЕ



* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2018 г.

**НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ**

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors



- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

Наши клиенты

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

РОСНАНО
КБП
ГВАВГОСПЕРЭКСПЕРТИЗА РОССИИ
Банк России
РОСКОСМОС
АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ
ПОЧТА РОССИИ

ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

СБЕРБАНК
Raiffeisen BANK
BANK ЗЕНИТ
BCK СТРАХОВОЙ ДОМ
HOME CREDIT BANK
VTB24
АББ АК БАРС БАНК
ГАЗПРОМБАНК
МТС Банк
БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
МОСКОВСКАЯ БИРЖА
МодульБанк
Промсвязьбанк
СИСТЕМА
ПОЧТА БАНК
СДМ-БАНК
УБРИР
ЭКСПАР

ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

BASF
СИБУР
ЕВРОХИМ
УРАЛКАЛИЙ
ТОЙОТА
УРАЛХИМ
СИБ АНТРАЦИТ
ОАК
ТЕХНО НИКОЛЬ
Miele
ФОСАГРО
medela
SONY

ФАРМАЦЕВТИКА

astellas
Abbott
BAYER
NOVARTIS
AstraZeneca
gsk
Takeda
STADA
teva
ПРОТЕК

АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС

KERNEL
АГРОТЕРРА
ЭФКО
Группа Кокаланы
ЕКОНИВА
МИРАТОРГ

ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА

грузовая компания
Русагротранс
КАН АВТО
globalports
TA MANAGEMENT
FESCO
европлан
ПЭК: РЖД
Российские железные дороги
itella
НерстеТранс Сервис
ТрансОнтейнер

ТЭК

ГАЗПРОМ
ГАЗПРОМ БИЗНЕС
ГМОСЭНЕРГО
ГМОЗК
ЛУКОЙЛ
ЗАРУБЕЖНЕФТЬ
САШИНА ЭНЕРДЖИ
ЕВРОСЭНЕРГО
РОСНЕФТЬ
ОАО «ОГК-5»
ИНТЕР РОСЭОЭС
TATNEFT
Славнефть
Федеральная Система Компаний Единой Энергетической Системы

РИТЕЙЛ

X5RETAILGROUP
АЙКРАФТ
ОПТИКА
BILLA
BURGER KING
ШАН
СВЯЗНОЙ
ДОЧКИ СЫНОЧКИ
OZON
МАГИТ
OBI
спортмастер

АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

ГРИНАТОМ
РОСАТОМ
ТВЭЛ
АРМЗ
TENEX
U

ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ

Билайн
MTS
МЕГАФОН
TELE2
TERRALINK
media
ЭР-ТЕЛЕКОМ
BI.ZONE
Neoflex
КАРРЕКС
VEEAM
КРОК
ЛАНИТ
Ростелеком
IBS

МЕТАЛЛУРГИЯ

Металлоинвест
КРАСЦЕМЕТ
НЛМК
ПОЛИМЕТАЛЛ
ЕВРАЗ
METINVEST
ПОЛЮС
РУССАГРИМЕТ
ТМК
Трудовая Металлургическая Компания
О М К
Северсталь
НОРНИКЕЛЬ

FMCG

Amway
UPECO
МТ
simple
EFES
Coca-Cola
Nestlé
Unilever
Imperial Tobacco
РУССКИЙ СТАНДАРТ
BORJOMI



ЗАЧЕМ НУЖНЫ ГРЕЙДЫ?



ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ГРЕЙДОВОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



ОПЫТ ЭКОПСИ В РЕАЛИЗАЦИИ ПОДОБНЫХ ПРОЕКТОВ



Согласно исследованиям отличие в заработной плате сотрудников на одной должности может составлять более 250%

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

Основными причинами увольнений остаются не устраивающие работников зарплаты (в среднем 38%) и отсутствие карьерного роста (в среднем 39%)*



*Служба исследований HeadHunter

В идеале, данную проблему должны решать рыночные обзоры...

..., но на практике:

- Для большей части должностей обзоров нет
- А для тех должностей, для которых обзоры есть, разбросы вилок по каждой должности могут превышать 300%

Фрагмент одного из рыночных обзоров

	Должности	Минимум	Медиана	Максимум	Разброс
1	Главный бухгалтер	150 500	284 000	498 500	331%
2	Заместитель главного бухгалтера	97 500	161 500	348 000	357%
3	Ведущий бухгалтер	66 500	91 000	163 500	246%
4	Старший / Ведущий бухгалтер	60 000	92 000	152 500	254%
5	Бухгалтер	45 000	65 000	104 500	232%

Было придумано сравнивать должности между собой и разбивать их на группы – грейды, к которым привязаны различные льготы и выплаты

- В компании выделяют ограниченное количество грейдов. Как правило, от 12 до 15.
- Для каждого грейда установлен диапазон возможного дохода должности на данном грейде. Разница между верхней и нижней границей составляет от 20% до 40%.

