

**Елена Ветлужских
Александра Ларина
Татьяна Петренко
Анастасия Романова**

**КАК
РАЗРАБОТАТЬ
ЭФФЕКТИВНУЮ
СИСТЕМУ
ОПЛАТЫ
ТРУДА**

Система грейдов

Система вознаграждения по целям и KPI

Тарифная система оплаты труда

Сдельная и сдельно-премиальная
система оплаты труда

бизнес

альпина
ПАБЛИШЕР



**Примеры из практики
российских компаний**

Елена Ветлужских

**Как разработать эффективную
систему оплаты труда: Примеры
из практики российских компаний**

«Альпина Диджитал»

2016

Ветлужских Е. Н.

Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний / Е. Н. Ветлужских — «Альпина Диджитал», 2016

ISBN 978-5-9614-4396-7

О внедрении эффективной системы вознаграждения по KPI и системы грейдов на примере российских компаний. Книга доказывает, что успешная практика таких систем возможна лишь при соответствии корпоративной культуре, а также равноценном учете целей организации с индивидуальными потребностями сотрудников.

ISBN 978-5-9614-4396-7

© Ветлужских Е. Н., 2016
© Альпина Диджитал, 2016

Содержание

| | |
|--|----|
| Предисловие | 7 |
| Глава 1 | 8 |
| Уровень зарплаты по отношению к рыночному с учетом финансовых возможностей компании | 10 |
| Зависимость вознаграждения от компетенций сотрудников, результативности деятельности, вклада в работу и т. д. | 12 |
| Необходимость наличия коллективных и индивидуальных показателей | 13 |
| Механизм вовлечения руководителей и сотрудников в процесс разработки новой системы | 14 |
| Степень открытости информации о системе оплаты труда и вознаграждения | 15 |
| Глава 2 | 16 |
| Глава 3 | 18 |
| Глава 4 | 20 |
| Глава 5 | 23 |
| Формирование системы грейдов в управляющей компании | 23 |
| Этап 1. Построение иерархии типовых должностей | 23 |
| Разработка критериев оценки | 23 |
| Разработка опросника для проведения оценки типовых должностей | 24 |
| Оценка должностей | 25 |
| Этап 2. Разработка вилок должностных окладов и формирование структуры грейдов | 26 |
| Этап 3. Внедрение системы грейдов | 31 |
| Разработка постоянной части ЗП на основе грейдов в транспортной компании | 33 |
| Глава 6 | 36 |
| Проблемы компании | 37 |
| Структура системы компенсации | 38 |
| Базовый оклад | 39 |
| Глава 7 | 43 |
| Глава 8 | 49 |
| Комбинированный подход | 51 |
| Глава 9 | 52 |
| Варианты систем вознаграждения в проектах | 52 |
| Пример разработки системы вознаграждения в проектном офисе холдинга | 58 |
| Глава 10 | 62 |
| Разработка системы вознаграждения в транспортной компании | 62 |
| Разработка переменной части ЗП в производственной компании | 69 |
| Результаты внедрения | 70 |
| Глава 11 | 71 |
| Выбор программы премирования в зависимости от стратегии компании | 72 |
| Реформирование системы оплаты труда на основе грейдов и КРІ | 73 |

| | |
|--|-----|
| Сложности внедрения переменной части вознаграждения на основе управления по целям | 77 |
| Автоматизация | 78 |
| Результаты внедрения | 80 |
| Взаимосвязь с другими HR-процессами | 81 |
| Система мотивации персонала фронт-офиса банка | 82 |
| Описание метода с примерами внедрения | 82 |
| Результаты внедрения | 86 |
| Параллельно с внедрением новой системы мотивации... | 86 |
| Глава 12 | 88 |
| Разработка ССП – системы сбалансированных показателей КРІ в инжиниринговой компании | 89 |
| Результаты внедрения системы вознаграждения по КРІ | 94 |
| Глава 13 | 95 |
| Глава 14 | 99 |
| Электрогазосварщик (2-й разряд) | 102 |
| Электрогазосварщик (3-й разряд) | 103 |
| Электрогазосварщик (4-й разряд) | 104 |
| Электрогазосварщик (5-й разряд) | 105 |
| Электрогазосварщик (6-й разряд) | 106 |
| Глава 15 | 107 |
| Глава 16 | 109 |
| Наличие зарплаты, соответствующей рыночной, и хороший стабильный оклад | 112 |
| Наличие льгот по типу «шведского стола» или «кафетерия» с возможностью выбрать те или иные льготы для сотрудника | 113 |
| Вовлеченность, увлеченность своей работой, интерес к ней | 115 |
| Признание заслуг вышестоящим руководителем и коллегами, ощущение собственной значимости | 116 |
| Глава 17 | 117 |
| Приложение 1. Перечень критериев оценки | 119 |
| А. Профессиональные знания | 119 |
| Б. Масштаб управления | 120 |
| В. Коммуникации | 121 |
| Г. Способ решения задач | 122 |
| Д. Сложность решаемых задач | 123 |
| Е. Самостоятельность в принятии решений | 124 |
| Ж. Участие в принятии решений | 125 |
| Приложение 2. Анкета для оценки системы мотивации в компании | 126 |
| Приложение 3. Индивидуальный план сотрудника для оценки | 129 |
| Приложение 4. Карточка КРІ (пример) | 130 |
| Приложение 5. Оценочная форма (пример) | 131 |
| Список литературы | 132 |

Елена Ветлужских, Александра Ларина, Татьяна Петренко, Анастасия Романова

Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний

Редактор *В. Ионов*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

© Ветлужских Е., Ларина А., Петренко Т., Романова А., 2016

© ООО «Альпина Паблицер», 2016

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

Предисловие

Для достижения корпоративных целей, включая повышение эффективности, мотивации, вовлеченности и лояльности сотрудников, многие российские предприятия внедряют систему грейдов и систему вознаграждения по КРІ. Есть и такие, которые уже имеют опыт их применения и сегодня занимаются ее совершенствованием. Вряд ли можно сомневаться в том, что накопленный опыт очень интересен и полезен всем, кто только приступает к созданию системы оплаты труда и мотивации. Именно это натолкнуло меня на мысль написать книгу, в которой собраны наработки российских компаний по внедрению как системы грейдов, так и системы вознаграждения по результатам, направленной на достижение целей и КРІ. К работе над этой книгой я решила привлечь авторов-практиков: директоров по персоналу, руководителей отделов компенсации и мотивации. Они приводят свои примеры и рассказывают, как разрабатывали и внедряли системы вознаграждения.

