

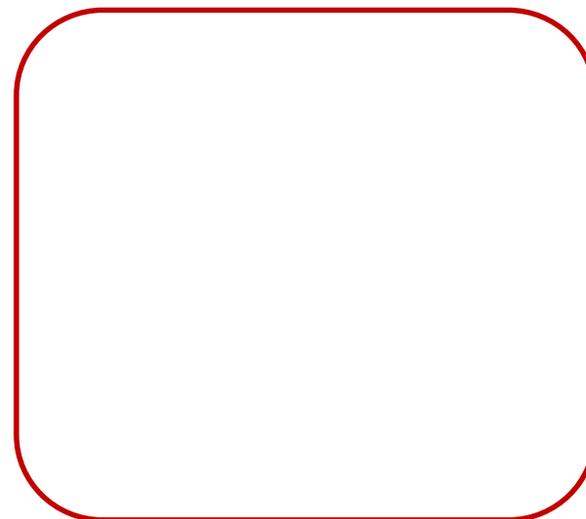
ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ МЕТОДОЛОГИЯ НАУ

СТАНЬ ЧАСТЬЮ
КОМАНДЫ РОСТА

ЦИКЛ HR-процессов



- Оценка должности
- Подбор
- План адаптации
- План эффективности
- Комплексная оценка
- План развития/
•карьерный план
- Обучение и развитие



Грейд – уровень должности, характеризующий величину ее влияния на конечный результат компании

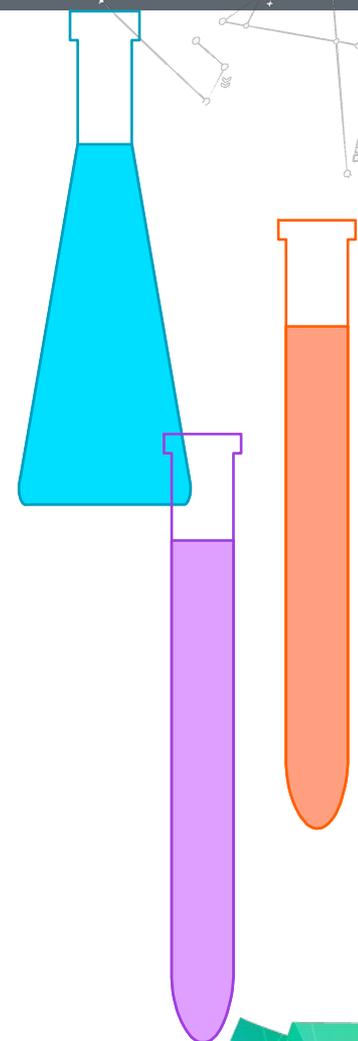
Грейдирование должностей – это структурированный процесс определения относительной ценности каждой должности в организации

**Грейдинг (от англ, grading — классификация, сортировка, упорядочивание) — группировка должностей по определенным основаниям (определение "удельного веса должностей") и распределение их в иерархической структуре в соответствии с их ценностью для организации с целью построения системы мотивации.*

Компания Эдварда Хэя была основана в 1943 г. и в дальнейшем превратилась в одну из ведущих консалтинговых организаций в области управления человеческими ресурсами. Целью метода Хэя являлось ранжирование должностей и видов трудовой деятельности по различным факторам.

Цели грейдирования:

- Построение прозрачной системы взаимоотношений работодатель – работник
- Анализ и оптимизация организационной структуры
- Построение иерархии должностей
- Формирование простого, понятного и адекватного рынку пакета компенсаций и льгот
- Разработка и внедрение программ мотивации
- Управление карьерным ростом и развитием сотрудников





**информация о
должности**

методология

**присвоение
рейда**



Шаг 1

Сбор информации о должностях

Источники информации о должностях

- Описания должностей
- Профили ролей
- Фокусированные интервью
- Вопросники по сбору данных о должностях
- Сбор данных о должностях онлайн
- Вклад линейных руководителей
- Актуальная документация по должностям
- Изменение уровня или контекста должности

Шаг 2

Оценка должностей

Процессы оценки должностей

- Менеджер оценки должностей
- Обоснования
- Линейный/полевой процесс
- Оценочный комитет
- HR эксперты
- Аутсорсинг

