Алгоритм разработки системы оплаты труда и мотивации персонала

МИССИЯ
ЦЕЛИ КОМПАНИИ
Анализ внешней среды
Анализ внутренней среды
Бизнес-стратегии
Производственная, маркетинговая, финансовая, управления персоналом
Цели системы оплаты труда и мотивации персонала
Методы разработки системы оплаты труда и мотивации персонала

Для построения эффективной системы мотивации и оплаты труда нужно учесть 10 основных принципов:

1. Соответствие целей оплаты труда и мотивации целям предприятия.
2. Учет мотивационных факторов, ожиданий, потребностей персонала.
3. Выявление и устранение демотивирующих факторов.
4. Понятность и прозрачность системы вознаграждения.
5. Справедливость системы оплаты труда.
6. Вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты.
7. Своевременность выплаты вознаграждения.
8. Система должна быть комплексной, включающей материальное и нематериальное вознаграждение.
9. Мониторинг рынка зарплат. Конкурентоспособность зарплат.
10. Вовлеченность персонала в проведение изменений.

Структура совокупного дохода

Задачи составляющих совокупных доходов

Составляющие совокупных доходов	Задачи
Постоянная часть заработной платы (базовая ставка, оклад)	Оплачивается в соответствии с ценностью должности для компании (за выполнение должностных обязанностей). Достигается внутренняя справедливость
Переменная часть заработной платы	Повышение результативности/эффективности сотрудников
Опционы, акции	Выполнение стратегических целей
Доплаты, надбавки	За дополнительные усилия, заслуги, для обеспечения защищенности работника
Льготы: социальный пакет пакет бенефитов	Повышение уровня жизни сотрудников Привлечение и удержание сотрудников, их социальная защищенность
Нематериальная мотивация	Привлечение и удержание, лояльность, эффективность сотрудников

ФОРМИРОВАНИЕ (СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ) ПОСТОЯННОЙ ЧАСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Грейдинг

- (англ. *grading*) – группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация) с целью построения системы мотивации. Суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с ценностью этой работы на рынке (внешняя ценность).

Ценность той или иной должности в компании определяется
в результате проведения экспертной оценки должностей/рабочих мест.

Основные этапы проведения оценки:

1. Анализ содержания работы на данной должности. Описание
должности/рабочего места.

2. Подготовка к оценке. Выбор метода оценки.

3. Проведение оценки должностей/рабочих мест.

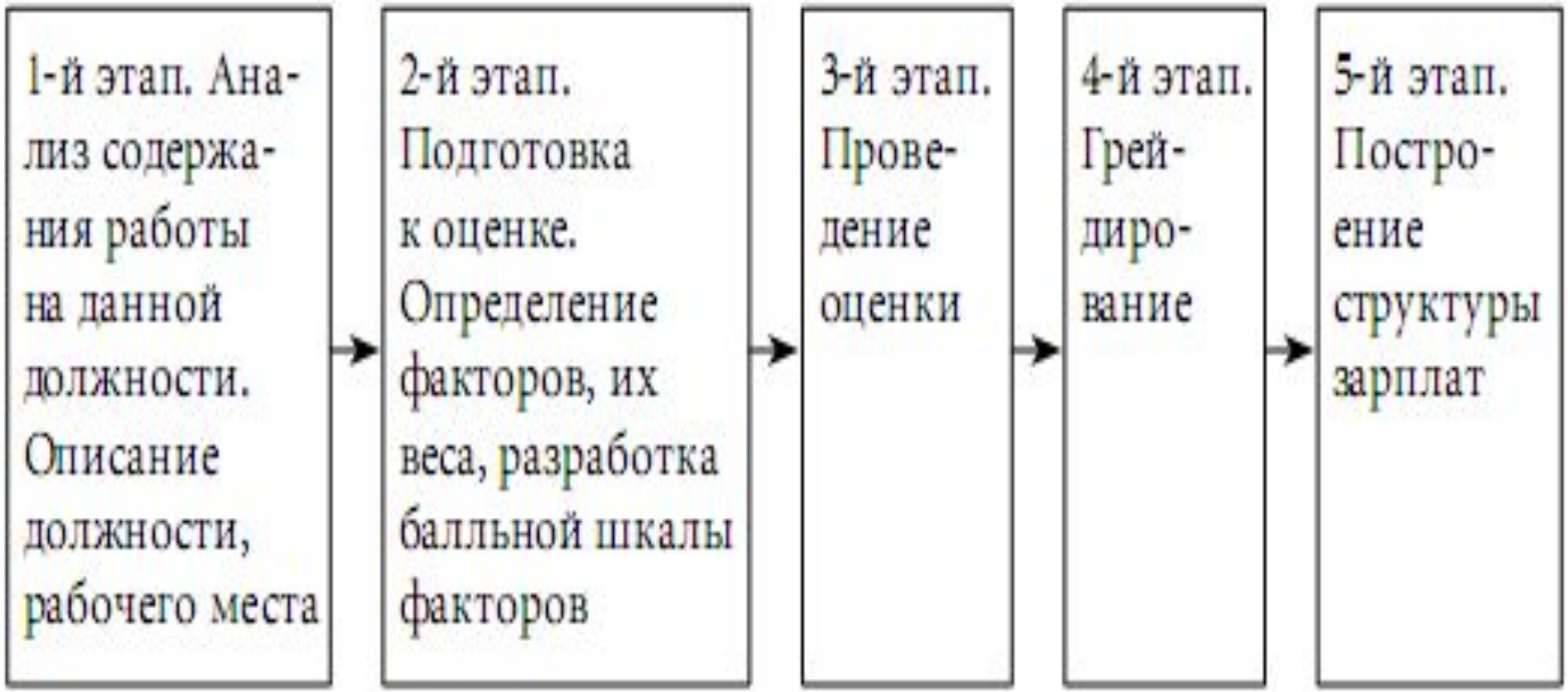
4. Коррекция существующих размеров зарплат, грейдирование.

5. Построение структуры зарплат.

Методы оценки

- Ранжирование
- Метод парного сравнения должностей
- Классификация
- Балльно-факторный

Основные этапы оценки должностей (рабочих мест)



ПРИМЕР: Описание должности «менеджер по обучению»

Подразделение	Департамент по управлению персоналом
Наименование должности	Менеджер по обучению
Цель существования должности	Организация эффективного обучения в соответствии с целями и потребностями компании
Подчинение (уровень в структуре организации)	Непосредственный руководитель (должность) Директор корпоративного центра Функциональный или руководитель проекта (в случае проектов или матричной структуры) Нет
Подчиненные	Непосредственные (с указанием количества человек) Нет Функциональные Нет
Ключевые функции, обязанности	Планирование обучения; составление программ обучения, расчет бюджета обучения и организация обучения
Образование	Высшее, желательно педагогическое
Требуемый опыт работы	От одного года

Продолжение:

Подразделение	Департамент по управлению персоналом
Знания, навыки, необходимые специальные навыки	Специальные знания в области организации обучения: методы обучения; методы определения потребностей обучения; оценка эффективности обучения; знание провайдеров обучения; умение планировать обучение; организаторские навыки; навыки ведения переговоров; коммуникабельность и др.
Ответственность	Выполнение программы обучения в соответствии с бюджетом 2 млн. Результативность обучения — 90–100%
KPI — ключевые показатели эффективности (не более 3–5 показателей)	Выполнение бюджета на обучение. Выполнение программы обучения. Рост нормативов по результативности и эффективности обучения

2-й этап. Подготовка к оценке
Выбор факторов

Метод Хэя :

- необходимые знания и опыт (know-how);
- решение задач (проблем) (problem solving);
- уровень ответственности (accountability).(м.б. 3-21)

Для российской компании: (6-9)

— уровень образования и опыт работы;
— сложность и новизна решаемых задач;
— навыки коммуникации;
— степень полномочий/свободы;
— финансовая ответственность;
— количество подчиненных.

Описание фактора «решение задач/проблем»

Уровень	Пояснение
1	Задачи просты и стандартны. Решения стандартны и известны. Ситуации однотипны. Для решения нестандартных задач нужна помощь
2	Задачи стандартны, решения известны, но требуется выбор той или иной процедуры решения. Требуется умение расставлять приоритеты. Для решения нестандартных задач нужна помощь
3	Задачи и решения известны. Необходимо выяснить причины проблем, провести анализ. Возможны разработка и принятие новых, нестандартных решений. Требуются рекомендации
4	Задачи менее известны, поэтому необходимо определить проблему и ее причину. Требуется аналитическое мышление. Ситуации неповторяющиеся. Необходимо умение использовать различные методики решения проблем и принятия решений. Нахождение нескольких решений одной задачи. Способность находить оптимальный вариант решения
5	Проблемы и решения неизвестны, ставятся новые нестандартные задачи. Высокий уровень сложности задач. Принятие конструктивных решений в различных ситуациях. Принятие решений с высоким уровнем значимости для организации (задачи часто имеют стратегическую направленность)
6	Высший уровень управления. Проблемы и решения неизвестны. Высокий уровень сложности проблем. Требуется принятие правильных нестандартных решений в нестабильной ситуации при отсутствии необходимого количества информации, фактов (возможно, ввиду возникшей необходимости срочного принятия решений) с использованием имеющихся знаний, опыта, интуиции. Принятие решений с высоким уровнем значимости для организации (проблемы часто имеют стратегическую направленность)

Взвешивание факторов по их важности

Ключевые факторы и их весовое распределение

Факторы	Вес, %
Степень полномочий	10
Масштаб действий (оборот)	10
Степень влияния на результат	25
Технические/профессиональные знания	15
Управленческие навыки	10
Навыки взаимодействия	10
Сложность принятия решений	20

Разработка балльно–факторной шкалы

Балльно-факторная матрица

№	Фактор	Вес. коэф., %	Макс. кол-во баллов	Кол-во баллов					
				1	2	3	4	5	6
1	Степень полномочий	10	50	8	17	25	33	42	50
2	Масштаб действий (численность, оборот)	10	50	8	17	25	33	42	50
3	Степень влияния на результат	25	125	21	42	62	83	94	125
4	Профессиональные знания	15	75	13	25	38	50	63	75
5	Управленческие навыки	10	50	8	17	25	33	42	50
6	Навыки взаимодействия	10	50	8	17	25	33	42	50
7	Сложность принятия решений	20	100	17	33	50	67	83	100

Проведение оценки должностей/рабочих мест

Экспертная группа проводит оценку должностей и рабочих мест с использованием заранее подготовленных документов:

1) описания организационной структуры компании;

2) описания должностей;

3) описания факторов по уровням;

4) факторной таблицы баллов.

Результаты оценки должности директора по персоналу

Факторы	Уровень/Баллы
Степень полномочий	4/17
Масштаб действий	3/29
Степень влияния на результат	3/29
Технические/профессиональные знания	5/31
Управленческие навыки	4/17
Навыки взаимодействия	5/21
Среда принятия решений	4/9
Сложность принятия решений	4/17
Итого	**170 баллов**

4-й этап. Грейдирование
Результаты расчета грейдов

Грейд	Значение в баллах	Минимальное значение	Максимальное значение
1	80	80	88
2	96	89	106
3	115	107	126
4	138	127	152
5	166	153	183

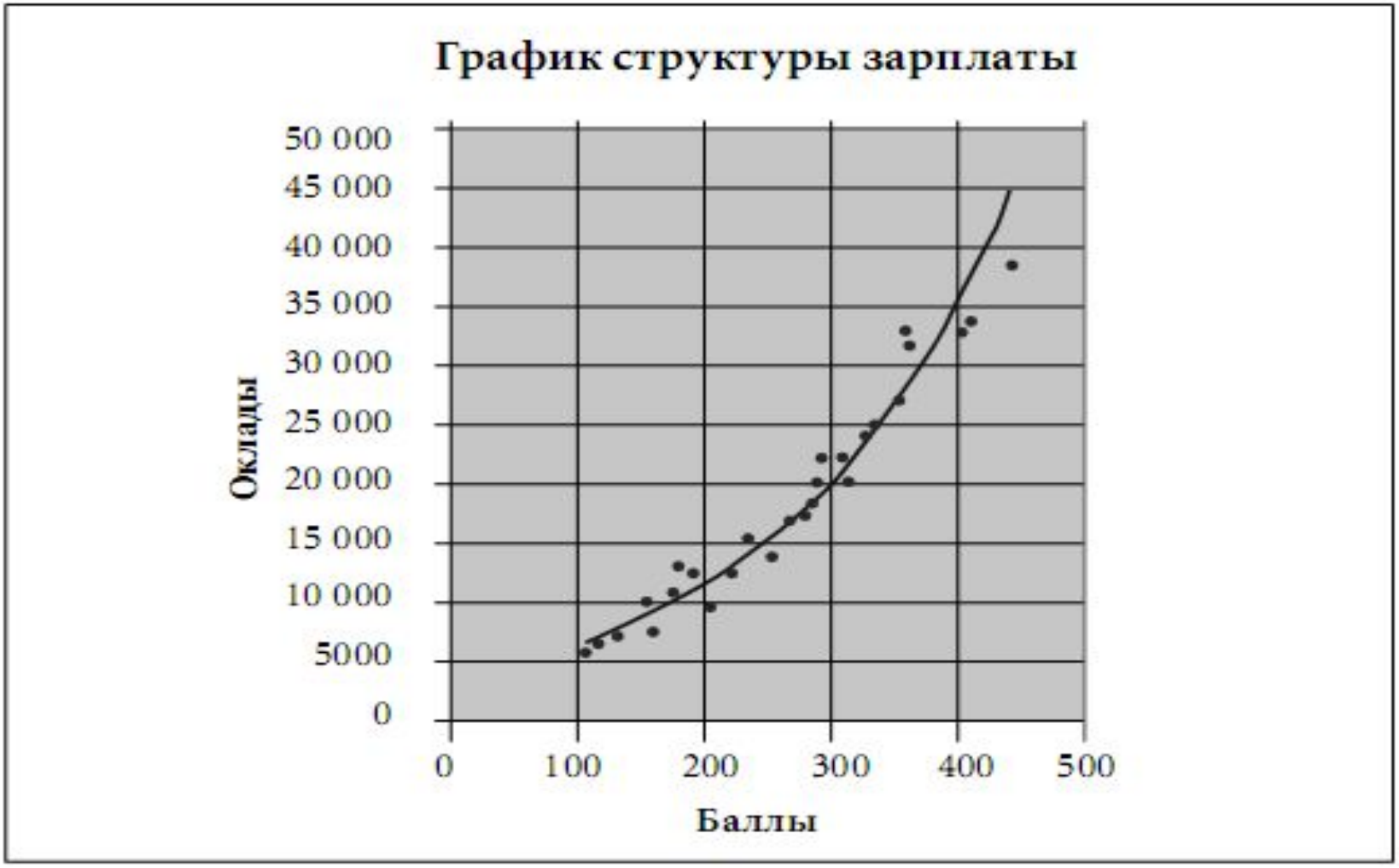
Второй вариант: Матрица грейдов

Грейды	Коммерческое подразделение	Финансовый департамент	Управление персоналом	ИТ
1				
2	Оператор	Кассир		
3		Бухгалтер	Инспектор отдела кадров	
4		Экономист	Менеджер по подбору персонала	Системный администратор
5	Менеджер по продажам			Ведущий программист
6	Руководитель отдела продаж			Руководитель службы ИТ
7		Главный бухгалтер	Директор по персоналу	
8	Коммерческий директор	Финансовый директор		

5-й этап. Построение структуры зарплат
Коррекция величины зарплаты (постоянной части)
Таблица должностей

Должности	Баллы	Оклады
Генеральный директор	450	40 000
Заместитель генерального директора	415	35 000
Главный инженер	370	33 000
Начальник цеха	335	25 000
Замначальника цеха	300	20 000
Мастер	285	18 000
Наладчик ЧПУ	270	17 000
Инженер	225	15 000
Экономист	210	10 000
Квалифицированный рабочий	195	13 000
Неквалифицированный рабочий	120	7000

Зависимость постоянной части зарплаты от ценности должности



Разработка структуры зарплат

Шаг 1. Установим среднюю величину постоянной части зарплаты (оклада) для каждого грейда.

Можно определить среднюю величину зарплаты для каждого грейда исходя из входящих в него средних окладов должностей.

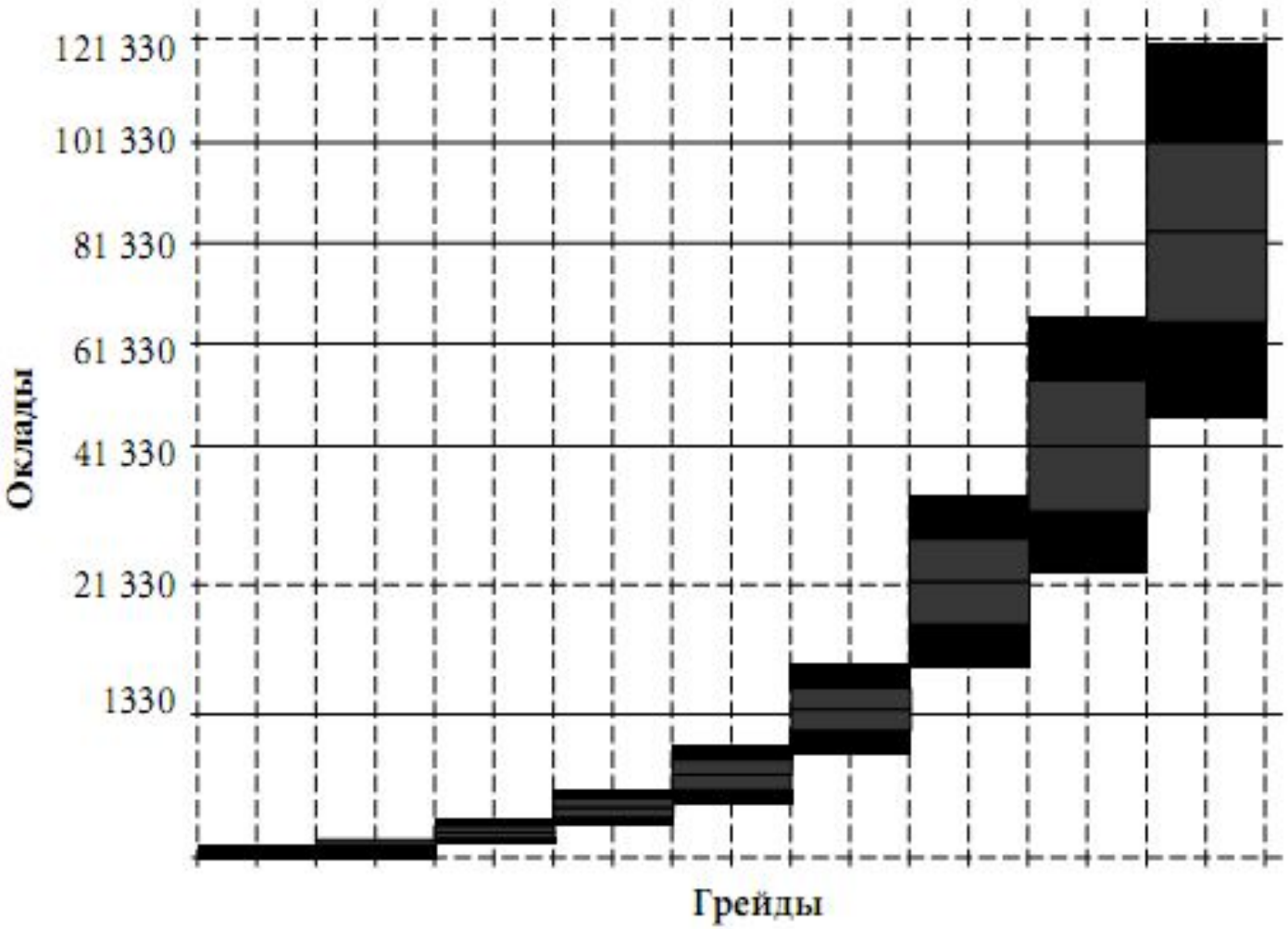
Шаг 2. Разработаем вилку окладов для каждого грейда.

Варианты вилки окладов

Категории	
5	+30%
4	+15%
3	Медиана
2	−15%
1	−30%

Категории		Оклады
3	Максимум	+20%
2	Средняя	Медиана
1	Минимум	-20%

Структура окладов, основанная на системе грейдов



Пример

Результаты разработки системы постоянной части зарплаты в российской производственно-торговой компании (250 человек).

Факторы и вес:

- профессиональные знания и умения — 15%;
- управленческие навыки — 10%;
- навыки взаимодействия, коммуникабельность — 15%;
- уровень ответственности — 15%;
- степень влияния на бизнес-результаты — 20%;
- сложность решаемых проблем — 15%;
- стрессоустойчивость — 10%.

Система грейдов

Должность	Кол-во очков	Грейд
Генеральный директор	290	11
Коммерческий директор	260	10
Финансовый директор	255	10
Директор по производству	244	10
Главный бухгалтер	218	9
Управляющий филиалом	192	8
Директор салона-магазина	188	8
Главный инженер	186	8
Начальник отдела корпоративных продаж	169	7
Начальник цеха	163	7
Руководитель IT	160	7
Начальник отдела поставки	152	6
Руководитель службы персонала	144	6
Начальник транспортного отдела	120	5
Менеджер по продажам, по качеству	104	4
Мастер цеха	102	4
Бухгалтер, инспектор отдела кадров	85	3
Водители	69	2
Рабочие	60	1–2

Система надбавок

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости компенсационной системе можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за стаж работы на фирме, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3 —6 месяцев).

Таким образом, **(базовый оклад) + (надбавки) составляют базовую заработную плату.**