A person in a dark suit and tie is shown from the chest up, pointing their right index finger towards a glowing white cloud icon. The cloud icon is part of a network diagram with lines connecting it to two glowing circular nodes below. The background is a dark blue gradient with a faint pattern of overlapping circles.

КАК РАЗРАБОТАТЬ СИСТЕМУ ГРЕЙДОВ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ИТ СИСТЕМЫ, НЕ ПРИВЛЕКАЯ КОНСУЛЬТАНТОВ

ПОДХОД ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



**БЕЛОВА
АЛЕКСАНДРА**

Старший консультант,
направление «HR-консалтинг».
Специалист по анализу данных,
эконометрист

belova@ecopsy.ru



**ФИНКЕЛЬШТЕЙН
ГРИГОРИЙ**

Партнер компании
Руководитель направления
«HR- консалтинг».

finkel@ecopsy.ru

КТО МЫ

КТО МЫ

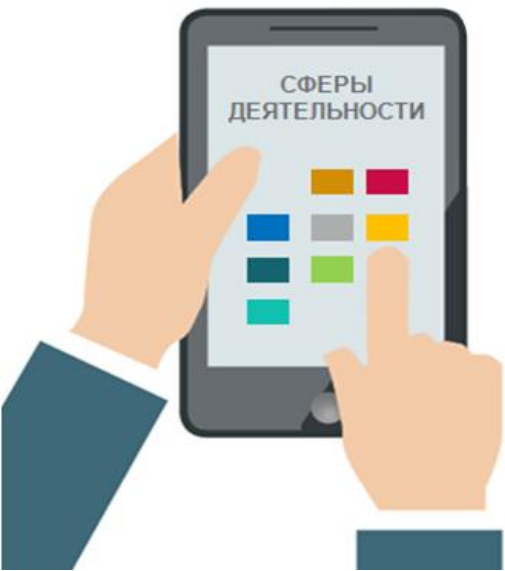
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО ВЕРИМ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

НАША МИССИЯ

ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ –
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ



СФЕРЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
- ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
- ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И HR-КОНСАЛТИНГ)
- ИССЛЕДОВАНИЯ
- АВТОМАТИЗАЦИЯ HR
- ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

30

ЛЕТ НА РЫНКЕ

498

ПРОЕКТОВ В ГОД

150

КОНСУЛЬТАНТОВ

* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом
(по данным рейтингов РА «Эксперт» и журнала «Коммерсантъ Деньги» по итогам 2017 г.)

Наши клиенты

RETAIL

ТЭК

ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ

АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

МЕТАЛЛУРГИЯ

ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

FMCG

ГОСОРГАНИЗАЦИИ

ФИНАНСЫ И БАНКИ

ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА

ФАРМАЦЕВТИКА, МЕДИЦИНА

СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



ЗАЧЕМ НУЖНЫ ГРЕЙДЫ?



