

должностная конструкция

грейдинг должностей
в консалтинговых компаниях

Аннотация

Рассмотрена система грейдинга должностей, которая может быть внедрена в работу любой консалтинговой компании. Предложено дополнение к одному из методов описания должностей – методу Хэя. Данная работа является фактически первым комплексным анализом грейдинга должностей в консалтинговых компаниях и служит дальнейшей разработке систем оценки, мотивации, подбора и обучения персонала.

Ключевые слова: грейдинг должностей, структура компании, консалтинг, консалтинговая компания, грейды, система грейдов, метод Хэя, тарифные сетки, оплата труда, мотивация, управление персоналом

Автором представлена универсальная система грейдов¹, которая может быть внедрена в том или ином виде в работу любой консалтинговой компании. Данная публикация, по нашему мнению, является фактически первым комплексным анализом грейдинга должностей именно в консалтинговых компаниях.

Рейтинг должностей

Сначала необходимо проанализировать структуру пяти наиболее успешных консалтинговых компаний, осуществляющих свою деятель-

¹ Понятие «грейд» (от лат. *gradus* – шаг, ступень, положение) означает группу должностей определенного типа, для которых устанавливается примерно одинаковый размер зарплаты. Система грейдов – это нечто вроде современной модификации тарифной сетки, которой раньше пользовались все отечественные предприятия.

**Зиангирова
Лилия Анваровна**
аспирантка,
факультет
менеджмента,
Российский
экономический
университет
им. Г.В. Плеханова,
младший партнер,
ООО «Артизан»
ziangirova.lilya@mail.ru

ность на территории России (McKinsey, PwC, Ernst&Yang, Hay Group, Accenture). Автором была определена универсальная структура должностей бизнес-подразделений, которая выглядит следующим образом:

- 1) *аналитик* (занимается в основном аналитикой и сбором данных, а также активным собственным развитием);
- 2) *консультант* (несет ответственность за какой-либо отдельный участок работы, а также за развитие младших сотрудников);
- 3) *старший консультант* (несет ответственность за какой-либо проект в целом (руководитель проекта), а также за развитие сотрудников младших грейдов);
- 4) *менеджер* (несет ответственность за развитие клиентов какой-либо отрасли в рамках одного направления – например, развитие компаний автомобильной отрасли в рамках направления организационного консультирования);
- 5) *партнер* (несет ответственность за развитие направления в целом либо в случаях, когда речь идет о небольшой компании, отвечает за развитие всей компании).

Также были выделены основные должности, входящие в структуру административных подразделений любой консалтинговой компании. Отметим, что ниже приведены основные должности и в зависимости от размера компании количество должностей может быть увеличено за счет введения позиции ассистентов, старших/младших специалистов/менеджеров.

1. *Отдел финансов*: бухгалтер; главный бухгалтер; финансовый аналитик; директор по финансам.
2. *Отдел продвижения и маркетинга*: маркетолог; PR-специалист; директор по маркетингу.
3. *Отдел информационных технологий*: инженер-программист; веб-программист; системный администратор; директор по информационным технологиям.
4. *Отдел продаж*: аналитик по продажам; менеджер по продажам; директор по продажам.
5. *Административный* отдел: секретарь; водитель; специалист по обеспечению офиса; директор административного отдела.
6. *Отдел персонала*: специалист по обучению и развитию; специалист по подбору персонала;

была определена универсальная структура должностей бизнес-подразделений

специалист по компенсациям и льготам; специалист по кадровому администрированию; специалист по оценке персонала; директор по персоналу.

Далее необходимо разделить все позиции на 5 грейдов (с 1 по 5). Будем действовать по алгоритму, описанному в методе Хэя:

1. Определение факторов и их веса.
2. Определение субфакторов и их описание.
3. Распределение веса субфакторов в рамках факторов с составлением таблицы грейдов.
4. Определение грейдов на позиции.
5. Определение относительной ценности позиций в соответствии с набранными пойнтами (вес субфактора, умноженный на грейд).
6. Ранжирование позиций.

Факторы и их вес

Поскольку в литературе предлагаются различные варианты набора факторов по методу Хэя, за основу рекомендуется взять классические факторы, описанные в книге Т.О. Соломанидиной «Мотивация трудовой деятельности» [4]: 1) знания и навыки; 2) решения проблем; 3) ответственность; 4) условия работы.

