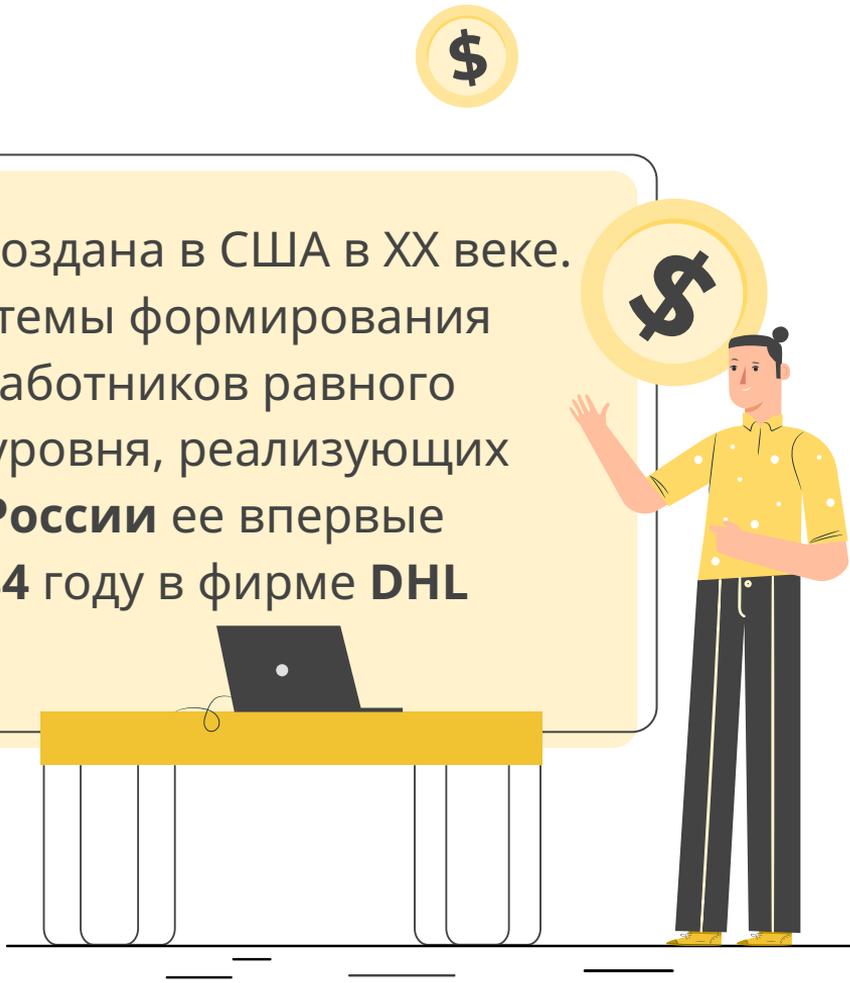


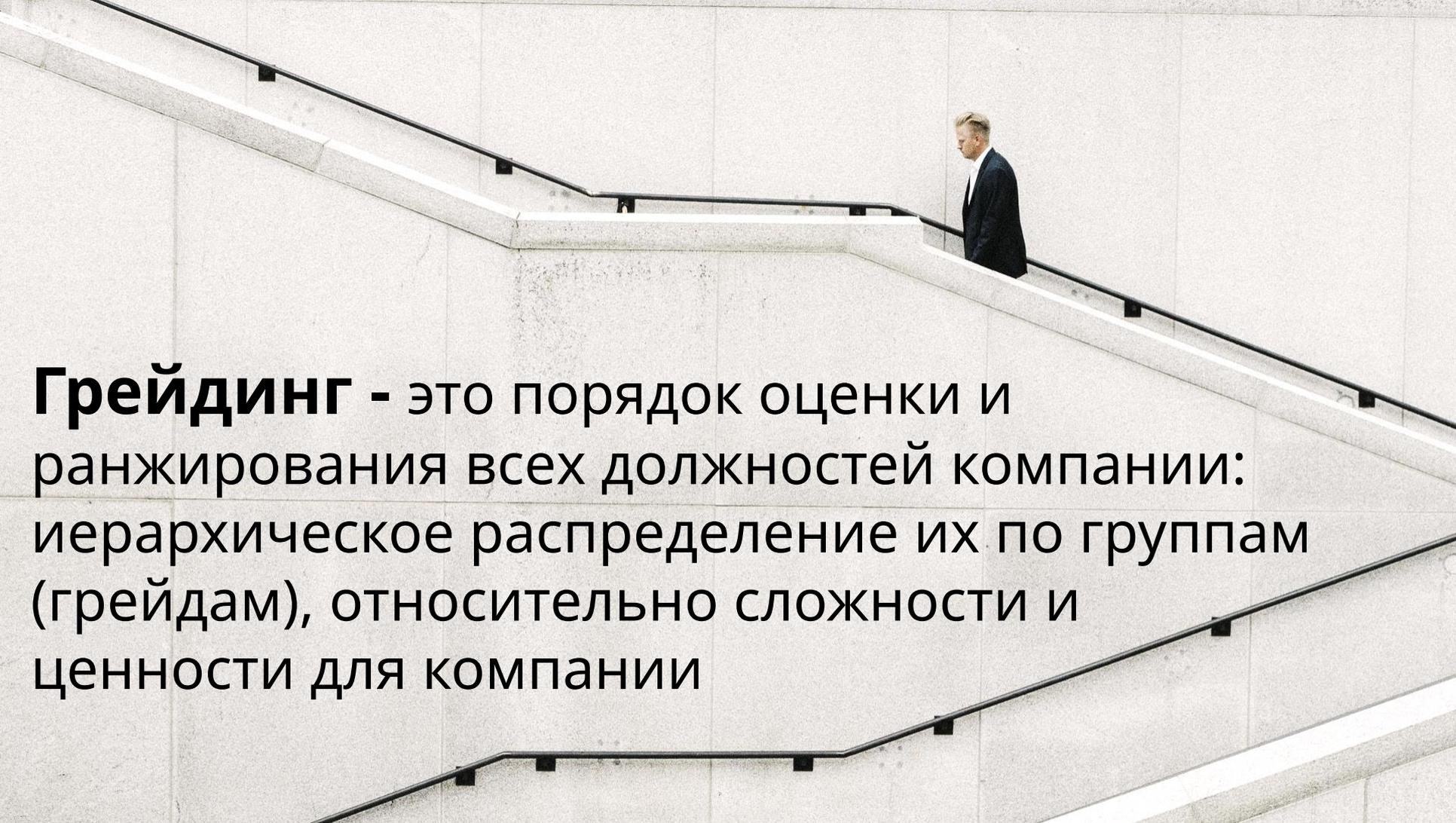
Грейдинг





Система грейдов была создана в США в XX веке.

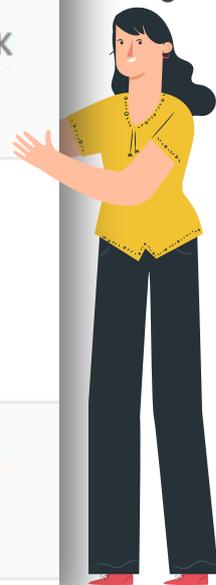
Цель – создание системы формирования оплаты труда для работников равного профессионального уровня, реализующих разные задачи. **В России** ее впервые использовали в **1984** году в фирме **DHL**



Грейдинг - это порядок оценки и ранжирования всех должностей компании: иерархическое распределение их по группам (грейдам), относительно сложности и ценности для компании

| Тарифные системы | Системы грейдов |
|---|--|
| Оценивают профессиональные знания, навыки и опыт работы | Более широкая линейка критериев, которая включает, например, ответственность, сложность работы, наличие управленческих функций и пр. |
| Иерархия выстраивается по нарастающему принципу | Не такая строгая система. Допускает пересечение грейдов, которые относятся к двум близлежащим уровням |
| Минимальная заработная плата умножается на коэффициенты | Просчет «веса» должности в баллах |
| Должности выстраиваются только в вертикаль | Должности выстраиваются по принципу важности для дела предприятия |

Отличия тарифных систем от грейдов





**Система грейдов лучше
подходит крупным или
средним фирмам**

Это связано с тем, что она
позволяет построить
карьеру **вертикально и
горизонтально**

