Формулы Грейдов

Наталья Петрова
n.petrova@yourformula.ru
+7 903 004 08 11

Совершенствуя бизнес, совершенствуй людей

Продукты и направления работы Your formula
www.Yourformula.ru

«Грейдинг» – технология построения системы управления персоналом

- - Критерии и методы оценки должностей при внедрении грейдов
- - Понятие профиля должности при оценке
- - Обзор систем грейдов
- - Привязка профилей должностей к уровню грейдов
- - Влияние специфики бизнес-процессов компании на уникальность системы грейдов
- - Взаимосвязь грейдов с «вилками» заработных плат и социальных пакетов

Критерии влияющие на оценку профиля должностей

Оцениваться должности могут например по таким факторам:

- знания и умения (Know How);
- решение проблем (Problem Solving);
- ответственность (Accountability).

Порой в оценке должности учитывают несколько внешних критериев:

- численность персонала в компании и ее годовой оборот;
- разнообразие продукции, услуг и масштаб присутствия компании на местном рынке, на интернациональном или на глобальном.

Можно учесть фактор – условий труда (Industrial Environment) например, по параметрами:

- физическая нагрузка;
- равномерность нагрузки;
- наличие неблагоприятных факторов;
- уровень риска для бизнеса.

Или факторы и критерии должности применимые в бизнесе:

- влияние *(impact);*
- коммуникации *(communication);*
- инновации *(innovation);*
- знания *(knowledge);*
- риск отсутствия человека в должности для бизнеса *(risk).*

Этапы внедрения грейдов

Процесс осуществления грейдирования в организации должен предусматривать следующие этапы:

1. Анализ содержания работ

2. Отбор эталонных (контрольных, ключевых) работ

3. Определение значимости эталонных работ с использованием того или иного метода оценки сложности труда

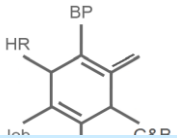
4. Разработка системы оплаты:
– распределение факторов по шкале;
– «взвешивание» факторов по значимости;
– изучение рыночной оплаты труда;
– принятие во внимание коллективного договора и соглашений;
– определение диапазона («вилки») окладов;
– определение грейдов и групп грейдов, а также размера окладов

5. Применение к не эталонным работам

6. Исследование и исправление несоответствий

Срок внедрения может быть более года

Что самое трудоемкое на Ваш взгляд??? Обвести кружок О



Hay

Э. Хэй полагал, любой цикл имеет три этапа: вход, процесс и выход (результат), и метод измерения должностей должен отражать эти 3 звена.

Метод оценивает должности по 3 факторам:

- знания и умения (Know How);
- решение проблем (Problem Solving);
- ответственность (Accountability).

Все эти параметры должностей являются столбцами и строками трех таблиц:

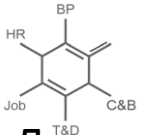
знания и умения, решение проблем и ответственность.

В ряде случаев, компания Hay адаптирует таблицы под особенности заказчика.

Так, метод может иметь еще один фактор –

условия труда (Industrial Environment), определяемый такими параметрами:

- физическая нагрузка;
- равномерность нагрузки;
- наличие неблагоприятных факторов;
- уровень риска.



Hay

Другими словами, при грейдировании по методике HAY мы идем снизу вверх.

Каждую должность оцениваем по описанным выше параметрам, по каждому параметру должность набирает определенное кол-во баллов, которое суммируется

На основании суммы баллов определяется грейд все достаточно просто.

Однако вес должности – это не все

Интерпретация профиля заключается в оценке баланса 3 факторов. Вспоминаем Каких???)

P2	P1	AC=PS	A1	A2
Решение проблем – 2 шага	Решение проблем – 1 шаг	Решение проблем = ответственность 0 шагов	Ответственность 1 шаг	Ответственность 2 шага
84 9 7 Работа, требующая глубоких (или широких) знаний, при этом они не будут применяться для решения проблем, а за решения не нужно отвечать: *научная деятельность, теоретические исследования*	83 9 8 *Прикладные исследования*	82 9 9 *HR, преподавательская деятельность, право*	81 9 10 *HR, преподавательская деятельность, право*	80 9 11 *Производство*
63 21 16	62 20 18	60 20 20	59 19 22 Финансы	56 19 25
40 34 26	38 33 29	36 32 32	35 30 35 Практическая деятельность: *системный администратор*	33 29 38 Работы, связанные с большой ответственностью, где не нужно решать сложные проблемы. Для ответственности и решения проблем достаточно несложных знаний и умений: *сторож, вспомогательный персонал.*

HAY пример

Поскольку короткий профиль должности слабо формализован, а полный не является шкалой интервалов, их трудно использовать для *сравнительного анализа должностей*. Например, мы измерили должности *инспектор по кадрам и юрист*.