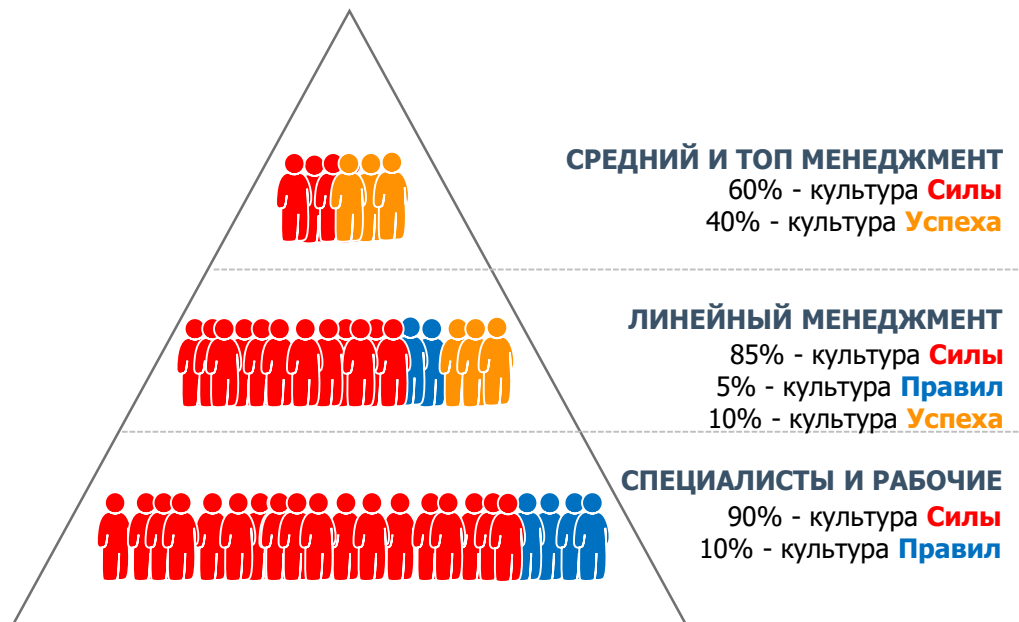
КАК ОЦЕНИТЬ ДОЛЖНОСТИ,
НЕ ПОДДАВАЯСЬ НА МАНИПУЛЯЦИИ
МЕНЕДЖЕРОВ



КАК НЕ РАЗОРИТЬСЯ, ВНЕДРЯЯ СЕТКИ
ОПЛАТЫ ТРУДА



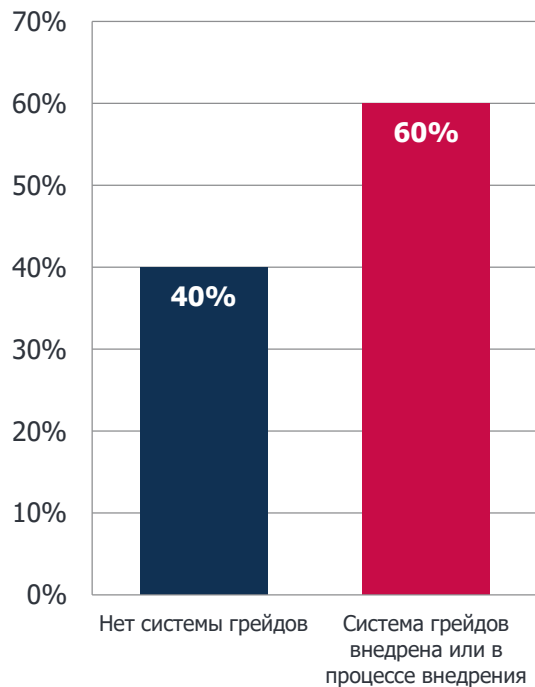
Внедрение системы грейдов в России принимает массовый характер



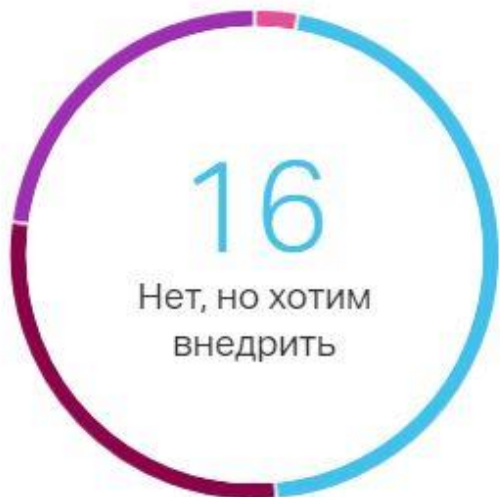
- Большая часть Российских компании находится в **культуре силы**.
- В культуре силы заработная плата формируется в результате договоренности между руководителем подразделения и сотрудником/соискателем
- Многие крупные и средние компания стремятся к **культуре правил**.
- В культуре правил заработная плата формируется на основе **системы грейдов**

Крупнейшие российский компании уже внедрили систему грейдов

Процент компаний внедривших систему грейдов из 20 крупнейших компаний России



- Среди крупнейших компаний многие уже внедрили **систему грейдов**. Вслед за крупными игроками, средние компании начинают внедрение системы грейдов.
- ... Несмотря на популярность, внедрение системы грейдов всегда проходит **тяжело**. Любая крупная компания внедряла уже готовую систему грейдов не меньше года.



1. В вашей компании есть грейды?

