

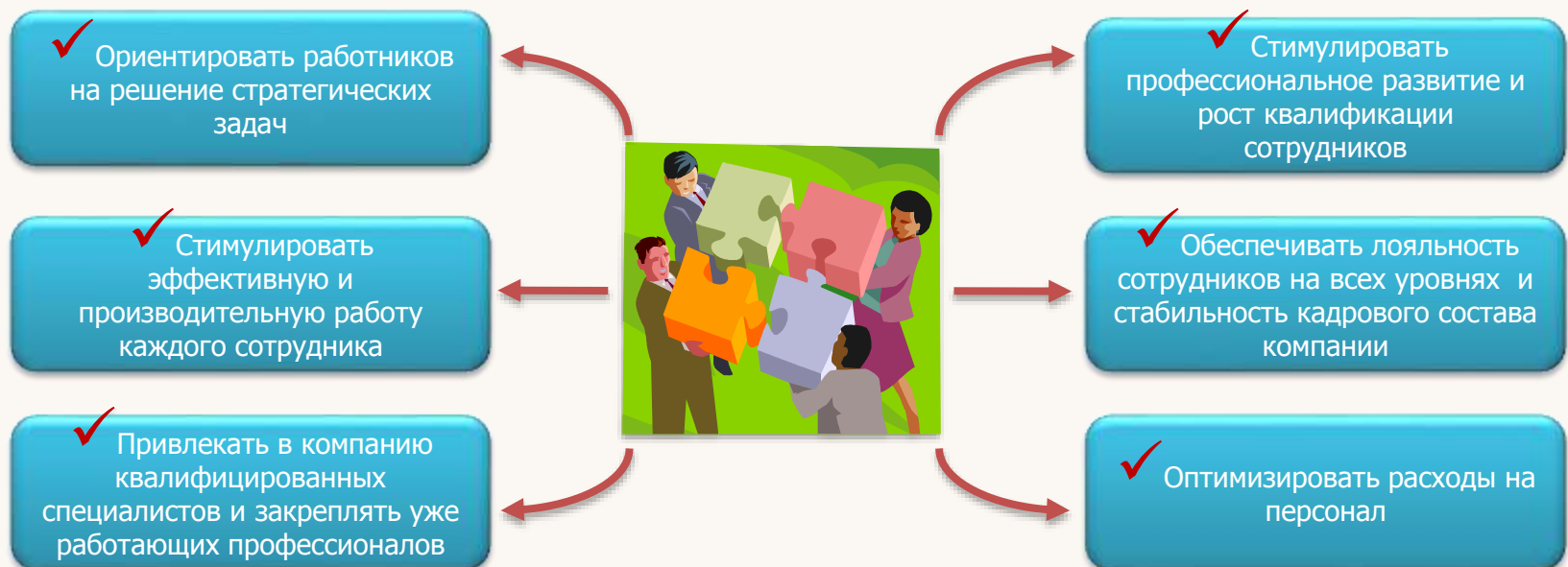


**Система мотивации персонала**

## Назначение услуги

**Система мотивации персонала** – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами компании, система мотивации позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

### Задачи системы мотивации



## Основные причины для заказа услуги





## Направления совершенствования системы мотивации



### 1. Оценка текущего состояния и определение целевой системы мотивации

- Анализ организационно-функциональной структуры компании, уточнение ответственности и полномочий должностных лиц и подразделений при выполнении поставленных задач.
- Проведение интервью с руководством компании и руководителями подразделений с целью уточнения их ответственности и полномочий при выполнении поставленных задач.
- Анализ существующей системы и контроля деятельности.
- Анализ существующей системы мотивации.
- Разработка целевой системы мотивации персонала и согласование ее с руководством компании.



### 2. Проектирование системы окладов/тарифной сетки

- Адаптация методики оценки должностей к индивидуальным особенностям компании.
- Организация и проведение процедуры экспертной оценки должностей по выделенным факторам.
- Построение схемы окладов/тарифной сетки.
- Разработка математической модели расчета окладов/тарифных ставок.
- Разработка разделов Положения об оплате труда.



