



«От должностей к ролям: Как построить живую иерархию в эпоху ИИ и неопределенности»

Вебинар



CBSD — это ПРО ПреОбразование



1 000 000+

человек прошли обучение
за последние 30 лет



Поддержка профессионального уровня HR и внедрение лучших мировых практик в России — одно из ключевых направлений CBSD

ОБЛАСТИ ЭКСПЕРТИЗЫ

Обучение для HR-профессионалов: международная сертификация для HR и для C&B, программы для HR Директоров, HRBP и L&D

Развитие управленческих и лидерских навыков

Эмоциональное лидерство и ресурсное состояние

Обучение и сертификация тренеров

Спикеры CBSD



Ольга Симакова

Тренер-эксперт, консультант по системам поощрения, GRP

Более 15 лет опыта в C&B и управлении персоналом. Эксперт в области построения TR, Organizational Development стратегии, внедрения и администрирования системы грейдов. GRP тренер CBSD. Автор методологии построения системы грейдов «9Ф».



Татьяна Петренко

Тренер-методолог, эксперт по управлению персоналом, GRP

20 лет опыта в управлении HR. Эксперт-практик в области организационного развития, создания команд, построения систем вознаграждения и управления эффективностью, управления и оптимизации затрат на персонал. Тренер GRP и HR-программ. Автор методологии построения системы грейдов «9Ф».

Роль архитектуры должностей в мире, основанном на навыках

В этой новой парадигме архитектура должностей (Job Architecture) не только не теряет своей актуальности, но и становится ещё более важной. Она превращается в фундаментальный **инструмент управления талантами**, который позволяет:

Систематизировать навыки

Архитектура должностей помогает «привязать» разрозненные навыки к конкретным ролям, создавая понятную и управляемую систему.

Это позволяет компаниям планировать будущие потребности в компетенциях и развивать сотрудников более целенаправленно.

Обеспечить прозрачность

Прозрачная архитектура, дополненная словарями навыков и профилями ролей, даёт сотрудникам чёткое представление о том, какие навыки им нужны для движения по разным карьерным путям, как вертикальным, так и горизонтальным.

Создать гибкость

Гибкая архитектура должностей позволяет компаниям быстрее адаптироваться к изменениям, создавая новые роли или пересматривая старые, а также предлагает прозрачные пути для перехода из статуса подрядчика в штат и обратно.

Использовать искусственный интеллект

Современные инструменты, основанные на ИИ, всё чаще используются для автоматизации и оптимизации процессов, связанных с архитектурой должностей, например, для анализа будущих потребностей в навыках.

Это позволяет HR-специалистам сосредоточиться на стратегических задачах, а не на рутинной работе.

В мире, где главное — навыки, ДОЛЖНОСТЬ — это якорь

Вы не можете просто нанимать
под один-единственный навык.

Вам нужно «заземлить» эти навыки в какой-то
конструкции. И эта конструкция — наш старый
друг

ДОЛЖНОСТЬ



Гибкая архитектура должностей как инструмент управления талантами

Архитектура должностей обеспечивает прозрачность, позволяя сотрудникам понимать, какие навыки нужны для движения по разным карьерным путям, и помогает компаниям быстро адаптироваться к изменениям



Систематизация
навыков

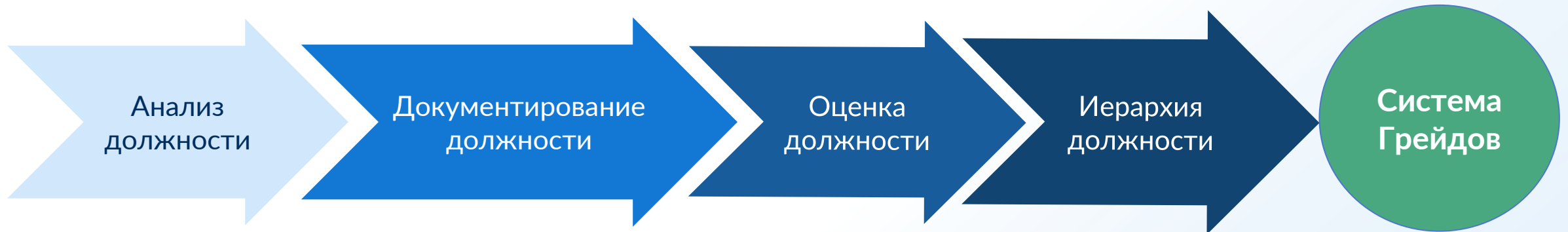


Прозрачные
карьерные пути



Гибкость

От должности к иерархии



Для чего грейдинг необходим бизнесу?

Разработка структуры должностей

Четкая связь между уровнем оплаты по должности и ее ценностью для компании. Политика оплаты по отношению к внешнему рынку. Уверенность работников в справедливости получаемого вознаграждения

Разработка структуры базовой и переменной оплаты

Система грейдов, созданная по методологии 9Ф, стала основой структуры диапазонов базовых окладов, размеров частей переменной оплаты, а также соотношений базовой и переменной оплаты.

Снижение текучести

Возможность точного сопоставления с рыночными данными, а также обеспечение внутренней справедливости системы поощрения повлияли на уменьшение текучести персонала.

Оценка компетенций сотрудников

Используя критерии и систему баллов из методологии, мы разработали модель компетенций сотрудников. На ее основе была проведена оценка и выявлены сильные стороны и области для развития каждого специалиста.

Создание карьерных траекторий

На основе результатов оценки мы разработали четкие карьерные треки для сотрудников, определив ключевые навыки и требования для перехода на следующие должности. Это мотивирует персонал развиваться и открывает новые возможности для роста.



Для чего грейдинг необходим бизнесу?



Внутренняя и внешняя справедливость

Четкая связь между уровнем оплаты по должности и ее ценностью для компании.

Политика оплаты по отношению к внешнему рынку.