Пример зависимости дохода должности от её грейда



Отнесение должности к тому или иному грейду происходит на основе балльной оценки по единому для организации набору критериев

- Ценность должности определяется по единому для всей Компании набору критериев. Как правило, в компании их 5-7
- Каждый критерий имеет чёткое описание уровней, которые позволяют определить балл должности по данному критерию

Пример критерия

Балл	Уровень коммуникации
1	Коммуникации с клиентами (массовый сегмент) осуществляются строго в рамках установленных правил (скриптов, стандартов)
2	Коммуникации с клиентами (массовый сегмент), требующая выявления потребности и формирования индивидуального подхода
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 корпоративных клиентов
4	Представляет интересы Компании на внешнем уровне (Топ-100 ключевых корп. клиентов, органы гос. власти и/или местного самоуправления)

Пример

Все должности компании оцениваются по выбранным критериям, для каждой должности рассчитывается интегральный балл

Каждый критерий имеет определенный вес при расчете общего оценочного балла

Пример определения грейда должности: должность в примере относится к грейду 3

Название критериев	Вес	Пример оценки	Пример итог по шкале	Интегральный балл
Количество административных подчиненных	3	2	$3 \times 2 = 6$	21
Влияние на финансовый результат	2	1	$2 \times 1 = 2$	
Уровень коммуникации внутри компании	2	2	$2 \times 2 = 4$	
Сложность решаемых задач	3	1	$3 \times 1 = 3$	
Необходимый уровень образования	2	3	$2 \times 3 = 6$	

Грейд	Минимальный балл
7	56
6	48
5	36
4	28
3	20
2	15
1	0

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
- Прозрачное представление карьерных перспектив в компании и мотивация карьерного роста

Единая

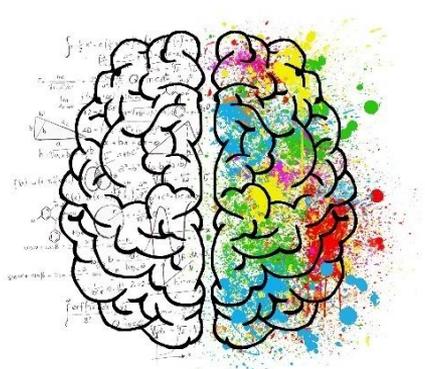
- Единый подход к определению оклада для всех должностей (в т.ч. новых позиций)
- Облегчает процесс планирование фонда оплаты труда

Справедливая

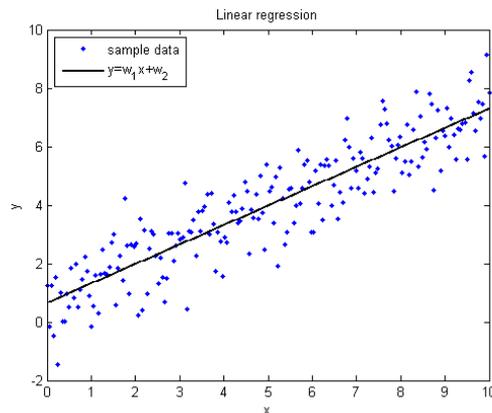
- Чем более значимую и сложную работу выполняет работник, тем выше оклад
- Отсутствие переоценённых и недооценённых должностей
- Повышение мотивации персонала, снижение текучести кадров
- Привлечение внимания кандидатов на рынке труда

ЭКОПСИ применяет подход с применением методов интеллектуального анализа данных при разработке системы рейтингов

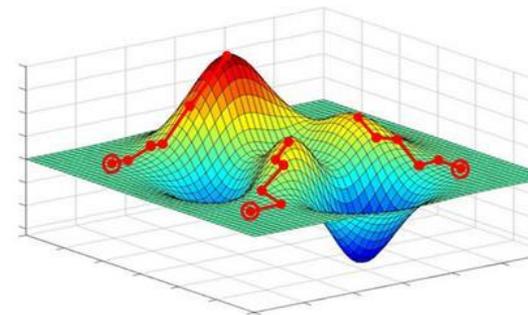
Эволюция развития методов разработки рейтинговых систем



Экспертный
подход



Ручной отбор
факторов



Разработка с применением
методов интеллектуального
анализа данных*

* От английского - data mining



ЗАЧЕМ НУЖНЫ ГРЕЙДЫ?



ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ГРЕЙДОВОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



