

# *"Разработка и внедрение комплексной системы мотивации труда"*

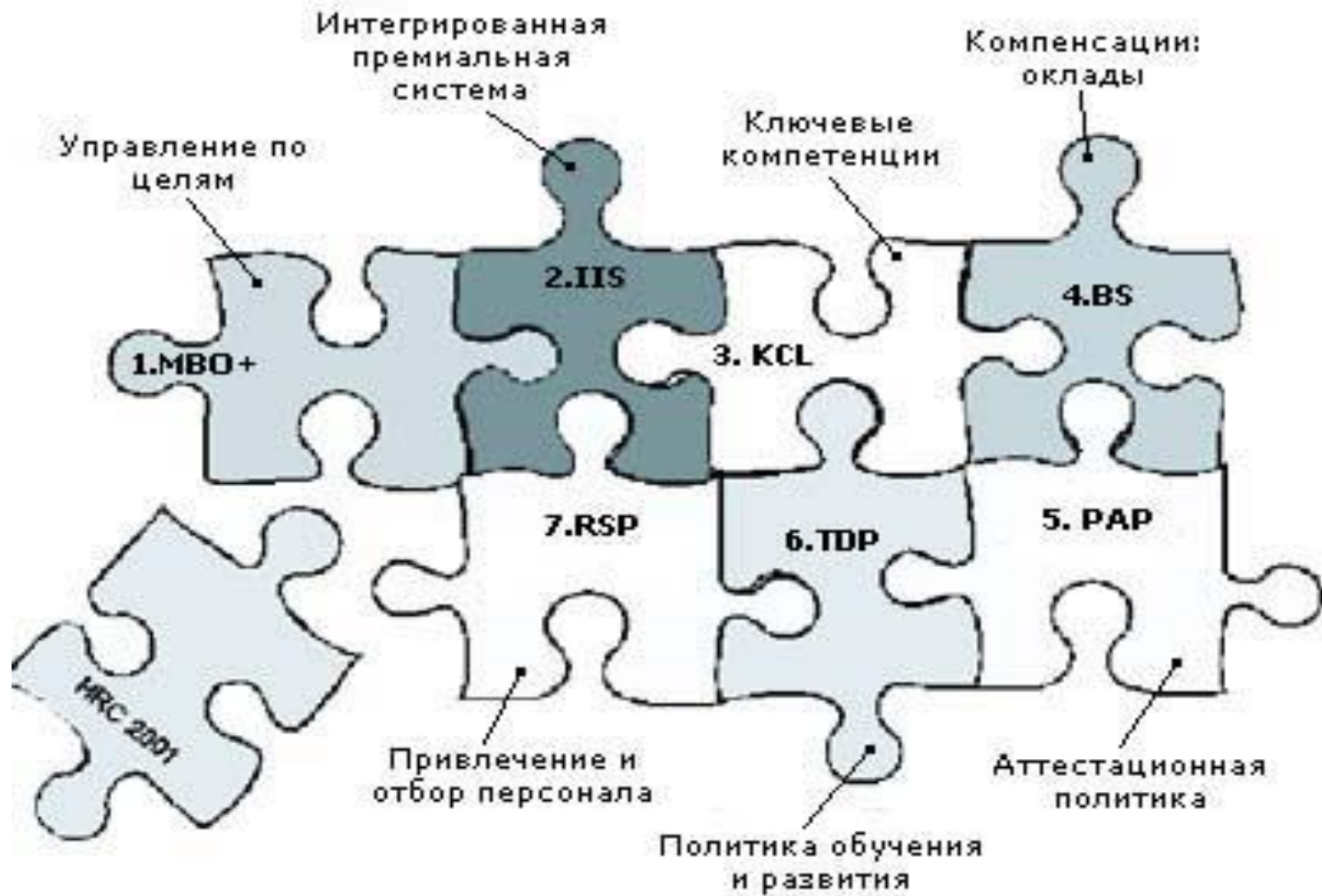
Автор презентации:  
*Демидова В.В.*

ОАО "СТЕКЛОНИТ"

