



115093, Россия, Москва,  
Подольское ш., д.8, корп.5,  
+7 (495) 792-54-16  
[www.citycg.ru](http://www.citycg.ru)

Консультационная услуга:

# Разработка комплексной системы мотивации персонала

---

Заринэ Карапетян  
Руководитель проектов  
CITY Consulting Group

---

## Предмет проекта

Разработка комплексной системы мотивации предполагает диагностику и проектирование системы стимулирования персонала Компании, которая направлена на формирование мотивации персонала, учитывающей установки руководства и способствующей эффективному достижению целей компании.

При проектировании системы стимулирования учитываются следующие факторы:

- Стратегические установки руководства;
- Связь системы стимулирования с другими инструментами управления Компанией;
- Ценность конкретных должностей /рабочих мест для компании;
- Тип подразделений (основное, вспомогательное) и категории сотрудников;
- Результаты труда подразделений и сотрудников Компании.

## Основные цели

Разработать систему стимулирования персонала Компании, ориентирующую сотрудников на инициативное и наиболее эффективное достижение целей предприятия.

Реализация проекта позволит:

- Настроить действующую структуру окладов (тарифную сетку) с учетом ценности рабочих мест/должностей для компании, а также с учетом требований рынка;
- Увязать результаты труда подразделений и сотрудников с размерами материального вознаграждения за счет выделения ключевых показателей эффективности деятельности (KPI - Key Performance Indicators) и совершенствования правил расчета премии;
- Повысить привлекательность труда и корпоративную лояльность за счет разработки структуры и содержания социального пакета для различных категорий сотрудников.

## Задачи проекта

В ходе реализации проекта будут решены следующие задачи:

- Разработаны тарифные сетки/схемы окладов (внедрена система грейдирования);
- Разработаны системы премирования на базе ключевых показателей эффективности;
- Разработана система косвенного материального и нематериального стимулирования.

## План внедрения

### Этап 1. Определение проекта.

В рамках данного этапа производится формирование команды проекта из представителей Заказчика и Исполнителя, определяется порядок работы команды проекта (устав проекта), проводится согласование стандартных форм и форматов результирующих материалов проекта, определяются места хранения и правила доступа к информации по проекту, разрабатывается календарный план проекта.

### Этап 2. Оценка текущего состояния и определение требований к системе стимулирования.

Краткая характеристика работ данного этапа:

- Выявляются и анализируются стратегические установки и цели Компании и отражающие их документы. Выясняется видение и предполагаемая политика руководства в области стимулирования персонала. Уточняются и анализируются проблемные зоны в сфере текущей кадровой политики и стимулирования персонала;
- Анализируются документы, регламентирующие деятельность сотрудников и структурных подразделений (субъектов);
- Проводятся интервью с руководителями компании с целью определения характера и интенсивности взаимодействия, степени свободы принятия решений и возможности оценки результатов труда;
- Анализируются применяемые инструменты планирования и контроля выполнения основных показателей деятельности Компании и ее подразделений;
- Анализируются инструменты управленческого учета с целью их дальнейшей интеграции с системой материального стимулирования;
- Анализируются документы, регламентирующие существующее состояние системы стимулирования персонала;
- Проводятся интервью с сотрудниками компании;
- Проводятся интервью с топ-менеджерами компании с целью выявления требований и ограничений к системе стимулирования. Обсуждаются возможности применения тех или иных методов и элементов стимулирования персонала;
- Формализуются и согласовываются с руководством Компании принципы материального стимулирования персонала в зависимости от категорий персонала, кадровой и сбытовой политики;
- Разрабатывается Концепция системы стимулирования персонала Компании;
- Разрабатывается План-график реализации Концепции системы стимулирования персонала.

### Этап 3. Проектирование системы стимулирования персонала.

#### 3.1. Проектирование системы окладов/тарифных ставок (тарифной сетки).

Краткая характеристика осуществляемых на этом шаге работ:

1. Адаптируются методики оценки ценности должностей к индивидуальным особенностям компании Заказчика, в том числе:
  - Определяются ключевые факторы оценки должностей - значимых для компании качественных параметров, с помощью которых можно охарактеризовать совокупность должностных обязанностей, выполняемых на большинстве рабочих мест компании (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность и т.д.),
  - Определяется степень значимости выделенных факторов оценки для деятельности Компании,
  - Адаптируются вербальные шкалы (уровней описания) каждого ключевого фактора экспертами Компании.
  - Адаптируется алгоритм обработки результатов оценки.
2. Формируется группа экспертов со стороны Заказчика, которые проходят обучение, и проводится процедура экспертной оценки должностей по выделенным факторам;
3. Результаты оценки ценности рабочих мест обрабатываются и предварительные результаты согласовываются с руководством Компании;
4. Проектируется тарифная сетка, базирующаяся на оценке ценности должностей по выделенным факторам, в том числе:
  - Выявляется соотношение минимального и максимального уровней оплаты труда,
  - Определяется количество разрядов оплаты в системе,
  - Группы (категории) должностей распределяются по разрядам,
  - Определяются межразрядные разницы для различных групп (категорий) персонала,
  - Определяются «вилки» для разрядов.
5. Разрабатывается математическая модель расчета окладов/тарифных ставок в приложении Microsoft Excel;
6. Проводится инструктаж сотрудников, ответственных за расчет выплат работникам, по методике расчета основной части заработной платы сотрудников.

#### 3.2. Проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников.

На этом шаге выполняются следующие работы:

1. Определяются ключевые показатели эффективности деятельности для структурных подразделений (KPI – Key Performance Indicators), увязанные с контролируруемыми показателями деятельности всей Компании;
2. Разрабатывается объективизированная система оценки результатов труда сотрудников компании;
3. Разрабатывается порядок определения премиального вознаграждения;
4. Разрабатывается план мероприятий по внедрению системы премиального вознаграждения;
5. Проводится инструктаж сотрудников, ответственных за расчет выплат работникам, по методике расчета премиального вознаграждения работников;
6. Осуществляется запуск и контроль «Виртуального расчета» (Считаем по новому – платим по старому), анализируются и корректируются возможные накладки;
7. Разрабатывается Положение по оплате труда, включающее:
  - Порядок установления постоянной части оплаты (оклада/ тарифной ставки);
  - Порядок изменения постоянной части оплаты;
  - Перечень показателей эффективности деятельности;
  - Порядок определения размера премиального вознаграждения.

### **3.3. Проектирование системы косвенного материального и нематериального стимулирования.**

1. Разрабатываются предварительные предложения по методам косвенного материального и нематериального стимулирования с учетом:
  - Различных категорий сотрудников,
  - Предпочтений различных социальных групп работников,
  - Финансовых ограничений и экономической целесообразности,
  - Наличия возможных вариантов.
2. Согласовываются предварительные предложения с руководством Компании;
3. Разрабатываются процедуры применения методов косвенного материального и нематериального стимулирования;
4. Согласовываются разработанные процедуры с руководством Компании;
5. Разрабатывается Положение о системе косвенного материального и нематериального стимулирования.

## Примечание

В зависимости от потребностей и желания Заказчика реализация работ по проектированию системы стимулирования предусматривает следующие варианты:

**Вариант 1.** Комплексная разработка системы стимулирования персонала - проектирование всех элементов системы стимулирования (окладов /тарифных ставок, премий и проч.) для большей части подразделений и категорий персонала Компании.

**Вариант 2.** Проектирование целостной системы материального стимулирования (всех ее элементов) для отдельных (ключевых) подразделений Компании и их сотрудников.

**Вариант 3.** Проектирование отдельных элементов (либо тарифной, либо премиальной частей) системы материального стимулирования, как для большей части персонала, так и для отдельных категорий сотрудников.

## Результат внедрения

По завершению проекта формируются следующие документы:

- Концепция системы стимулирования персонала;
- План-график реализации Концепции;
- Тарифная сетка компании;
- Методика оценки должностей;
- Математическая модель в формате Microsoft Excel, основанная на объективной ценности рабочих мест и подготовленная к расчету основной части заработной платы сотрудников;
- Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI) для структурных подразделений компании;
- План мероприятий по внедрению модели системы премиального вознаграждения;
- Положение по оплате труда сотрудников компании;
- Положение о компенсациях и льготах.

## Существенные дополнения

CITY Consulting Group считает принципиально важным выполнение следующих условий для успешной реализации проекта:

- Участие в разработке системы стимулирования директоров подразделений и отделов Компании, охваченных проектом;

- Участие вышестоящих руководителей в согласовании и утверждении ключевых показателей эффективности;
- Наличие команды проекта со стороны Компании, наличие руководителя проекта, обладающего полномочиями и возможностями организовывать работу команды проекта (назначение встреч, контроль подготовки требуемых документов сотрудниками компании).

## CITY Consulting Group

CITY Consulting Group начала работу на российском рынке в 2006 году. Отрасли специализации CITY, в которых компания имеет обширный опыт консультирования: оптовая торговля, розничная торговля, автобизнес, строительство и недвижимость, услуги B2B. Компания оказывает консультационные услуги по всем аспектам управления бизнесом: стратегия, финансы, маркетинг, продажи и закупки, персонал, бизнес-процессы, производство.

Консультанты CITY рассматривают бизнес как единую систему, в которой все элементы должны эффективно работать и правильно взаимодействовать между собой. CITY – это команда профессионалов-практиков, имеющих длительный, успешный опыт работы в консалтинге и реальном бизнесе. Среди специалистов компании – преподаватели программ MBA в ведущих учебных заведениях России: МГУ им. М.В.Ломоносова, АНХ при Правительстве РФ, МИРБИС. Все члены команды CITY обладают международным опытом консультационных проектов. На сегодняшний день в московском офисе CITY работает более 20-ти консультантов.

Наш адрес: 115093, Москва, Подольское шоссе, д.8 корп.5

Телефон: +7 (495) 792-54-16

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

Интернет: [www.citycg.ru](http://www.citycg.ru).