Грейдинг
решает
ЭТИ
задачи



01

Оптимизация
оплаты труда



Грейдинг
решает
ЭТИ
задачи



01

Оптимизация
оплаты труда

02

Оценка вклада
труда работника

Грейдинг
решает
ЭТИ
задачи



01

Оптимизация
оплаты труда

02

Оценка вклада
труда работника

03

Прозрачность
оплаты труда

Грейдинг
решает
ЭТИ
задачи



01

Оптимизация
оплаты труда

02

Оценка вклада
труда работника

03

Прозрачность
оплаты труда

04

Определение
важности для
компании

Грейдинг
решает
ЭТИ
задачи



01

Оптимизация
оплаты труда

02

Оценка вклада
труда работника

03

Прозрачность
оплаты труда

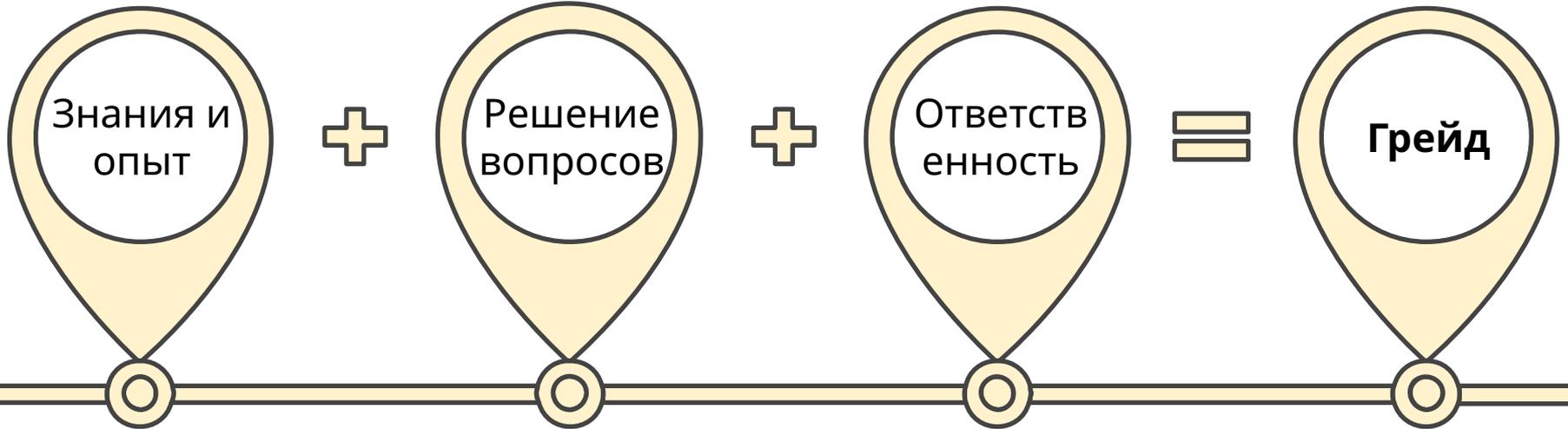
04

Определение
важности для
компании

05

Процесс набора и
адаптации персонала

Метод Хэя - это сумма трех групп факторов



Группа факторов «Знания и опыт»:

Глубина знаний
(профессиональные знания)

Широта знаний
(навыки управления)

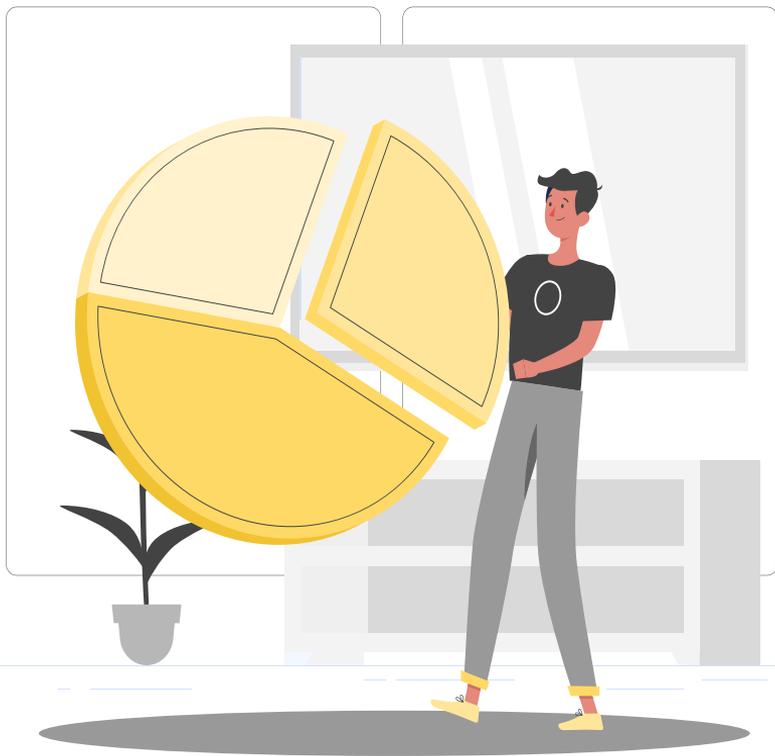
Уровень коммуникаций
(работа с людьми)



Группа факторов «Решение вопросов»:

**Способности к
аналитическому
мышлению**

**Способности к
творчеству**

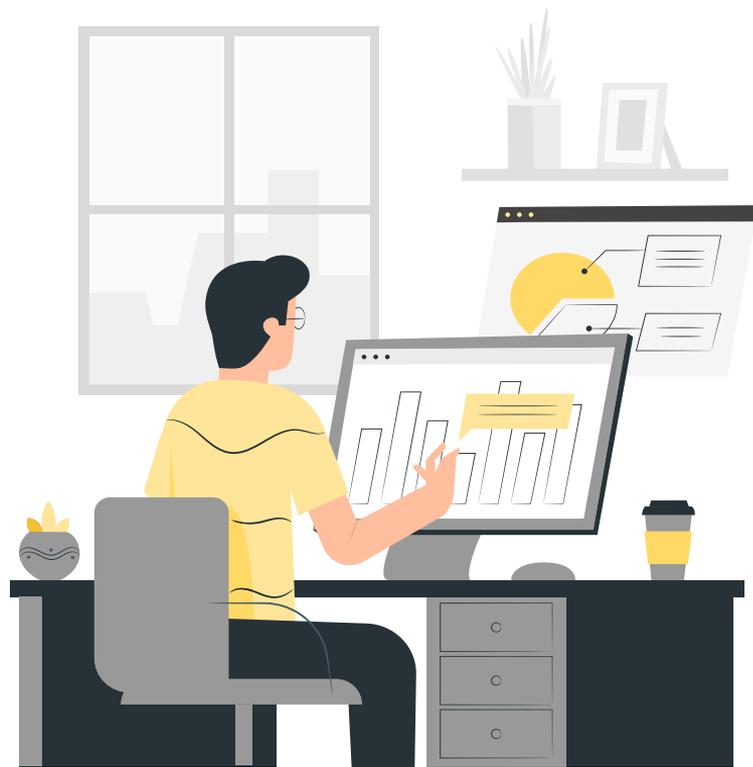


Группа факторов «**Ответственность**»:

Свобода действий
(наличие или отсутствие
контроля и руководства)