ОПЫТ ЭКОПСИ В РЕАЛИЗАЦИИ ПОДОБНЫХ ПРОЕКТОВ





Этапы разработки грейдовой системы оплаты труда



Этап 1. Формирование критериев оценки должностей

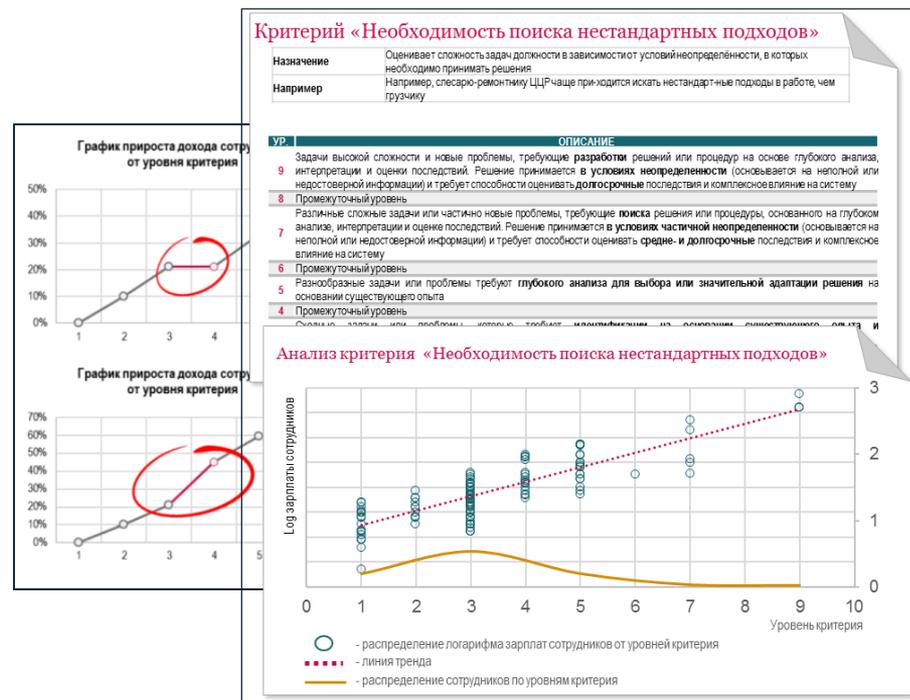
Содержание этапа

- Шаг 1. Сессия с ТОП менеджментом Компании по выбору критериев оценки должностей
- Шаг 2. Доработка критериев оценки должностей: детализация описания уровней шкал совместно с Заказчиком
- Шаг 3. Оценка набора пилотных (эталонных) должностей с целью проверки качества разработанных критериев
- Шаг 4. Математическое моделирование различительной способности критериев, анализ, выявление значимых отклонений, корректировка критериев
- Шаг 5. Сессия с ТОП менеджментом Компании по согласованию критериев оценки должностей

Результат этапа

Критерии оценки должностей

Примеры результатов проектов





ЭКОПСИ формирует индивидуальный набор критериев под каждого клиента, опираясь на специфику его бизнеса

Классический подход: готовая системы

Внедрение универсального набора критериев оценки, разработанных для всех отраслей и стран

Суть: Компании один раз провели глобальное исследование по всем доступным клиентам и разработали набор критериев

Подход ЭКОПСИ: индивидуальная система

Разработка набора критериев под каждого клиента

Суть: ЭКОПСИ совместно с менеджментом компании выбирает наилучшие критерии и адаптирует описание уровней. В основу критериев ложится **специфика бизнеса**. После описания критерии валидируются на данных



Это позволяет использовать чёткие и простые описания, которыми сложно манипулировать

Какое описание критерия понятнее?

Стандартный критерий*

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

Адаптированный под компанию*

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)

* Фрагменты критерия «Уровень коммуникации»



Качество критериев проверяется инструментами анализа на данных организации

Ситуация 1: Рост уровня не даёт прироста в доходе

Решение: объединить уровни

График прироста дохода сотрудника от уровня критерия

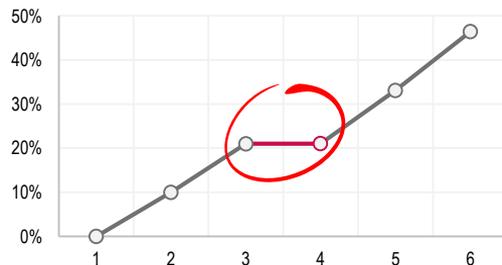
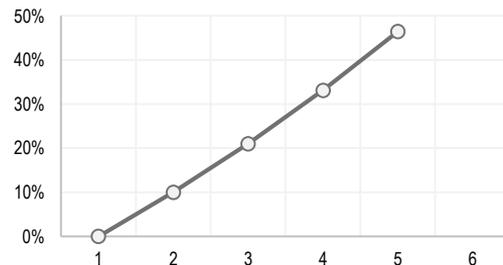


График прироста дохода сотрудника от уровня критерия



Ситуация 1: Рост уровня даёт сильный прирост в доходе

Решение: добавить дополнительный уровень

График прироста дохода сотрудника от уровня критерия

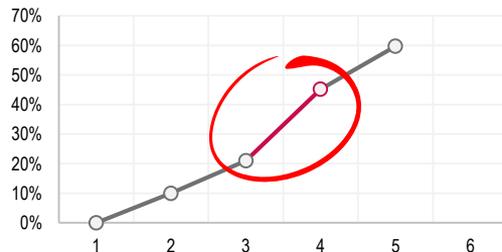
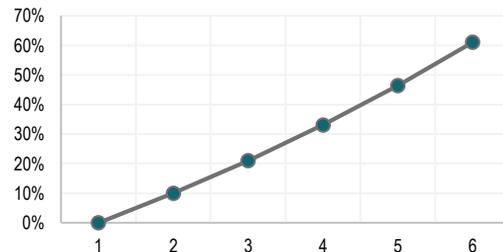


График прироста дохода сотрудника от уровня критерия





Преимущества подхода к разработке на основе данных

ГОТОВАЯ СИСТЕМА

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАЗРАБОТКА НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

ПОДДЕРЖКА МЕНЕДЖМЕНТОМ
СИСТЕМЫ

-

Менеджеры дистанцируются от системы и перекладывают ответственность на консультантов

+

Менеджеры понимают и могут донести принципы, заложенные в систему, так как сами приняли участие в её создании