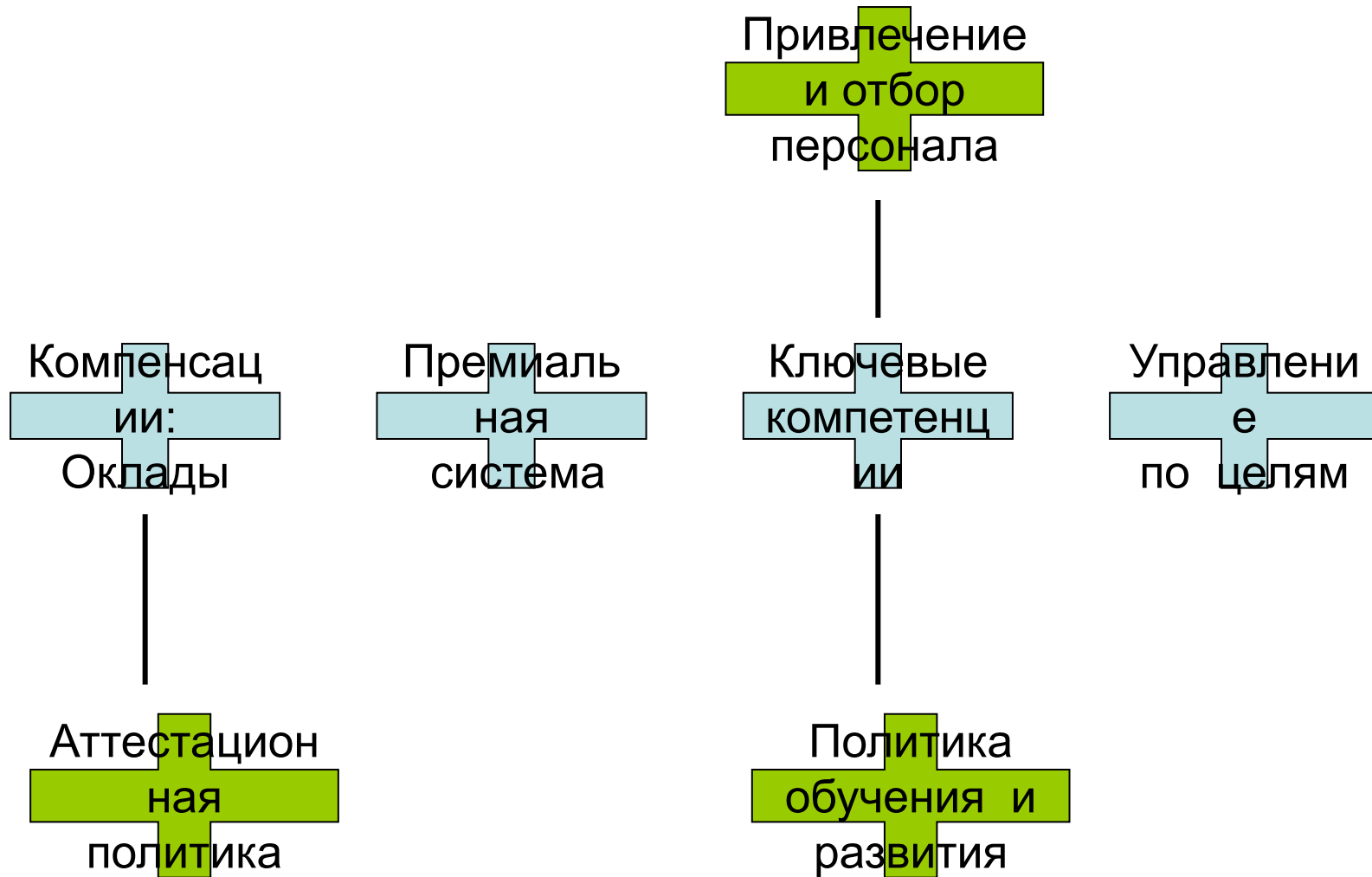
# Схема управления персоналом



# Интегральная система управления персоналом (инструменты по Литягину)



# Комплексная система работы с персоналом



*"Грейдинговая система*

*в использовании мотивации труда и работы с персоналом"*

Автор презентации:  
*Демидова В.В.*

ОАО "СТЕКЛОНИТ"

## Для чего нужна грейдинговая система?

- для определения относительной ценности существующих позиций с точки зрения стратегии предприятия;
- для оптимизации системы оплаты труда;
- для проведения независимой оценки сотрудников на предмет соответствия занимаемых ими должностей;
- для создания эффективной системы вознаграждения;
- для формирования стратегии развития персонала.