- 1 Нет, и не планируем
- 16 Нет, но хотим внедрить
- 10 Да, все хорошо работает
- 8 Да, но мы хотим изменить систему



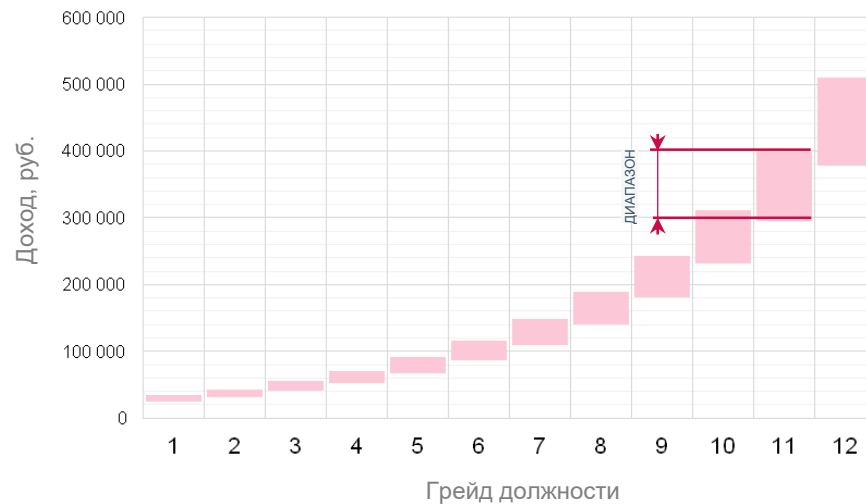
1. Насколько тяжелым был процесс внедрения?

- 0 Легкий
- 4 ...
- 11 ...
- 7 Очень тяжелый

Что такое система грейдов?

- В компании выделяют ограниченное количество грейдов. Как правило, от 10 до 15.
- Все сотрудники согласно их уровню компетенций распределяются по грейдам
- Для каждого грейда установлен диапазон возможного дохода должности на данном грейде. Разница между верхней и нижней границей составляет от 20% до 50%.

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
- Все должности компании оцениваются по выбранным критериям
- Каждый критерий имеет определенный вес при расчете общего оценочного балла

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)

Определение грейда, на который может претендовать сотрудник

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

Грейд	Пример должности	Минимальный балл
7	Руководитель управления	56
6	Руководитель отдела	48
5	Аналитик	36
4	Ведущий специалист	28
3	Старший специалист	20
2	Специалист	15
1	Младший специалист	0

Как строится проект по грейдам



СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



ЗАЧЕМ НУЖНЫ ГРЕЙДЫ?



КАК ОЦЕНИТЬ ДОЛЖНОСТИ,
НЕ ПОДДАВАЯСЬ НА МАНИПУЛЯЦИИ
МЕНЕДЖЕРОВ



КАК НЕ РАЗОРИТЬСЯ, ВНЕДРЯЯ СЕТКИ
ОПЛАТЫ ТРУДА



Корректная оценка должностей - сложная задача



Проблема 1

- Менеджеры манипулируют с целью повышения оценок по критериям в своих подразделениях

Проблема 2

- Для оценки необходимо привлечь большое число людей – никто в компании не может самостоятельно провести оценку всех должностей

Проблема 3

- Стандартные шкалы не оценивают то, что действительно важно для компании

Проблема 4

- Оценочные комитеты склонны подгонять оценки под текущий уровень доходов

Проблема 1.

Менеджеры манипулируют с целью повышения оценок по критериям в своих подразделениях

Критерии, по которым оцениваются грейды, во многих универсальных системах имеют размытые формулировки. В результате при оценке менеджеры с помощью убеждения и манипуляций могут завысить оценки по критериям

ПРИМЕР

Фрагмент критерия из популярной системы грейдов:

Уровень коммуникации*

- 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

Проблема 1.

Менеджеры манипулируют с целью повышения оценок по критериям в своих подразделениях

РЕШЕНИЕ

Формулировки критериев должны быть четкие и конкретные

Какое описание критерия понятнее?