Уверенность работников в справедливости получаемого вознаграждения



Повышение общей эффективности

Инструмент эффективного управления затратами на персонал.
Оптимизация организационной структуры



Повышение капитализации компании

Повышение инвестиционной стоимости компании.

Повышение привлекательности бренда компании



Основа для принятия решений по заработной плате

Системный подход к установлению окладов для новых должностей и новых работников.

Единые правила пересмотра окладов



Стимул к развитию. Равные возможности

Построение карьерных треков.

Равные возможности для карьерного роста.

Стимулирование сотрудников к приобретению новых навыков и профессиональному росту

Применение системы грейдов в HR процессах



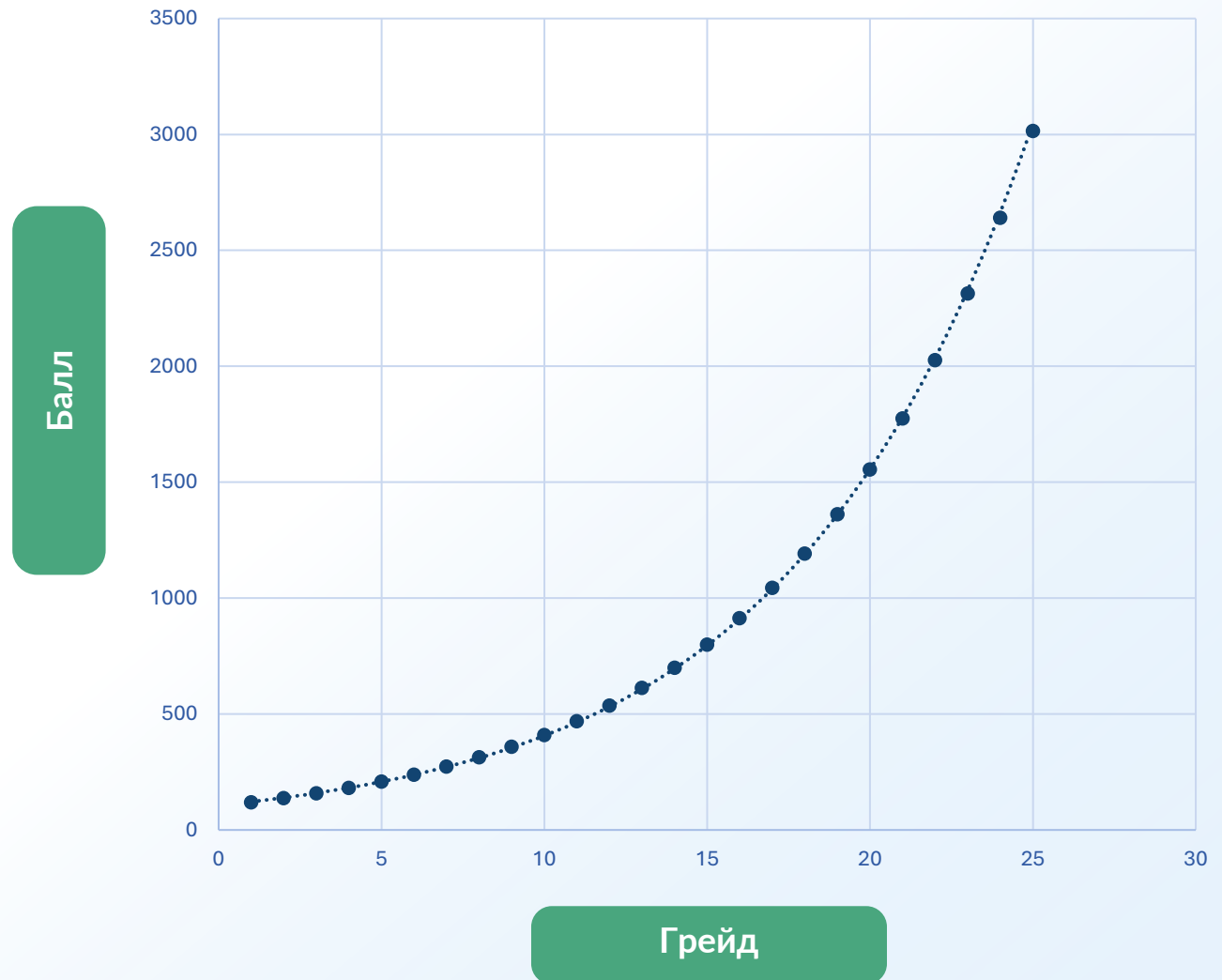
Авторская методология оценки должностей 9Ф

- ✓ 25 должностных уровней
- ✓ Легкость сопоставления с данными российского обзора



Авторская методология оценки должностей 9Ф

- ✓ 25 должностных уровней
- ✓ Легкость сопоставления с данными российского обзора