Хотя я согласна не со всеми решениями авторов, разработанные ими методики и системы оплаты труда приводятся без каких-либо изменений. Здесь, как и в любом другом деле, важна открытость демонстрации разных подходов и практик, оставляющая возможность выбора. Вместе с тем, как эксперт в этой области, я даю подробный анализ ошибок, допускаемых при внедрении грейдов или системы вознаграждения КРІ. Это поможет избежать их при разработке новой системы оплаты труда или провести аудит существующей системы и внести необходимые корректировки для ее усовершенствования.

Для начинающих эта книга – кладезь опыта и ценной информации для профессионального роста. Она уникальна тем, что написана самими разработчиками: директорами по персоналу (хотя некоторые авторы книги сегодня уже стали консультантами). Будем признательны вам за отзывы. Пишите на e-mail: oplata@mail.ru.

В целях профессионального роста и развития мы с коллегами создали Сообщество специалистов по оплате труда, где постоянно идет обмен опытом, а также ценной и актуальной информацией по новым методикам, идеям и результатам исследования в области управления компенсацией и мотивацией (см. www.facebook.com/compenbens/com или <http://www.elenavetl.ru/compenbens/>).

В заключение хочу высказать благодарность авторам, принявшим участие в этом проекте: Александре Лариной, Анастасии Романовой, Татьяне Петренко.

С уважением,

Елена Ветлужских,
www.elenavetl.ru

Глава 1

Разработка стратегии управления совокупными доходами

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА, сертифицированный бизнес-тренер, консультант, www.elenavetf.ru

Совокупные, общие доходы (Total reward) включают в себя базовую часть, переменную часть (вознаграждение, премии), доплаты и надбавки, пакет льгот (бенефиты) и нематериальные доходы (нематериальную мотивацию), т. е. всю сумму доходов, как финансовых, так и нефинансовых, которые получают работники компании.

Стратегия совокупных доходов (Total Reward Strategy, далее для простоты используется более короткий термин Reward Strategy) должна удовлетворять потребностям бизнеса, быть привязанной к целям компании и способствовать их достижению. Кроме того, Reward Strategy, как часть стратегии управления человеческими ресурсами, должна поддерживать ее реализацию. Например, если одна из стратегических HR-целей – удержание высококвалифицированных специалистов в компании, то система оплаты труда должна поддерживать ее реализацию, и при создании Reward Strategy разрабатывают систему грейдов, в которую входит система квалификационных уровней. Сотрудники видят, что компания ценит их профессионализм и соответственно более высоко оплачивает квалифицированный труд. У молодых сотрудников в таких компаниях есть возможность профессионального роста, и они тоже не уходят из компании.

Таким образом, при разработке Reward Strategy следует ответить на вопросы: «Куда мы идем и зачем?» и «Как мы туда дойдем?». Необходимо определить:

1. Принципы и ценности, которых вы будете придерживаться при построении системы оплаты труда и мотивации.
2. Намерения – какие схемы оплаты и вознаграждения будут внедряться.
3. Логическое объяснение – почему вы это будете делать (зачем), что это даст организации.
4. План действий – как вы будете это делать.

Известные гуру в области стратегического управления доходами (Strategic Reward Management) Майкл Армстронг и Данкан Браун отмечают в своих работах, что при разработке стратегии мы должны учитывать не только цели бизнеса, но и индивидуальные потребности сотрудников. Кроме того, разработанная система должна соответствовать корпоративной культуре.

Согласно Армстронгу [1], эффективная Reward Strategy должна:

1. Иметь четко определенные цели и взаимосвязь с целями компании.
2. Отвечать потребностям компании и сотрудников, и быть интегрированной в единое целое.
3. Эффективно поддерживать необходимые для компании HR-процессы.

При разработке Reward Strategy необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каким будет уровень зарплаты по отношению к рыночному с учетом финансовых возможностей компании?
2. Каковы цели системы оплаты труда в компании – повышение результативности сотрудников, повышение привлекательности компании как работодателя на рынке труда, оптимизация численности и/или сохранение ценных сотрудников?

3. От чего будет зависеть вознаграждение сотрудников: от их компетенций, результативности деятельности, вклада в работу?
4. Необходимо ли для компании вознаграждение сотрудников как за коллективные, так и за индивидуальные результаты?
5. Как выстроить механизм вовлечения руководителей и сотрудников в процесс разработки новой системы?
6. Какой будет степень открытости информации о системе оплаты труда и вознаграждения для сотрудников?

Приведу краткие пояснения по каждому из вышеперечисленных пунктов, чтобы облегчить разработку Reward Strategy для вашей компании.

Уровень зарплаты по отношению к рыночному с учетом финансовых возможностей компании

Компании нужно определиться, будет ли уровень зарплат соответствовать рыночной медиане или выше ее. Это зависит от специфики бизнеса и уровня требований к результативности и компетенциям сотрудников.

«Мы платим по самому высокому квартилю, поскольку хотим иметь в нашей компании только результативных и компетентных сотрудников», – прокомментировал свое решение по выбору уровня зарплаты директор по персоналу одного российского предприятия. Например, это важно в ИТ-секторе, где дефицитность высококвалифицированных программистов на рынке труда заставляет идти на такие затраты.

А возможно, уровень зарплат в вашей организации будет на 10 % ниже медианы, поскольку большая часть сотрудников легко заменяема и дефицита на нужные компании профессии (тем более в период кризиса) нет.

Вместе с тем на некоторых российских предприятиях при уровне зарплат сотрудников на 10–15 % ниже медианы рынка совсем отсутствует текучесть сотрудников, а их результативность находится на приемлемом уровне, потому что генеральный директор харизматичный лидер, в компании сильный корпоративный дух, замечательная атмосфера и большие возможности для развития и роста сотрудников.

Что еще? На уровень зарплат также влияют финансовые возможности компании, а именно размер установленного фонда оплаты труда.