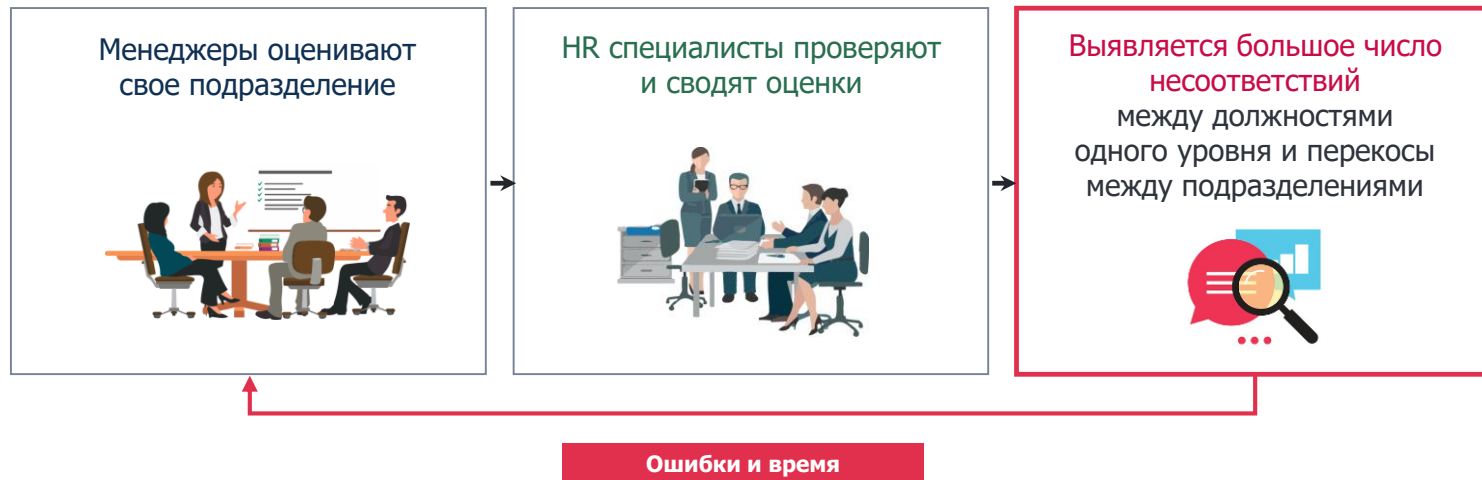
Уровень коммуникации*	Уровень коммуникации*
<p>Убеждение внутри и вне компании при помощи 3 рациональных аргументов на достаточно сложном профессиональном уровне</p>	<p>Коммуникация с клиентами (массовый сегмент) в критических ситуациях, связанных с проявлением агрессии со стороны клиента 3 и /или коммуникации с лицами, принимающими решения, со стороны средних (до 100 млн. в год) корпоративных клиентов</p>
<p>Создание и поддержание позитивных отношений 4 внутри и за пределами компании, лидерство, формирование отношений с коллегами, подчинёнными, руководством и контрагентами</p>	<p>Представляет интересы Компании на внешнем уровне (Топ-100 ключевых корп. клиентов, органы гос. власти и/или местного самоуправления)</p>

* - приведены фрагменты критериев

Проблема 2. Для оценки необходимо привлечь большое число людей

ПРОБЛЕМА

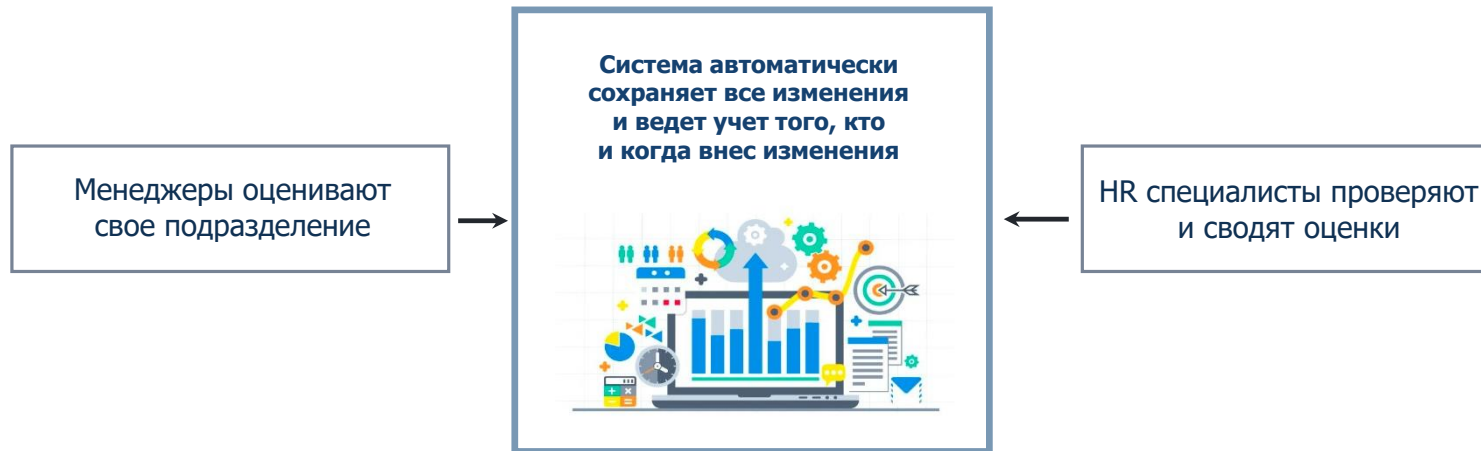
Большое количество сотрудников привлеченное к оценке и многочисленные этапы оценки и переоценки должностей затягивают проект и ведут в большому количеству ошибок