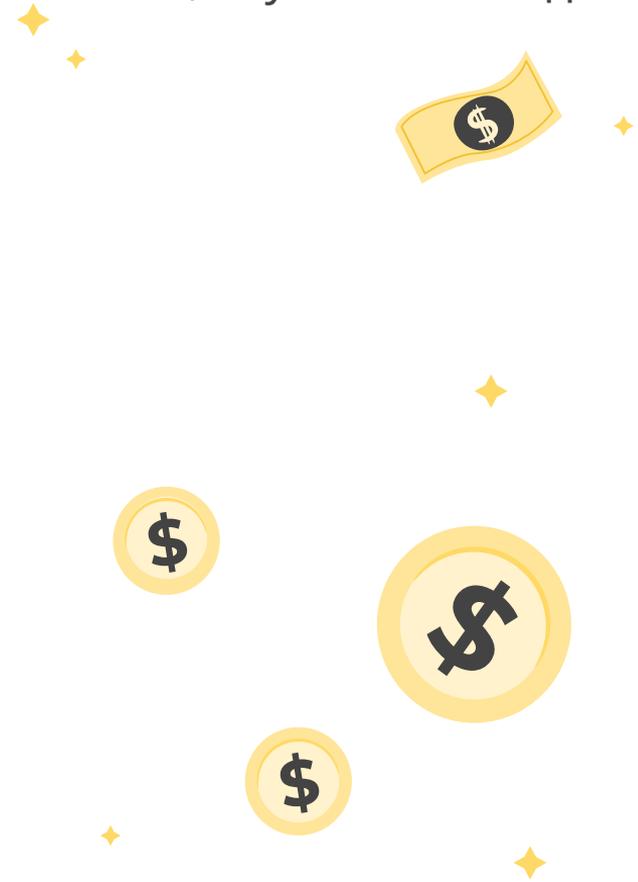
Влияние деятельности
(на конечный результат)

Объем контроля
(диапазон ответственности)



Подготовка группы для формирования системы, изучение методики

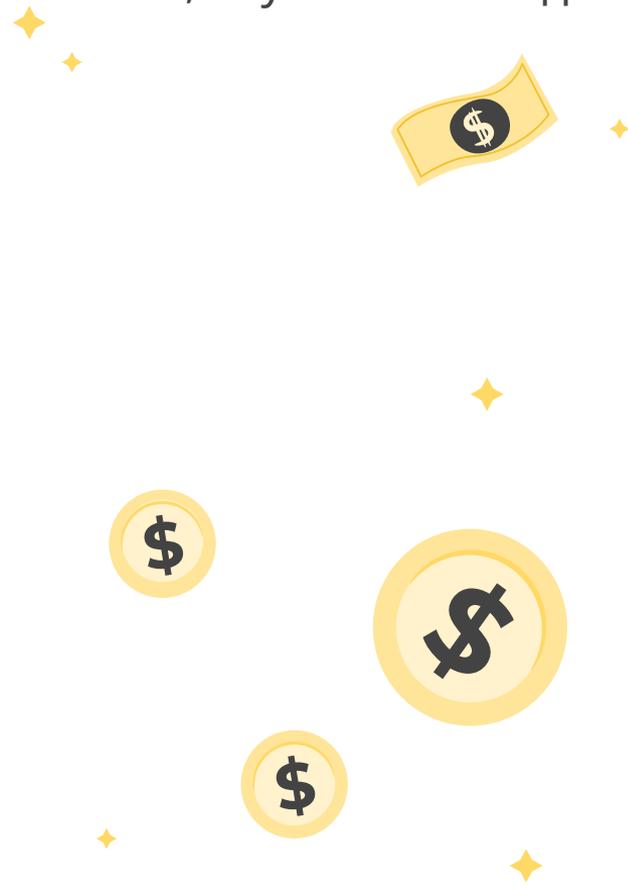
Этапы
внедрения
рейдов



Подготовка группы для формирования системы, изучение методики

Создание документации

Этапы
внедрения
рейдов



Подготовка группы для формирования системы, изучение методики

Создание документации

Оценка должностей проведением опросов и интервью

Этапы
внедрения
рейдов



Подготовка группы для формирования системы, изучение методики

Создание документации

Оценка должностей проведением опросов и интервью

Выявление требований соответствия работников

Этапы
внедрения
грейдов



Подготовка группы для формирования системы, изучение методики

Создание документации

Оценка должностей проведением опросов и интервью

Выявление требований соответствия работников

Разделение факторов по уровням и их оценка

Этапы
внедрения
грейдов



Подготовка группы для формирования системы, изучение методики

Создание документации

Оценка должностей проведением опросов и интервью

Выявление требований соответствия работников

Разделение факторов по уровням и их оценка

Подсчет количества оценок для должности

Этапы
внедрения
грейдов



Этапы
внедрения
грейдов



Подготовка группы для формирования системы, изучение методики

Создание документации

Оценка должностей проведением опросов и интервью

Выявление требований соответствия работников

Разделение факторов по уровням и их оценка

Подсчет количества оценок для должности

Подсчет оценок по грейдам





Этапы внедрения грейдов

Подготовка группы для формирования системы, изучение методики

Создание документации

Оценка должностей проведением опросов и интервью

Выявление требований соответствия работников

Разделение факторов по уровням и их оценка

Подсчет количества оценок для должности

Подсчет оценок по грейдам

Утверждение окладов и «вилки»