Может быть разработана гибкая дифференцированная система: для большинства сотрудников уровень зарплат чуть ниже рыночной медианы, а для самых талантливых и результативных сотрудников – по верхнему квартилю.

Таким образом, нужно взвесить целый ряд факторов, прежде чем определиться с подходом к уровню зарплат относительно рыночного.

Цели системы оплаты труда – повышение результативности сотрудников, повышение привлекательности компании как работодателя на рынке труда, оптимизация численности и/или сохранение ценных сотрудников.

Если вы хотите создать систему оплаты труда, направленную на повышение результативности сотрудников, то нужно внедрить систему оплаты по результатам на основе КРІ – ключевых показателей эффективности.

Если ваша задача – повысить привлекательность своей организации на рынке труда, то, кроме существующей системы оплаты труда, можно разработать так называемые golden hellos – это могут быть специальные пакеты для привлечения ценных и талантливых сотрудников, включающие как хорошую оплату, так и набор бенефитов – льгот. Чтобы компания стала привлекательной для потенциальных сотрудников, можно разработать систему профессионального роста, прозрачную карьерную лестницу, определить возможности обучения и развития сотрудников, создать интересные для них льготы: гибкий график работы, оплату обучения, дотацию на обеды, сбалансированность рабочей и личной жизни и т. д.

Если цель – сохранение ценных сотрудников, то можно специально для них разработать пакет бенефитов по методу «шведского стола» или «кафетерия», провести обучение руководителей по управлению и мотивации талантливых сотрудников (к таким сотрудникам нужен индивидуальный подход), создать хорошие и комфортные условия работы. Так, в некоторых компаниях для талантливых сотрудников, занимающихся креативом, оборудуются специальные комнаты с креслами, подушками, планшетами и флип-чартами и т. д.

Для оптимизации численности нужно определиться с количеством необходимых сотрудников той или иной категории и квалификации, провести оценку по результатам деятельности и компетенциям и оставить сотрудников, которые соответствуют требованиям компании.

Зависимость вознаграждения от компетенций сотрудников, результативности деятельности, вклада в работу и т. д.

Существуют разные схемы вознаграждения: competence pay – оплата по компетенциям, performance pay – оплата за результат деятельности, skill pay – оплата за умения и т. д. Каждая из схем имеет свои плюсы и минусы, ваша задача – выбрать и внедрить схему вознаграждения в соответствии с целями, ценностями и спецификой своей компании. Более подробную информацию о различных видах вознаграждения, плюсах и минусах каждого из них можно получить на моем семинаре «Лучшие мировые практики», см. <http://www.elenavetl.ru/openseminars/>.

Необходимость наличия коллективных и индивидуальных показателей

В политике нужно определиться, будете ли вы вознаграждать только за достижение индивидуальных целей по КРІ – ключевым показателям эффективности или еще и за достижение коллективных целей, например целей компании. Если за то и другое, тогда возникает еще один вопрос: какие группы сотрудников (руководителей) и в каком размере?

Я считаю, что система оплаты будет эффективна, если в ней учитываются как индивидуальные, так и коллективные результаты деятельности сотрудников. Иными словами, система вознаграждения должна включать в себя три составляющие: индивидуальные, командные и корпоративные (при выполнении целей компании).

Учитывая индивидуальные и командные результаты деятельности, мы стимулируем сотрудников на оказание взаимопомощи, поддержки, правильную расстановку приоритетов при распределении ресурсов. А выплачивая годовые бонусы сотрудникам в зависимости от прибыли компании (конечно, при условии индивидуальной результативности), мы признаем их вклад в достижение целей компании, тем самым повышая удовлетворенность и лояльность к компании.

И еще одно важное правило: чем ближе позиция/должность к позиции генерального директора по иерархии, тем больше должен быть процент коллективной составляющей, так как вклад сотрудника в результаты деятельности компании становится выше.

Примеры различных вариантов вознаграждения приводятся в моей книге «Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ» [2].

Механизм вовлечения руководителей и сотрудников в процесс разработки новой системы

Политика оплаты труда будет понята и принята руководителями и сотрудниками, если они участвуют в разработке системы, например, как в оценке должностей при разработке грейдов, так и в разработке целей и KPI при внедрении системы оплаты по результатам.

Согласно исследованиям компании Hay Group, большое влияние на успех той или иной системы оказывают линейные менеджеры. Очень важно, понимают ли они данную систему, разделяют ли ее, умеют ли ставить цели и определять KPI как для себя, так и для своих подчиненных, правильно ли проводят оценку сотрудников по результатам деятельности и по компетенциям, правильно ли предоставляют обратную связь сотрудникам. От понимания и умений линейных руководителей зависит эффективность и успешность разработанной в компании системы оплаты труда. Вот почему так важно проводить обучение и тренинги для всех руководителей, а не только для служб персонала, разрабатывающих данную систему.

Степень открытости информации о системе оплаты труда и вознаграждения

Некоторые организации держат политику системы оплаты и вознаграждения в секрете от сотрудников. Однако Армстронг [3] в своих работах доказывает и приводит примеры того, что такой подход не работает. Сотрудники должны быть уверены, что система оплаты на их предприятии справедливая. А для этого они должны знать и уметь рассчитать уровень их оплаты, а также понимать от чего зависит тот или иной размер вознаграждения. Отсутствие понимания, прозрачности приводит к подозрению и снижению мотивации сотрудников. Нужно сделать политику вознаграждения доступной и открытой. Доступность осуществляется через вовлечение и коммуникации.

Компании также должны разработать так называемые compensation-risk mitigators (смягчители риска) – условия в системе компенсации, уменьшающие риски для компании [4]. В большинстве случаев с этой целью используют:

1. Как краткосрочную оплату, так и долгосрочные выплаты, например некоторые российские компании включают в Положение об оплате пункт об отсрочке выплат бонусов для топ-менеджеров на три года.
2. Правильный баланс постоянной и переменной части.
3. Сбалансированные критерии для оценки результативности (как количественные, так и качественные).
4. Взаимосвязанные долгосрочные и краткосрочные критерии и, в зависимости от них, квартальные, годовые и трехгодичные бонусы.
5. Ограничение вознаграждения при высокой результативности.
6. Разделение рисков снижения прибыли компании с сотрудниками.
7. Вознаграждение акциями (сотрудники получают вознаграждение при росте акций и теряют при их падении).
8. Clawback – политику возврата ранее выплаченных денег при определенных условиях. В политике компенсации предусматривается возможность удержания ранее выплаченных сумм вознаграждения в случае:
 - 1) невыполнения условий договора;
 - 2) аморального или криминального поведения;
 - 3) нанесения компании финансового ущерба, причиной которого явилось должностное преступление, халатность, безответственность, неправильное управление.
9. Постоянный аудит системы компенсации на наличие рисков для бизнеса.
10. Обсуждение возможных рисков на совете директоров, компенсационном комитете.