Факторы

- Централизованный против децентрализованного
- Надежность
- Скорость против силы

Шаг 3

Проверка качества и коррекция

Процессы проверки качества

- Линейная / полевая проверка
- Оценочный комитет
- Апелляционная комиссия
- Совет предприятия
- HR аудит
- Согласование с руководством
- Независимые эксперты

- Ранжирование по весу должности
- Четкая коммуникация результатов и обоснований

Факторы:

Знания и умения

Решение проблем

Ответственность за результат

Параметры:

Технические
Менеджерские
Межличностные

Рамки свободы мышления
Сложность решаемых задач

Свобода действий (полномочия)
Тип результата (измеримый / не измеримый)
Тип влияния на результат (прямое/ вспомогательное)

РАЗРАБОТКА

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ

Создание системы
заработной платы

Создание системы оценки
результатов труда
(премирование)

Создание системы
оценки компетенций
сотрудников

УТВЕРЖДЕНИЕ

Структура должностей
Многоуровневая
система з/пл

Показатели оценки для всех
подразделений, для всех
уровней и процент переменной
части по должности

Перечень компетенций
для всех групп
должностей

ВНЕДРЕНИЕ

Соотнесение
действующей системой
Анализ расхождения с
системой з/пл
Планирование
постепенного перехода
в течение 2-х лет

Соотнесение действующей
системой
Анализ расхождений с
системой премирования
Внедрение показателей и
процента переменной части
(1-3 мес.)

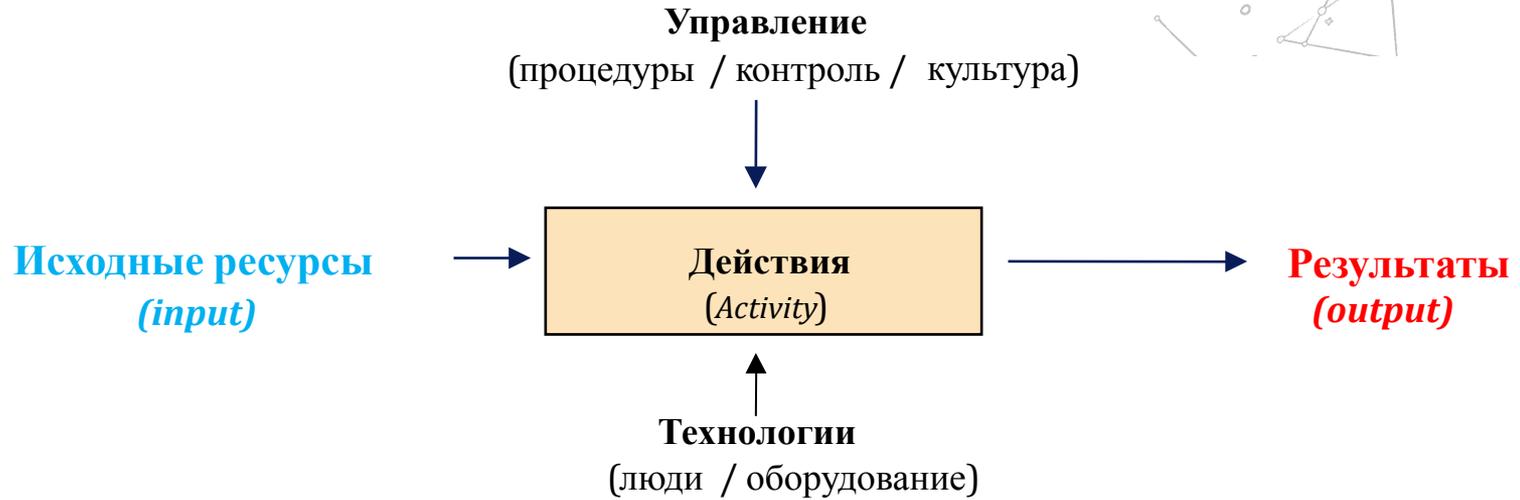
Соотнесение
сотрудников с
требованиями к
компетенциям.
Планирование
проведения оценок в
течении 2-х лет