Этапы внедрения грейдов

Подготовка группы для формирования системы, изучение методики

Создание документации

Оценка должностей проведением опросов и интервью

Выявление требований соответствия работников

Разделение факторов по уровням и их оценка

Подсчет количества оценок для должности

Подсчет оценок по грейдам

Утверждение окладов и «виллок»

Закрепление в виде документа графика и анализ результатов



Далее необходимо
сформировать **грейды**

Должности располагают
иерархически в
зависимости от **набранных
баллов**

Затем они объединяются в
грейды



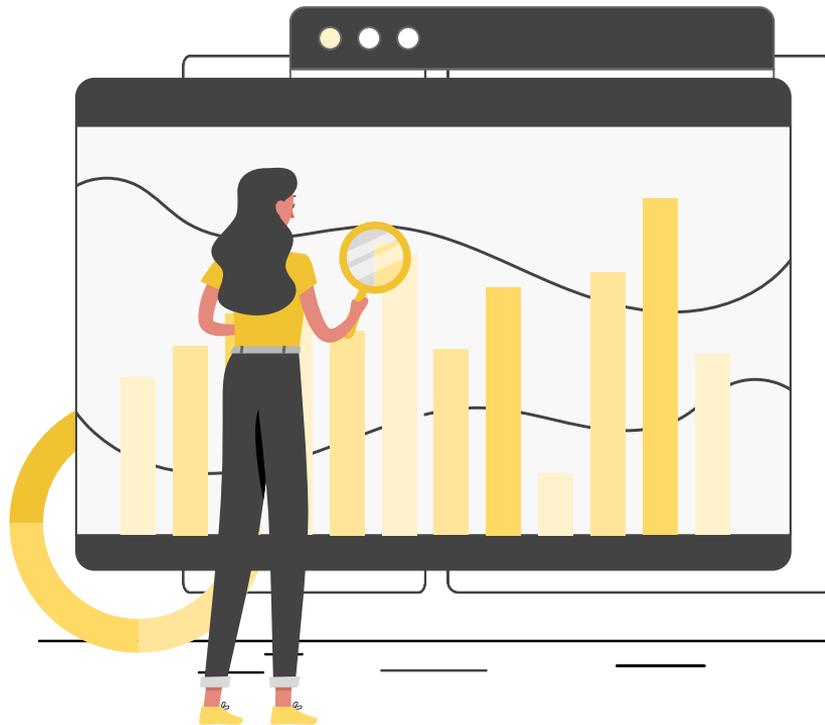
01

Позволяет управлять
ФОТ и способствует
«гибкости» системы
начисления з/п



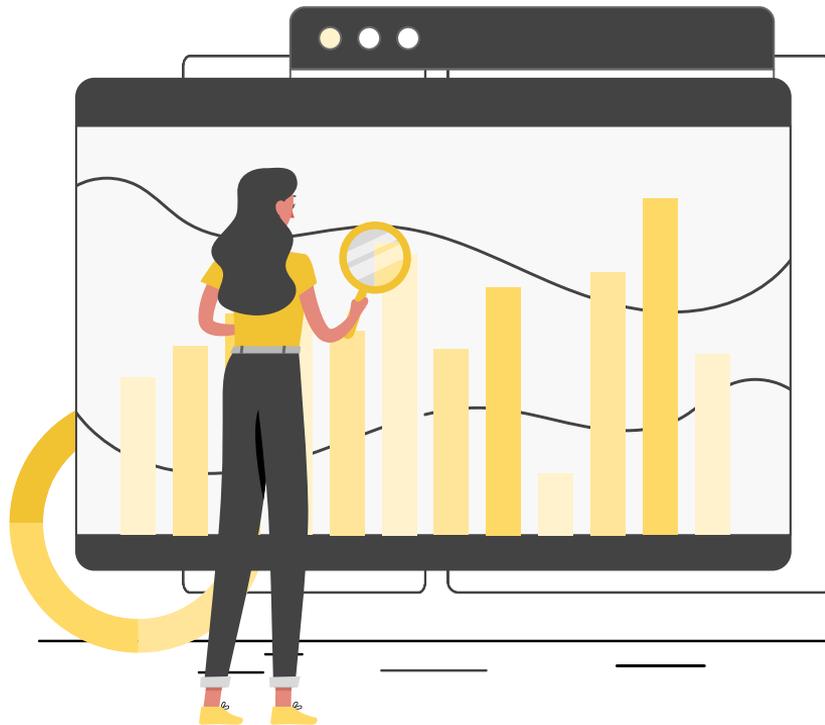
02

Устраняет **дисбаланс**
з/п, способствует
«прозрачности»
начисления з/п



03

Позволяет строить
карьеру
горизонтально и
получать более
высокую з/п



04

Позволяет проводить
сравнения з/п по
структурным
подразделениям



05

Определяет **цену**
должности любого
уровня в
организации



Недостатки Грейдинга



Процедура грейдинга –
дорогостоящая услуга

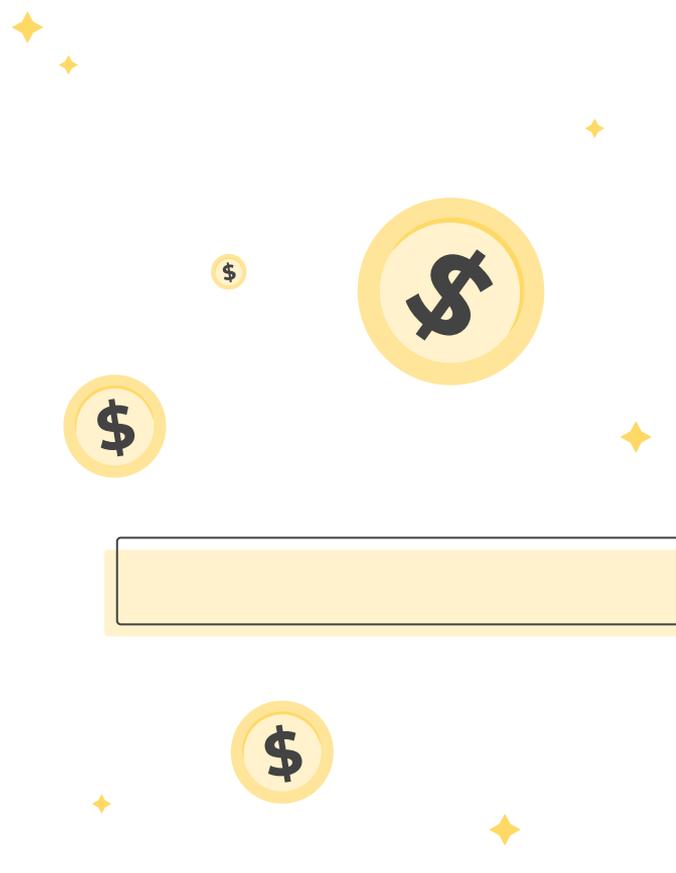
Недостатки Грейдинга



Процедура грейдинга –
дорогостоящая услуга



Предполагает участие
внешних **консультантов**



*«Храни порядок, и порядок
сохранит тебя»*

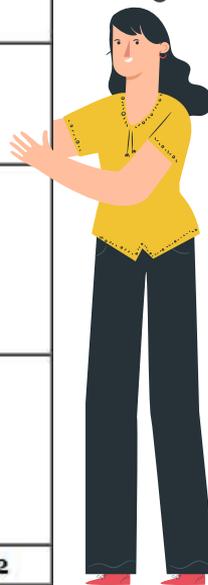
— Римская мудрость

Пример грейдинга



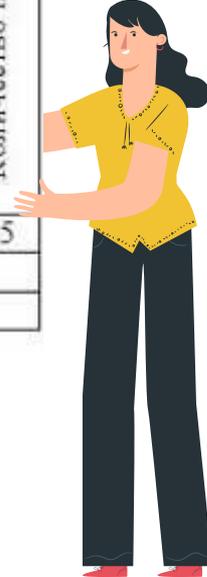
Структура процесса грейдинга

| Название этапа | Состав работ | Срок |
|--|---|-----------|
| 1 Подготовительный | 1. Установление фонда оплаты труда (далее по тексту – ФОТ) | 2 |
| | 2. Определение целевых значений экономических показателей по труду | 2 |
| | 3. Составление списка всех должностей и профессий в компании | 1 |
| 2 Проведение описания должностей и профессий | 1. Разработка вопросов для оценки сотрудников | 3 |
| | 2. Проведение описания и систематизация полученной информации | 5 |
| 3 Проведение оценки должностей и профессий | 1. Выделение наиболее значимых факторов для оценки | 2 |
| | 2. Описание уровней оценки по каждому из факторов | 3 |
| | 3. Определение для каждой категории релевантных для нее факторов | 3 |
| | 4. Заполнение ведомости оценки позиций по столбцам | 7 |
| 4 Определение грейдов | 1. Присвоение веса каждому фактору оценки | 2 |
| | 2. Определение грейдового балла для каждой должности и профессии | 2 |
| | 3. Установление грейда | 2 |
| 5 Установление тарифных ставок работникам и вилки окладов специалистам и руководителям | 1. Анализ заработных плат (внутренний и внешний тренд) | 3 |
| | 2. Установление тарифных ставок и окладов | 3 |
| | 3. Корректировка оценки | 3 |
| | 4. Разработка порядка установления тарифных ставок и окладов при переводах и приеме на работу должностей и профессий | 1 |
| 6 Формализация системы оплаты труда основе грейдов в компании | 1. Подготовка и выпуск приказа о вводе новой системы оплаты труда и разработка нового положения о системе оплаты и нормирования труда | 2 |
| | 2. Переведение работников на новые оклады и тарифы | 3 |
| | 3. Корректировка оплаты труда сотрудников | 3 |
| ИТОГО на весь процесс, недели | | 52 |



Ведомость оценки позиций

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

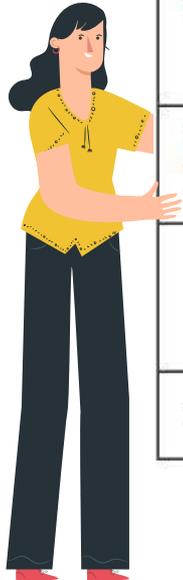


Ведомость для
фиксации

Шкала оценки позиций

| Тип | Факторы | Категория (группа) работников | | |
|---|--|---|-------------|---------|
| | | Руководители (средние и линейные менеджеры) | Специалисты | Рабочие |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Влияние результат | Цена ошибки | + | + | + |
| Базовые | Условия труда | + | + | + |
| | Необходимость поиска нестандартных подходов | + | + | + |
| | Необходимость работы со сложным оборудованием | + | + | + |
| Работа информацией взаимодействие | Объем собираемой и обрабатываемой информации | + | + | |
| | Необходимость обновления знаний | + | + | |
| | Интенсивность взаимодействия внутреннего | + | + | |
| | Интенсивность взаимодействия внешнего | + | + | |
| Управление | Самостоятельность принятия решений | + | | |
| | Количество подчиненных | + | | |

3 группы
работников по
шкале



Веса факторов оценки позиций

| Наименование фактора | Веса факторов оценки позиций, % | | | |
|---|---------------------------------|--------------------|-------------|------------|
| | Средние менеджеры | Линейные менеджеры | Специалисты | Рабочие |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Цена ошибки | 10 | 10 | 11,5 | 25 |
| Условия труда | 4 | 4 | 21 | 44 |
| Необходимость поиска нестандартных подходов | 4 | 4 | 6 | 12 |
| Необходимость работы со сложным оборудованием | 4 | 4 | 11,5 | 19 |
| Объем собираемой и обрабатываемой информации | 10 | 10 | 11,5 | - |
| Необходимость обновления знаний | 22 | 22 | 21 | - |
| Интенсивность внутреннего взаимодействия | 10 | 10 | 11,5 | - |
| Интенсивность внешнего взаимодействия | 4 | 4 | 6 | - |
| Самостоятельность принятия решений | 22 | 22 | - | - |
| Количество подчиненных | 10 | 10 | - | - |
| Итого: | 100 | 100 | 100 | 100 |

Вес факторов по важности

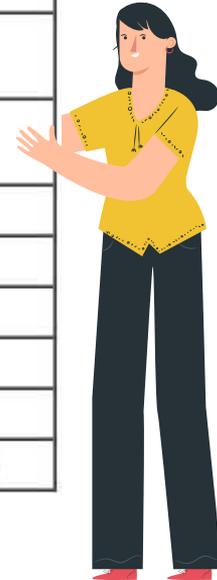
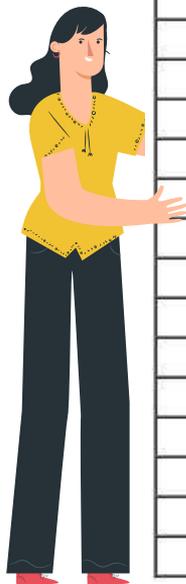


Таблица соответствия грейдового балла грейду должности и профессии

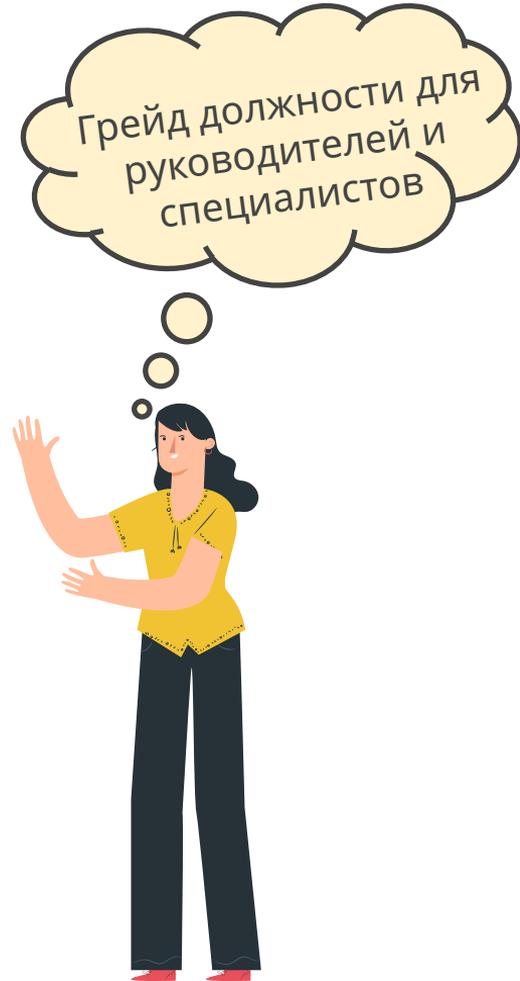
| Номер грейда должности и профессии | Диапазон значений грейдовых баллов | | |
|------------------------------------|------------------------------------|---------------|---------------|
| | Средние и линейные менеджеры | Специалисты | Рабочие |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 0 | 0,814 - 0,893 | 0,931 - 0,971 | 1,00 - 2,128 |
| 1 | 0,894 - 0,989 | 0,972 - 1,033 | 2,129 - 3,307 |
| 2 | 0,990 - 1,102 | 1,034 - 1,123 | 3,308 - 4,257 |
| 3 | 1,103 - 1,234 | 1,124 - 1,246 | 4,258 - 4,815 |
| 4 | 1,235 - 1,386 | 1,247 - 1,408 | 4,816 - 5,054 |
| 5 | 1,387 - 1,556 | 1,409 - 1,608 | |
| 6 | 1,557 - 1,745 | 1,609 - 1,844 | |
| 7 | 1,746 - 1,950 | 1,845 - 2,109 | |
| 8 | 1,951 - 2,170 | 2,110 - 2,392 | |
| 9 | 2,171 - 2,402 | 2,393 - 2,680 | |
| 10 | 2,403 - 2,642 | 2,681 - 2,957 | |
| 11 | 2,643 - 2,887 | 2,958 - 3,212 | |
| 12 | 2,888 - 3,131 | 3,213 - 3,435 | |
| 13 | 3,132 - 3,372 | 3,436 - 3,619 | |
| 14 | 3,373 - 3,606 | 3,620 - 3,765 | |
| 15 | 3,607 - 3,828 | 3,766 - 3,874 | |
| 16 | 3,829 - 4,036 | 3,875 - 3,952 | |
| 17 | 4,037 - 4,228 | 3,953 - 4,005 | |
| 18 | 4,229 - 4,401 | 4,006 - 4,040 | |
| 19 | 4,402 - 4,556 | 4,041 - 4,061 | |
| 20 | 4,557 - 4,691 | 4,062 - 4,073 | |
| 21 | 4,692 - 4,808 | 4,074 - 4,080 | |

Суммарное
число оценок



ГрейдРиС = показатель должности по шкале 1*вес 1+показатель должности по шкале 2*вес 2 + показатель должности по шкале N*вес N

Для грейда рабочих к сумме, полученной при вычислении, прибавляется разряд

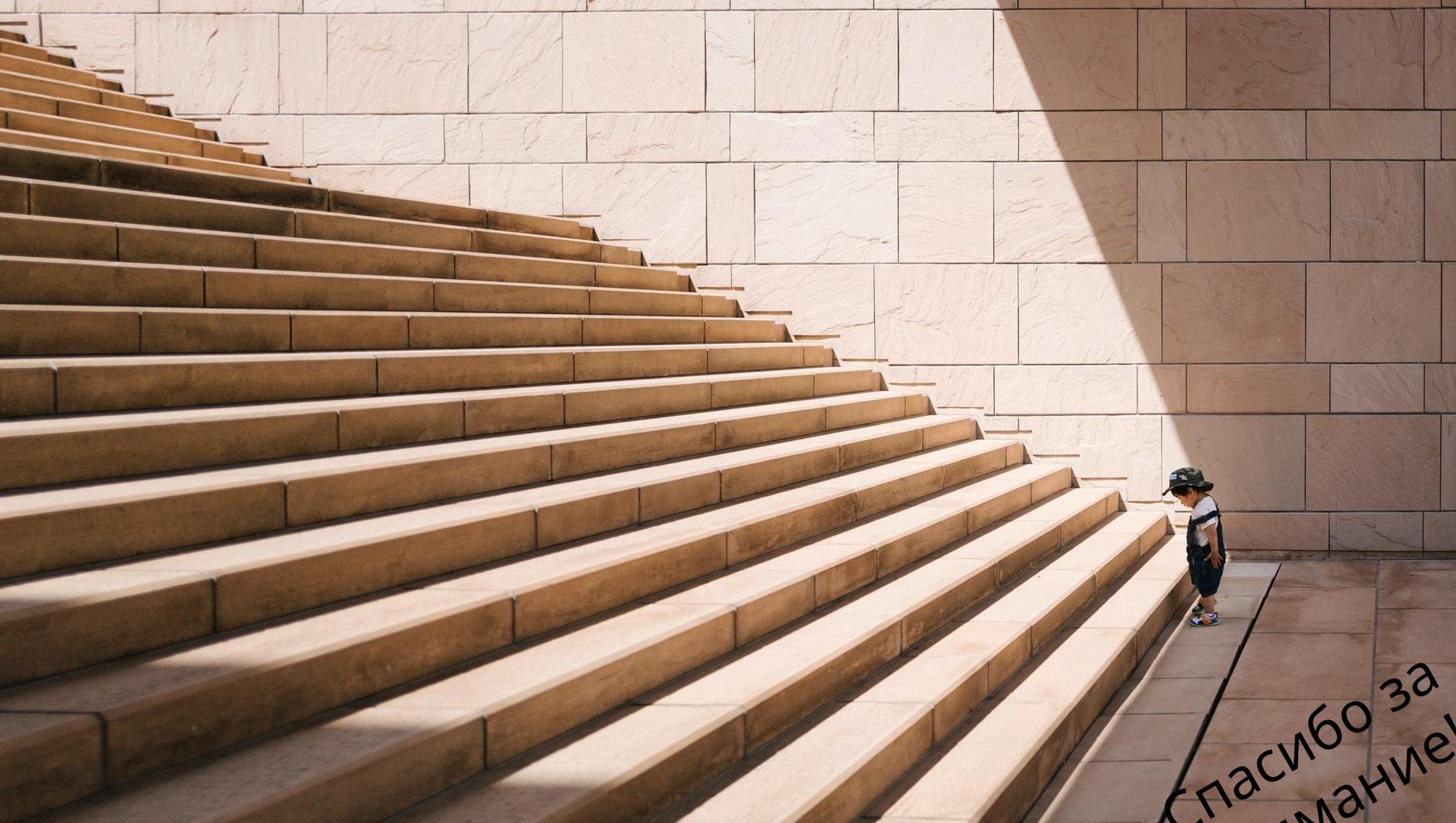




3 ступени для специалистов и служащих

5 ступеней для руководителей с 4-го по 15
грейды (линейных менеджеров и средних
менеджеров)

9 ступеней с 16-го грейда для
руководителей (топ — менеджеров и
средних менеджеров)



Спасибо за
мание!