ПРОСТОТА
ПРИМЕНЕНИЯ
КРИТЕРИЕВ

-

Описание высокоуровневое. Его сложно воспринимать и объяснять персоналу

+

Критерии написаны на языке клиента, с учётом специфики бизнеса

ЧЁТКОСТЬ
КРИТЕРИЕВ

-

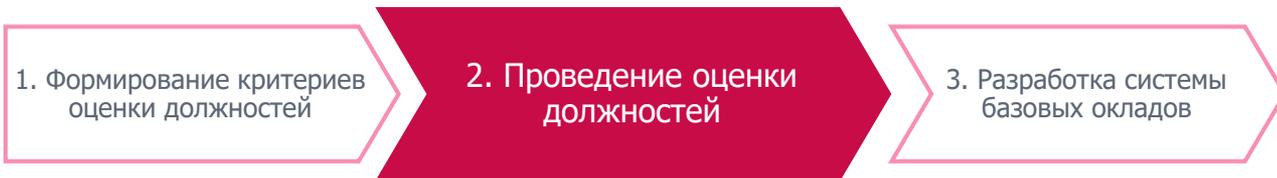
Менеджеры завышают оценки своим подчинённым

+

Менеджеры сложно завышать оценки подчинённых, т.к. критерии написаны жёстко



Этапы разработки грейдовой системы оплаты труда





Этап 2. Проведение оценки должностей

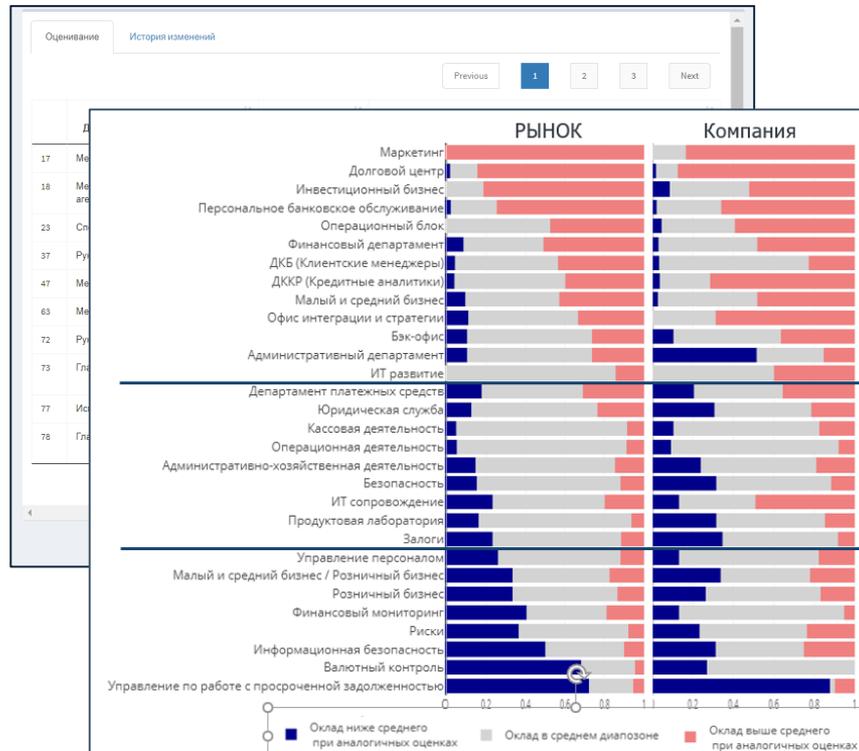
Содержание этапа

- Шаг 1. Обучение оценочных комитетов для оценки должностей
- Шаг 2. Оценка менеджмента компании – N-2,N-3 (проводится ТОП менеджментом компании совместно с консультантами)
- Шаг 3. Математический анализ с целью выявления перекосов между оценками должностей по функциональным направлениям. Проведение рабочих встреч с ТОП менеджерами по гармонизации оценок между функциональными направлениями.
- Шаг 4. Проведение оценки сотрудников (проводится оценочным комитетом Заказчика на ИТ-платформе ЭКОПСИ).
- Шаг 5. Анализ оценок с целью выявления отклонений по функциям и рыночному уровню
- Шаг 6. Калибровочные комитеты для кросс-валидации оценок с привлечением менеджмента

Результат этапа

Все должности в контуре проекта оценены по разработанным критериям

Примеры результатов проектов





Все оценки взаимно проверять в ходе проведения калибровочных комитетов с участием первых лиц организации

Классический подход

Оценка должностей по описанию

Шаг 1: Описание должностей

Вариант 1: Проведение консультантами индивидуальных часовых интервью с руководителями, в ходе которых происходит заполнение анкет

Вариант 2: Дистанционное самостоятельное заполнение анкет по описанию должностей

Шаг 2: Механическое определение оценок на основании описания должностей

Подход ЭКОПСИ

Оценка должностей **менеджментом Компании**.

Шаг 1: Предварительная оценка должностей оценочным комитетом (HR и бизнес-экспертами по направлениям). Участники оценочных комитетов проходят обучение

Шаг 2: Формирование и проведение калибровочных комитетов, в ходе которых происходит **кросс-функциональная валидизация** оценок с привлечение менеджмента Компании



Оценка проходит на ИТ платформе ЭКОПСИ, которая позволяет эффективно провести оценку большого количества должностей

- Доступ к платформе получают все оценщики
- На платформе сохраняется статистика по всем поставленным оценкам
- Собранные данные используются анализа, расхождения выносятся на калибровочные комитеты с привлечение менеджмента компании

Колл-центр. Роль в формировании методологии и правил Компании

- Не участвует в разработке кросс-функциональных правил
- Участвует в разработке кросс-функциональных правил
- Участвует в разработке кросс-функциональных правил, стандартов продаж, методологии
- Отвечает за кросс-функциональные правила
- Отвечает за кросс-функциональные правила, стандартов продаж, методологии цен

Специалист по сопровождению заказов
Колл-Центр ОП БО Новгород

Директор
Контакт-центр

Оператор технической поддержки
Отдел информационных технологий

Руководитель группы системного административной технической поддержки
Отдел информационных технологий

Системный администратор
Отдел информационных технологий

Менеджер по разработке ассортимента
Отдел цифровых проектов

Ведущий специалист отдела качества
Отдел качества

Колл-центр. Стоимость разовой ошибки

- Ошибка приведёт к ухудшению качества работы
- 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.
- 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.
- 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.
- Ошибка приведёт к потерям в размере свыше 100 млн. руб. ИЛИ имеется потенциальный риск привлечения к уголовной ответственности.