Проблема 2. Для оценки необходимо привлечь большое число людей

РЕШЕНИЕ

Единый технологический инструмент оценки всех должностей



Проблема 3. Стандартные шкалы не оценивают, то что важно для компании

ПРОБЛЕМА

В стандартных системах грейдирования универсальный набор шкал не может полностью учесть специфику работы компании и стратегию.

Клиент:

Крупная производственная компания

Проведена оценка должностей
универсальной системой грейдов



Результат:

система практически не различает
рабочие должности



Проблема 3. Стандартные шкалы не оценивают, то что важно для компании

РЕШЕНИЕ

Иметь возможность выбрать критерии из широкого списка критерии

Юридическая фирма

- Уровень необходимого образования
- Необходимый опыт работы
- Коммуникативные навыки и цель общения
- Годовой объем прямого влияния на финансовый результат компании
- Необходимость обновления знаний

Производственная компания

- Необходимый опыт работы
- Необходимость работы со сложным оборудованием
- Уникальность квалификации на рынке труда
- Условия труда
- Физические нагрузки

Проблема 4. Оценочные комитеты склонны подгонять оценки под текущий уровень доходов

ПРОБЛЕМА

Если системы грейдов уже имеет настроенную формулу расчета оклада, менеджеры склонны подгонять оценки по критериям, чтобы минимизировать изменения в системе оплаты труда

Оценили сотрудника, посчитали новый доход по стандартной формуле...

КРИТЕРИЙ 1	КРИТЕРИЙ 2	КРИТЕРИЙ 3	РАСЧЕТНЫЙ ДОХОД ПО ГРЕЙДУ	ТЕКУЩИЙ ДОХОД СОТРУДНИКА
2	1	2	50 000	70 000



Исправили...

КРИТЕРИЙ 1	КРИТЕРИЙ 2	КРИТЕРИЙ 3	РАСЧЕТНЫЙ ДОХОД ПО ГРЕЙДУ	ТЕКУЩИЙ ДОХОД СОТРУДНИКА
2	2	3	75 000	70 000

Проблема 4. Оценочные комитеты склонны подгонять оценки под текущий уровень доходов

РЕШЕНИЕ

Настраивать формулы расчета заработной платы только по итогам оценок всех должностей



СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



ЗАЧЕМ НУЖНЫ ГРЕЙДЫ?



КАК ОЦЕНИТЬ ДОЛЖНОСТИ,
НЕ ПОДДАВАЯСЬ НА МАНИПУЛЯЦИИ
МЕНЕДЖЕРОВ



КАК НЕ РАЗОРИТЬСЯ, ВНЕДРЯЯ СЕТКИ
ОПЛАТЫ ТРУДА



Внедрение плохо настроенной системы грейдов ведет либо к значительному увеличению ФОТ, либо к сильному недовольству сотрудников



Проблема 1

- Не всегда очевидно, какие из критериев действительно оказывают влияние на доходы сотрудников

Проблема 2.

- В расчете окладных сеток компании полагаются на «мифическую» лучшую практику

Проблема 3

- Отсутствие рыночных данных по регионам

Проблема 4

- При первом этапе оценок сотрудники могут допустить ошибки

Проблема 5

- Часто после внедрения системы грейдов зарплаты остаются несистемными

Проблема 1. Не всегда очевидно, какие из критериев действительно оказывают влияние на доходы сотрудников

ПРОБЛЕМА

Некоторые из шкал могут оказывать более серьезное влияние на доходы сотрудников, другие иметь очень низкое влияние или вообще не оказывать влияния.