Таким образом, прежде чем разрабатывать систему оплаты труда на предприятии, внедрять те или иные методологии и инструменты (грейды и систему оплату по результатам на основе KPI), нужно разработать Reward Strategy в соответствии со стратегией компании и HR-стратегией, определить ее структуру, дизайн, учесть риски и согласовать с руководством.

Глава 2

Грейдинг: алгоритм разработки системы грейдов и совершенствования постоянной части ЗП на ее основе

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА, сертифицированный бизнес-тренер, консультант, www.elenavetl.ru

Грейдинг – процедура оценки должностей в соответствии с их ценностью для организации и распределение по группам – грейдам.

Во всем мире, а также в российских компаниях наиболее распространен балльно-факторный метод, при котором проводится сравнительный анализ должностей по результатам оценки по выбранным факторам. Должности, набравшие примерно одинаковое количество баллов в результате оценки, группируются в один грейд.

Количество грейдов устанавливается в зависимости от организационной структуры (уровней иерархии), количества должностей, типа выбранной структуры (узкогребидовая, широкополосная, семейная, карьерная). Далее полученные результаты грейдинга связываются с постоянной частью ЗП. Чем больше баллов набирает должность, тем выше ее ценность для организации и выше уровень оклада [2].

В каждом грейде рассчитывается среднее значение постоянной части ЗП и устанавливаются вилки окладов, в дальнейшем мы называем их категориями (чем выше категория, тем выше оклад). Проводится анализ и устранение несоответствий: высокий оклад при низкой ценности должности и, наоборот, заниженный оклад при достаточно высокой ценности должности. В результате получается более справедливая, понятная и прозрачная схема окладов с мотивацией сотрудников на профессиональный рост.

Также проводится сравнение существующих ЗП в компании с рыночными и планируется повышение ЗП для должностей с большим отставанием от рыночных значений.

Но прежде чем приступить к разработке грейдов, рекомендуется завершить основные важные проекты в компании: определение стратегических целей, реструктуризацию компании и оргструктуры, внедрение процессного подхода и других (если они есть), так как это может повлиять на правильность оценки должностей.

Итак, алгоритм разработки грейдов включает 10 основных этапов (подробное описание этапов грейдинга см. в разработанном мною «Практическом руководстве по разработке постоянной части ЗП на основе грейдинга», <http://www.elenavetl.ru/gradesguide/>) [5].

1. Краткое описание должностей.

Прежде чем оценить должности, важно сделать их описание, в котором необходимо изложить требования к должности (функционал, степень ответственности, компетенции и т. д.), необходимые для эффективного выполнения работы.

При этом возникает вопрос: как заполнять описание должности? В соответствии с сегодняшними требованиями (как есть) или в соответствии с будущими, т. е. как будет в соответствии со стратегией, целями и новой организационной структурой?

А если у вас еще идет проект по внедрению процессного подхода, по результатам которого приходится вносить изменения в требования к должности, то нужно учитывать и их. Вот почему лучше не спешить с проведением оценки должностей и разработкой грейдов и осуществить грейдинг после завершения проводимых в компании изменений. А значит, подождать и с описанием должностей.

2. Подготовка к оценке должностей (выбор факторов, описание факторов по уровням, составление балльно-факторной оценки, утверждение графика оценки и экспертных групп).
3. Проведение балльно-факторной оценки.
4. Расчет количества грейдов.
5. Оптимизация постоянной части на основе оценки, разработки уровней в грейде (3–5 уровней).
6. Работа с несоответствиями.
7. Проведение оценки сотрудников на соответствие новым должностным требованиям.
8. Определение уровня ПЧ для данного сотрудника.
9. Разработка индивидуальной системы развития и обучения в соответствии с имеющимися разрывами.

Оценка должна проводиться на постоянной основе (один раз в год). По результатам оценки при условии результативности сотрудника и роста его компетенций принимается решение по профессиональному или карьерному росту и проводятся соответствующие изменения в заработной плате.

Таким образом, получается очень большой объем работы, затратный по ресурсам и времени. Поэтому, как вариант, в крупных компаниях можно:

1. Разработать и внедрить систему грейдов для всей компании.
2. Внедрять оценку по результативности и компетенциям поэтапно, начиная с самых важных подразделений и должностей, влияющих на результаты бизнеса. Для оценки результативности сотрудников разработать цели и KPI – ключевые показатели эффективности, а для оценки компетенций провести моделирование компетенций и разработать 6–8 ключевых компетенций.
3. Для сотрудников других подразделений временно проводить повышение ПЧ при следующих условиях:
 - 1) выполнение собственных целей и задач (при наличии KPI – ключевых показателей эффективности);
 - 2) выполнение корпоративных стандартов (отсутствие нарушений трудовой дисциплины и т. д.),а также по результатам мониторинга рынка ЗП в регионе.

Если требуемые условия выполняются, то после анализа ЗП на рынке труда принимается окончательное решение. Если ЗП сотрудника ниже рыночной, проводится повышение; если на уровне медианы или выше, то повышение не проводится.

Минус такого подхода в том, что он не мотивирует на развитие компетенций, непрозрачность (зависимость от рынка), а плюс в том, что он мотивирует на выполнение собственных целей и корпоративных стандартов. Также с помощью данного подхода мы удерживаем результативных сотрудников в компании (если ЗП специалиста будет ниже рыночной, он, скорее всего, уйдет из компании).

Таким образом, исходя из анализа ситуации в компании, вы должны сами решить, осуществлять ли грейдирование сейчас или подождать завершения изменений, проводимых в компании. Далее необходимо определиться с этапами и последовательностью разработки грейдов и системы оценки по результатам и компетенциям, причем провести процесс разработки и внедрения таким образом, чтобы получить максимальный эффект для компании.