Методология 9Ф

1 3 обобщающих фактора

Инновации

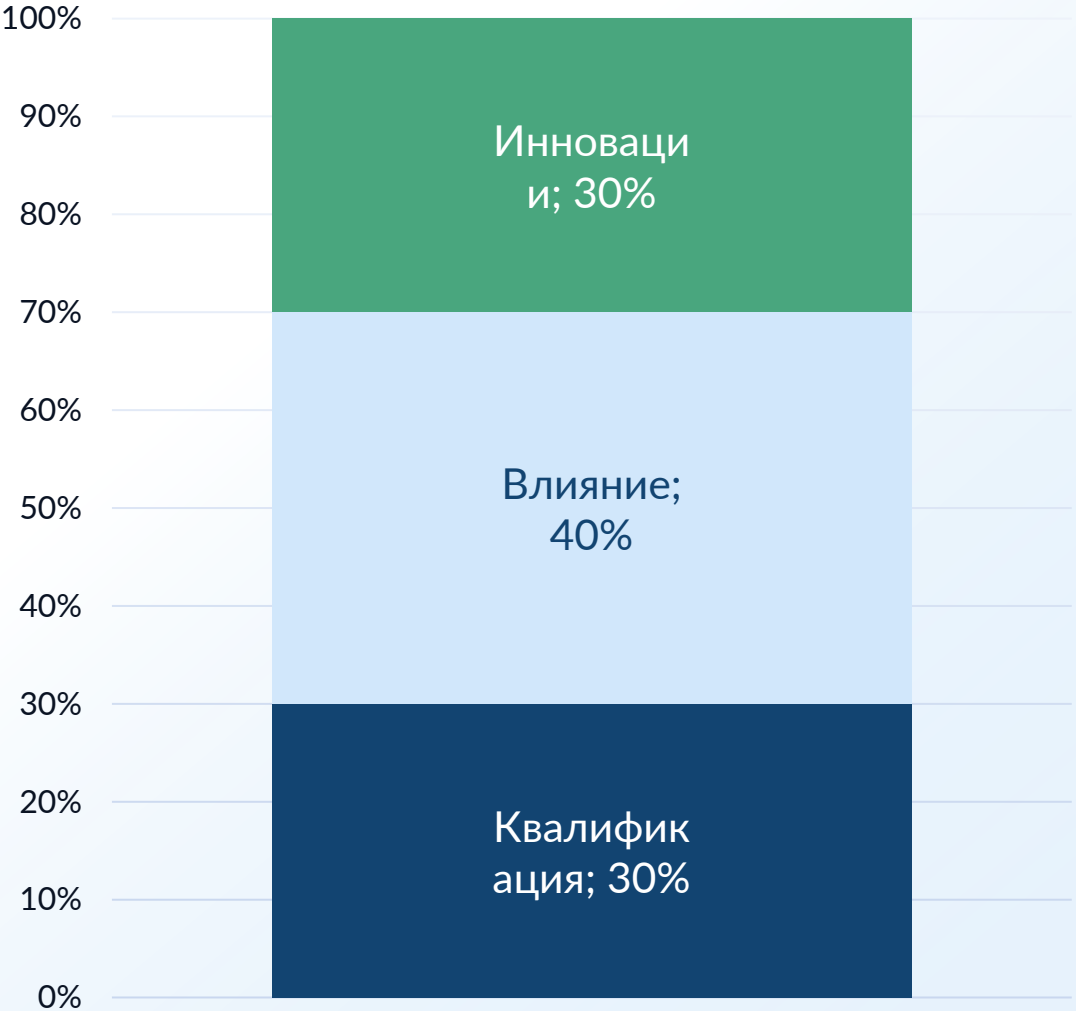
Учитывается уровень сложности задач и решений, возможность их стандартизации, необходимость креативного и нестандартного подхода

Влияние

Оцениваются масштаб и значимость принимаемых решений, их влияние на деятельность организации, степень контроля и управления ресурсами.

Уровень квалификации

Оценка базируется на образовании, опыте работы и профессиональных навыках, необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей



Методология 9Ф

2 3 подфактора в каждом обобщающем факторе



Методология 9Ф

3 2 кастомизируемых подфактора в факторах Квалификация и Инновации



Факторы хамелеоны. Кейс 1

Компания «ФинТех Плюс» – Финансовые услуги для малого и среднего бизнеса. Компания переходит от ретроспективной отчетности к предиктивной аналитике. Внедряет систему ИИ для построения финансовых прогнозов и сценарного моделирования.

Задача – Необходимо переоценить должность бухгалтера в новой парадигме

Бухгалтер-операционист **AS IS**

1. **Ключевая функция:** Ведение учета, формирование регламентированной отчетности, проверка первичных документов.
2. **«Анализ и планирование»:** Фактор проявлялся как работа с готовыми данными по четким инструкциям (МСФО, НК РФ). Контроль и соблюдение сроков.

Бухгалтер-аналитик / Финансовый консультант **TO BE**

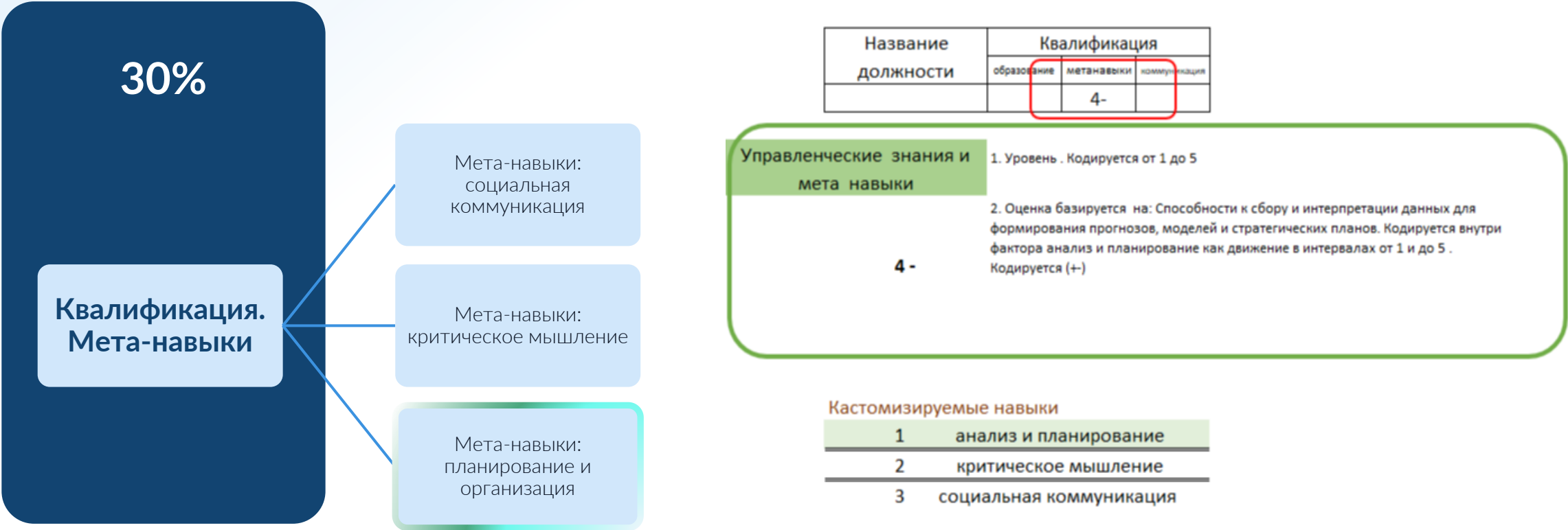
1. **Ключевая функция:** Формулировка гипотез и запросов для ИИ, верификация полученных прогнозов, сценарный анализ рисков на основе данных ИИ, консультация руководителя по управленческим решениям.
2. **«Анализ и планирование»:** Фактор проявляется как работа в условиях неопределенности. Интерпретация данных, принятие решений на основе вероятностных моделей, стратегическое планирование.