Грейдинговая система позволит уяснить гласность и открытость методов установления заработной платы всем представителям трудового коллектива.

Условие применения:

Данная система может эффективно работать при условии готовности сотрудников предприятия к внутренним изменениям.

# Необходимые ресурсы для разработки грейдинговой системы

1. Информационные ресурсы (политические, аналитические документы предприятия, должностные инструкции, сведения о среднерыночной стоимости позиции);
2. Людские ресурсы (экспертная группа со стороны предприятия (от 1 до 7 чел) плюс (возможны консультанты);
3. Финансовые ресурсы;
4. Временные ресурсы.

## Как ввести рейтинговую систему :

1. Создать рабочую группу или вообще открыть проект  
(Топ-менеджер-руководитель, линейные менеджеры, специалисты службы персонала).
2. Провести анализ организационной структуры предприятия  
(уровни управления, сходство характера выполняемой деятельности, функций и решаемых задач).
3. Выявить ключевые параметры и провести первичное определение количества рейдов (проведение интервью).
4. Провести содержательное описание каждого рейда.
5. Сформировать типовой формат описания всех внутрикорпоративных позиций.
6. Определить всех сотрудников по рейдам.
7. Провести разъяснительную работу среди сотрудников и начать внедрение данной системы.



## Виды применения грейдинговой системы:

1. Мотивация сотрудников
  - оплата труда,
  - премирование,
  - компенсационные пакеты - мотивационные уровни.
2. Оценка персонала.
3. Развитие сотрудников.

## Примеры применения грейдинговой системы:

**Степень высокая.** Менеджер успешно выполняет 90-100% поставленных перед ним целей. Все, кроме одного, профессиональные навыки развиты у него не ниже заданного уровня компетентности, при этом некоторые из них даже превосходят этот уровень. Все, кроме одного, стандарты рабочего поведения развиты на требуемом уровне, а некоторые из них превосходят его. Менеджеры, отвечающие перечисленным критериям, являются кандидатами в группу управленческого резерва.

**Степень сильная.** Менеджер успешно выполняет 75-90% поставленных перед ним целей. Три четверти профессиональных навыков развиты на уровне компетентности, а остальные — в меньшей степени, на уровне ограниченной компетентности. Три четверти стандартов рабочего поведения развиты на требуемом уровне.

## Примеры применения грейдинговой системы:

**Ступень базовая.** Менеджер успешно выполняет 50-75% поставленных перед ним целей. Половина профессиональных навыков развита на уровне опыта, не более одного навыка находится на уровне некомпетентности. Половина стандартов рабочего поведения развита на требуемом уровне.

**Ступень дефицитная.** Менеджер не справляется более чем с 50% рабочих целей. Половина профессиональных навыков развита ниже уровня компетентности. Половина стандартов рабочего поведения развита ниже требуемого уровня. Менеджеры, попадающие на данную ступень, должны рассматриваться как кандидаты на понижение в должности.

## Шаги по разработке грейдинговой системы:

1. Определение факторов и их веса.
2. Определение субфакторов и их описание.
3. Распределение веса субфакторов в рамках факторов с составлением таблицы грейдов.
4. Определение грейдов на позиции.
5. Определение относительной ценности позиций в соответствии с набранными поинтами (вес субфактора умноженный на грейд).
6. Ранжирование позиций (с возможной группировкой позиций).
7. Оценка средне - рыночной стоимости позиции.
8. Определение требования должности
9. Распределение вознаграждения на фиксированную и переменную части по позициям (категориям позиций).

## Шаги по разработке грейдинговой системы (продолжение):

10. Закрепление грейдинговой системы оплаты труда системным Положением об оплате труда на предприятии. В положении для инженерно-технических работников, специалистов и руководителей предусмотреть три вилки оплаты труда для всех категорий: базовая, сильная и высокая. Высокая позиция соответствует рыночному уровню, приведенную в выше показанных расчетах как проектная.

11. Проведение оценки работников на соответствие владениями компетентности по занимаемой должности.

12. Установление работникам соответственно три уровня оплаты труда: базовую, сильную и высокую. На основании этого формирование штатное расписание.

