**Грейдинг для среднего и малого бизнеса**

*Сергей Багузин*

Из этой статьи вы

* узнаете, что может дать грейдинг компаниям среднего и малого бизнеса (СМБ);
* познакомитесь с методологией грейдинга;
* получите рекомендации, как провести грейдинг в компании своими силами;
* изучите сквозной пример внедрения грейдинга.

Статья адресована в первую очередь руководителям компаний СМБ.

*Отзываясь об одном философе с особо большим самомнением, известный физик Нобелевский лауреат Ричард Фейнман говорил:*

*«Меня не философия раздражает, а напыщенность. Если бы только они относились к себе не так серьёзно! Если бы они могли сказать: "Я считаю вот так, но такой-то думает иначе, а ведь он тоже кое-что в этом смыслит". Если бы только они не забывали пояснить, что* ***это всего лишь их лучшее предположение****»[[1]](#footnote-1).*

Итак, мое лучшее предположение на тему грейдинга…

**Поле битвы**

В большинстве российских компаний названия и структура должностей либо были унаследованы от советских времен, либо формировались стихийно по мере развития организаций. Наступает момент, когда руководитель хочет навести в этом порядок.[[2]](#footnote-2) Вот возможные вопросы, на которые ему хотелось бы получить ответ:

* может ли продавец, обслуживающий VIP-клиентов, получать больше начальника отдела?
* правильно ли, что главбух получает меньше начальника отдела закупок?
* способствует ли развитию фирмы то, что оклад тесно связан со стажем работы?

Привести в порядок структуру должностей поможет **грейдинг**[[3]](#footnote-3)**.**

*Грейдинг – группировка должностей компании по уровням*

Проведем небольшое исследование в Интернете. Сравним данные поиска в Google:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Запрос* | *Число страниц  на русском языке* | *Запрос* | *Общее число страниц* |
| персонал | 20 100 000 | personnel | 128 000 000 |
| грейдинг | 32 200 | grading | 17 900 000 |
| доля | 0,2% | доля | 14,0% |

При всей условности эксперимента очевидно, что грейдинг в России имеет огромный потенциал для развития! Вместе с тем сегодняшняя популярность грейдинга не очень велика. На мой взгляд, это связано это с тем, что классические методики грейдинга требуют адаптации для среднестатистической российской компании. Чем мы и займемся ниже!

**Основы грейдинга по методу Watson Wyatt[[4]](#footnote-4)**

Почему Watson Wyatt? Этот метод хорошо разработан, относительно прост, легко адаптируется для потребностей СМБ. Процесс оценки происходит в три этапа:

* определение грейда компании;
* определение категории должности;
* определение грейда в рамках категории.

**Грейд компании** зависит от четырех параметров: количества сотрудников, объема продаж, широты ассортимента (спектра услуг), масштаба географического присутствия.

**Категория должности** – определение роли должности одним словом, понятным на интуитивном уровне. Для отнесения к той или иной категории нужно пройти по «дереву вопросов» (рис. 1).



Рисунок 1. «Дерево вопросов», позволяющее определить категорию должности

Сложно?! Посмотрите на примеры, они дополнят «сухую» теорию.

Должности специалистов и рабочих.

*1. Задачи:* грузчик, разнорабочий, уборщица, кухарка, телефонистка, почтальон, экспедитор.

*2. Умения:* водитель, кладовщик, ассистент, операционист, секретарь.

*3Т. Профессия:* программист, инженер, юрист, бухгалтер, маркетолог, экономист.

*4Т. Экспертиза:* главный инженер, ведущий специалист, главный бухгалтер, учёный.

Руководящие должности.

*3. Управление:* бригадир, мастер, супервайзер.

*4. Руководство:* начальник отдела, прораб, руководитель проекта.

*5. Стратегия:* финансовый директор, коммерческий директор, директор по развитию.

*6. Первое лицо:* генеральный директор, президент, руководитель бизнес-единицы.

Категории могут перекрываться. А самое важное – это то, что **карьера специалиста и руководителя могут идти параллельно**, то есть для компании ведущие специалисты столь же ценны, как и менеджеры среднего звена!

**Грейд в рамках категории** определяется на основе оценки должности по следующим факторам: профессиональные знания, знание бизнеса, уровень руководства, решение проблем, характер влияния на бизнес, коммуникативные навыки. Пример карьерной лестницы представлен на рис. 2.



Рисунок 2. Матрица грейдов

**Адаптируем методику Watson Wyatt для нужд СМБ**

В чем суть адаптации? В изменении подходов! В классическом понимании грейдинг преследует две основные цели:

* создание объективной, справедливой, согласованной между подразделениями, прозрачной и простой в администрировании системы оплаты труда компании;
* назначение «справедливых» окладов, согласующихся с рыночной ситуацией.

Чтобы сказать, какое вознаграждение будет справедливым, надо: а) определить грейд должности и б) иметь информацию о том, каковы оклады в вашей отрасли и вашей местности по данному грейду. Грейдинг анализирует должности по стандартной методике с использованием **одних и тех же** параметров. После такой калибровки можно сравнивать совершенно разные должности в любых уголках мира. Консультанты, внедряющие грейдинг, в дальнейшем периодически предоставляют компаниям обзоры окладов по отраслям, грейдам и регионам. Универсальность – вот основной девиз грейдинга! И такой подход, безусловно, является определяющим для крупных (транснациональных) фирм.

Компаниям СМБ не нужна такая глобальность; внедрение классического грейдинга будет сложным (не обойтись без консультантов) и дорогим. Вместо этого проведите грейдинг своими силами, основываясь на **собственных** параметрах оценки должности. А назначение «справедливых» окладов реализуйте путем анализа рынка труда в вашей местности и отрасли.

1. Пропустите этап 1 «определение грейда компании».
2. Видоизмените «дерево вопросов» так, чтобы и вопросы и ключевые слова, определяющие категорию должности, звучали понятно для вас и ваших сотрудников. Сократите число категорий, если должностей в компании не так много.
3. Составьте свой список ключевых факторов для отнесения должности к тому или иному грейду в рамках категории. Эти факторы должны быть открытыми, чтобы и вы и ваши сотрудники понимали, что определяет ценность их должности для компании.

**Разрабатываем и внедряем грейдинг**

Не поручайте всю работу HR-у. Доверьте ему проработку методики, но не давайте на откуп список факторов и собственно разнесение должностей по грейдам. Добавьте грейды и должности «на вырост»: нарисуйте сотрудникам перспективы! В настоящий момент на этих грейдах (должностях) может не быть ни одного сотрудника. Постарайтесь не вводить новые термины. Используйте вместо грейдов «ступени», «ранги» или «карьерную лестницу»!

Уделите значительное внимание обсуждению грейдинга с вашими людьми. Это очень важно!!! В литературе описано немало случаев провала грейдинга из-за саботажа; непонимания сотрудниками целей мероприятия; боязни, что основная задача грейдинга – заморозить или даже понизить зарплаты. Будьте открыты, чётко сформулируйте цели грейдинга, опишите, что даст внедрение разным категориям работников: начинающим и опытным сотрудникам, менеджерам среднего звена… В зависимости от стиля коммуникаций, принятого в компании, выпускайте внутренние пресс-релизы, устраивайте собрания, держите дверь в кабинет открытой…[[5]](#footnote-5) Не переживайте, вы не первые, кто внедряет грейдинг![[6]](#footnote-6)

При внедрении грейдинга возникает несколько **«болевых точек»**. Уделите им повышенное внимание.

1. Упорядочивать ли *названия* должностей? С одной стороны, вы стремитесь называть своих сотрудников в соответствии с рыночными реалиями. С другой стороны, некоторые должности звучат весьма впечатляюще, и переименование (часто с «понижением») будет восприниматься болезненно. Отнесение должности к определенному грейду уже спустило «вице-президента» или «ИТ-директора» с небес на землю, позволило всем в компании понять роль и вклад должности. Нужно ли «добивать» их переименованием в «менеджера по продажам» и «сисадмина»?! Решать вам.
2. На что ориентироваться в большей степени: на видение идеального сотрудника на оцениваемой должности или на Васю Пупкина, уже занимающего эту должность в компании и как-то справляющегося с работой? «Правильного» ответа здесь не существует. Балансируйте между идеалом и реалиями; чем больше сотрудник отвечает вашим ожиданиям, тем в большей степени грейдинг может «срисовываться» с него. При этом не забывайте, что грейдинг всё же *ранжирует должности*, а не людей!
3. После составления первого варианта грейдинга, «обкатайте» его на нескольких лояльных сотрудниках. Не торопитесь, дайте документам «отлежаться». У вас, скорее всего, появятся дополнения и исправления. Даже после такой предварительной работы разнесение по грейдам не может понравиться всем. Кто-то посчитает, что грейд его должности занижен, кому-то не понравится новое название... Не отмахивайтесь от возражений; примите во внимание аргументы недовольных; еще раз обдумайте «справедливость» отнесения должности к тому или иному грейду. И всё же недовольные останутся. ☹ Постарайтесь, чтобы они были среди тех, кто работает хуже. Пусть лучшие сотрудники останутся довольны! Не «скатитесь» к уравниловке. Вы должны иметь аргументированную позицию и суметь её отстоять перед недовольными: приведите примеры, покажите, в чём сотрудники не соответствуют вашим критериям оценки, найдите позитивные моменты, дайте им «дорожную карту»: желательно по пунктам сформулируйте ваши ожидания на ближайшее время.
4. Как сформировать вилки окладов по грейдам?
   1. Примите во внимание текущие оклады сотрудников, отнесенных к грейду; но не ориентируйтесь ТОЛЬКО на них;
   2. Соберите информацию с рынка труда (СМИ, друзья, конкуренты...); это важно! Ваша компания существует не в вакууме; каким бы замечательным ни был грейдинг, вы потерпите неудачу, если неверно определите вилки на грейдах…
   3. Проанализируйте, как быстро и насколько легко вы закрываете вакансии; какова текучесть кадров в разрезе должностей… ☺ Это будет хорошей подсказкой!
5. Что делать, если зарплата сотрудника не вписывается в вилку, отведенную грейду?
   1. Еще раз обдумайте, соответствует ли должность грейду;
   2. Перечислите аргументы, почему на ваш взгляд зарплата не соответствует грейду;
   3. Внесите изменения в критерии оценки, грейдинг, оклад или должность, если сочтете это уместным;
   4. Если вы не намерены менять ни зарплату, ни грейд, подготовьтесь к разговору с сотрудником[[7]](#footnote-7).
6. Что делать, если рыночная зарплата не вписывается в вилку грейда? Иногда вы будете сталкиваться с тем, что ценность должности в организации не совпадает с рыночной оценкой. Как правило, это происходит с «перегретыми» позициями. Например, в ИТ-отделе есть программисты 1С и WMS[[8]](#footnote-8). В организации их ценность одинакова, но на рынке программисты WMS в дефиците. Что делать? И опять единственно «правильного» ответа не существует. Можно, например, растить дефицитных специалистов в недрах компании (оплачивая их труд не в соответствии с рынком, а в рамках корпоративной иерархии). Но, во-первых, растить долго, а во-вторых, велик риск, что, выучившись, специалист уйдет. Можно дефицитную должность отнести на более высокий грейд и получить недовольство «простых» программистов. Думайте, на то вы и руководитель!

**Пример грейдинга**

Российская фирма – логистический оператор занимается оказанием услуг складской и транспортной логистики. Компания арендует современный склад класса А площадью 20 000 кв. м, работающий 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Штат компании 200 человек. Компания использует наемный транспорт. Склад работает под управлением автоматизированной системы WMS.

Основные проблемы, подтолкнувшие руководство к внедрению грейдинга:

* высокая текучесть складских рабочих;
* неприятные увольнения части офисных сотрудников, отработавших более года;
* постоянная нехватка квалифицированных операторов высотных штабелеров;
* ощущение переоцененности сотрудников, обслуживающих WMS.

При разработке «дерева вопросов» сохранили четыре *категории* должностей для специалистов, а вот для руководителей оставили только три уровня (рис. 3).