Стандартные системы, предлагающий одинаковые веса для всех критериев, провоцирует неэффективное распределение сотрудников по грейдам.

Клиент:

крупная компания по геофизическим исследованиям

Клиент считал, что уровень творчества является самым важным критерием



Результат анализа:

сотрудники с высоким уровнем творчества получают меньше при прочих равных



Проблема 1. Не всегда очевидно, какие из критериев действительно оказывают влияние на доходы сотрудников

РЕШЕНИЕ

Настроить оптимальные веса критериев

Пример весов по итогам математического моделирования

№	Название критерия	Вес критерия
1	Уровень необходимой квалификации	5
2	Уровень свободы в принятии решений	3
3	Роль в формировании методологии и правил своего подразделения	1
4	Роль в формировании методологии и правил Компании	4
5	Количество людей в административном подчинении	3
6	Количество функциональных подчинённых ИЛИ внешних агентов, не находящихся в административном подчинении	0
7	Цель общения внутри Компании	2
8	Годовой объём прямого влияния на финансовый результат Компании	4
9	Стоимость разовой ошибки	5

Проблема 2.

В расчете окладных сеток компании полагаются на «мифическую» лучшую практику

ПРОБЛЕМА

Использование «мифической» лучшей практики окладных сеток, не позволяет гибко настроить систему и ведет к увеличению ФОТ

Клиент:

крупная металлургическая компания

Оценка проведена
известным международным провайдером.



Результат:

Исходя из рекомендованной сетки необходимо

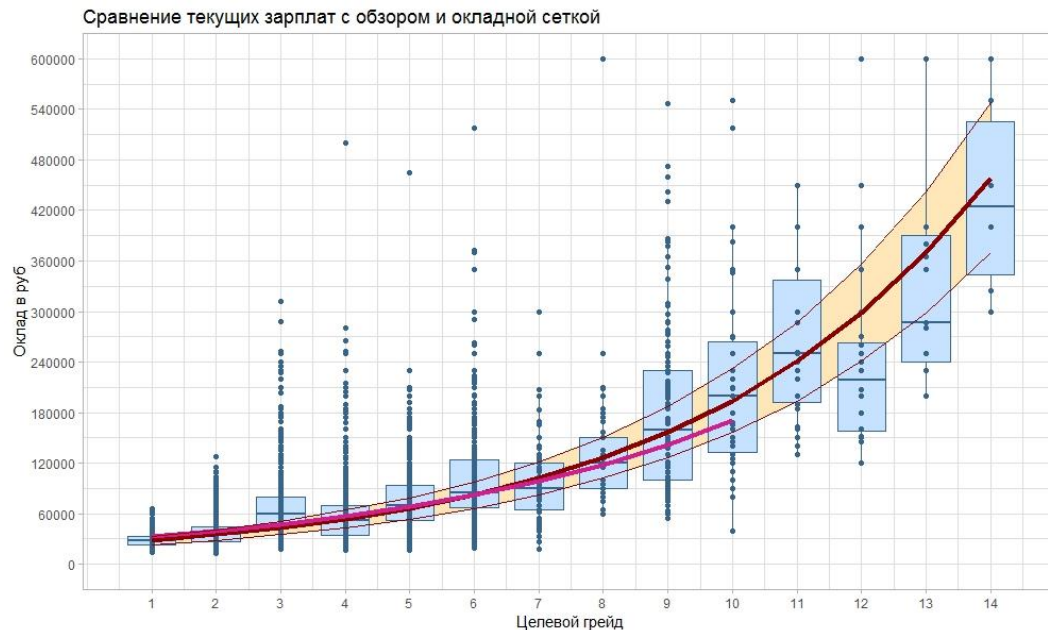
- либо опустить/поднять заработную плату **70% сотрудников**
- либо поднять ФОТ **на 15%**

Проблема 2.

В расчете окладных сеток компании полагаются на «мифическую» лучшую практику

РЕШЕНИЕ

При настройке окладных сеток учесть не только рыночную специфику, но и практику, сложившуюся в компании



Проблема 3: Отсутствие рыночных данных по регионам

ПРОБЛЕМА

Большинство Российских компаний сталкиваются с региональной спецификой заработных плат. Для большого числа регионов даже по основному набору должностей нет надежных рыночных данных. Некорректные рыночные данные могут привести к перекосу выплат и повышению ФОТ.

