

Предисловие

Грейдинг – это одна из технологий, которая изначально разрабатывалась для управления базовой (окладной) частью заработной платы. Несмотря на то, что эта технология родилась еще в первой половине XX века, сегодня в России она по-прежнему является «диковинным зверем». О нем много говорят, и кое-кто его у себя даже уже внедрил (особенно крупные компании с долей западного капитала). Однако большинство средних российских организаций еще осторожно «присматривается» – стоит ли приобщаться к модной тенденции. С чем же это связано? Во-первых, грейдинг пока не получил в России широкого распространения, так как он отсутствует в опыте управленцев советского поколения, а, значит, они с трудом понимают, что это и зачем это нужно. Действительно, в отличие от многих других инструментов стимулирования персонала, пункт-факторные (или балльно-факторные) методики оценки должностей (а грейдинг относится именно к ним) пришли к нам с Запада. Во-вторых, нюансы и особенности технологии разработки системы грейдов тщательно охраняются их носителями – консультантами по управлению и HR-технологиям.

В немногочисленных толковых книгах по мотивации, оплате труда и управлению персоналом Вы, скорее всего, сможете найти образцы шкал для оценки должностей и некоторые скудные практические примеры, из которых с трудом можно извлечь какую-то пользу. В некоторых (обычно самых толстых) американских книгах Вы сможете найти определенные алгоритмы и процедуры оценки должностей, но, попробовав их реализовать, с удивлением обнаружите, что ничего из этого не работает в отечественной практике. Никто не пишет о том сопротивлении со стороны линейного менеджмента, с которым Вам предстоит столкнуться при первой попытке внедрения грейдинга в компании. Опытные консультанты не спешат делиться с «перворазниками» своими секретами: как избежать элементарных ошибок в процедуре оценки должностей, что делать с полученными балльными оценками, как быть с переменной

частью заработка, как организовать процесс внедрения и поддержку системы и т. д. В этом и состоит **главная особенность данной книги**: в ней мы постарались сосредоточить свое внимание на тех аспектах технологии грейдинга, о которых не принято писать.

Настоящая книга основана в первую очередь на нашем собственном практическом опыте и шишках, набитых нами в консалтинговых проектах. Мы успешно разработали и внедрили системы грейдов в нескольких российских организациях и, что самое важное, были свидетелями крушения нескольких аналогичных проектов в компаниях, где были нарушены некоторые из описанных в настоящей книге принципов.

Эта книга адресована, прежде всего, управленцам-практикам: директорам и менеджерам по персоналу, генеральным директорам и собственникам, «присматривающимся» к технологии грейдинга. Также эта книга является подробным учебным пособием для соответствующих разделов, посвященных технологии управления базовой зарплатой, в рамках учебных курсов «Управление персоналом», «Мотивация стимулирование и оплата труда», а также «Современные модели формирования мотивации».

Мы стремились сделать эту книгу предельно практичной и полезной. Тем не менее, некоторые аспекты нашего опыта носят принципиально непередаваемый характер. Некоторые части текста все равно могут показаться сложными или непонятными. Если по результатам прочтения у Вас возникнут вопросы или Вы поймете, что разработку системы грейдов быстрее и проще отдать на аутсорсинг, с авторами можно связаться по электронной почте **info@delfy.biz**

Также на сайте консалтинговой компании «Проект «Дельфы» мы стараемся оперативно размещать всю найденную нами полезную информацию по теме настоящей книги в разделе «Открытые методики»: **http://www.delfy.biz**

*Алексей Ребров
Директор консалтинговой компании «Проект «Дельфы»
к.соц.н., старший научный сотрудник
Центра исследований социальной организации фирмы НИУ ВШЭ*