## 1.1.Определение факторов

**Фактор - это причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты и приводящая к результату. Факторами являются характеристики, присущие каждой должности в Компании, проявление которых в той или иной мере влияет на достижение целей компании и в целом на её функционирование.**

## Содержание блока факторов

### **Факторы:**

- **знания и навыки**
- **усилия**
- **ответственность**
- **условия работы**
- **вклад в достижение целей организации**
- **уровня ответственности**
- **требуемое образование**
- **напряженность и условия работы**
- **масштаба ответственности**
- **важности функций**
- **вклада в достижение целей организации**
- **требуемого уровня классификации**

## 1.2.Определение веса факторов

Экспертная группа составляет рейтинг факторов, исходя из их стратегической значимости. Вес факторов измеряется в поинтах (баллах). Существует 2 подхода составления рейтинга факторов.

### *1-й подход:*

Сумма поинтов (например, 1220), исходно взятая общей, разбивается на неравные доли поинтов, которые распределяются по факторам в зависимости от их приоритетности.



## Определение веса факторов

### ПРИМЕР 1:

	Факторы	Вес фактора (пример)
	<b>ОБЩАЯ СУММА</b>	<b>1220[1][1]</b>
1	Знания и навыки	450
2	Усилия	300
3	Ответственность	270
4	Условия работы	200

**[1][1]** Может быть привязана к совокупному ФОТ

## Определение веса факторов

### *2-й подход:*

**Каждому фактору присваивается количество поинтов, измеряющих их стратегический вес, поинты складываются в общую сумму, которые не ограничиваются вышеуказанными 1220 поинтами.**

## Определение веса факторов

### ПРИМЕР 2:

	<b>Факторы</b>	<b>Вес фактора (пример)</b>
1	Знания и навыки	60
2	Усилия	45
3	Ответственность	30
4	Условия работы	25
<b>ОБЩАЯ СУММА</b>		<b>160</b>

## 2.1.Определение субфакторов и их описание

Факторы делятся на уточняющие элементы – субфакторы. Экспертная группа присваивает каждому субфактору поинты, общая сумма которых должна равняться поинтам исходного фактора.

Итак, образуется шкала субфакторов.

Примечание к нижней таблице:

**[1][2]** Данная цифра используется в качестве примера, взята из табл. № 1

**[2][3]** Распределение поинтов (методом Дельфи – метод здравого обсуждения в группе экспертов)

**[3][4]** Субфакторы пишутся исходя из здравого смысла

## Определение субфакторов и их описание

Таблица распределения поинтов по субфакторам (пример)

<b>Знания и навыки (450[1][2])</b>	<b>Поинты[2][3]</b>
Опыт[3][4]	<u>350</u>
Знание работы	<u>100</u>
<b>Усилия (300)</b>	
Умственные усилия	<u>160</u>
Инициатива	<u>60</u>
Физические усилия	<u>80</u>
<b>Ответственность (270)</b>	
Ответственность за использование денежных средств	<u>150</u>
Значимость позиции для достижения видения Компании	<u>70</u>
Влияние на политику Компании	<u>50</u>
<b>Условия работы (200)</b>	<u>110</u>
Вредность работы	<u>90</u>

## 2.2.ОПИСАНИЕ СУБФАКТОРОВ (оценка самой работы)

Субфактор	1 грейд	2 грейд	3 грейд	4 грейд
<b>Значимость позиции для достижения видения Компании</b>	Идеальное выполнение работы на должности практически не отражается на возможности (темпах) достижения видения и стратегических целей компании.	Выполняемая работа имеет непрямоe отношение к достижению видения и миссии компании. Идеальное выполнение способствует достижению, но не является определяющим.	Выполняемая работа имеет значительное отношение к достижению видения и миссии компании и целей подразделения.	Работа на должности непосредственно связана с достижениями видения. Прямо отвечает за достижение миссии и стратегических целей компании.
<b>Влияние на политику Компании</b>	Не влияет на политику компании.	Влияние на политику оказывается путем внесения предложений по небольшим изменениям в инструкциях и правилах.	Влияние на политику Компании путем представления интересов подразделения. Требуется интерпретировать организационную политику подчиненным.	Требуется определение организационной политики для большой группы сотрудников. Неверные решения могут привести к серьезным потерям (на уровне Компании).
<b>Опыт</b>	Опыта работы в области деятельности не требуется, может быть, начинающий работник (0-3 месяца).	Требуется небольшой опыт работы в данной области (от 3-х месяцев до 2 лет).	Требуется большой опыт работы в данной области (от 2 до 5 лет).	Необходим опыт работы в области собственной деятельности (5 и более лет).
<b>Знание работы</b>	Требуется знание алгоритмов самих процессов работы и четкое их исполнение.	Работа требует обладания узкопрофессиональными знаниями, принципами, подходами, методами работы.	Требуется глубокое знание специфики своей работы, работы подразделения и подразделений Компании.	Требуется знание специфики своей работы, новейших инструментов и методов для ее выполнения, оптимизации работы подразделений, Компании в целом; ориентирование в области профессиональной деятельности, знание о тенденциях ее развития и нововведениях.

# ОПИСАНИЕ СУБФАКТОРОВ (оценка самой работы)

## продолжение

<b>Ответственно сть за использовани е денежных средств</b>	Нет вверенных денежных средств.	Рациональное и целевое использование вверенных подотчет денежных средств.	Контроль за рациональным и целевым использованием вверенных средств.	Принятие управленческих решений на рациональное использование денежных средств.
<b>Умственные усилия</b>	Несложные повторяющиеся процедуры, задачи.	Процедуры, требующие анализа данных с тем, чтобы качественно выполнять свою работу.	Требуется анализировать данные, принимать решения не только в рамках своей деятельности, но и в рамках всего подразделения, возможно привлечение в качестве эксперта в своей области для совместного принятия важного для Компании решения.	Работа в условиях изменчивой среды, влияющей на результативность всей компании и требующей своевременного и максимально точного реагирования через принятие правильного и в тоже время быстрого решения. Работа требует высокого уровня креативности, значительных аналитических и синтетических способностей, усвоения больших объемов информации за короткий промежуток времени.
<b>Инициатива</b>	Работа не требует проявления инициативы.	Возможно проявление инициативы, которая может повлиять на дальнейшие изменения в рамках своей работы.	Часто требуется выдвижение новых инициатив, которые могут влиять на дальнейшие изменения в подразделении.	Необходимость проявления инициативы очень высока, результаты проявления инициативы кардинально влияют на изменения в Компании.

# ОПИСАНИЕ СУБФАКТОРОВ (оценка самой работы)

## продолжение

<b>Вредность работы</b>	При условии полной (дневной) загруженности выполнение данной работы может негативно отразиться на самочувствии сотрудника, но прямо не наносит ущерба здоровью.	Выполнение данной работы может негативно отразиться на здоровье сотрудника. - постоянные контакты с клиентами, партнерами, другими организациями. - стрессовые ситуации.	Постоянное выполнение данной работы может оказать негативное влияние на здоровье сотрудника. - стрессовые ситуации. - постоянное взаимодействие с персоналом компании. - финансовая ответственность.	Выполнение работы определяется возможным риском утраты трудоспособности, опасностью для жизни.
<b>Физические усилия</b>	Минимум физического труда: - большую часть времени находится в сидячем положении; - пишет; - работает за компьютером; - отвечает на звонки.	Большая часть времени проводится в активных действиях; постоянные перемещения.	Постоянная средняя физическая нагрузка: - перемещение нетяжелых предметов; - большая часть времени проводится стоя или в активных действиях.	Постоянный тяжелый физический труд: - разгрузка; - погрузка; - перенос тяжелого груза на большие дистанции.
<b>Условия работы</b>	Благоприятные условия работы. Работа в чистом, уютном, технически оснащенном (компьютерная техника, кондиционер и т.д.), освещенном, отапливаемом помещении.	Изменчивые условия работы. Редкие командировки, постоянные выезды на объекты в пределах города.	Частые командировки.	Работа в неудобных, не достаточно освещенных, не отапливаемых условиях. Основная работа предполагает деятельность не в офисных помещениях.



### 3.Распределение веса субфакторов

**Для четкого понимания границ оценки осуществляется распределение каждого субфактора по грейдам (классам). Экспертной группой определяется количество грейдов, по своему усмотрению.**

# Распределение веса субфакторов

## Пример - ШКАЛА СУБФАКТОРОВ

Субфакторы	Грейды			
	1	2	3	4
Значимость позиции для достижения видения Компании	17,5	35	52,5	70
Влияние на политику Компании	12,5	25	37,5	50
Опыт	87,5	175	262,5	350
Знание работы	25	50	75	100
Ответственность за использование денежных средств	37,5	75	112,5	150
Умственные усилия	40	80	120	160
Инициатива	15	30	45	60
Вредность работы	22,5	45	67,5	90
Физические усилия	20	40	60	80
Условия работы	27,5	55	82,5	110
<b>Общая сумма</b>	<b>305</b>	<b>610</b>	<b>915</b>	<b>1220</b>

## 4.Определение грейдов

**Экспертной группой выясняется значимость позиции через распределение грейдов.**

**Пример - Приложение к Презентации.**

## 5. Определение относительной ценности позиций

**5.1. Определение относительной ценности позиций в соответствии с набранными поинтами (вес субфактора умноженный на грейд).**

**5.2. Далее вместо грейдов проставляются соответствующие им поинты, которые берутся из вышеупомянутой шкалы субфакторов.**

## 6. Ранжирование позиций

**Ранжирование позиций (с возможной группировкой позиций)**  
Таким образом, образуется рейтинг должностей по значимости их позиций на предприятии. На данном этапе по усмотрению экспертной группы может быть произведена группировка позиций. Для этого необходимо выявить наибольший разрыв между набранными пойнтами, граница разрыва будет являться переходом к следующей группе. Уровень А (выше 1600 поинтов) – которые в наибольшей степени влияют на достижение целей компании и ее прибыль.

## Ранжирование позиций

Пример:

Уровень А (выше 1600 пунктов) напрямую влияют на достижение целей компании и ее прибыль.

Позиция	Требования ценность
Генеральный директор	<b>1700</b>
Директор департамента продаж	<b>1645</b>
Директор департамента маркетинга	<b>1640</b>

## Ранжирование позиций

**Уровень Б (от 1000 до 1600 поинтов) в большой степени влияют на достижение целей компании и ее прибыль.**

<b>Позиция</b>	<b>Требования ценность</b>
Финансовый директор	1470
Начальник отдела ТЭК	1405
Региональный директор	1400
Главный бухгалтер	1345
Директор департамента ТО и ТЛ	1320
Начальник отдела рекламы	1315
Директор магазина	1270
Бренд-менеджер	1225
Продакт-менеджер	1225
Начальник отдела исследований и анализа	1200
Заместитель главного бухгалтера	1165
Логистик по закупу	1105
Заместитель директора департамента ТО и ТЛ	1065

## Ранжирование позиций

**Уровень В (от 700 до 1000 поинтов) в средней степени влияют на достижение целей компании и ее прибыль.**

Позиция	Требования ценность
Специалист по ПП	1000
Специалист по реализаторам	1000
Специалист по рынкам	1000
Старший консультант	995
Заведующий складом	985
Специалист по рекламации	975
Релизмен на рынке	950
Специалист по испытаниям	945
Старший кассир	895
Специалист по безналичному расчету	895
консультант	880
Специалист по рекламе	825
специалист АХО	810
кассир	810
Специалист по обработке документов департамента продаж	795



## Ранжирование позиций

**Уровень Г (до 700 поинтов) в наименьшей степени влияют на достижение целей компании и ее прибыль.**

Позиция	Требования ценность
Диспетчер	685
Кладовщик	685
Водитель-экспедитор	675
координатор торгового зала	670
Офис-менеджер	665
Грузчик (помощник кладовщика)	640
Бухгалтер по учету товарно-материальных ценностей	605
Торговый представитель на рынке	600
Водитель	575
Специалист по обработке документов ОПП	575
Специалист по обработке документов ТО и ТЛ	540
Повар	545
Техничка	515

## 7. Оценка средне - рыночной стоимости позиции

Стоимость позиции определяется предприятием или же её средне-рыночную оценку можно поручить кадровому агентству. При этом необходимо отметить, что нужно оперировать стоимостью позиций, прогнозируемой на момент внедрения грейдинговой системы предприятия. В этом случае, возможно введение поправочного коэффициента с учетом стратегической ценности позиции на предприятии. Поправочный коэффициент накладывается на среднерыночную стоимость позиции. Например, для предприятия с юридической ориентацией деятельности позиция юриста является более приоритетной (поправочный коэффициент СрСП+50%) нежели позиция садовника (поправочный коэффициент СрСП -15%).