Пример
Данные одного из лучших российских провайдера рыночных обзоров
Продажа страховых корпоративных продуктов.
Должность: Специалист

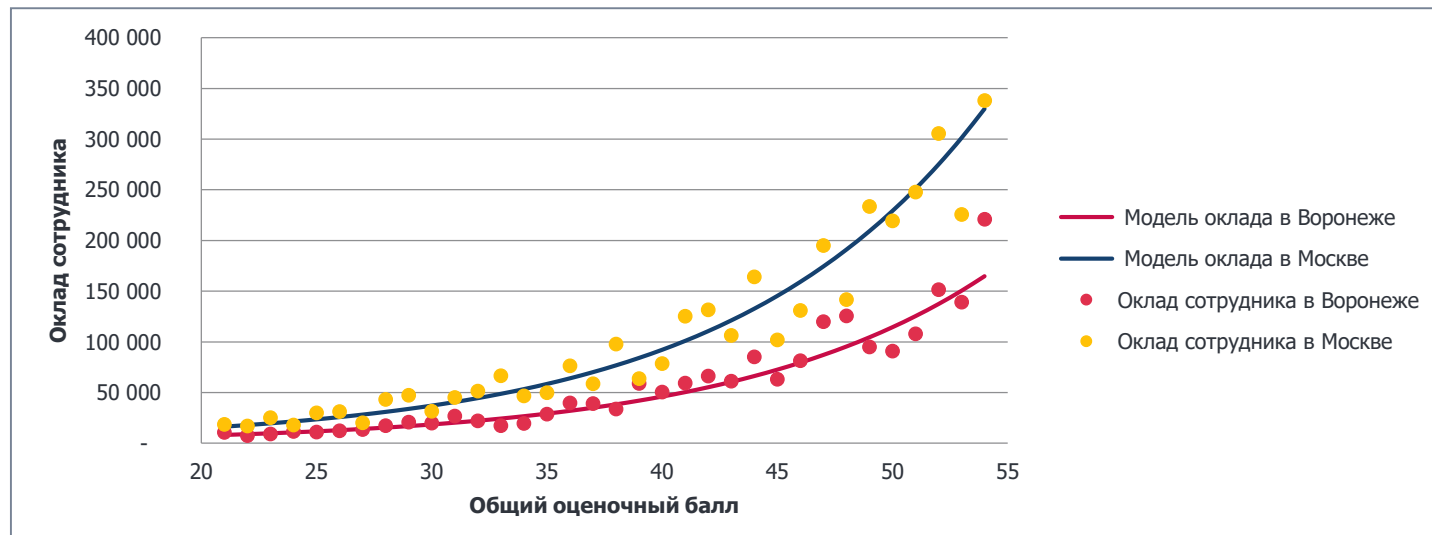
Город	Количество компаний	Количество сотрудников
Ульяновск	4	11
Сочи	3	6
Великий Новгород	4	11
Сургут	3	9
Йошкар - Ола	4	6

Проблема 3: Отсутствие рыночных данных по регионам

РЕШЕНИЕ

Математически оценивать рыночные коэффициенты

Регион используется в модели как дополнительный критерий, позволяющий выявить региональную специфику с учетом оценок по критериям



Проблема 4. При первом этапе оценок сотрудники могут допустить ошибки

ПРОБЛЕМА

При оценки должностей менеджеры не всегда могут полностью учесть специфику каждой отдельной должности и провести полностью корректную оценку.

Клиент:

крупная страховая компания

Проведена массовая оценка должностей



Результат:

сильно недооценили сотрудников аналитического склада: экономистов аналитиков, актуариев, разработчиков ИТ систем



Проблема 4. При первом этапе оценок сотрудники могут допустить ошибки

РЕШЕНИЕ

Иметь гибкий инструмент, позволяющий системно переоценить должности после первой настройки системы

Клиент:

крупная страховая компания

Результат:

сильно недооценили сотрудников аналитического склада:
экономистов аналитиков, актуариев, разработчиков
ИТ систем

Преимущества:

Наличие автоматизированного расчета позволило:

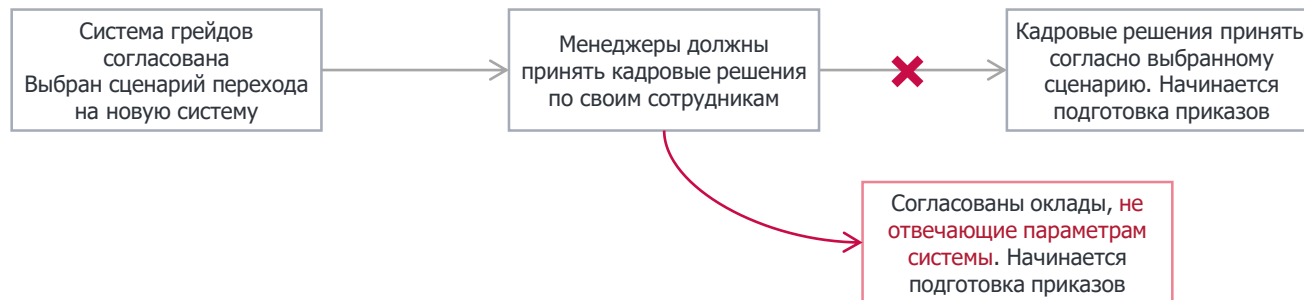
- адаптировать критерий
- переоценить часть должностей по этому критерию
- Пересчитать параметры модели при ограничениях ФОТ

Проблема 5. Часто после внедрения системы грейдов зарплаты остаются несистемными

ПРОБЛЕМА

В большинстве случаев компании отказываются от сценария всех сотрудников сразу опустить/поднять до окладных вилок. Изменения происходит частично: повышение только лучших, повышение 20% сотрудников, повышение, но не больше чем на 10% и т.д.

В решение ложится на менеджеров подразделений. В результате они слишком долго принимают решения, или не принимают решения, или согласовывают слишком много исключений



Проблема 5. Часто после внедрения системы грейдов зарплаты остаются несистемными

РЕШЕНИЕ

Наличие системы, которая требует принятия решения



Коммерческое предложение

Этапы	Рекомендуемый пакет	Дополнительные опции
Предоставление доступа к аналитической ИТ системе на год* Единая платформа для оценки должностей Встроенный механизм на основе машинного обучения позволяющий рассчитать наиболее оптимальные для компании параметры системы Возможность ручной корректировки параметров Механизм контроля за соблюдением выбранного сценария при принятии кадровых решений	600 000 руб.	
Подготовка штатного расписания и данных по доходам для оценки		
Консолидация данных, проверка и приведение базы в реляционный вид	-	200 000 руб.**
Выбор критериев и оценка		
Сессия по выбору критериев оптимальных критериев, соответствующих типу и стратегии компании	100 000 руб.	
Индивидуальная настройка критериев: <ul style="list-style-type: none"> • Добавление специфических для компании критериев • Тестирование различительной способности критериев • Индивидуальная настройка уровней критериев 	-	200 000 руб.
Обучение оценочных комитетов (1 обучение)	-	150 000 руб.
Проверка качества проведенной оценки: Анализ оценок и выявление значимых перекосов при оценке, анализ причин и обсуждение проектов решений	-	300 000 руб.
Расчет и настройка параметров модели		
Специфическая настройка параметров окладной сетки (несколько сеток, нелинейный прирост уровней и т.п.)	-	200 000 руб.
Сессия (4 часа) с ТОП менеджментом по итогам оценки должностей и разработки системы с целью: <ul style="list-style-type: none"> • согласовать параметры новой системы: веса, окладные вилки, региональные коэффициенты • выбрать оптимальный сценарий перехода на новую систему 	250 000 руб.	
Разработка принципов и правил изменения дохода сотрудника внутри диапазона грейда с учётом существующих в Компании систем	-	300 000 руб.
Принятие кадровых решений		
Анализ значимых отклонений дохода сотрудников от разработанной системы. Проведение встреч с экспертами по работе с отклонениями. Анализ причин отклонений и обсуждение проектов решений.	-	500 000 руб.
Согласование спорных моментов с ТОП менеджментом: дополнительная сессия с ТОП менеджментом компании	-	250 000 руб.
ИТОГО	950 000 руб.	

*подробнее о возможностях аналитической системы смотрите видео вебинара

** стоимость для компаний с численностью до 5 000 сотрудников, при большей численности стоимость этапа согласуется отдельно



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: finkel@ecopsy.ru, belova@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru