

Технология грейдинга

Принцип Питера гласит: каждый работник в своей карьере стремится достичь уровня своей некомпетентности¹.

Общаясь по роду своей деятельности с руководителями компаний, слышу совершенно разные мнения о технологии грейдинга. Условно их можно объединить в три группы: 1) нейтральное (слышали/не слышали о грейдинге, не разрабатывали); 2) отрицательное (на основе отрицательного опыта своего или других); 3) положительное (разрабатывали сами и убедились, что технология значительно облегчает оптимизацию процессов менеджмента, либо положительный опыт других компаний). «Создав эффективную систему грейдов, работодатель получает инструмент влияния как минимум на три составляющие затрат на персонал: оклады, социальный пакет, премии», «Система грейдов позволяет работникам получить представление о возможном изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры, руководству компании – облегчить решения относительно индексации заработной платы и определении допустимого размера вознаграждения на новых должностях, а HR-службе – упростить администрирование корпоративной системы материального стимулирования» (из отзывов руководителей компаний, имеющих практику внедрения данной технологии).

Сегодня количество компаний, руководителей, относящихся к первой группе, стремительно уменьшается. О грейдинге знают уже многие, но, как показывает практика, очень поверхностно или не точно. Давайте разберемся с этим понятием: что это, зачем компании грейдинг, что он дает, каковы основные этапы этого технологического процесса.

В бизнес-словаре мы находим следующее определение грейдинга: «Грейдинг - система должностных разрядов, отличается от отечественных классификаций должностей, в первую очередь, тем, что объединяет все должности организации в единую систему, формирует единую систему координат. В один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании».

Грейд (grade (англ.) – степень, класс) – это группа должностей обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьироваться от 5-7 до 20. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или «вилка окладов», которая может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

Таким образом, грейдинг понимается как группировка должностей по определенным основаниям (определение веса, классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации. И именно с такой целью используется в большинстве организаций.

Считается, что система грейдов впервые появилась более полувека назад в США по заказу государственных структур, задачей которых было разобраться, сколько надо платить чиновникам одного профессионального уровня, но выполняющим разную работу. В итоге была разработана универсальная система, которая учитывала ряд факторов (уровень ответственности, опыт, знания и навыки, результативность деятельности) которые можно назвать компенсационными факторами, так как от них зависела материальная компенсация для определенной должности.

¹ Впервые был сформулирован и опубликован в 1971 году канадским педагогом Лоуренсом Джеймсом Питером

В России технология грейдинга в рамках разработки системы стимулирования стала использоваться ориентировочно во второй половине прошлого века и преимущественно западными компаниями.

Итак, традиционно грейдинг понимается как оценка должностных позиций в системе компании, т.е. должности распределяются по «грейдам», независимо от того, какой именно работник какую позицию занимает. Грейд должности зависит от ценности и важности данной должности для компании. При этом это только один из подходов, существующих в практике менеджмента.

Сегодня встречается также **грейдинг работников**. В этом случае оцениваются и распределяются по грейдам работники, персонально (один из вариантов рейтинговой системы). В отличие от рейтинговой системы, в данном случае в совокупности учитывается и ценность выполняемой работы, и ценность самого работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций.

Нужно ли компании разрабатывать систему грейдов, и какой вариант (подход) предпочесть?

Разработку в компании технологии грейдинга по должностям имеет смысл проводить в том случае, если:

1. Существующая в компании система стимулирования непрозрачная и демотивирующая (оплата труда для новых должностей в компании необоснованно выше оплаты давно работающих сотрудников, сложносоставимые тарифные сетки по отделам и подразделениям, деятельность и объем работы сотрудников, относящихся к одному тарифу оплаты труда, очень сильно различаются и т.п.);
2. Неконтролируемый рост фонда оплаты труда за счет произвольного повышения оплаты работникам: личные просьбы линейных руководителей, шантаж уходом, введение доплат и надбавок независимо от профессионализма и объема работ и т.д.
3. Несбалансированность системы оплаты труда относительно рынка;
4. Субъективная система оплаты труда (зависимость от мнения руководителя).

Если хотя бы один из выше перечисленных факторов присутствует в компании, то имеет смысл задуматься об упорядочивании системы стимулирования. Грейдинг может быть тем инструментом, который поможет навести порядок в этой области. И в этом случае мы говорим о грейдировании должностей. Здесь оцениваются компенсационные факторы, имеющие отношение к должности (уровень квалификации, сложность выполняемой работы, степень ответственности должности, степень самостоятельности, влияние на стратегические цели и бизнес-результат компании, аналитическая и коммуникативная нагрузка, условия работы и др.). Такой подход оправдан в компаниях с фиксированными и четко прописанными функциями должностей, где разные работники могут занимать аналогичные должности и выполнять аналогичные функции.

Грейдинг работников оправдан в компаниях, где выполняемые сотрудниками функции и задачи зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Т.е. каждый работник в такой компании в определенной степени уникален и выполняемые им функции и задачи могут рассматриваться как отдельная должность. В этом случае критериями оценки являются отдельные компенсационные факторы, такие, например, как, степень ответственности и влияние на бизнес-результат, квалификация работника, его результативность и т.п. Как правило, это либо проектные отделы, либо небольшие компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников.

Занимаясь вопросами оптимизации процесса менеджмента в организациях, я задумалась над вопросом: чем грейдинг может быть полезным для организации помимо стандартизации оплаты труда и варианта тарификации?

В процессе работы с данной технологией, можно вполне уверенно сказать, что технология грейдинга позволяет компании получить более объективную и точную основу для эффективной системы управления человеческими ресурсами и решать такие стратегические задачи, как:

1. Анализ и оптимизация организационной структуры компании;
2. Построение иерархии должностей;
3. Управление карьерным ростом и развитием сотрудников;
4. Формирование простого, справедливого, понятного и адекватного рынка пакета компенсаций и льгот;
5. Разработка и внедрение программ мотивирования.

Основной общий смысл грейдинга заключается в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с их значимостью на рынке (внешняя ценность).

Технология грейдинга.

Рассмотрим технологическую цепочку технологии грейдинга. Суть технологических этапов грейдинга сводится к следующему:

1. Выделение ключевых должностей и их распределение по значимости для организации.
2. Анализ должностей.
3. Определение грейдов.
4. Присвоение должностям размеров окладов – тарифов.
5. Анализ и исправление несоответствий.

Создавая систему грейдов для должности, важно понять, для чего именно существует конкретная позиция в организационной структуре компании. Поэтому первым этапом технологической цепочки является очень внимательный и детальный анализ организационной структуры компании, в рамках которого выделяются в итоге ключевые должности, которые будут затем оцениваться.

Ключевые должности – это должности, которые:

- напрямую влияют на успех организации, создают добавленную стоимость или ценность производимого продукта);
- тяжелее всего заполнить в силу нехватки специалистов на рынке труда;
- являются типичными для каждого из классов.

Цель данной процедуры состоит в том, чтобы создать единую шкалу для всех позиций на предприятии. Именно этот этап является важнейшим при создании грейдов. Отрицательный опыт внедрения грейдинговой технологии зачастую связан с тем, что первый этап в компании либо упускается, либо проходит формально.

Итак, грейдинг начинается с исследования должностей внутри организации (рис.1)

В практике управления есть несколько подходов, которые предполагают комплексный анализ ключевых должностей с учетом множества коррелирующих параметров, таких, например, как степень вовлеченности в процесс организационной коммуникации, инновационность и уровень необходимых знаний (учитывая риск, связанный с работой на конкретной позиции). При этом должны учитываться и финансовые, и организационные параметры, описывающие ее (в частности количество подчиненных).

В первую очередь следует определить категорию должности: она может быть, например, управленческой или специальной. Анализ должности значительно облегчается, если в компании составлена карта взаимодействия различных позиций и фиксируются минимальные требования к сотрудникам. Наиболее общие группы должностей часто задаются в соответствии с уровнем, на котором данный сотрудник принимает решения. Так, директора компаний обладают стратегическим видением

ситуации, менеджеры несут ответственность за тактические решения, специалисты – за оперативные.



Рис. 1. Технологическая «цепочка» грейдирования должностей

Анализ должности продолжается с описания работы - сбора информации о работе. Типичный метод описания работы представляет собой бланк с тремя-четырьмя разделами (название должности, задачи и функции, необходимая ответственность).

Традиционно описание должности включает в себя 4 шага:

Шаг 1. Соберите информацию о должности (на основе должностной инструкции, основные обязанности и ответственность);

Шаг 2. Интервью непосредственно с сотрудником и непосредственным руководителем для выяснения основных (ключевых) обязанностей.