Также в рамках построения системы грейдов предлагается внедрить дополнительную группу факторов «требуемые компетенции», поскольку в консалтинге, как ни в какой иной сфере, эффективность работы компании зависит от наличия либо отсутствия тех или иных компетенций сотрудников.

Таблица 1

Распределение баллов по факторам

	Факторы	Вес фактора
1	Знания и навыки	300
2	Решения проблем	165
3	Ответственность	150
4	Условия работы	100
5	Факторы компетенции	285
	Общая сумма	1000

Распределим 1000 баллов по факторам в обоих вариантах (табл. 1). Сумма баллов (1000) выбрана произвольно. Следующим шагом определим субфакторы для каждого фактора.

1. Фактор «Знания».

Субфакторы:

- способность объединять и координировать разнообразные действия работников с различными обязанностями;
- необходимость специального обучения, знаний и использование специальных методов, техник и технологий при осуществлении данного вида работ;
- необходимость навыков широких межличностных отношений.

2. Фактор «Решение проблем».

Субфакторы:

- тип внешней среды, в которой работник решает задачи;
- разнообразие и сложность ситуативно решаемых задач.

3. Фактор «Ответственность».

Субфакторы:

- свобода действий (нужен ли контроль со стороны руководства);
- воздействие работы на конечные результаты (прямое либо косвенное);
- объем ресурсов (доходов или затрат), касающихся должности.

4. Фактор «Условия работы».

Субфакторы:

- вредность работы.

5. Фактор «Достижение результатов».

Субфакторы:

- личное планирование;
- подход к решению задач;
- ориентация на результат;
- инициатива;
- устойчивость;
- анализ и обучение;
- управление временем.

6. Фактор «Работа в команде».

Субфакторы:

- работа в команде;
- информированность;
- баланс интересов.

**в консалтинге,
как ни в какой
иной сфере,
эффективность
работы компании
зависит от наличия
либо отсутствия
тех или иных
компетенций
сотрудников**

Таблица 2

Шкала субфакторов

Фактор	Субфактор	Грейды					Сумма баллов по фактору
		1	2	3	4	5	
Знания	способность объединять и координировать разнообразные действия работников с различными обязанностями	6	9	15	30	40	300
	необходимость специального обучения, знаний и использование специальных методов, техник и технологий при осуществлении данного вида работ	6	9	15	30	40	
	необходимость навыков широких межличностных отношений	6	9	15	30	40	
Решение проблем	тип внешней среды, в которой работник решает задачи	7	8	15	20	35	165
	разнообразность и сложность ситуативно решаемых задач	7	8	15	18	32	
Ответственность	свобода действий (нужен ли контроль со стороны руководства)	3	5	7	15	20	150
	воздействие работы на конечные результаты (прямое либо косвенное)	3	5	7	15	20	
	объем ресурсов (доходов или затрат), касающихся должности.	3	5	7	15	20	
Условия работы	вредность работы	6	9	15	30	40	100
Компетенции							285
Достижение результатов	личное планирование	1	2	3	4	5	
	подход к решению задач	1	2	3	4	5	
	ориентация на результат	1	2	3	4	5	
	устойчивость	1	2	3	4	5	
	анализ и обучение	1	2	3	4	5	
	управление временем	1	2	3	4	5	
Работа в команде	работа в команде	1	2	3	4	5	
	информированность	1	2	3	4	5	
	баланс интересов	1	2	3	4	5	
Коммуникации	устные коммуникации	1	2	3	4	5	
	письменные коммуникации	1	2	3	4	5	

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6	7	8
Работа с информацией	поиск информации	1	2	3	4	5	
	обработка информации и данных	1	2	3	4	5	
	транслирование информации	1	2	3	4	5	
	хранение информации	1	2	3	4	5	
Консультирование:	точка зрения	1	2	3	4	5	
	консультирование	1	2	3	4	5	
Лояльность	корпоративный стиль	1	2	3	4	5	
	лояльность компании	1	2	3	4	5	
Вес грейда		66	105	168	279	382	1000

7. Фактор «Коммуникации».

Субфакторы:

- устные коммуникации;
- письменные коммуникации.

8. Фактор «Работа с информацией».

Субфакторы:

- поиск информации;
- обработка информации и данных;
- транслирование информации;
- хранение информации.

9. Фактор «Консультирование».