Один и тот же фактор **«Анализ и планирование»** меняет свой вес и смысл.
Мы оцениваем уже не просто точность, а сложность интеллектуальной деятельности и влияние на бизнес-результат.



Методология 9Ф

4 Фактор квалификация. Подфактор: анализ и планирование



Методология 9Ф

Фактор: **Квалификация**

Подфактор: **Анализ и планирование**



1	Работа с готовыми данными по строго заданным алгоритмам. Аналитические способности практически не требуются.	-
	Проведение простейших сравнений (например, «факт vs план») по известным параметрам.	
2	Требуются некоторые аналитические способности для сбора и интерпретации данных, представляет собой простое сравнение чисел и категорий. Выявление очевидных отклонений и их первичная категоризация	+
	Анализ нескольких известных факторов по стандартным методикам (например, расчет ключевых показателей).	-
3	Самостоятельный отбор данных для анализа, выявление причинно-следственных связей в зоне своей ответственности.	
	Требуются некоторые аналитические способности для сбора и интерпретации данных, сами решаемые вопросы не являются сложными или комплексными. Формирование тактических предложений по оптимизации процессов на основе проведенного анализа.	+
4	Требуются некоторые аналитические способности для сбора и интерпретации данных, сами решаемые вопросы могут быть сложными или комплексными. Анализ разнородных данных для выявления скрытых закономерностей и трендов.	-
	Разработка моделей и прогнозов для среднесрочного планирования с учетом рисков.	
5	Требуется относительно высокий уровень аналитических способностей для решения сложных ресурсных, бизнес-процессных вопросов. Оптимизация сложных процессов или ресурсов с использованием аналитических моделей.	+
	Требуется относительно высокий уровень аналитических способностей для решения сложных ресурсных, бизнес-процессных вопросов. Формирование комплексных прогнозов и сценариев развития в условиях неполных данных.	-
6	Синтез информации из разных предметных областей для разработки долгосрочной стратегии.	
	Требуется высокий уровень аналитических способностей для сбора и интерпретации комплексных данных и для поиска решений необычных и сложных вопросов. Оценка системных рисков и возможностей, способных кардинально изменить траекторию бизнеса.	+
7	Требуется высокий уровень аналитических способностей для сбора и интерпретации комплексных данных и для поиска решений необычных и сложных вопросов из разнородных источников.	-
	Прогнозирование долгосрочных рыночных и технологических трендов, формирование новых аналитических методологий.	
8	Требуется высокий уровень аналитических способностей для сбора и интерпретации комплексных данных и для поиска решений необычных и сложных вопросов. Решение нестандартных, комплексных вопросов, определяющих будущее компании или отрасли, в условиях максимальной неопределенности.	+

Факторы хамелеоны

Бухгалтер



Бухгалтер-аналитик / Финансовый консультант



1. **Ключевая функция:** Ведение учета, формирование регламентированной отчетности, проверка первичных документов.
2. **«Анализ и планирование»:** Фактор проявлялся как работа с готовыми данными по четким инструкциям (МСФО, НК РФ). Контроль и соблюдение сроков.

1. **Ключевая функция:** Формулировка гипотез и запросов для ИИ, верификация полученных прогнозов, сценарный анализ рисков на основе данных ИИ, консультация руководителя по управленческим решениям.
2. **«Анализ и планирование»:** Фактор проявляется как работа в условиях неопределенности. Интерпретация данных, принятие решений на основе вероятностных моделей, стратегическое планирование.

Оценочная линия 9Ф



Название должности	Квалификация			Инновации		Ответственность				Итого баллов	Грейд	ИНДУСТРИЯ АМТ
	образование	метанавыки	коммуникация	Инновации	Взаимодействие с ИБ	на которую должность	масштаб влияния	степень влияния	сложность			
	3	4-	1	3+	ВЗ	С	I	3	1	446	11	Лизинг

2

10

Бухгалтер



Бухгалтер - аналитик

4-



11

Факторы хамелеоны

Бухгалтер



1. **Ключевая функция:** Ведение учета, формирование регламентированной отчетности, проверка первичных документов.
2. **«Анализ и планирование»:** Фактор проявлялся как работа с готовыми данными по четким инструкциям (МСФО, НК РФ). Контроль и соблюдение сроков.

Мета – навык: Планирование и анализ

Уровень фактора: 2. Средний уровень понимания и анализа



Бухгалтер-аналитик / Финансовый консультант



1. **Ключевая функция:** Формулировка гипотез и запросов для ИИ, верификация полученных прогнозов, сценарный анализ рисков на основе данных ИИ, консультация руководителя по управленческим решениям.
2. **«Анализ и планирование»:** Фактор проявляется как работа в условиях неопределенности. Интерпретация данных, принятие решений на основе вероятностных моделей, стратегическое планирование.