Шаг 3. Сбор и анализ данных.

Шаг 4. Утверждение описания должности.

Технологически анализ должности представлен в следующем порядке:

1. Название работы (подразделения);
2. Название должности;
3. Должность персонала, находящегося у работника в подчинении;
4. Главная цель работы;
5. Перечень основных обязанностей и задач
6. Основные показатели работы: производительность, торговый оборот...
7. Сведения об использовании специального оборудования и станков;
8. Особые обстоятельства: неудобные часы работы, командировки, опасные условия работы...
9. Требуемое образование и профессиональная квалификация;
10. Необходимость дополнительного обучения;
11. Требуемый опыт: минимальный и желательный;
12. Особые навыки и способности (компетенции)

Анализ должности может быть приведен в определенной форме (рис. 2)

Критерии анализа	Содержание
Подразделение	
Наименование должности	
Подчинение (уровень в структуре организации)	Непосредственный руководитель Функциональный
Подчиненные	Непосредственные (с указанием количества человек) Функциональные
Характер выполняемой работы	Стратегический Тактический Операционный
Цель существования организации	
Образование (требование к должности)	
Требуемый опыт работы	
Необходимые специальные знания	
Ответственность (ключевые функции)	
Финансовая ответственность (примерная сумма годового бюджета для уровня руководителей)	
KPI – ключевые показатели эффективности (3-5)	

Затем факторам «присваивается» вес (ценность) относительно компании (по выделенным ранее параметрам). В сумме «весовой коэффициент» по факторам должен составлять 1 или 100% относительно всех факторов всех должностей компании.

Пример распределения веса (ценности) по факторам должности приведен на рис. 3.

Факторы должности «менеджер отдела»	Вес, %
Степень полномочий	10
Масштаб действий	10
Степень влияния на результат	25
Технические /профессиональные знания	15
Управленческие навыки	10
Навыки взаимодействия	10
Сложность принятия решений	20

Рис. 3. Оценка факторов должности по весовому коэффициенту.

Изучение рыночной оплаты труда.

Организации, следующие принципу «Равная оплата за равный труд» и стремящиеся быть конкурентоспособными на рынке труда, постоянно пересматривают уровни зарплат. Для этого используются два основных метода:

- Изучение рынка зарплат для тех должностей, которые затрагивают изменения, а также для ключевых должностей;
- Изучение обзоров зарплат, которые выпускает сегодня практически любое рекрутинговое агентство.

Чаще всего изучение рынка осуществляется:

- По резюме кандидатов, которое находится в распоряжении кадровика;
- По объявлениям работодателей, опубликованных в кадровой периодике.

Однако должности, которые сравниваются, должны быть равнофункциональные (сравнение должностных инструкций).

Это относительно одной должности. Такой анализ осуществляется по всем должностям, включенным в технологический проект грейдинга (традиционно это ключевые должности).

Цель дальнейшего этапа - распределить должности по важности для компании. Для этого традиционно пользуются двумя типами процедур:

- аналитическими (экспертная оценка, метод парных сравнений и т.п.);
- неаналитическими (сравнение «весов» должностей: работы оцениваются «по частям» (компенсируемым факторам) в рамках специальных процедур (балльная оценка, факторный метод и т.п.)

По выделенным параметрам каждая из должностей набирает определенное число баллов. Группирование баллов в кластеры создает единую линейную шкалу оценки должностей, в которой можно сравнивать, например, должности технического специалиста и бухгалтера.

В итоге мы получаем таблицу (или схему) иерархии должностей, но по их ценности и весовому коэффициенту для компании (рис. 4)

Позиционный статус	Вес по факторам	Грейд	Должность
Высшее руководство	100	10	Руководитель организации
	94	9	Директора
Менеджмент	90	8	Руководители функциональных подразделений
	80	7	Ключевые менеджеры
Специалисты	70	6	Главные специалисты
	60	5	Ведущие специалисты
	50	4	Специалисты
	40	3	Стажеры
Обслуживающий персонал	30	2	Технический персонал
	20	1	Поддерживающий персонал

Рис. 4. Пример распределения должностей по позициям и грейдам

На рисунке 3 приведена простая схема распределения должностей по их ценности для компании (относительно весового коэффициента).

Следует отметить, что на практике эта схема более детальная и менее условная: внутри одного грейда, например, «ведущий специалист» может быть дополнительная градация (по факторам должности). Таким образом, в рамках одного грейда могут быть шкалы, позволяющие занимать работнику более «весомую» позицию (с соответствующим повышением оклада и статусной значимости). Такая градация внутри грейда выполняет дополнительную функцию карьерного развития сотрудника (горизонтальный вариант продвижения).

Составление окладов и «весов» должностей

Итоговая оценка по всем факторам однозначно определяет относительную ценность должности для компании. Это является основой для построения системы должностных и зарплатных уровней (рис.5).

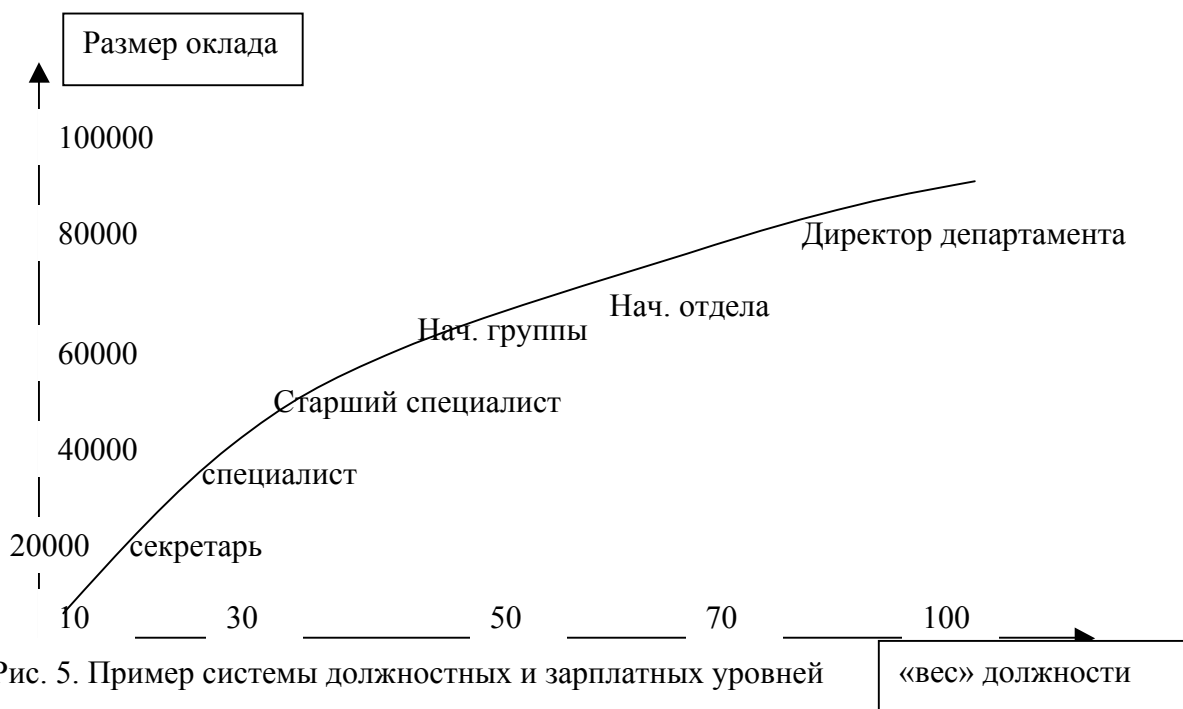


Рис. 5. Пример системы должностных и зарплатных уровней

«вес» должности

На основе системы должностных и зарплатных уровней происходит тарификация должностей.

Заключительным этапом является анализ и исправление несоответствий в системе грейдов.

По времени разработка и внедрение грейдинговой цепочки в компании по ключевым должностям занимает чуть больше месяца (мы говорим о цепочке от начала и до анализа). Мониторинг технологических этапов осуществляется сначала через месяц после внедрения технологической цепочки, а затем каждые полгода.

Таким образом, грейдинг – это построение системы должностных уровней, с учетом проведенной оценки должностей, стратегии и культуры компании. Грейдирование должностей (сотрудников) – это структурированный процесс определения относительной ценности каждой должности (сотрудника), с учетом текущего состояния бизнеса и стратегии развития компании.

Грейды позволяют работникам получить представление о возможном изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры, эффективности работы.

Компании система грейдинга выгодна для определения ценности существующих и будущих должностей, оптимизации оплаты труда, повышения мотивации сотрудников, проведения независимой оценки сотрудников, формирования стратегии развития персонала.