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

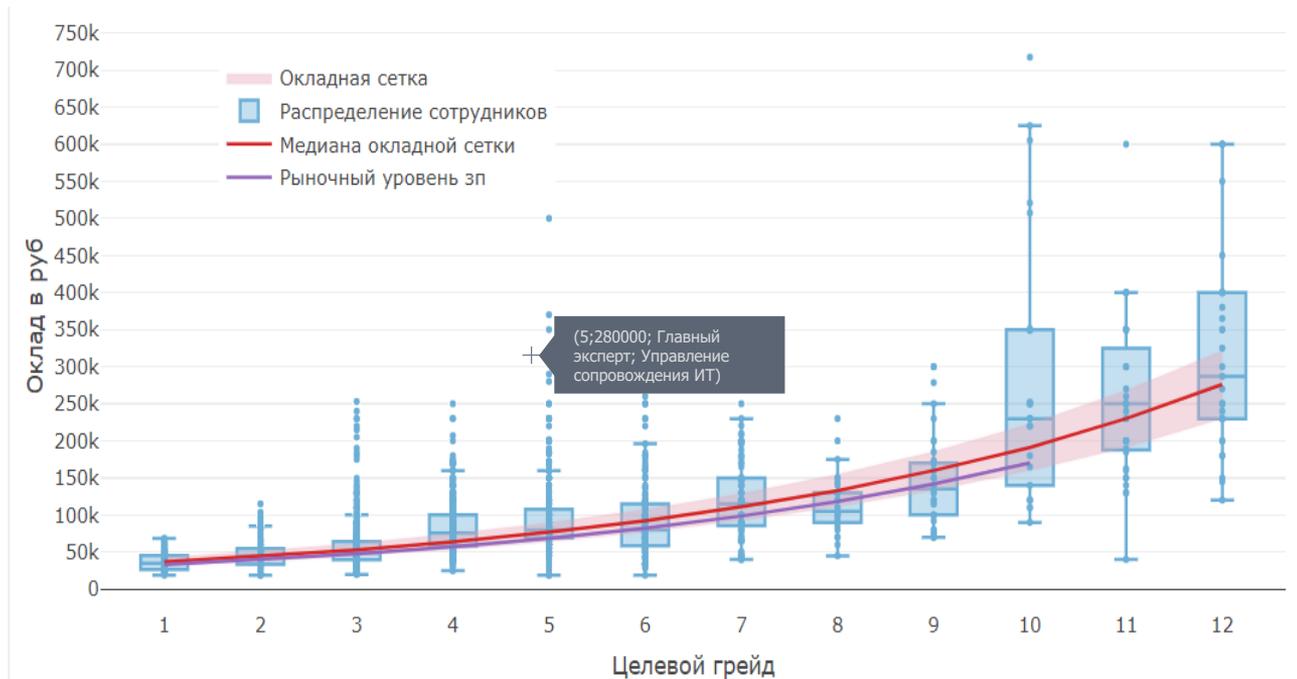


На основе анализ распределения дохода сотрудников организации ЭКОПСИ выявляет наиболее значимые отклонения

Кросс-валидизация оценок производится:

- По функциональным направлениям
- По бизнес единицам
- По соответствию рыночному распределению заработных плат

Сравнение текущих заработных плат с обзором и окладной сеткой





Преимущества подхода к разработке на основе данных

ГОТОВАЯ СИСТЕМА

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАЗРАБОТКА НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

НАДЁЖНОСТЬ
ОЦЕНОК

-

Менеджеры завышают оценки своим подчинённым, увеличивая их значимость

+

Менеджеры взаимно **валидируют** оценки друг друга в ходе комитетов

ПОДДЕРЖКА МЕНЕДЖМЕНТОМ

-

Менеджеры не доверяют оценкам смежных подразделений

+

Менеджеры уверены в оценках и могут транслировать **справедливость**, заложенную в систему, так как сами приняли участие в оценке

ЗАЩИЩЁННОСТЬ
ОТ ОШИБОК

-

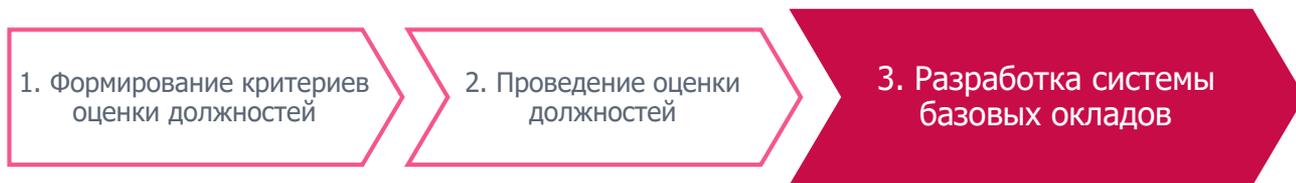
Система не защищена от ошибок

+

Проводится анализ. Сильно отличающиеся оценки по сопоставим должностям ставятся под вопрос