Мета – навык: Планирование и анализ

Уровень фактора: 4. Базовый уровень оценки и синтеза

Ко сотрудничество с ИИ. Кейс 2

Компания UrbanEco Goods– Ритейл, экологичные товары для дома. Компания стремится персонализировать контент и в 5 раз увеличить объем его производства без роста рекламного бюджета. Внедряет генеративный ИИ для создания текстов и изображений.

Задача – Необходимо переоценить роль маркетолога в условиях автоматизации контента.

Маркетолог-исполнитель **AS IS**

1. **Ключевая функция:** Самостоятельное создание всего контента (посты, статьи, баннеры), ручное размещение, базовый анализ отчетности.
2. **«Взаимодействие с ИИ»:** Фактор отсутствовал. Ценность заключалась в скорости и качестве личного креатива.

Маркетолог-стратег и продюсер контента

1. **Ключевая функция:** Разработка креативных гипотез и детальных брифов для ИИ, управление портфелем контент-кампаний, глубокий анализ эффективности сгенерированного контента и его итеративное улучшение.
2. **«Взаимодействие с ИИ»:** Фактор становится ключевым. Ценность смещается к способности ставить креативные задачи AI, верифицировать результат и интегрировать его в общую стратегию.

Роль маркетолога эволюционирует от создания контента к управлению креативными процессами с помощью ИИ. Мы оцениваем уже не личную производительность, а стратегическое мышление, способность к ко-творчеству с AI и итоговую бизнес-эффективность созданного контента.



Факторы хамелеоны

Маркетолог-исполнитель



1. **Ключевая функция:** Самостоятельное создание всего контента (посты, статьи, баннеры), ручное размещение, базовый анализ отчетности.
2. **«Анализ и планирование»:** Фактор отсутствовал. Ценность заключалась в скорости и качестве личного креатива.



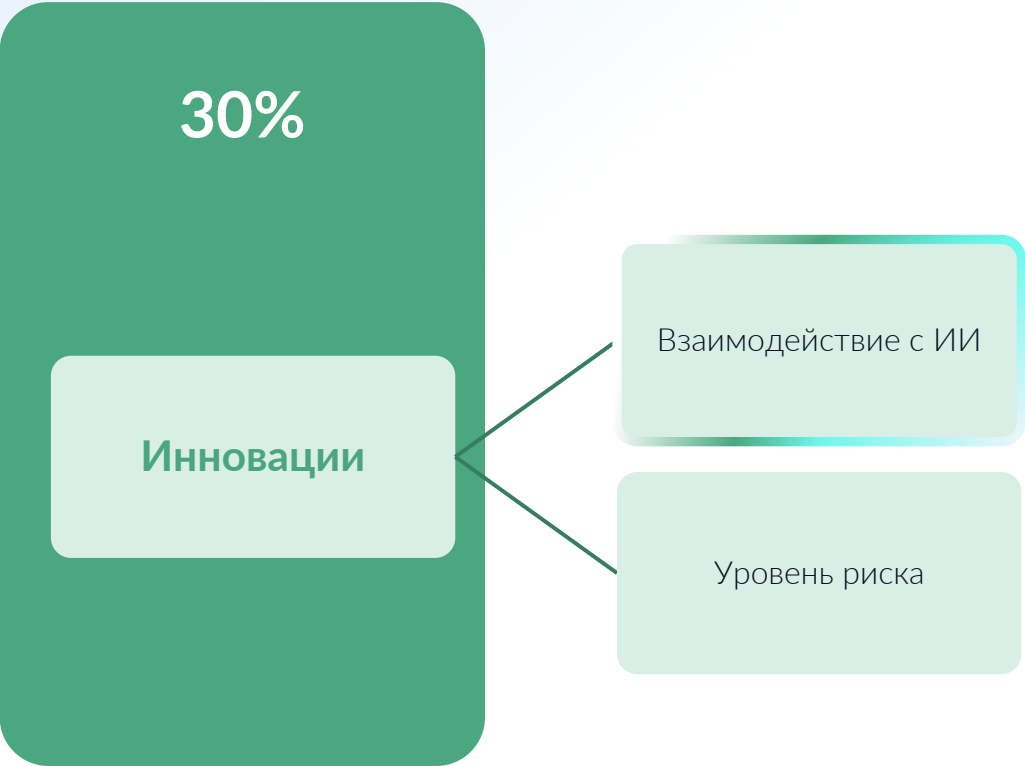
Маркетолог-стратег и продюсер контента

1. **Ключевая функция:** Разработка креативных гипотез и детальных брифов для ИИ, управление портфелем контент-кампаний, глубокий анализ эффективности сгенерированного контента и его итеративное улучшение.
2. **«Анализ и планирование»:** Фактор становится ключевым. Ценность смещается к способности ставить креативные задачи AI, верифицировать результат и интегрировать его в общую стратегию.

Методология 9Ф

Фактор: **Инновации**

Подфактор: **Взаимодействие с ИИ**



A	Не требуется взаимодействие с ИИ
B	Автономное выполнение задач : на этом уровне ИИ выполняет определенные задачи с минимальным вмешательством человека. Это может включать в себя системы автоматизации, такие как роботы на производственных линиях, виртуальные ассистенты или чат-боты, которые могут обрабатывать запросы без необходимости
C	Интерактивное взаимодействие: на этом уровне взаимодействие человека с ИИ происходит в форме диалога или обмена информацией, где ИИ выступает как инструмент для выполнения конкретных задач. Примеры включают голосовых помощников, таких как Siri или Alexa, которые отвечают на вопросы и выполняют команды, но не предлагают глубокого анализа или рекомендаций. Человек управляет процессом, задавая команды или запрашивая информацию, но взаимодействие менее интегрировано по сравнению с предыдущими уровнями.
D	Полное сотрудничество: на этом уровне человек и ИИ работают вместе в тесном взаимодействии, где ИИ активно поддерживает и дополняет человеческие навыки и знания. Примеры включают системы, которые помогают специалистам в области медицины, финансов или науки, предоставляя рекомендации на основе анализа больших данных или предсказывая результаты на основе исторической информации. Здесь человек принимает окончательные решения, но ИИ значительно увеличивает его возможности.

Оценочная линия 9Ф

9Ф

Название должности	Квалификация			Инновации		Ответственность				Итого баллов	Грейд	ИНДУСТРИЯ АМТ
	образование	метанавыки	коммуникация	Инновации	Внебюджетные с/бт	на которую должности	масштаб влияния	степень влияния	сложность			
	3	4-	1	3+	A3	C	I	3	1	399	10	Лизинг



Факторы хамелеоны

Маркетолог-исполнитель



1. **Ключевая функция:** Самостоятельное создание всего контента (посты, статьи, баннеры), ручное размещение, базовый анализ отчетности.
2. **«Анализ и планирование»:** Фактор отсутствовал. Ценность заключалась в скорости и качестве личного креатива.

Взаимодействие с ИИ: Отсутствует взаимодействие
Фактор Инновации: под фактор взаимодействие с ИИ — А.



Маркетолог-стратег и продюсер контента

1. **Ключевая функция:** Разработка креативных гипотез и детальных брифов для ИИ, управление портфелем контент-кампаний, глубокий анализ эффективности сгенерированного контента и его итеративное улучшение.
2. **«Анализ и планирование»:** Фактор становится ключевым. Ценность смещается к способности ставить креативные задачи AI, верифицировать результат и интегрировать его в общую стратегию.

Взаимодействие с ИИ: Интерактивное взаимодействие
Фактор Инновации: под фактор взаимодействие с ИИ — С.

Удобный готовый калькулятор оценки должности

Название должности	Квалификация			Инновации		Ответственность				Итого баллов	Грейд	Индус- трия
	Образова- ние	Метана- выки	Коммуни- кация	Инновации	ИИ / риск и сложность	Категория должности	Масштаб влияния	Степень влияния	Сложность			
Руководитель подразделения	3+	2-	1	1+	A1	C	III	3	3	362	9	Банки

- Разработан и предоставляется готовый мануал с кодировкой уровней факторов для определения по оцениваемой должности и подстановки в калькулятор
- Калькулятор значительно упрощает процесс оценки, автоматизируя расчеты и снижая вероятность ошибок, связанных с ручным вводом данных: автоматически рассчитывается итоговое количество баллов по должности и присваивается грейд
- Калькулятор может быть настроен под специфические нужды организации или проекта, что позволяет учитывать различные факторы и условия, влияющие на процесс грейдинга
- Калькулятор обеспечивает единый стандарт для грейдинга, что позволяет всем пользователям методологии использовать одинаковые критерии и единый подход , повышая прозрачность и справедливость оценивания: Сопоставление с рынком производится по грейду с учетом индустрии компании

Преимущества и ключевые отличия методологии 9Ф

Набор актуальных факторов, отвечающих современным требованиям и изменениям

Фокус на ответственности и влиянии на бизнес.
Учет инновационности и необходимости освоения и внедрения новых технологий и изменений

Объективность шкал оценки и легкость применения

Использование объективных и максимально дифференцированных критериев в описании уровней фактов, готовый универсальный калькулятор для оценки

Адаптивность в рамках единой методологии

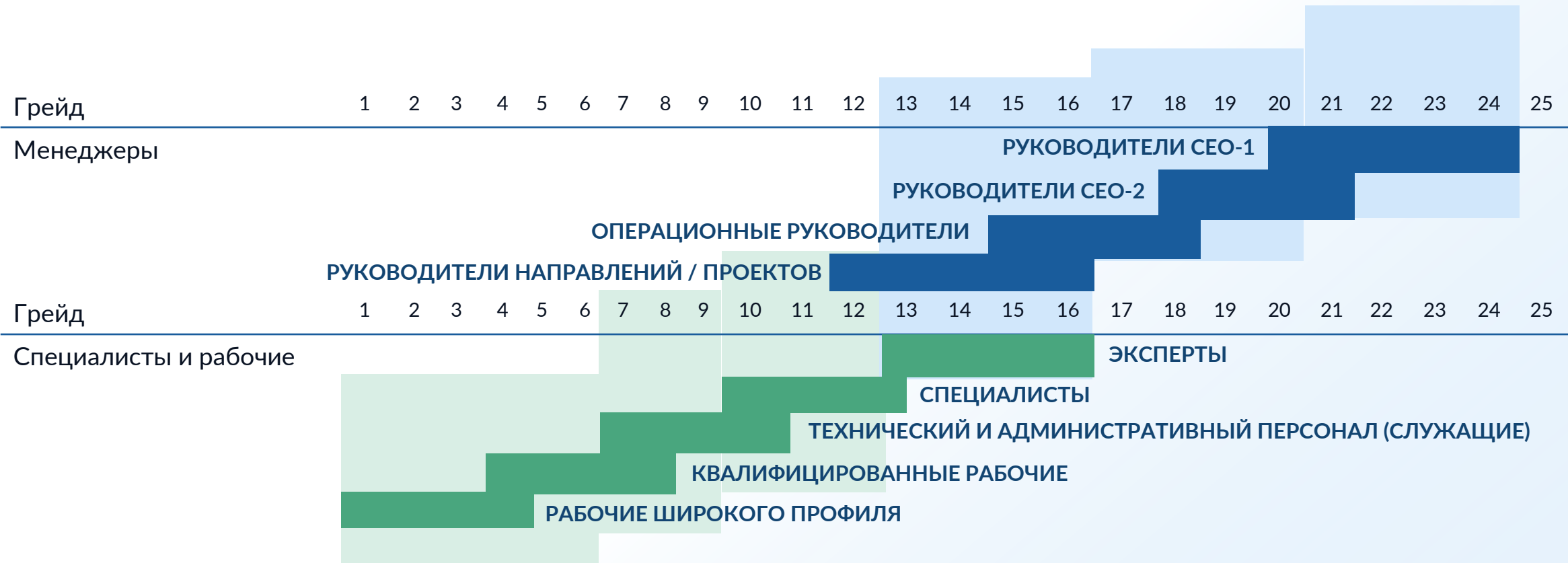
Возможность адаптации факторов под специфику конкретного бизнеса с сохранением привязки к единым уровням для легкого сопоставления