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ
ДОСТИЖЕНИЙ ПЕРСОНАЛА

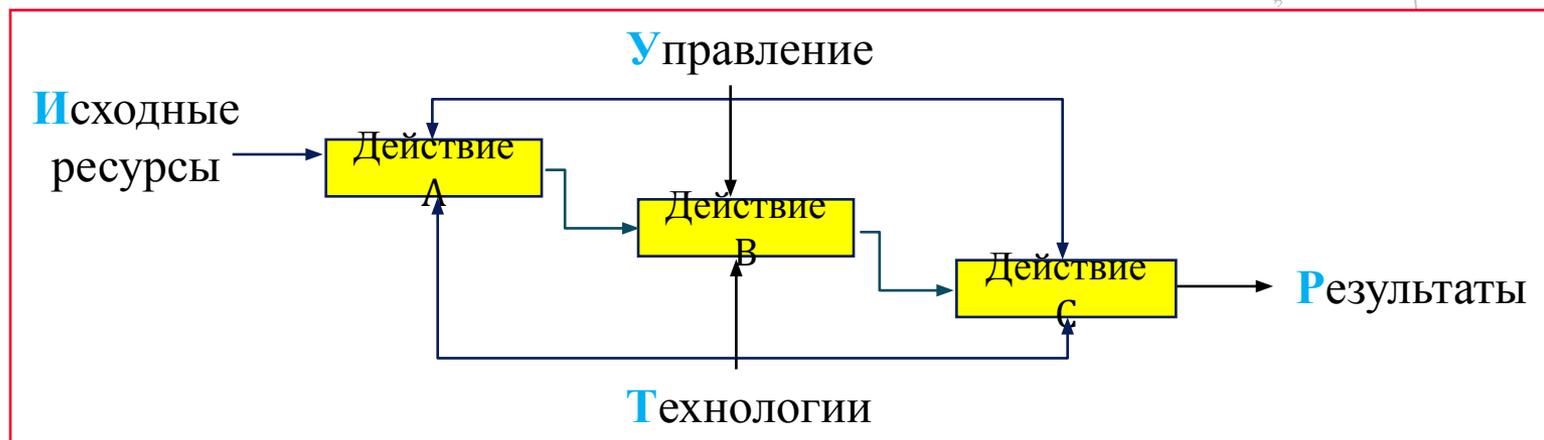
Вспомогательные процессы



Основные процессы



Трудовой процесс основан на действии людей, либо оборудования, через процесс преобразования **ресурсов** определённым способом для достижения требуемого **результата**



Трудовой процесс основан на действии людей, либо оборудования, через процесс преобразования **ресурсов** определённым способом для достижения требуемого **результата**

Должность 1

Должность 2

Процесс 1

Процесс 2

Должность 3

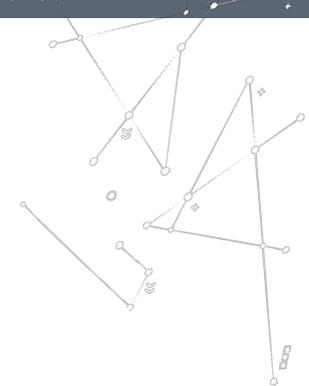
Процесс 3

Должность 4

Процесс 4

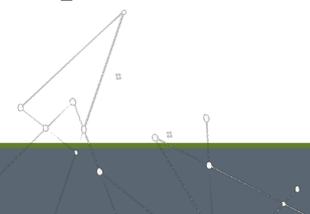
 = Результат

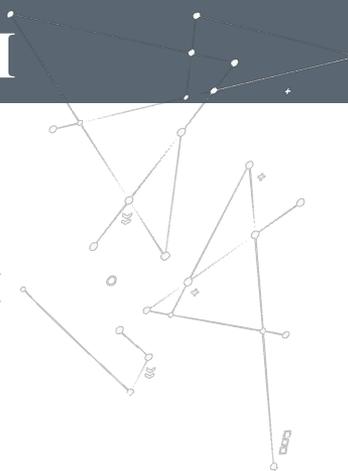
- Цель / смысл существования должности
- Сферы ответственности и полномочий
- Конкретные результаты деятельности и KPI
- Структуру подчинения
- Требование к образованию, опыту, знаниям и навыкам, предъявляемых для данной должности.