Этапы разработки грейдовой системы оплаты труда



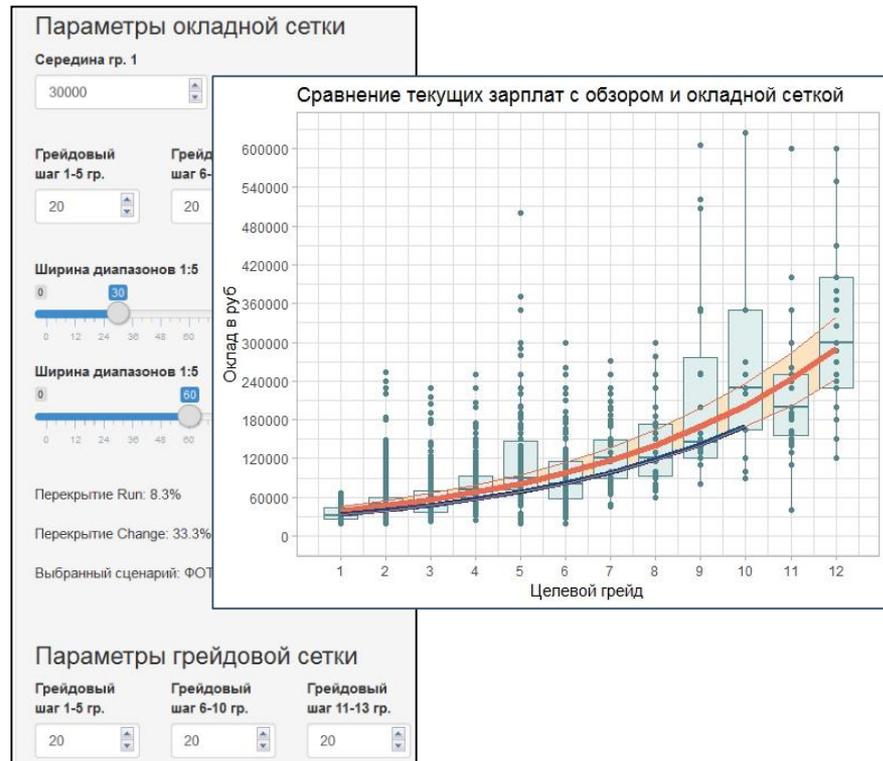


Этап 3. Разработка системы базовых окладов (1 из 2)

Содержание этапа

- Шаг 1. Анализ и разработка параметров системы с учётом сложившихся закономерностей в оплате труда в Компании и рыночного уровня оплаты труда
- Шаг 2. Разработка математической модели для сценарного моделирования различных сочетаний параметров системы и расчёта изменения ключевых показателей бизнеса
- Шаг 3. Проведение сессии с ТОП-менеджментом для обсуждения и утверждения параметров целевой системы оплаты труда с учётом целей Заказчика и разработка сценария перехода от действующей системы оплаты труда к целевой системе с учётом существующих ограничений (ФОТ, текучесть персонала, сроки и т.д.).

Примеры результатов проектов





Этап 3. Разработка системы базовых окладов (2 из 2)

Содержание этапа

- Шаг 4. Выявление значимых отклонений дохода сотрудников от разработанной системы. Анализ причин отклонений и обсуждение проектов решений.
- Шаг 5. Проведение встреч с экспертами по работе с отклонениями (проводится силами Заказчика). Переоценка некоторых должностей.
- Шаг 6. Проведение дополнительных калибровочных встреч
- Шаг 7. Подготовка выгрузок, передача результатов Заказчику

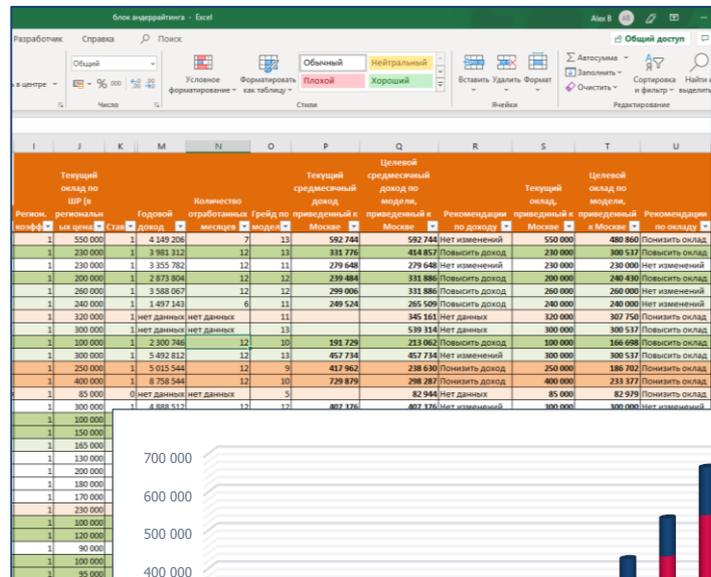
Результат этапа

Согласованные параметры системы:

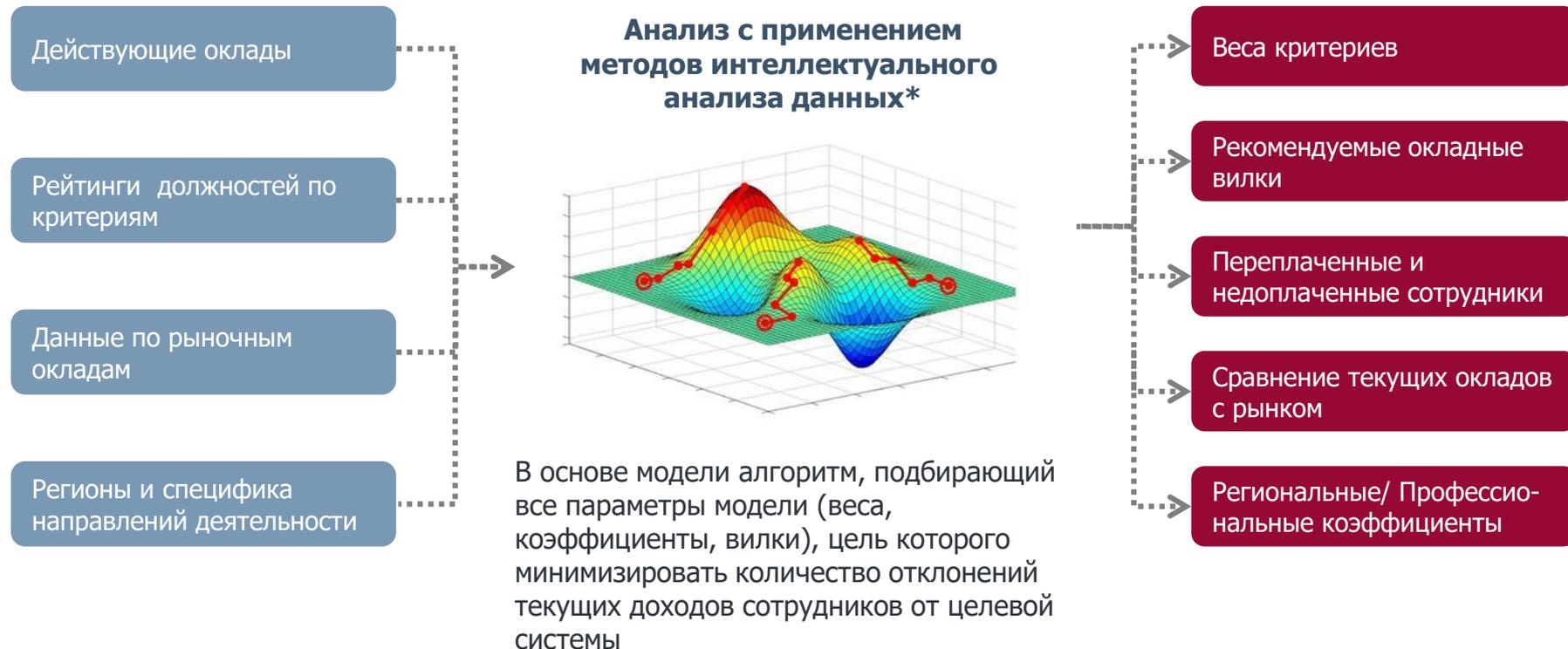
- Веса шкал
- Зарплатные вилки
- Грейды по должностям
- Целевые доходы сотрудников

Согласованный сценарий перехода к целевой системе с учетом ограничений (ФОТ, текучесть)

Примеры результатов проектов



Математическая модель учитывает и рассчитывает целый ряд параметров



* От английского - data mining



Решение по параметрам системы принимается в ходе сессии, на которой менеджеры в режиме реального времени видят, как их решение влияет на ФОТ и сотрудников