Полностью российский продукт

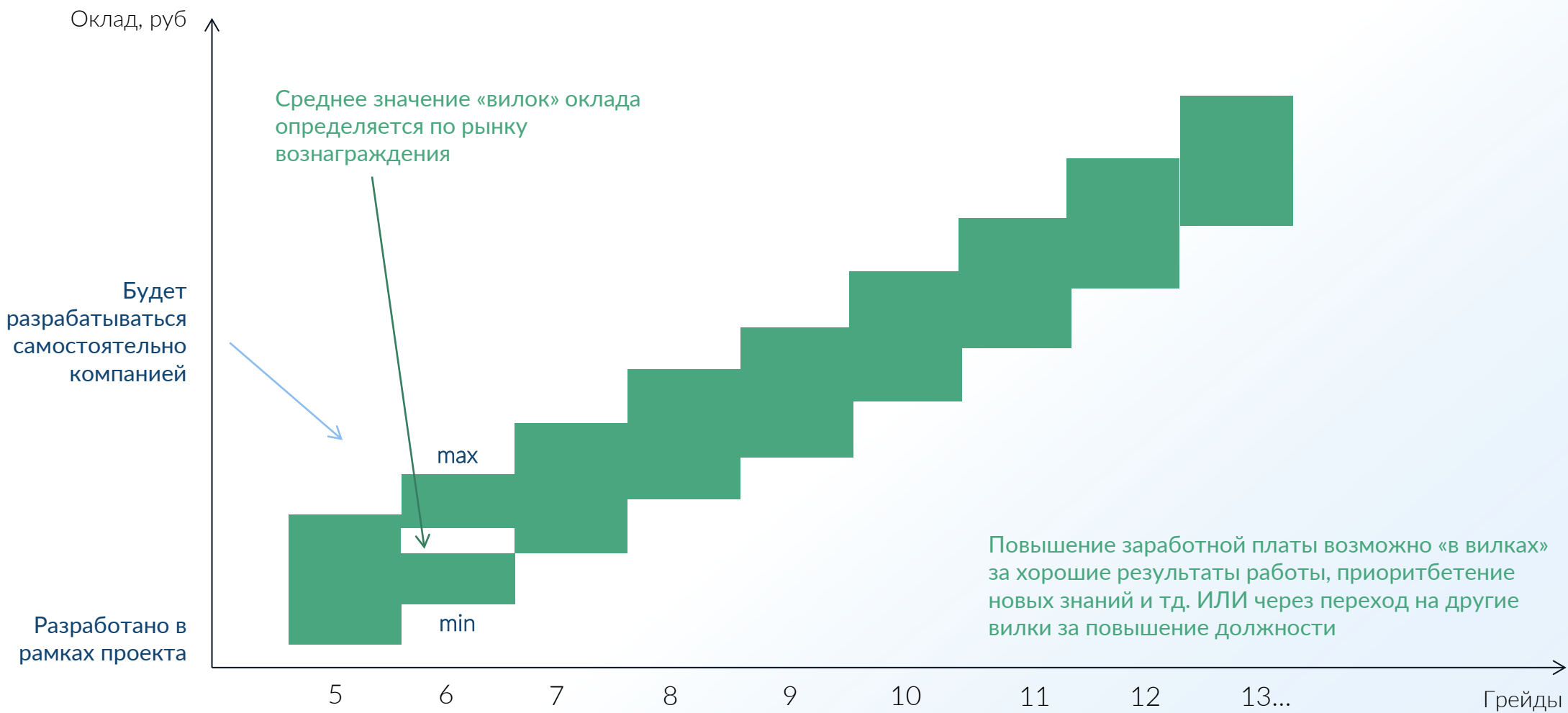
Разработана сертифицированными экспертами-преподавателями GRP в России. Стабильный доступ к экспертизе и данным. Отсутствие санкционных рисков.

Методология 9Ф

Иерархия формируется в Грейдах и Бэндах



От грейдов к зарплатной структуре



Данные для построения диапазонов вознаграждения

1

Источник информации
(обзоры заработных плат)