## 8. Определение требований должности

**Существует множество факторов определения требований должности к индивидууму:**

- 1. Требования к образованию.**
- 2. Требования к знаниям.**
- 3. Требования к опыту.**
- 4. Требования к навыкам и умениям.**
- 5. Требования к внешнему виду.**
- 6. Требования к состоянию здоровья.**
- 7. Требования к личным качествам.**
- 8. Требования к поведению.**

**На каждой позиции могут быть использованы различные требования, так как сам род деятельности может предполагать значимость того или иного аспекта.**

**Кроме определения самих Факторов требований, необходимо определить критерии этих требований и балльную систему соответствия индивидуума требованиям должности.**

## Определение требований должности

### Шаги:

1. Составление шкалы базовых критериев для определения требований к должности.
2. Определение факторов требований должности.
3. Описание всех критериев.
4. Ранжирование факторов по приоритетности, исходя из степени значимости для достижения стратегических целей.
5. Присвоение каждому субфактору веса (поинты), исходя из определенных приоритетных факторов.
6. Присвоение каждой позиции грейдов по факторам, определение минимальных требований на должность по каждой позиции.
7. Расстановка поинтов по каждому грейду.
8. Определение общей суммы поинтов минимальных требований для каждой позиции.
9. Определение уровней соответствия и класса сотрудника на основе определенных минимальных требований.

## 9. Степень соответствия

**Степень соответствия, отклонение от минимальных требований должности к сотруднику могут быть разными. Различные сотрудники могут не соответствовать всем перечисленным параметрам (параметры приведены в примере ранжирования позиций) в позиции на все 100%. Данное несоответствие может быть различным, но чем важнее уровень позиций для Компании, тем разрыв несоответствия должен быть меньше.**

**Например, для уровня А разрыв несоответствия может составлять 10%, а для уровня Г- 30%. Если несоответствие уровня А составляет 10%, то руководство принимает решение оставить сотрудника или нет, в этом случае, если решение будет положительным для сотрудника, то он получает только фиксированную часть зарплаты.**

## 10. Распределение вознаграждения

Распределение вознаграждения на фиксированную и переменную части по позициям (категориям позиций). Суть данного шага заключается в том, что у более значимой части позиции на предприятии переменная часть зарплаты больше, чем фиксированная. Так как от их деятельности в большей мере зависит достижение целей предприятия. Экспертной группой определяется переменная и фиксированная части зарплаты для различных категорий позиций.

В зависимости от полученного результата переменная часть может варьироваться.

Например, если предприятие перевыполнило план на год, то сотрудник получает дополнительный процент к переменной части зарплаты.

## 11.Схема изменения грейдинговой системы под «свою»

1. Определение факторов и их веса.
2. Определение субфакторов и их описание.
3. Распределение веса субфакторов в рамках факторов с составлением таблицы грейдов.
4. Определение грейдов на позиции.
5. Определение относительной ценности позиций в соответствии с набранными поинтами (вес субфактора умноженный на грейд).
6. Ранжирование позиций (с возможной группировкой позиций).
7. Оценка средне - рыночной стоимости позиции.  
Расчет стоимости грейдов (уровней оплаты труда).
8. Определение требования должности и ее оценки.

## Схема изменения грейдинговой системы под «свою»-продолжение

9. Установление соотношения на фиксированную и переменную части по позициям (категориям позиций).
10. Закрепление грейдинговой системы оплаты труда системным Положением об оплате труда на предприятии. В положении для инженерно-технических работников, специалистов и руководителей предусмотреть три вилки оплаты труда для всех категорий: базовая, сильная и высокая. Высокая позиция соответствует рыночному уровню, приведенную в выше показанных расчетах как проектная.
11. Проведение оценки работников на соответствие владениями компетентности по занимаемой должности.
12. Установление работникам соответственно три уровня оплаты труда: базовую, сильную и высокую. На основании этого сформировать штатное расписание.