Преимущества в качественном ОД:

- Позволяет пояснить степень участия должности в процессах организации
- Улучшает взаимоотношения между подразделениями
- Повышается эффективность и мотивация работников благодаря четкому распределению сфер влияния





Смысл существования должности в организации

Место в структуре

Области её ответственности (3-8)

Основные задачи (действия)

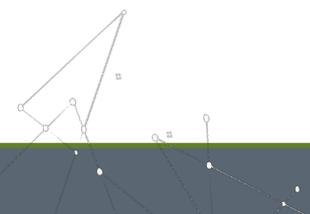
Тип влияния на результат

Измеряемые аспекты должности (масштабы)

Показатели эффективности (KPI)

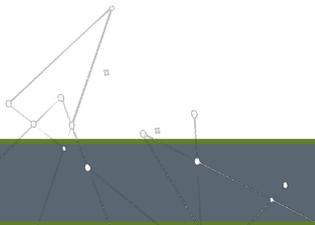
Полномочия

Требования к образованию и опыту

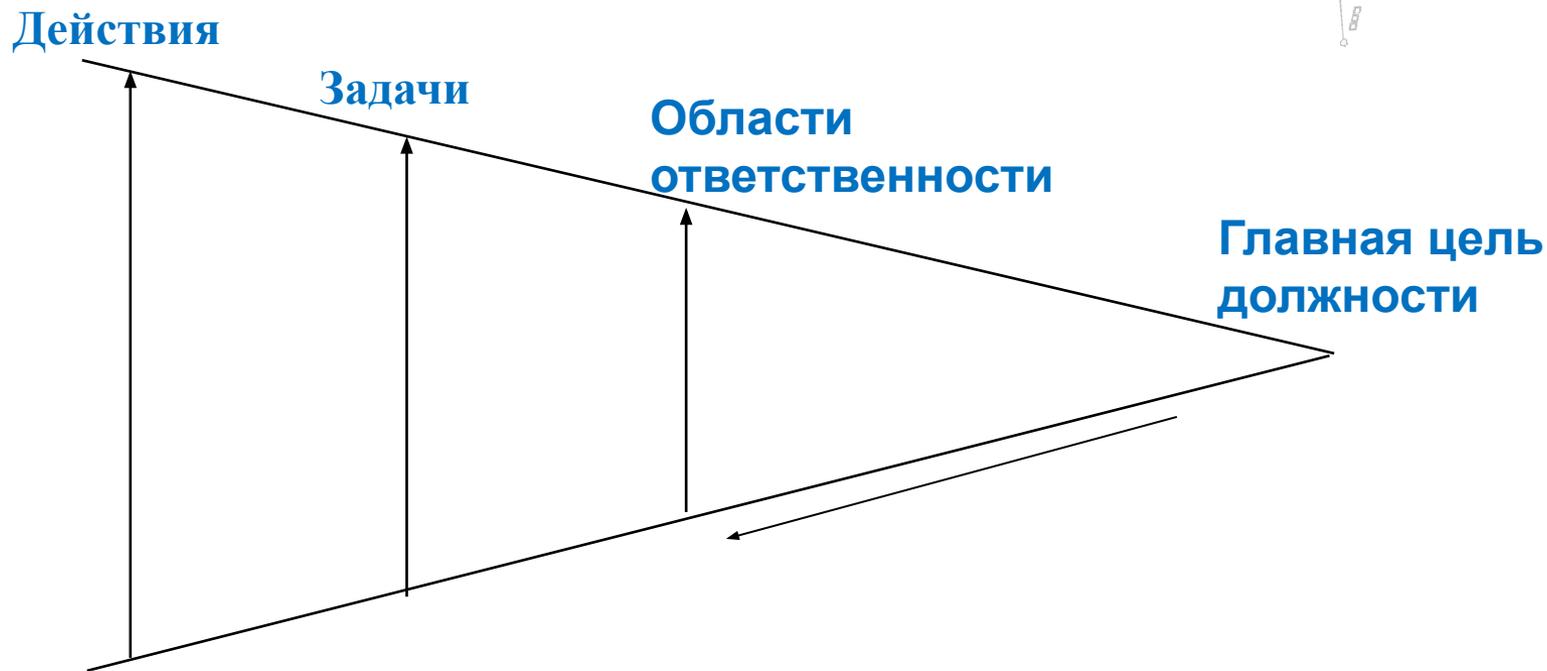




- **Ответственность за результат**
- **Должность, а не люди**
- **Факты, а не мнения**
- **Существующее положение, а не прошлое**