Глава 3

Типы структур грейдов

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА, сертифицированный бизнес-тренер, консультант, www.elenavetl.ru

В зависимости от целей применения, оргструктуры компании, соотношения постоянной и переменной части ЗП у разных подразделений выбирается определенный тип структуры. Существуют четыре основных типа структур грейдов:

1. Стандартная (узкая) классическая и веерного типа;
2. Широкополосная;
3. Семейная структура карьер;
4. Семейная структура должностей.

В основном в российских компаниях применяется стандартная (узкая) веерного типа структура (в производственных компаниях) и семейная (в торговых компаниях).

Алгоритм построения узкогрейдовой структуры изложен ранее.

Широкополосная структура (broadbanded) применяется в основном в компаниях с плоской структурой (консалтинговых, аудиторских, ИТ). Такая структура (для отличия от узкогрейдовой используется термин bands – бэнды) объединяет несколько грейдов, приводя к уменьшению их количества. В ней разрабатывается 4–6 бэндов (с диапазоном 50–80 %).

Бэнд – это группа грейдов, имеющих идентичные или похожие характеристики в структуре ЗП:

- идентичные разности между серединными точками;
- идентичные процентные диапазоны.

Должности, которые попадают в один бэнд, близки по своей ценности (по требованиям к знаниям, навыкам и ответственности). В каждом бэнде разрабатываются уровни, переход по которым (рост оклада) осуществляется по результатам (KPI) и компетенциям (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Пример широкополосной структуры

| Bands | Должности (пример американской компании) | Должности (пример российской компании) |
|-------|---|--|
| A | Leadership/Expert Professional Старший уровень менеджмента и эксперты-профессионалы | Директор по продажам Директор проектного офиса Директор по персоналу Технический директор |
| B | Management/Senior Professional (средний менеджмент и высокопрофессиональные сотрудники) | Руководитель отдела разработки Руководитель отдела по работе с клиентами Ведущий программист |
| C | Supervisor/Professional (линейные менеджеры и профессионалы) | Менеджер по работе с клиентами Консультант Программист Юрист |
| D | Specialized Support (обеспечение административной или технической поддержки) | Техник Секретарь-референт Бухгалтер |
| E | Administrative Support (обеспечение базовой поддержки менеджерам) | Ресепшионист Операционист Сотрудник АХО |

Такая структура в основном применяется:

1. В организациях с плоской структурой, процессных организациях и при уменьшении управленческих уровней.
2. Для большей гибкости и вариативности выполняемых сотрудниками задач.
3. Для снижения количества бюрократических процедур при передвижении сотрудника с грейда на грейд.
4. Для решения проблемы исчерпания величины диапазона, так как в расширенной полосе всегда больше количество уровней.

Фокус при внедрении такой структуры сохраняется на постоянном улучшении и профессиональном росте (линейное перемещение). Однако для ее администрирования требуется высокий уровень менеджмента.

Для торговых компаний в основном применяется Job family structures, т. е. семейная структура. Такая структура может включать в себя различное количество грейдов для разных работ (должностей). Акцент делается при разделении на общие характеристики в процессах: ИТ, финансы и HR – поддерживающие подразделения (business support family). Обычно это 2–4 семьи. Каждая Job family подразделяется на несколько уровней. Можно разработать разное количество уровней в каждой семье. Стандарт – 5–7 уровней.

Применяется в случаях, когда требования рынка заставляют компанию оплачивать различные группы должностей по-разному. В России чаще всего используется в торговых компаниях из-за большого отличия постоянной части у отделов продаж и поддерживающих подразделений.

Пример семейной структуры (две семьи) в российской торговой компании приведен на рис. 3.1.

На оси X отложены грейды, на оси Y – постоянная часть ЗП.

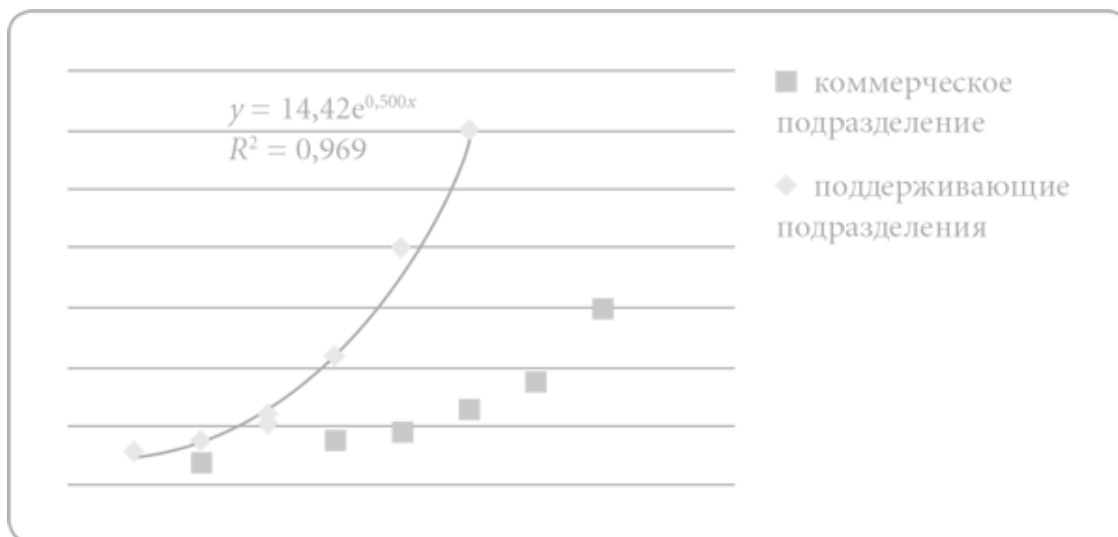


Рис. 3.1. Семейная структура

Получилось две семьи: семья А – коммерческие подразделения, семья В – поддерживающие подразделения, такие как ИТ, бухгалтерия, финансы, управление персоналом, АХО. Недостатком этой структуры является более высокая сложность для администрирования и объяснения сотрудникам с точки зрения справедливости.