### 3. Проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников

- Разработка ключевых показателей эффективности деятельности подразделений (KPI).
- Разработка индивидуальных показателей деятельности работников.
- Разработка регулярного премирования.
- Разработка системы проектного премирования.
- Запуск и контроль «Виртуального расчета».
- Разработка Положения о системе премирования работников компании.



### 4. Проектирование системы косвенного материального и нематериального стимулирования

- Согласование с руководством компании предложений по методам косвенного материального и нематериального стимулирования.
- Разработка системы компенсаций и льгот (косвенное материальное стимулирование).
- Разработка системы поощрений и взысканий (нематериальное стимулирование).
- Разработка Положения о социальном пакете, льготах и компенсациях, Положения о поощрениях и взысканиях.

## Инструменты системы мотивации



## Разработка системы окладов на основе грейдов

**Система грейдов** – система позиционирования должностей в иерархической структуре организации и определения уровней оплаты труда сотрудников в соответствии с ценностью занимаемой позиции с точки зрения стратегии компании.

**Определение факторов для оценки ценности должностей**

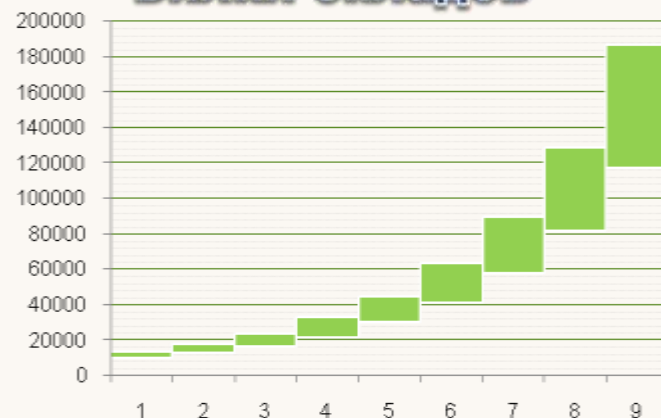
**Пример факторов:**

- Сложность решаемых задач;
- Уровень финансовой/материальной ответственности;
- Самостоятельность;
- Квалификация.

Должности оцениваются экспертами – специалистами компании, которые хорошо знают содержание работы на оцениваемых должностях.

**Оценка ценности должностей по выделенным факторам**

### Вилки окладов



### Структура грейдов

Дол.	Уборщица	Служащий	Главный специалист	Начальник отдела	Руководитель направления
Грейд 1	■				
2		■			
...					
7			■		
8				■	
9					■
10					

**Определение количества уровней заработной платы (грейдов)**

**Определение:**

- размеров окладов для «контрольных» должностей;
- «шага» изменения оплаты между грейдами;
- «вилки» внутри грейдов.

Задаются правила перевода баллов в грейд.

**Настройка параметров схемы окладов**

## Система грейдов

### Зачем нужны грейды



- Для повышения прозрачности системы формирования окладов (как для персонала, так и для руководства).
- Для формирования единых правил связи между компетенциями и должностным окладом сотрудника.
- Для повышения эффективности материальной мотивации персонала.
- Для более эффективного управления затратами на персонал и оптимизации Фонда оплаты труда.

### Плюсы внедрения системы грейдов



- Должности оцениваются в соответствии со значимостью рабочего места для компании.
- Увеличивается прогнозируемость Фонда оплаты труда.
- Сотрудники получают представление об изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры.
- Руководство компании получает инструмент для решений проблем индексации заработной платы и определения допустимого размера вознаграждения на новых должностях.

## Общая характеристика системы премирования

### Периодичность

- Ежемесячно
- Ежеквартально
- Раз в пол года

### Регулярная премия

### Основание

- За выполнение индивидуальных КПЭ
- За выполнение КПЭ подразделения

- Ежегодно

### Годовой бонус

- За достижение КПЭ компании

- По факту выполнения задания или поручения руководителя

### Разовая премия

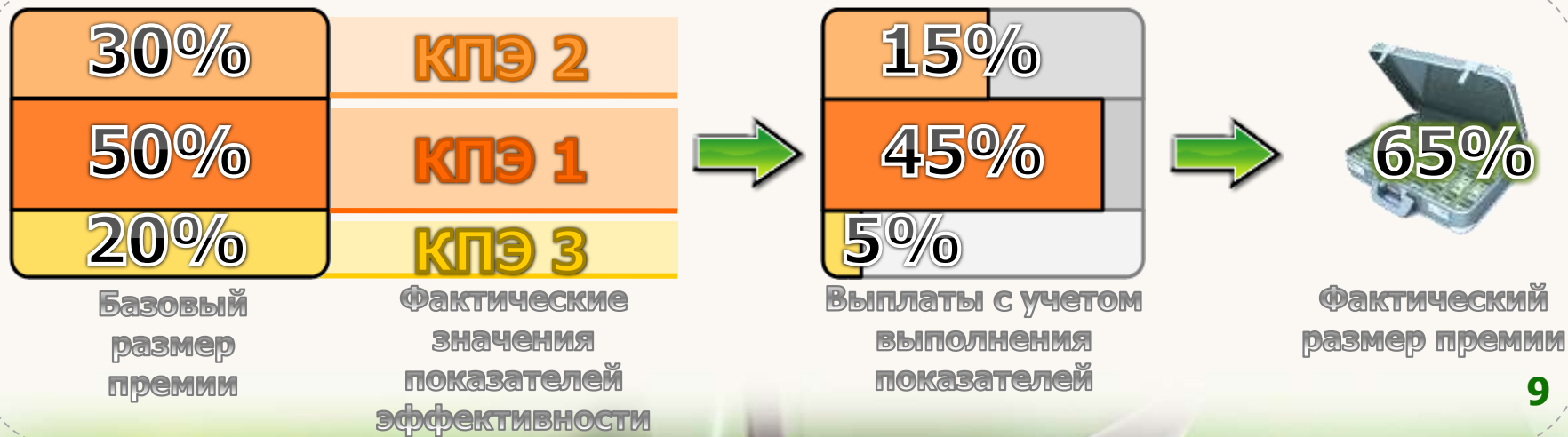
- За качественное и своевременное выполнение важных заданий и поручений

- После завершения проекта (этапа проекта)

### Проектная премия

- За выполнение работ по стратегически значимым проектам

## Премирование по показателям



## Принципы годового премирования

### Показатели

Общие по компании



По функциональным областям



Показатели по отделам



### Комплексная система

Топ-менеджеры



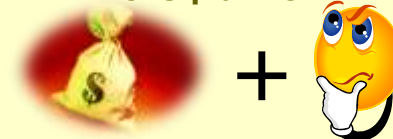
*Показатели деятельности компании*

Начальники



*Показатели деятельности компании, функциональных областей, отделов*

Рабочие и специалисты



*13-я зарплата + корректирующий коэффициент по результатам компании и отдела*

## Принципы проектного премирования

### Основные тезисы

Проектная премия является дополнительной выплатой и не зависит от размеров регулярной и годовой премии.

Размер фонда проектной премии и индивидуальный базовый размер проектной премии каждого из участников проекта определяется руководителем проекта перед началом проекта.



### Расчет проектной премии

или



На основе показателей эффективности

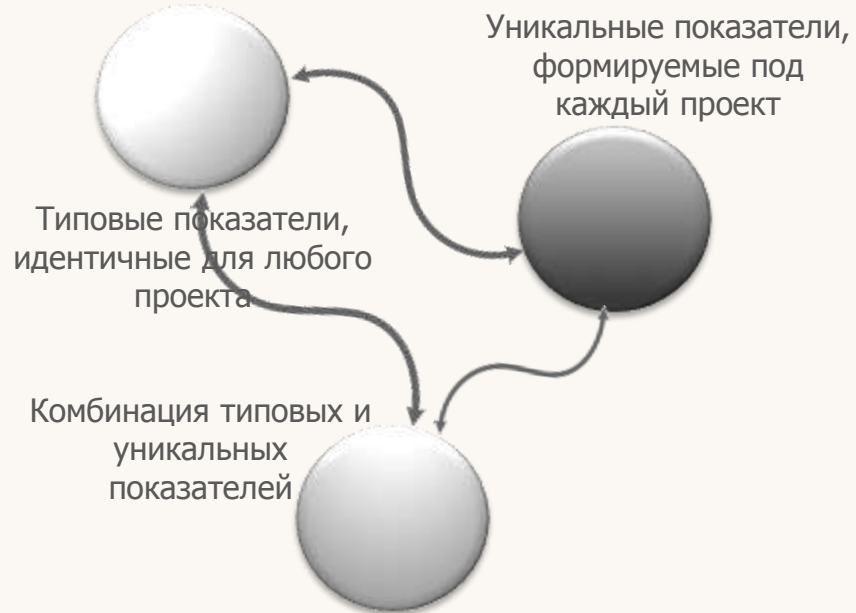


На основе оценки руководителя



Комплексный подход

### Варианты выбора показателей премирования





## Косвенное материальное стимулирование Общая характеристика





## Косвенное материальное стимулирование Примеры

### Льготы, дополняющие условия труда

- *мобильный телефон*
- *персональный ноутбук*
- *отдельный кабинет*
- *дополнительные средства связи*

### Социальные льготы

- *негосударственное пенсионное обеспечение*
- *оплата программ добровольного медицинского страхования*
- *предоставление дополнительных дней оплачиваемого отдыха за особые условия работы*
- *предоставление путевки на курорты отдыха*
- *компенсация на занятия спортом*
- *дотации на питание и проезд*



### Имиджевые льготы

- *оплата представительских расходов*
- *предоставление служебного автомобиля представительского класса*
- *улучшенный дизайн рабочего места*
- *организация и оплата элитного отдыха*

### Индивидуальные льготы

- *предоставление личного автомобиля*
- *частичная или полная оплата квартиры*
- *дотации на оплату обучения по профильным направлениям деятельности компании*
- *медицинская страховка по расширенной программе ДМС (для членов семьи)*
- *предоставление кредитов на льготных условиях*



## Нематериальное стимулирование: Позитивные средства





## Нематериальное стимулирование: Сдерживающие средства





## Дифференцированный мотивационный пакет

### Заработная плата



Должностной оклад согласно установленному  
рейду и вилке

Регулярная (квартальная) премия

### Нематериальная мотивация



Применение позитивных средств мотивации в  
случае надлежащего исполнения  
обязанностей

Применение сдерживающих средств  
мотивации в случае выявления проступков

### Социальный пакет



Предоставление кредитов на льготных  
условиях

Мобильный телефон и оплата разговоров по  
нему

Оплата программы ДМС

Компенсация затрат на занятия спортом

Предоставление дополнительных дней  
оплачиваемого отдыха за особые условия  
работы

Оплата представительских  
расходов



## Примеры реализованных проектов



- **ООО «Машинпэкс»** (разработка системы мотивации персонала)
- **ООО «Курьер Коррект»** (проектирование системы премирования персонала)
- **ОАО «ГидроОГК»** (разработка Концепции системы мотивации персонала, проектирование комплексной системы мотивации персонала)
- **ОАО «Чебоксарская ГЭС»** (Разработка принципов материального стимулирования персонала в зависимости от принадлежности к уровню управления, категории персонала, кадровой и производственной политики)
- **ОАО «Каскад ВВ ГЭС»**
- **ОАО «Камская ГЭС»**
- **ОАО «Нижегородская ГЭС»**
- **ОАО «Саратовская ГЭС»**
- **ОАО «Евроцемент»** (проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников; проектирование системы нематериального стимулирования, льгот и компенсаций; разработка Положений по оплате труда персонала группы компаний; разработка системы бригадной формы оплаты труда для рабочих)
- **ОАО «Московская объединенная электросетевая компания»** (разработка и внедрение Положений о премировании персонала подразделений сервисных филиалов; разработка системы ключевых показателей эффективности)
- **ООО «Страховая компания «Согласие»** (разработка Концепции системы материального стимулирования, основанной на ключевых показателях эффективности)

## Наши координаты

Подробную информацию об оказываемых услугах можно узнать по телефону:

**Тел.: (495) 215-1174**

(отдел по работе с клиентами)

Адрес: 125040 г. Москва. Ул. Верхняя д.34

E-mail: [info@emd.ru](mailto:info@emd.ru)

Интернет-представительство: [www.emd.ru](http://www.emd.ru)