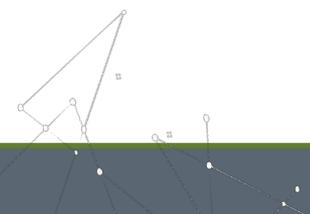


Краткие, но точные формулировки с учетом типа влияния на результат



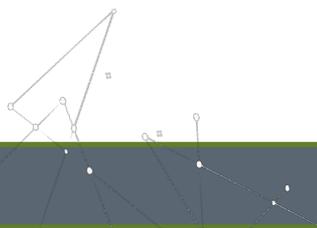


- ❑ **Управляющие** – отвечают за стратегию, управление с помощью систем
- ❑ **Руководящие** – отвечают за операционную деятельность, ориентация на средне- и краткосрочные результаты
- ❑ **Специализированные** – предоставляют знания (консультируют), готовят решения, планируют и выполняют задания
- ❑ **Исполнительные** – определяются часто повторяющимися наборами действий





Бизнес-направление:		
Должность:		
ФИО занимающего должность:		
Предприятие:		
Подразделение:		
Город:		Дата
Руководитель:		Подпись
Описание подготовил:		Подпись





ЦЕЛЬ ДОЛЖНОСТИ

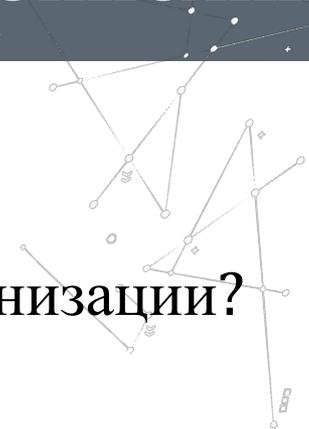
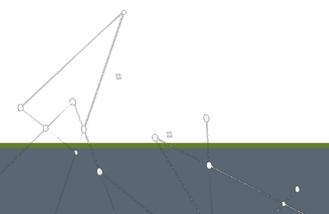
(Краткое предложение, описывающее цель существования должности и ее конечный результат)

- Для чего была создана должность?
- Какова её основная задача по отношению к организации?
- Каких результатов от неё ожидают?

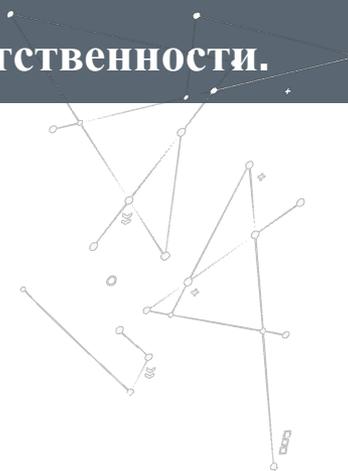
Например: Цель должности Директора по персоналу:

Гарантирует реализацию кадровой политики предприятия с целью выполнения стратегических задач организации в рамках утвержденного бюджета (нормативный документ).

	ОБЛАСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	МАСШТАБЫ (Финансовые и организационные)	КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
1		■	■
	Задачи ■		
2		■	■
	Задачи ■		
3		■	■
	Задачи ■		

- 
- Для чего была создана?
 - Какова её основная задача по отношению к организации?
 - Каких результатов от неё ожидают?
 - Какого рода задачи решаются на данной должности?
 - Каково её положение в организации?
 - Место в структуре
 - Иерархические связи
 - Диапазон и самостоятельность принимаемых решений
 - Какими средствами располагает?
- 

- **С**мысл, потребность в существовании должности является наиболее точным ответом на вопрос - какую миссию она исполняет - **ПОЧЕМУ** она была создана и зачем существует в данный момент в организации
- **П**отребность в существовании должности синтетически определяет влияние должности на итоговый результат (по возможности, в одном предложении)
- **Т**ип влияния на конечный результат обычно зависит от функции должности:
 - Продажа - обычно непосредственное влияние
 - Бухгалтерия - обычно опосредованное влияние
- **О**сновные элементы:
 - Объект / поле деятельности
 - Действие
 - Результат
- **О**дно краткое предложение, указывающее на основную цель с точки зрения основного результата



Представляет ключевые результаты должности

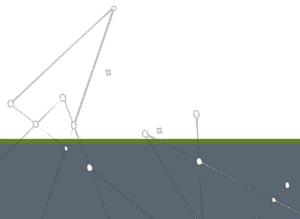
Подразумевает степень достижения результата

Концентрируется на результатах, а не на действиях („что?” а не „как?”)

Является вневременной (до изменения конструкции должности)

Является специфичной по отношению к остальным

Тесно связана с определенной должностью, а не с руководителем или организацией





- Перечислить и проанализировать все виды деятельности
- Структурировать и выделить 4 – 8 основных видов деятельности
- Убедиться, что виды деятельности не дублируются и являются функциональными

□ Обычно выделяют от 3 до 8 основных областей ответственности данной должности

■ Если их меньше чем 3, это чаще всего означает, что не все они были включены в описание

■ Если же их больше чем 8, то вероятнее всего, что некоторые из более подробных задач или действий были определены как отдельные области ответственности

Пример Области ответственности для Территориального менеджера:

- Выполняет план продаж продукции на территории ответственности
- Организует управление торговым персоналом дистрибутора
- Контролирует соблюдение финансовой дисциплины по взаиморасчетам с контрагентами
- Обеспечивает достижение заданного уровня дистрибуции в регионе

- ❑ Это численные данные, которые наилучшим образом характеризуют величину того, на что должность оказывает влияние
- ❑ Масштабы должности могут быть финансовые, организационные, по отношению к работникам
- ❑ Всегда следует уточнять период (напр. год), на который мы ссылаемся при описании масштабов, а также единицы измерения (валюту, тонны и т.д.)

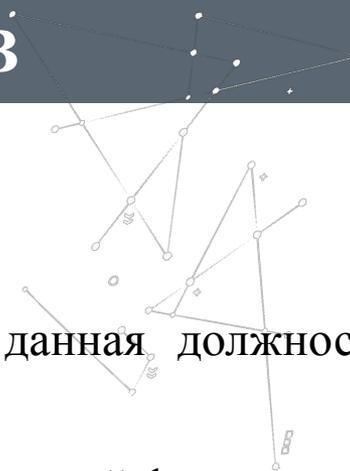
Пример масштабов должности

❑ Финансовые

- данные переменного характера, динамичные, на которые данная должность оказывает влияние, например:
 - Оборот, годовой бюджет, фонд заработной платы или премиальный фонд

❑ Организационные

- **ДАННЫЕ ПО ПЕРСОНАЛУ:** число непосредственно подчиненных должностей – следует указать категории профессий – и/или число функционально подчиняющихся должностей (привести примеры должностей)
- **СТАТИСТИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ,** напр.: число выполняемых операций на данной должности; число улаживаемых дел; количество высылаемой корреспонденции; и т.д.
- **ДИНАМИЧНЫЕ ДАННЫЕ,** напр.: рост оборота в процентах; изменения численности подчиненных; величины инвестиций; и т.д.

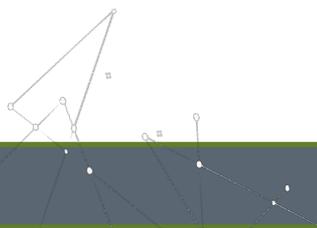


Финансовые

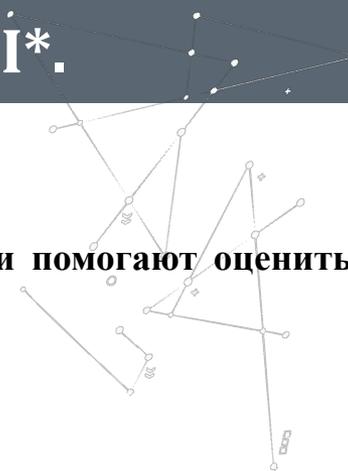
- данные переменного характера, динамичные, на которые данная должность оказывает влияние, например:
 - Оборот, годовой бюджет, фонд заработной платы или премиальный фонд

Организационные

- **ДАННЫЕ ПО ПЕРСОНАЛУ:** число непосредственно подчиненных должностей – следует указать категории профессий – и/или число функционально подчиняющихся должностей (привести примеры должностей)
- **СТАТИСТИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ,** напр.: число выполняемых операций на данной должности; число улаживаемых дел; количество высылаемой корреспонденции; и т.д.
- **ДИНАМИЧНЫЕ ДАННЫЕ,** напр.: рост оборота в процентах; изменения численности подчиненных; величины инвестиций; и т.д.



***Ключевые показатели эффективности входят в описание должности и помогают оценить степень достижения результатов в областях ответственности**



Размышляйте о показателях в четырёх перспективах:

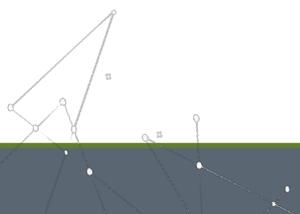
- Собственники
- Клиенты
- Трудовые процессы
- Развитие и инновации

Составьте список всех показателей, которыми пользуетесь Вы, либо Ваш начальник, для того, чтобы оценить Вашу степень достижения результатов в Областях ответственности

- Качественные
- Количественные

Примеры КРІ:

Своевременность выполнения операций; качество работы; объем продаж; % выполнения плана



Для описания задач и действий необходимо ответить на вопрос:

Какие задачи решаются в данной области ответственности с целью достижения основного результата?

Требования к описанию задач:

Задачи описываются упорядоченно, последовательно, логически и хронологически

Должны отражать:

Сложность должности, диапазон творческого подхода; степень самостоятельности; Количество внешних и внутренних контактов

С кем и по каким вопросам должность контактирует внутри организации	С кем и по каким вопросам должность контактирует вне организации
Требуемые образование и опыт работы	
Применяемые области знаний (специальные или теоретические)	
Необходимые умения и навыки (напр. владение ПК, знание языков, навыки вождения и т.д.)	
Дополнительная информация	
Какие еще особенности функционирования этой должности влияют на ее сложность (рынок, особенности организации, полномочия, требования к квалификации и навыкам)	

Планирование трудоустройства

- Потребности фирмы в будущем и необходимые квалификации
- Реструктуризация и изменение должностей
- Планирование профессионального развития работников

Оценка персонала и обучение на основе выявленных дефицитов

- Оценка потребностей в обучении
- Уровни квалификаций

Вознаграждения

- Оценка должностей
- Определение политики оплаты труда

Описание должностей

Отбор и трудоустройство

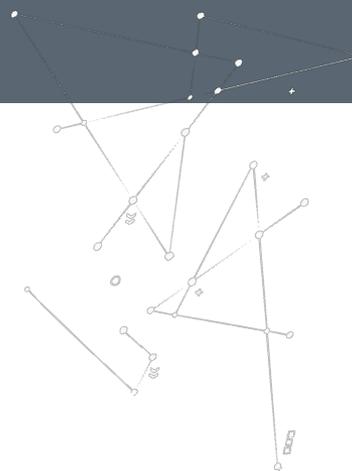
- Критерии отбора, основанные на требованиях к должности
- Соответствующий работник на соответствующем месте

Управление эффективностью

- Стандарты эффективности
- Ожидания + оценка результатов

Прояснение процессов

Постоянный анализ организационной структуры

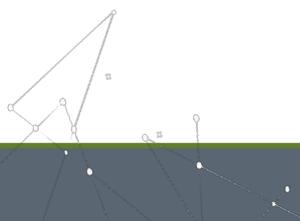


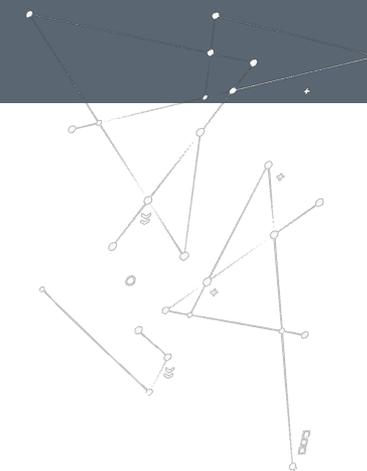
- **Изменение описания**

- Изменение структуры
- Усложнение процесса

- **Оптимизация процесса**

- **1.** Анализ изменений
- **2.** Назначение соответствующего комитета (3 вида)
- **3.** Проведение оценки – фиксация в протоколе
- **4.** Внесение изменений в тарификатор





**Благодарю
за внимание!**