115 C+ I1	100 C I1
33 C+ 3 (29)	16 D 1 (16)
38 C 0C	19 C– 0A
186	135
62 18 20	74 12 14

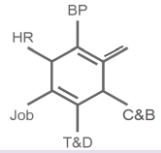
Мы видим, что должности разнятся: должность инспектор по кадрам «легче» должности юрист на треть. Мы видим по профилю, что должности юрист и инспектор по кадрам имеют примерно одинаковый баланс ответственности и решения проблем. Но подготовка для работы юристом должна быть более серьезной. Насколько? По какому из параметров (глубина знаний, широта мышления или уровень коммуникаций)?

Ответов на эти вопросы мы не получим, созерцая профиль: в нем нет градиента. Например, было бы понятнее, если бы сложность задач на должности юрист была бы равна 8, а на должности инспектор по кадрам – 6. Но перед нами «безмолвные»:

C+ 3 и D 1.

Особенности: эта работа – трудоемкая, зато дает более точную возможность сравнивать вес должностей из разных подразделений с разным функционалом.

!!! Такая непрозрачность делает метод доступным лишь для тех, кто его знает досконально



Mercer

Международная Оценка Должностей *(International Position Evaluation)* от компании Mercer – еще один количественный *(бальный)* метод оценки должностей/ работ, построенный на оценке **5 основных факторов**:

- влияние *(impact);*
- коммуникации *(communication);*
- инновации *(innovation);*
- знания *(knowledge);*
- риск *(risk).*

Самый большой «вес» в оценке имеют факторы: «влияние» *(определяется исходя из размера организации, природы влияния и степени вклада работника в бизнес-результат компании)* и «знания» *(оцениваются по широте и глубине, масштабу и управленческой нагрузке)*.

Сумма баллов определяет позиционный класс *(position class)* должности и/или работы. Система содержит **48 позиционных классов**

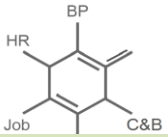
– классы рядовых рабочих и служащих,

– классы специалистов,

- управленцев младшего и среднего звена,

– классы топ-менеджеров.

Методика мало распространенная



Towers Watson

Метод построен на иных принципах, отличающихся от принципов Hay-метода. Если Hay-метод предполагает балльную оценку должностей, что позволяет ранжировать должности по полученным «весам», то метод Watson Wyatt дает возможность ранжировать должности напрямую, минуя «взвешивание» работ. Метод четко позиционирует должность в «Карте грейдов» (Grade Map), состоящей из 25 ступеней (грейдов).

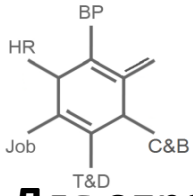
Использование методики предусматривает **3 этапа**.

- Определение грейда компании.
- Отнесение должностей к категории.
- Определение грейда должности.

- **Грейд компании определяется по нескольким критериям:**
  – численность персонала в компании и годовой оборот компании (см. Табл. 2);
  – разнообразие выпускаемой продукции, оказываемых услуг и масштаб рыночного присутствия (на местном рынке, на интернациональном, на глобальном) (см. Табл. 3).

Обратите внимание, этот инструмент определяет место компании среди компаний всего мира.

Грейд компании – это грейд ее генерального директора. С него и начинаем отсчет грейдов других должностей компании. Т.е. сверху.



Towers Watson

Для определения категории должности применяются специальные опросники, спроектированные для малых, средних и больших компаний.

Метод разделяет грейды для руководящих должностей и для позиций специалистов. Для первых используется вся линейка, для специалистов – только часть.

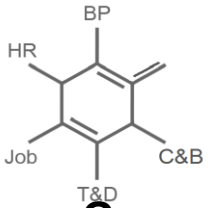


Towers Watson

Каждой категории соответствуют определенные уровни (роли) специалистов и руководителей.

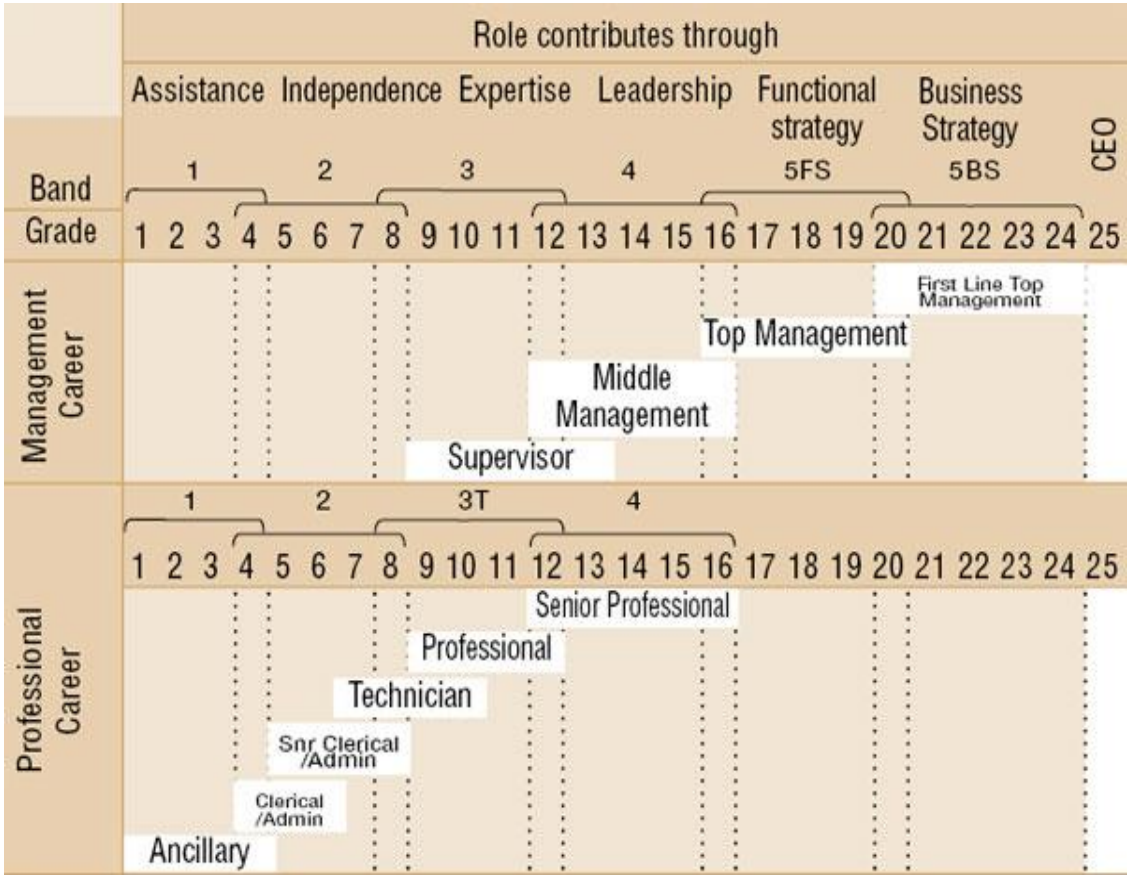
Специалисты

- 1 – *Содействие*.
  Ручной труд: рабочие, машинисты, операторы и пр.
- 2 – *Независимость*.
  Младшие специалисты: административные позиции, секретарские и ассистентские должности, начальные должности финансовых, маркетинговых служб и пр. с функциями координации деятельности других сотрудников.
- Вклад должностей в достижение конечного результата является независимым.
- 3Т – *Профессионализм*.
  Специалисты: должности инженеров, маркетологов, бухгалтеров, менеджеров по персоналу и пр.
- 4Т – *Уникальность*.
  Старшие специалисты: должности специалистов, профессионализм, опыт, навыки которых делают их уникальными и ключевыми при достижении целей.
- **Менеджеры**
- 3 – *Оперативное руководство*.
  Младшие менеджеры: основная обязанность должности – наблюдение за рабочим процессом и контроль отклонений от стандарта, должности с функциями оперативного руководства.
  4 – *Менеджмент*.
  Должности менеджеров второго уровня, подчиненные высшим руководителям компании или функциональным руководителям (директору по маркетингу, директору по финансам и пр.).
  5 – *Стратегия*.
  Высшие руководящие должности: руководители функциональных направлений, находящиеся в непосредственном подчинении высшему руководству. Должности предполагают разработку функциональных или бизнес-стратегий компании, политик компании, консультирование первых лиц по вопросам развития бизнеса.
  6 – *Общая концепция*.
- Высшие руководящие должности, ответственные за определение стратегии развития бизнеса.



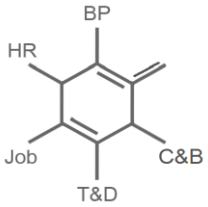
Towers Watson

Определяют грейд должности внутри категории. Ведь групп всего шесть, зато в каждой группе по четыре-пять грейдов (границы групп могут пересекаться), и общая «высота» лестницы грейдов составляет **25 ступеней**



Определение грейда производится с помощью семи факторов должностей, в каждом из которых имеется, как правило, 3 уровня (параметра) для более точного описания той или иной работы:

- *Профессиональные знания (Functional Knowledge)*
- *Знание бизнеса (Business Expertise)*
- *Уровень руководства (Leadership)*
- *Решение проблем (Problem Solving)*
- *Характер влияния на бизнес (Nature of Impact)*
- *Сфера влияния (Area of Impact)*
- *Коммуникации (Interpersonal Skills)*



Towers Watson

Механизм оценки должности имеет форму опросника (выбираем 1 из 3-х уровней).

Однако компания поставляет интернет-софт, с помощью которого легко оценить должность, не вникая во внутренние пружины алгоритма.

Профессиональные знания (Functional Knowledge)

A1. Надежное понимание теории и практики в какой-либо области.

A2. Надежное понимание теории и практики в быстро меняющейся сфере.

A3. Надежное понимание теории и практики в научной сфере, участке, требующем знания теории.

Знание бизнеса (Business Expertise)

B1. Глубокое знание интеграции организации и прямой конкуренции.

B2. Глубокое знание разных функций, содействующих достижению бизнес-целей, стратегии производства и прямых конкурентов.

B3. Понимание глобального бизнеса и глубокое знание производства и коммерческой среды.

Уровень руководства (Leadership)

C1. Менеджерская ответственность за коллектив профессионалов.

C2. Менеджерская ответственность через управление менеджерами.

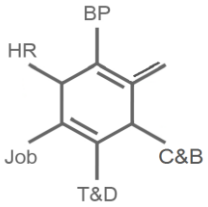
C3. Менеджерская ответственность за очень различающиеся работы в значительной части организации через управление менеджерами.

Решение проблем (Problem Solving)

D1. Требует сложных решений, основанных на продвинутом аналитическом мышлении.

D2. Развивает инновационные решения в быстро изменяющейся обстановке.

D3. Требует концептуального мышления в сложной или совершенно новой ситуации.



Сравнение

HAY

При грейдировании идем снизу вверх:

- Каждую должность оцениваем по установленным параметрам (набирает кол-во баллов)
- эта работа – трудоемкая, зато дает более точную возможность сравнивать вес должностей из разных подразделений с разным функционалом.
- Однако применять метод может только тот, кто глубоко разобрался во всех нюансах, которые скрыты в таблицах Hay

Towers Watson

При грейдировании идем сверху вниз:

- Сначала определяем грейд компании (он же = грейду генерального директора).

  Метод настолько прост в применении, что для определения группы даже не обязательно проводить оценку должностей. Да и ранжировать чаще всего ничего не надо – все уже проранжировано «до нас». Тем более что на каждом этапе для выбора того или иного пункта существуют подробные подсказки и проверочные вопросы.

Безусловная ценность методов Hay и Watson Wyatt, несмотря на их разницу, заключается в том, что стандартность оценок позволяет делать обзоры зарплат.

Связь грейдов должностей с оплатой труда

Грейдирование позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса и разработать соответствующую систему оплаты труда, точнее, базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей на «нормальном» уровне.

Только сочетание этих HR-инструментов позволяет эффективно управлять кадровым потенциалом компании**: объективно и справедливо оценивать труд всех специалистов и удерживать лучших.**

Итак:

Грейдирование – это группировка должностей по определенным критериям, это определение «веса» должности и классификация ее с целью систематизации стандартов оплаты труда и дополнительных корпоративных льгот в Компании.

«**Грейдинг**» – технология построения системы управления персоналом

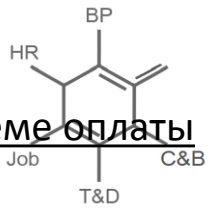
«**Грейд**» – это установленный интервал «весов» или рангов, внутри которого должности считаются равнозначными для организации и имеющими один диапазон оплаты (часто тариф).

«Тарифные разряды» – минимальные единицы различия оплаты для должностей.

Несколько тарифных разрядов могут быть включены в грейд (тариф).

Понимание термина «тарифный разряд» в организациях может отличается от традиционно принятого.

Для инфо: в Трудовом кодексе Российской Федерации под тарифным разрядом понимается «величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника».



Любые бизнес-процессы связанные с заработной платой фиксируются в положении о системе оплаты труда в компании

Информационные ресурсы:

http://www.bkworld.ru/archive/y2007/n11-2007/n11-2007_269.html

http://www.briarej.ru/hrm/i-snova-grades/

СПАСИБ☺

+7 903 004 0811
+7 926 348 1850

n.petrova@yourformula.ru
www.yourformula.ru