2

География рыночных
данных, например

- Москва
- Санкт-Петербург
- Ростов-на-Дону
- Новосибирск

3

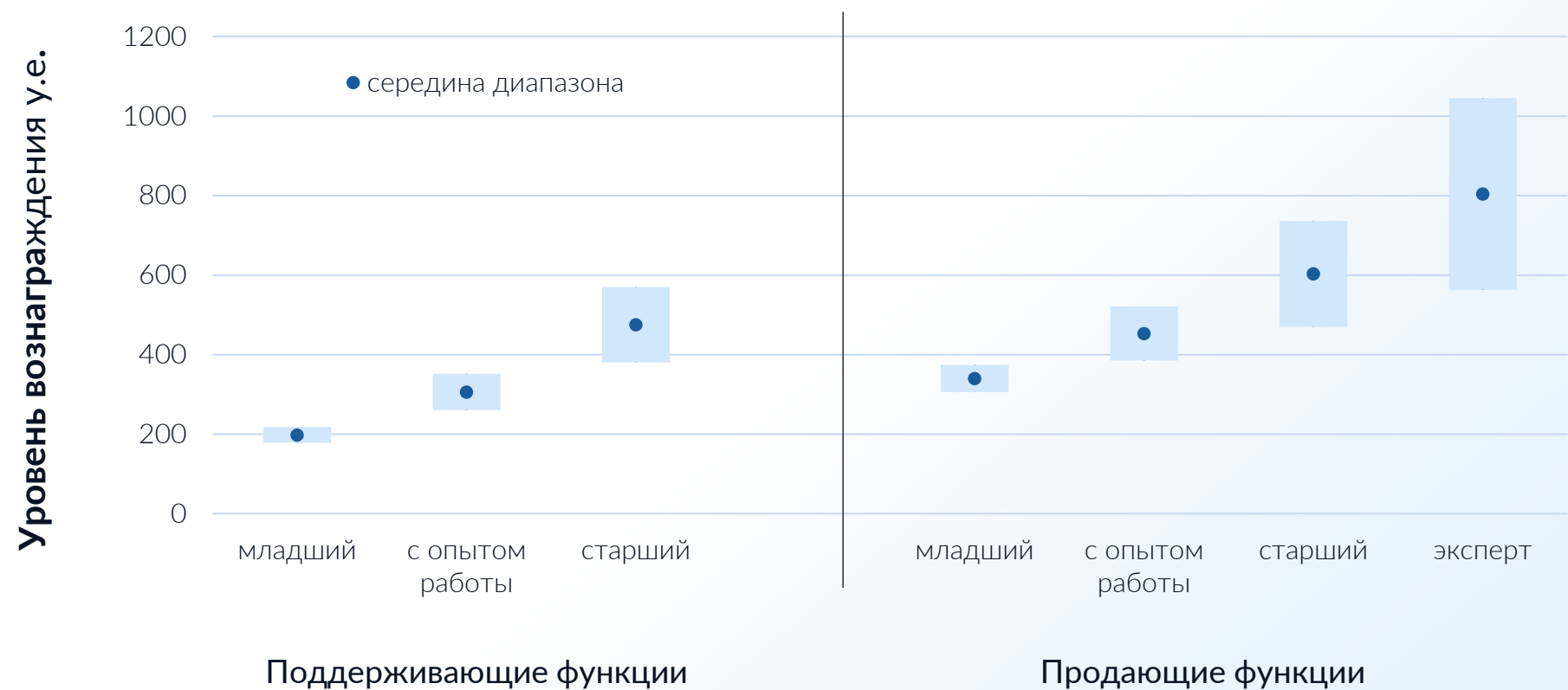
Подход и правила построения
диапазонов, например

- для различных групп должностей могут существовать отдельные диапазоны
 - a. поддерживающие подразделения
 - b. продающие подразделения
- Определение середины диапазона
- Перекрытие в диапазонах
 - a. чем выше грейд, тем больше перекрытие
- Ширина диапазонов
 - a. чем выше грейд, тем большее ширина диапазона



Построение диапазонов вознаграждения для разных функций

Для разных подразделений компании часто целесообразно разрабатывать отличные диапазоны с учетом их «ценности» для бизнеса:



Где может применяться AI

Конкретные примеры использования ИИ для совокупного вознаграждения и опыта сотрудников

Компенсации и карьерное планирование	
Оценка должностей	Карьерное развитие
- Автоматизированное грейдирование и оценка должностей - Разработка и оптимизация архитектуры должностей - Автоматический бенчмаркинг и анализ рыночных зарплат - Аналитика и моделирование справедливости оплаты труда (Pay equity)	- ИИ-инструменты для предоставления более частой и конструктивной обратной связи по результатам работы - Персонализированная навигация по карьере, обучение и развитие - Сопоставление с данными обзоров зарплат и подбор персонала
Сбор и анализ данных (веб-скрейпинг) о новых и ключевых навыках, обязанностях и компетенциях для разработки профилей должностей / каталогов навыков для поддержки вышеуказанных активностей	



Эволюция ИИ: от Ассистента к Агенту

Microsoft четко разделяет три фазы:

- 1

Ассистент (Copilot):
Помощь в выполнении задач (написание писем, research).

2

Агент (Agent):
Автономное выполнение задач в рамках одного процесса (например, бот для ответов на HR-вопросы, который интегрирован с Workday).

3

Система агентов:
Будущее, где агенты взаимодействуют друг с другом для выполнения сквозных процессов (например, каскадирование целей по всей организации).



Ключевые моменты кейсов внедрения ИИ

НАИБОЛЬШИЕ УСПЕХИ

ЦЕНТР БЛАГОПОЛУЧИЯ

Персонализированный контент для вас в момент необходимости, использующий все программы благополучия и поддержки, существующие в экосистеме.

ГЛУБОКО ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННАЯ ПОДДЕРЖКА

Основанная на данных, персонализированная поддержка для специалистов по коммуникациям в сфере вознаграждений, которую они могут использовать при информировании о результатах работы и вознаграждениях.

ОЦЕНКА НАВЫКОВ

Использование богатых данных о наших людях для определения их навыков и специализаций.

СОПОСТАВЛЕНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ И ИХ ОПИСАНИЯ

Сопоставление должностей с должностями из обзоров зарплат и создание новых должностных инструкций.

Этапы внедрения системы грейдов

1

Начальный этап

Оценка текущей структуры и трудоемкости, составление дорожной карты проекта. Формирование рабочей группы

2

Обучение применению методологии

Обучение руководителей и рабочей группы. Коммуникационная кампания для ознакомления персонала с новой системой оценки должностей и её возможностями.

3

Оценка и создание иерархии должностей

Проведение анализа и оценки согласованного пула должностей, слоттинг и составление матрицы должностей компании.

4

Разработка зарплатной структуры

Создание структуры и диапазонов окладов (единая или по семьям должностей)



Администрирование и дальнейшее развитие

1

Поддержка администрирования

Пакеты консультаций для поддержки администрирования и развития

2

Обучение сотрудников

Обучение новых пользователей системы
рейдов по запросу

3

Непрерывное совершенствование

Пересмотр и обновление методологии
с учётом глобальных изменений в бизнесах





Обучение без границ



Тренинг ГРЕЙДИНГ

5 – 7 декабря 2025

Евгения Бельская
+7 903 283-51-05
E_Belskaya@cbsd.ru



Присоединяйтесь
в ТГ

CBSD
C&B Club