Более подробную информацию о различных структурах грейдов, преимуществах и недостатках каждой структуры для российских компаний можно получить на моем авторском семинаре «Лучшие мировые практики» (см. <http://www.elenavetl.ru/schedule/>).

Глава 4

Преимущества внедрения системы грейдов на предприятии

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА, сертифицированный бизнес-тренер, консультант, www.elenavetf.ru

Рассмотрим преимущества внедрения системы грейдов на предприятии.

1. Грейдирование дает возможность ввести единую унифицированную систему окладов для всех подразделений, филиалов – справедливую, наглядную и понятную, в соответствии с ценностью должности.

2. Устраняются несоответствия в существующих выплатах окладов: как заниженный уровень, так и неадекватно завышенный уровень ЗП или оклада.

3. Выстраивается прозрачная система профессионального и карьерного роста, что способствует удержанию в компании ценных специалистов.

4. Рост зарплаты у сотрудника связывается с присвоением категории по результатам оценки, повышается мотивация к постоянному совершенствованию и развитию.

5. Повышается точность и эффективность подбора сотрудников, так как грейдирование требует составления описания должностей в соответствии с текущими требованиями к должности.

6. Выявляется дублирование функций в организации, в результате появляется возможность проведения оптимизации деятельности и численности.

7. В некоторых компаниях система льгот связывается с системой грейдов: чем выше грейд, тем больше объем предоставляемых льгот. Такая зависимость работает на удержание целеустремленных сотрудников при условии, что существует возможность карьерного роста.

Вместе с тем есть и недостатки.

1. Грейдирование требует большого объема работы, особенно на крупных предприятиях с большим количеством должностей.

2. Возникают сложности с выбором факторов для оценки. Неправильно выбранные факторы снижают точность и справедливость оценки. При этом, если взять универсальный набор факторов, например предлагаемых консалтинговой компанией, то не учитываются специфика бизнеса и ценности компании. Кроме того, у некоторых консалтинговых компаний применяемые факторы не меняются в течение десятков лет, а значит, абсолютно не учитываются изменения, произошедшие на рынке и в экономике за такой большой период времени.

Минус самостоятельного выбора факторов заключается в том, что без наличия опыта компания может определить их неправильно, например взять факторы, характеризующие личность, а не требования к должности. Так, одна из российских компаний использовала для оценки такой фактор, как нацеленность на результат. По моему мнению, этот критерий лучше использовать при оценке сотрудника, а не должности. Или стаж работы – я против применения также и этого фактора, поскольку непонятно, как связать его с ценностью должности для предприятия. Он скорее отражает лояльность сотрудника компании (а не ценность должности!): нужен ли нам лояльный сотрудник, который на протяжении 5–6 лет выполняет не очень качественно одну и ту же работу?

3. Другая проблема с определением точного веса факторов. По методологии мы должны определить вес факторов, проранжировав их, исходя из ценности для бизнеса. Иными словами, важно определить, в какой степени каждый из факторов больше влияет на успех бизнеса. По моему опыту выполнения консалтинговых проектов, данная оценка вызывает затруднения и

расхождения у руководителей, а значит, велика вероятность ошибки, которая в дальнейшем влияет на расчет ценности должности.

4. Кроме того, даже при проведении оценки силами комиссий (экспертов) существует некоторая степень субъективности оценщиков. Сотрудники, понимая взаимосвязь оценки с ЗП, начинают «тянуть одеяло на себя», стараясь оценить сотрудников своего подразделения повыше.

Другая проблема в том, что эксперты вместо оценки должности часто переходят на оценку личности, т. е. оценивают сотрудника, который сегодня занимает данную должность. По методологии обученный представитель рабочей группы, участвующей в оценке, должен вмешаться и повлиять на руководителей-оценщиков, но порой статуса представителя службы персонала или ОТиЗ не хватает, и его мнение просто игнорируется.

5. Компании часто экономят деньги, не приглашают опытных консультантов или практиков с большим опытом грейдинга и проводят оценку и разработку грейдов самостоятельно. Но поскольку рабочая группа делает это в первый раз без какого-либо опыта, ошибки неизбежны, и это может привести к неправильным решениям. В таком случае под вопросом оказывается справедливость оценки и размера зарплаты, определяемого по ее результатам.

В результате оценка получается не всегда адекватной, и комитетам по оценке (комиссиям по компенсации) приходится проводить корректировки. Насколько правильно они будут проведены? Все определяется опытом и объективностью экспертов, входящих в комитет.

6. Генеральный директор компании часто не соглашается с результатами полученной оценки и начинает сам субъективно перемещать должности из грейда в грейд вместо того, чтобы собрать оценочный комитет еще раз и переоценить спорные должности.

7. Кроме того, не всегда учитывается экономическая ситуация на рынке, с которой сталкивается каждая организация. Обычно проводится анализ уровней оплаты труда, основанный на обзоре заработных плат в том или ином регионе, и далее предприятие старается достичь компромисса между внутренней оценкой ценности и внешней, рыночной. Сложности также возникают при расхождении внутренней и внешней (рыночной) оценки должности.

8. С течением времени в компании происходят изменения в оргструктуре, добавляются новые должности. Согласно методике, изменение или появление новых должностей требует проведения балльно-факторной оценки экспертным комитетом. Но на практике решение чаще всего принимается единолично руководителем отдела компенсации и мотивации (или HR-директором), т. е. новая должность просто включается в один из грейдов по субъективному мнению, без собрания комитета оценки и расчета баллов.

И наконец, стоит подумать о рентабельности проекта внедрения грейдов для предприятия. Если делать все самим, то рабочая группа может совершить большое количество ошибок, получить неправильный результат и при этом потратить много сил и времени. Если приглашать консалтинговую компанию для полного осуществления проекта, то приходится платить огромные деньги, и в этом случае нужно подумать о рентабельности инвестиций для предприятия. Как вы думаете, заплатив за внедрение системы грейдов \$100 000, вы получите рост прибыли компании на \$200 000?

По моему мнению, оптимальным вариантом является разработка и внедрение системы грейдов с обучением и поддержкой консультантов. Иначе говоря, вы ведете разработку сами с поддержкой опытных консультантов и с аудитом выполненных этапов работы и результатов всего проекта перед внедрением. Стремитесь к разумному балансу, определяйтесь, какую работу можете сделать сами, а за какую (более сложную) можно и заплатить консультантам, чтобы избежать большого числа ошибок и переделок. Какой смысл платить за работу «первого разряда» по тарифам «шестого»? Когда вы приглашаете консультантов для выполнения всего

проекта, в нем всегда есть сложная работа, требующая опыта и квалификации, и простая, «первого разряда», за которую все равно приходится платить очень дорого, «по шестому разряду».

Проанализировав недостатки традиционного метода грейдирования (а именно балльно-факторной оценки), хочется спросить: а нет ли ему альтернатив? Какие методологии сегодня предлагаются на международном рынке?

Фред Хиллинг, консультант по оплате труда, провел исследования и сделал анализ политики в отношении заработных плат в большом количестве организаций, а потом предложил новый подход в оценке должностей и определению ЗП [6].

В своей работе по оценке должностей он предлагает применить показатель относительной стоимости (оплаты) работ (Pay Relativity Index). Понятие «показатель относительной стоимости (оплаты) работ» изменяет общепринятый подход к оценке, а именно определение внутренней и внешней стоимости (internal and external equity) в политике оплаты. По его мнению, метод оценки должностей с помощью показателя относительной стоимости (оплаты) работ является более прогрессивным инструментом, так как учитывает существующий рынок зарплат, а также стоимость замены работника (replacement cost) для предприятия.

Оценка с помощью данного метода включает в себя:

- оценку работ, при которой показатель относительной стоимости (оплаты) работ (PRI) определен для каждой должности (профессии);
- обзор зарплат по рынку и отрасли организации;
- анализ полученного тренда на графике.

Оценка должностей с использованием показателя относительной стоимости (оплаты) работ также позволяет уйти от необъяснимой разницы между внутренней и внешней стоимостью (при ее наличии). Также Хиллинг отмечает, что это ценный инструмент, поддерживающий уверенность руководителей в точности определения стоимости человеческих ресурсов и подчиненных.

К сожалению, российские компании не применяют предложенный Хиллингом метод, поэтому сравнить результаты его использования на предприятиях и эффективность внедрения различных вариантов оценки не представляется возможным.

Я считаю, что подход Хиллинга, а именно распределение ЗП по показателю относительной стоимости (оплаты) работ (Pay Relativity Index), можно использовать, например, после проведения оценки должностей по балльно-факторному методу, когда компании сталкиваются с неадекватными (спорными) значениями оценки должностей в баллах. В таком случае при принятии решения можно учитывать стоимость замены работника (replacement cost). В компаниях среднего бизнеса вместо проведения трудоемкой балльно-факторной оценки можно провести ранжирование должностей работ по данному критерию (replacement cost). В целом предложенный Хиллингом подход, а именно распределение ЗП по показателю относительной стоимости (оплаты) работ, требует дополнительного тестирования перед его применением в российских компаниях.

Глава 5

Примеры построения системы грейдов в российских компаниях

Формирование системы грейдов в управляющей компании

Автор: Анастасия Романова, заместитель главы представительства по управлению персоналом холдинга RD Group. Профиль компании: энергетика, управляющая компания, численность 2000 человек

Цель системы грейдов – создание основы для принятия обоснованных решений о размерах должностных окладов работников, создание единых правил, основанных на значимости должностей для компании, требуемом уровне квалификации, а также содержании задач и функций должностей.

Система грейдов – это иерархически упорядоченная по уровню значимости для компании группировка типовых рабочих мест, должностей с определенными для каждой группы размерами и структурой заработной платы.

Процесс формирования системы грейдов осуществлялся в три основных этапа:

1. Построение иерархии типовых должностей;
2. Разработка вилок должностных окладов и формирование структуры грейдов;
3. Внедрение системы грейдов.

Этап 1. Построение иерархии типовых должностей

Разработка критериев оценки

Первым шагом, после создания рабочей группы, утверждения устава и плана-графика проекта, стал анализ должностных институций с целью определения типовых должностей¹.

Далее рабочей группой было проработано более 20 вариантов критериев оценки, в результате для системы грейдов управляющей компании были применены следующие (табл. 5.1):

Таблица 5.1. **Факторы оценки и их определения**

¹ Типовая должность – типичная для подразделения управляющей компании регулярно повторяющаяся совокупность задач и функций, выполняемых в стандартных условиях одним работником.

| Критерий оценки | Описание |
|---|--|
| А. Профессиональные знания | <ul style="list-style-type: none"> Уровень образования (основное образование, дополнительное образование; повышение квалификации, профессиональная переподготовка, второе высшее образование, ученая степень, MBA и т.п.) Опыт работы (опыт работы по специальности, опыт работы на руководящей должности) |
| Б. Масштаб управления | <ul style="list-style-type: none"> Планирование и организация деятельности Период планирования (кратко-, средне- или долгосрочное планирование) |
| В. Коммуникации | <ul style="list-style-type: none"> Основной предмет коммуникаций |
| Г. Способ решения задач | <ul style="list-style-type: none"> Степень регламентированности Способ решения задач |
| Д. Сложность решаемых задач | <ul style="list-style-type: none"> Разнообразии задач Характер контроля (для руководителей — период времени, в течение которого оцениваются результаты принятого решения; для специалистов — частота контроля) |
| Е. Самостоятельность в принятии решений | <ul style="list-style-type: none"> Право утверждать/согласовывать внутренние стандарты (локальные нормативные акты, касающиеся деятельности организации; регламенты, положения, инструкции, действующие в рамках структурного подразделения) |
| Ж. Участие в принятии решений | <ul style="list-style-type: none"> Участие в принятии решений Финансовая ответственность |

Критерии оценки – это поддающиеся измерению общие характеристики деятельности, ценные и значимые для управляющей компании, с помощью которых можно оценивать все должности независимо от их функций. В описании каждого из критериев выделены смысловые векторы, представляющие собой конкретные измеримые характеристики деятельности должности. Шкалы критериев оценки описаны через нарастание уровня сложности каждого из векторов. Основное требование руководства управляющей компании заключалось в необходимости создать понятные критерии оценки, что было достигнуто за счет точности и однозначности формулировок в их описании (приложение 1).