Классический подход

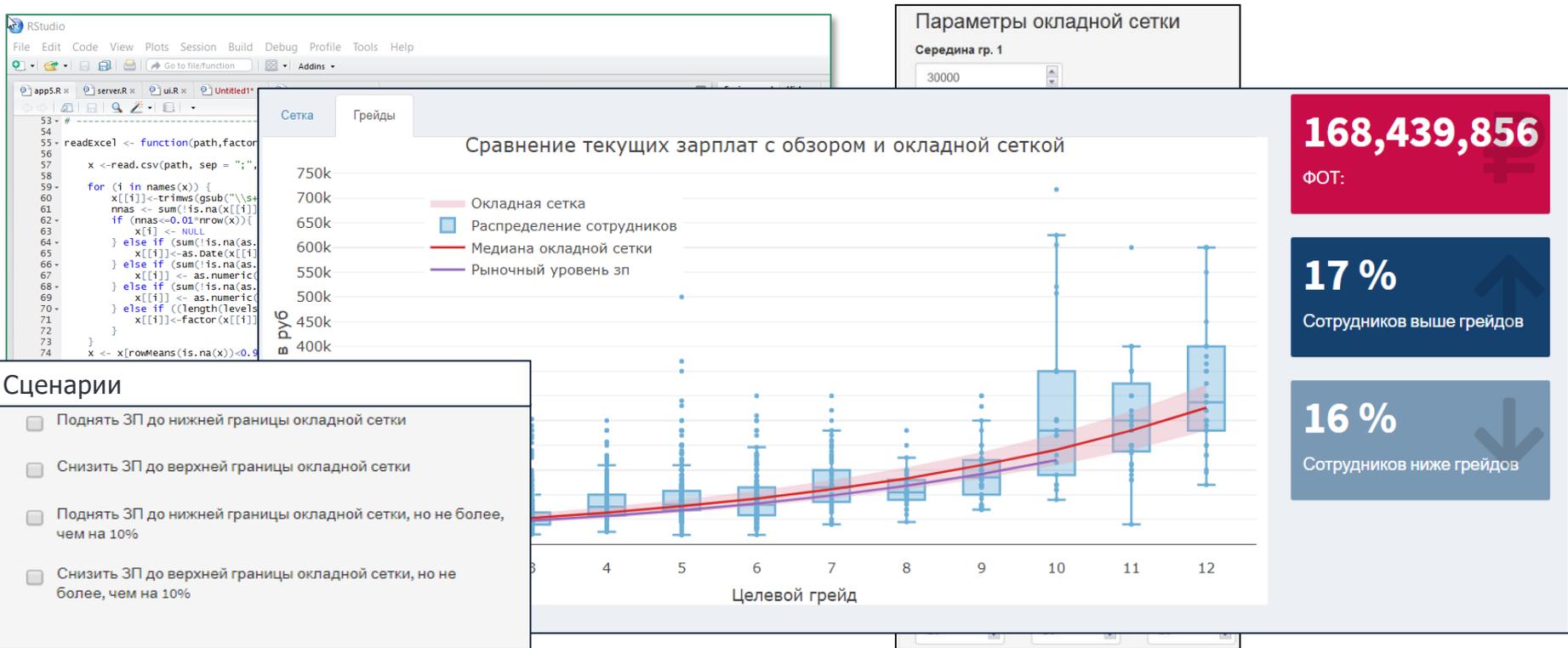
Консультанты приносят параметры системы, а менеджеры его одобряют. Любое предложение по изменению параметров системы удлиняет проект

Подход ЭКОПСИ

Решение принимается в ходе сессии, на которой менеджеры в режиме реального времени видят, как их решения влияют на ФОТ, количество недовольных сотрудников и жёсткость системы.



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





Преимущества подхода к разработке на основе данных

ГОТОВАЯ СИСТЕМА

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАЗРАБОТКА НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

ПРИНЯТИЕ
МЕНЕДЖМЕНТОМ

+/-

Менеджеры принимают систему, но часто не удовлетворены длительностью и издержками перехода на неё

+

Менеджеры доверяют системе, т.к. выбирают **наилучшие параметры** системы

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ПЕРЕХОДА

-

Отсутствует оценка размера социальных возмущений каждого сотрудника

+

Моделирование изменения ФОТ и размера социальных возмущений на **фактических данных** компании

СООТВЕТСТВИЕ
РЫНКУ

-

Не учитывается специфика отрасли

+

Обеспечиваем **соответствие рынку труда** и существующей практике оплаты труда



ЗАЧЕМ НУЖНЫ ГРЕЙДЫ?



ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ГРЕЙДОВОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



ОПЫТ ЭКОПСИ В РЕАЛИЗАЦИИ ПОДОБНЫХ ПРОЕКТОВ



Опыт ЭКОПСИ в реализации подобных проектов

ОТРАСЛЬ	КОМПАНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА	Охват проекта, чел.	ГОД
ИТ	Neoflex	Разработка системы квалификационных грейдов	400	2017
	ООО «РН Информ» (Роснефть)	Разработка системы оплаты труда на основе грейдов	3 000	2014
БАНКИ, ФИНАНСЫ	Банк Зенит	Разработка системы оплаты труда на основе грейдов	3 000	2021
	САО ВСК	Разработка комплексной системы оплаты труда на основе грейдов	7 700	2018
	АК БАРС Банк	Разработка системы оплаты труда на основе грейдов	6 600	2017
ЭНЕРГЕТИКА	Средневожская газовая компания	Изменение организационной структуры компании, разработка системы базовых окладов и системы премирования	6 200	2017/18
	Средневожская сетевая компания	Создание комплексной системы мотивации, включая систему грейдов	2 000	2015
	Мосэнергопроект	Разработка системы оплаты труда на основе грейдов	5 000	2017
НЕФТЕДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА	Зарубежнефть	Унификация системы грейдов и оплаты труда для руководства корпоративного центра и ДЗО	12 700	2014
СТРОИТЕЛЬСТВО	МежРегион ТрубопроводСтрой	Разработка комплексной системы оплаты труда	1 500	2013
ПЕРЕВОЗКИ	РТ-Инвест Транспортные системы	Разработка системы оплаты труда на основе грейдов	3 000	2016
	РусАгроТранс	Аудит тарифно-рейдовой сетки. Создание системы оценки работников для расстановки на ступени тарифно-рейдовой сетки	1 500	2012
ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ И ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ФосАгро	Трансформация HR функции и разработка грейдов	120	2021
	Уралкалий	Комплексная поддержка слияния ОАО «Уралкалий» и ОАО «Сильвинит». Актуализация системы грейдов и базовых окладов. Разработка и внедрение новой СОР	20 000	2011



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

**ТАЯЧКОВА (БЕЛОВА)
АЛЕКСАНДРА**

ТЕЛ: +7 965 412 81 06

EMAIL: belova@ecopsy.ru

Ведущий Консультант