Субфакторы:

- точка зрения;
- консультирование.

10. Фактор «Лояльность».

Субфакторы:

- корпоративный стиль;
- лояльность компании.

Построим шкалу субфакторов на основе баллов, присвоенных каждому фактору в таблице 1 (табл. 2).

Далее выясним значимость позиций через распределение грейдов. После чего определим относительную ценность позиций.

Относительная ценность позиции определяется по формуле [6]:

Ценность = вес субфактора × грейд.

Таблица 3

Рейтинг должностей с разбивкой по грейдам

Позиция	Ценность позиции	Грейд
Партнер	1830	5
Директор по продажам	1571	4
Директор по персоналу	1485	4
Директор по финансам	1449	4
Директор по маркетингу	1312	4
Менеджер	1152	4
Директор административного отдела	1066	4
Менеджер по продажам	599	3
Старший консультант	493	3
Главный бухгалтер	449	3
PR специалист	361	2
Финансовый аналитик	345	2
Бухгалтер	339	2
Маркетолог	320	2
Специалист по кадровому администрированию	317	2
Аналитик по продажам	314	2
Специалист по обучению и развитию	315	2
Специалист по подбору персонала	312	2
Специалист по компенсациям и льготам	300	2
Специалист по оценке персонала	288	2
Консультант	241	2
Специалист по обеспечению офиса	159	1
Аналитик	142	1
Секретарь	136	1
Водитель	103	1

Расклад по позициям

Следующим шагом составим рейтинг должностей по значимости их позиций в Компании. Для этого произведем следующие действия: 1) сгруппируем позиции; 2) выявим наибольший разрыв между набранными баллами (граница разрыва будет являться переходом к следующему грейду).

В результате получим следующие показатели ценности каждой позиции, а также распределение позиций по грейдам (табл. 3)

В итоге, распределив баллы по грейдам, получим следующие результаты:

- в пятый грейд войдут позиции, набравшие количество баллов свыше 1800;
- в четвертый грейд войдут позиции, набравшие от 1000 до 1799 баллов;
- в третий грейд войдут позиции, набравшие от 400 до 999 баллов;
- во второй грейд войдут позиции, набравшие количество баллов от 200 до 399 баллов;
- в первый грейд войдут позиции, набравшие количество баллов до 199.

Вывод

Разработанную систему можно использовать в качестве основы для:

- оптимизации системы оплаты труда;
- проведения независимой оценки сотрудников на предмет соответствия занимаемым должностям; создания эффективной системы вознаграждения;
- формирования стратегии развития персонала.

Все разработки были протестированы и внедрены в работу российской компании «Артизан», занимающейся предоставлением консалтинговых услуг в области управления персоналом.

Литература

1. Ключков А.К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст]. — М.: Эксмо, 2010.
2. Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность = The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance [Текст]. — М.: Вильямс, 2007.
3. Пошерстник Е.Б., Пошерстник Н.В. Заработная плата в современных условиях [Текст]. — СПб.: Владос, 2008.
4. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
5. Мазин, А. Л. Экономика труда [Текст]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

все разработки были протестированы и внедрены в работу российской компании «Артизан», занимающейся предоставлением консалтинговых услуг в области управления персоналом

6. Диканова М. Грейдфрукты: все по корзинам! [Текст] // Издательский дом Родионова, 2009, №4.
7. Бодрова О.А. Оптимизация оплаты труда на основе системы грейдов: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. – М.: Рос. гос. ун-т туризма и сервиса, 2008.
8. Методическое пособие по применению грейдинговой системы hr-portal.ru, Управление персоналом – 2008 [Электронный ресурс] // <http://www.hr-portal.ru/pages/hrm/grademet.php> (дата обращения 10.10.2012).

КЭ

Liliya A. Ziangirova

*Postgraduate Student, Faculty of Management,
Plekhanov Russian University of Economics, Junior Partner, Artizan Ltd.*

Grading of Appointments in Consulting Companies

Abstract

Article considers grading system of appointments which could be implemented in any consulting company activity. Additions to Hey's method, one of methods of appointments description, is offered. Present work is actually the first case study of appointment grading in consulting companies and is served to further development of appraisal system, motivation, personnel selection and training.

Keywords: appointment grading, company structure, consulting, consulting company, grades, grade system, Hey's method, rate schedule, payment for labor, motivation, human capital management