Для оценки вклада должности и определения ее грейда в рамках категории выделили следующие факторы:

* образование;
* требования к профессионализму и опыту работы по специальности;
* срок вхождения в должность подходящего кандидата;



Рисунок 3. "Дерево вопросов" для логистической компании

* размер бюджета, на который сотрудник оказывает воздействие;
* размер материальной ответственности на рабочем месте;
* объем и тип коммуникаций (внутренние / внешние).

Матрица грейдов представлена на рис. 4; по каждому подразделению компании отдельно; должности руководителей показаны на сером фоне; должности «на вырост» (в момент грейдинга к ним не отнесен ни один сотрудник) взяты в пунктир; некоторые должности не показаны, чтобы не загромождать рисунок.

Что дал грейдинг:

1. Схема грейдинга (рис. 4) была открыта сотрудникам. Возникло понимание относительной ценности должностей и их вклада.
2. Сотрудникам было объяснено, что некоторые должности разместились выше, чем уровень их вклада в компанию (штабелерщики, программисты, операторы WMS...), и связано это с текущей ситуацией на рынке труда. Вывод для сотрудников: если есть возможность, получайте знания и опыт по дефицитным направлениям! Вывод для руководства: экономически целесообразно обучить собственных сотрудников дефицитным специальностям. Это позволит заполнить позиции лояльными, знающими специфику компании сотрудниками, при этом платить им можно будет (по крайней мере на первом этапе) по нижней границе вилки!
3. Грейдинг позволил нарисовать новые интересные карьерные маршруты. Например, ранее для специалистов отдела документооборота (3-й грейд) была только одна возможность – движение в направлении старшего специалиста того же отдела (4-й грейд), а дальше – тупик ( 5). Отчасти с этим были связаны увольнения сотрудников, достигших «потолка». После грейдинга появилось два пути: в рамках отдела (до 5-го грейда) и со сменой специализации и переходом в другой отдел (вплоть до 7-го грейда)!
4. Совершенно не обязательно для карьерного роста становиться руководителем. Не у всех есть склонности и желание руководить. Грейдинг показал (к сожалению, не везде) возможности для специалистов расти без перехода на руководящие позиции.



Рисунок 4. Грейды должностей



Рисунок 5. Возможные карьерные маршруты до и после проведения грейдинга

Адаптация классической методологии позволяет внедрить грейдинг в компаниях среднего и малого бизнеса. Благодаря грейдингу:

* компания получит прозрачную, «справедливую», согласованную между подразделениями систему окладов, ориентированную на рыночные реалии;
* руководители смогут управлять на основе понятных (открытых) критериев вклада должности;
* сотрудники поймут свои перспективы и возможности для роста.

1. Цитируется по Розенцвейг Ф. Эффект ореола… и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение. – М.: BestBusinessBooks, 2008. – С.18. [↑](#footnote-ref-1)
2. О наведении порядка в вашем бизнесе см., например, работы Михаила Рыбакова на <http://mrybakov.ru/> [↑](#footnote-ref-2)
3. Грейдинг (от англ. grading) – классификация, сортировка, упорядочение; квалификационная шкала. [↑](#footnote-ref-3)
4. Излагается по Чемеков В. Грейдинг: технологии построения системы управления персоналом. – М: Вершина, 2008. – 208с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Полезные уроки можно извлечь, ознакомившись с внедрением грейдинга в «Ренессанс страховании». <http://www.axesmg.ru/sections/1/seminars/WinterClub2010/Ostorozhno,greidy!_T.Petoyan.pdf> Удачно стартовавший проект застопорился из-за его неприятия значительной частью сотрудников и менеджеров! [↑](#footnote-ref-5)
6. См. пример удачного внедрений в компании IBS (ИТ-сектор) <http://www.ibs.ru/content/rus/rubr38/rubr-385.asp> [↑](#footnote-ref-6)
7. В моей практике был случай, когда после грейдинга выяснилось, что сотрудник «переплачен» (это было понятно и без грейдинга! ☺). Зарплату не снизили, но заморозили. Сотруднику объяснили, с чем это связано, и что для роста оклада нужны изменения, как в выполняемых функциях, так и в стиле работы. Был подготовлен план развития (весьма напряженный!), в случае выполнения которого грейд мог быть повышен. [↑](#footnote-ref-7)
8. WMS (Warehouse Management System) – система управления складом. [↑](#footnote-ref-8)