

Урок 8. Пример внедрения системы грейдов в Компании X.

Проблема

Мясомолочный завод холдинга X* – лидер рынка в своём регионе, однако после первого контакта с представителями завода, стало понятно, что лидерство это может в скором времени закончиться. Работники завода, в особенности квалифицированные кадры (например, специалисты из ремонтных подразделений, ветеринарные врачи и др.) открыто демонстрировали неудовлетворённость своей зарплатой, имела место значительная текучесть кадров в большинстве подразделений. Диагностика показала, что практически все сотрудники в подразделениях, привлекающих людей со значительным образованием или квалификацией, считают, что им сильно недоплачивают. Как выяснилось после грейдирования – так оно и было.

Такая ситуация была вызвана тем, что руководители соответствующих подразделений не были «приближёнными» владельца компании, не могли участвовать в войне за зарплату, которую вели начальники других подразделений, для которых требовались низко квалифицированные кадры. Результатом этого стала следующая картина: неквалифицированный работник, пришедший на завод из ПТУ полгода назад, мог получать не меньше, а иногда даже больше, чем человек с дипломом ветеринара, проработавший на заводе несколько лет. С учётом того, что в планах компании было переоборудование завода, планировалось делать ставку на высококвалифицированный труд. Сложившаяся ситуация была неприемлема и требовала срочного изменения. Кроме того, запуск новых производственных линий означал появление множества новых позиций на заводе, таких позиций, которых раньше в Компании не было,

* Агропромышленный холдинг с дифференцированными производствами. Грейдированием был затронут завод по производству мясомолочных продуктов.

и для которых нужно было каким-то образом определять зарплату.

С учётом всего вышеописанного было предложено осуществить на заводе грейдирование для сотрудников уровня рабочих и инженерно-технических позиций (в целом, проект охватил более 150 должностей). Альтернативные варианты определения заработных плат нельзя было использовать по разным причинам: оценка рынка труда была невозможна из-за недостатка информации и уникальности многих позиций на заводе, классификация позиций была неприменима в силу их огромного количества, ранжирование такого количества позиций требовало объективного обоснования, а значит трудозатрат, превышающих трудозатраты на грейдинг.

Комитет по грейдингу

В состав комитета по грейдингу вошли следующие сотрудники:

1. Управляющий директор (руководитель комитета)
2. Экономист по труду (секретарь комитета)
3. Главный инженер
4. Начальник колбасного производства
5. Финансовый директор
6. Главный технолог
7. Главный ветеринарный врач
8. Директор по персоналу
9. Руководитель службы качества
10. Руководитель службы сбыта
11. Начальник склада готовой продукции

Комитет по грейдингу включал в себя практически всю верхушку менеджмента завода, а так же ключевых руководителей среднего уровня, которые представляли интересы и информацию о наиболее значимых подразделениях завода. В рамках комитета существовала центральная рабочая группа, на которую выпала самая значительная часть ответственности за проект: управляющий директор (первое лицо на заводе после владельца), директор по персоналу, финансовый директор, экономист по труду.

Здесь важно отметить, что благодаря хорошей подготовительной работе нам удалось добиться включения в комитет всех ключевых для грейдирования людей, что сильно облегчило внедрение системы грейдов: по ходу осуществления проекта, все тонкие места и сложности обговаривались заранее, политические интересы сбалансировались,