Разработка опросника для проведения оценки типовых должностей

Электронный опросник для оценки типовых должностей разработан на основе скорректированного перечня критериев оценки с их шкалами и полной выборки типовых должностей. Он представляет собой автоматизированный файл Excel (рис. 5.1). Книга «Опросник» состоит из четырех листов:

1. **Инструкция.** На листе находится памятка по заполнению опросника для руководителя, проводящего оценку типовой должности. Памятка является справочным материалом и содержит краткую информацию о порядке заполнения листа «Руководитель».

2. **HR.** На листе находится первая часть бланка опросника. Она предназначена для внесения общей информации о типовой должности:

Полное наименование должности.

Категория должности.

Непосредственный руководитель.

Руководитель вышестоящего уровня управления.

Руководитель самостоятельного структурного подразделения.

3. **Руководитель.** На листе находится вторая часть бланка опросника. Она предназначена для проведения оценки типовой должности. Ответственным за заполнение листа является руководитель, в чьем непосредственном подчинении находится типовая должность.

4. **Протокол.** На листе по итогам заполнения двух предыдущих листов автоматически формируется протокол оценки типовой должности. Ответственным за вывод протокола на печать является руководитель, проводивший оценку типовой должности.

Использование данного опросника позволяет сократить время оценки одной типовой должности за счет:

- четкой и понятной структуры опросника;
- имеющейся настройки для оценки должностей различных уровней иерархии;
- возможности ранжировать типовые должности по каждому критерию оценки (руководитель подразделения ставит баллы по каждому критерию оценки для всех типовых должностей, подчиненных ему);
- выбора ответа из предлагаемых вариантов;
- заложенного механизма проверки полноты заполнения опросника.

← вернуться к Инструкции

Оценка Типовой должности

ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ТИПОВОЙ РАБОЧЕЙ ДОЛЖНОСТИ (департамент, управление, отдел, сектор, должность):

Начальник отдела
Отдел учета
Управление учета доходов, расходов и отчетности
ДЕПАРТАМЕНТ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

Подчиняется заместителю начальника управления
Категория линейный руководитель
Дополнительные данные

Непосредственный руководитель:

Должность Заместитель начальника Управления учета доходов, расходов и отчетности
Фамилия И.О. Петров П.П.
Дата заполнения 10 марта 2015 г.

1. Какой уровень профессиональной подготовки и опыт работы минимально необходим (достаточен) для успешного выполнения основных функций на данной типовой должности?

Высшее профессиональное образование
 Высшее профессиональное образование
 Высшее профессиональное образование
 Высшее профессиональное образование
 Высшее профессиональное образование
 Высшее профессиональное образование. Дополнительное образование (повышение квалификации, профессиональная переподготовка)
 Высшее профессиональное образование. Дополнительное образование (второе высшее образование, ученая степень, MBA). Опыт работы по специальности и на руководящих должностях более 5 лет

2. В основные обязанности должности входит организация и планирование:

собственной деятельности на основании задач, поставленных руководителем
 деятельности нескольких взаимосвязанных работников, не являясь их непосредственным руководителем
 деятельности подчиненных или исполнителей из списка от максим. до 1 года

Рис. 5.1. Пример электронного опросника оценки типовой должности

Оценка должностей

После заполнения опросников и утверждения результатов оценки типовой должности следует этап построения иерархии типовых должностей.

Иерархия типовых должностей – перечень типовых должностей, выстроенных по грейдам в соответствии с их статусом и уровнем значимости для управляющей компании.

Каждый грейд иерархии типовых должностей характеризуется уникальными сочетаниями значений критериев оценки, определяющих значимость для организации типовых должностей, отнесенных к этому грейду.

Иерархия типовых должностей строится по следующим принципам и правилам:

- должности руководителя и непосредственного подчиненного (в том числе заместителей) не могут находиться в одном грейде;
- должности руководителей, относящиеся к разным подкатегориям, не могут находиться в одном грейде. Например, должность начальника управления не может находиться в одном грейде с должностью начальника отдела;
- должности главных специалистов не могут находиться в одном грейде с должностями специалистов (в том числе ведущих и старших).

Типовые должности управляющей компании разделены на три категории: руководители (руководители высшего и среднего звена, линейные руководители), специалисты и служащие.

Механизм отнесения должности к грейду представляет собой классификатор, который на основании оценки типовой должности по критериям оценки определяет грейд типовой должности. В основе этого классификатора лежат весовые уравнения для каждой категории должностей, в которых каждому критерию присваивается определенный весовой коэффициент.

Весовые уравнения

В общем виде уравнение выглядит следующим образом:

$$B_1 \times K_A + B_2 \times K_B + \dots + B_n \times K_{Ж} = \text{грейд},$$

где:

B_i – весовые коэффициенты;

$K_A \dots K_{Ж}$ – значения критериев оценки.

Весовые коэффициенты определяют, насколько изменится зависимая переменная при изменении соответствующего критерия оценки (при неизменном влиянии всех прочих критериев). Таким образом, чем выше значение коэффициента, тем сильнее влияние критерия оценки на определение грейда для типовой должности.

Этап 2. Разработка вилок должностных окладов и формирование структуры грейдов

Анализ существующей структуры вилок должностных окладов

В рамках анализа существующей структуры вилок должностных окладов выявлены следующие узкие места, характерные для отдельных грейдов:

1. Существует вероятность недостаточного мотивационного эффекта при переходе работника из одного грейда в другой;
2. Отсутствует возможность обеспечения заинтересованности работника в продолжительной работе;
3. Отсутствуют достаточные пересечения диапазонов грейдов, предупреждающие ситуации значительного повышения оклада при изменении грейда.

Определение целевых параметров внутренней структуры вилок грейдов и построение целевых вилок

По результатам анализа существующей структуры вилок должностных окладов и созданной на предыдущем этапе иерархии должностей определены основные параметры структуры грейдов: разность срединных точек и вилка должностного оклада.

Целевая разность срединных точек определена в 28,2 %. На основании этого параметра и срединной точки для 1-го грейда в существующей структуре окладов построен график целевых значений должностных окладов (рис. 5.2), который является основой для создания модели структуры грейдов и описывается экспоненциальной функцией.

$$\text{Срединная точка} = 21,8409 \times 1,282 (\text{номер грейда}).$$

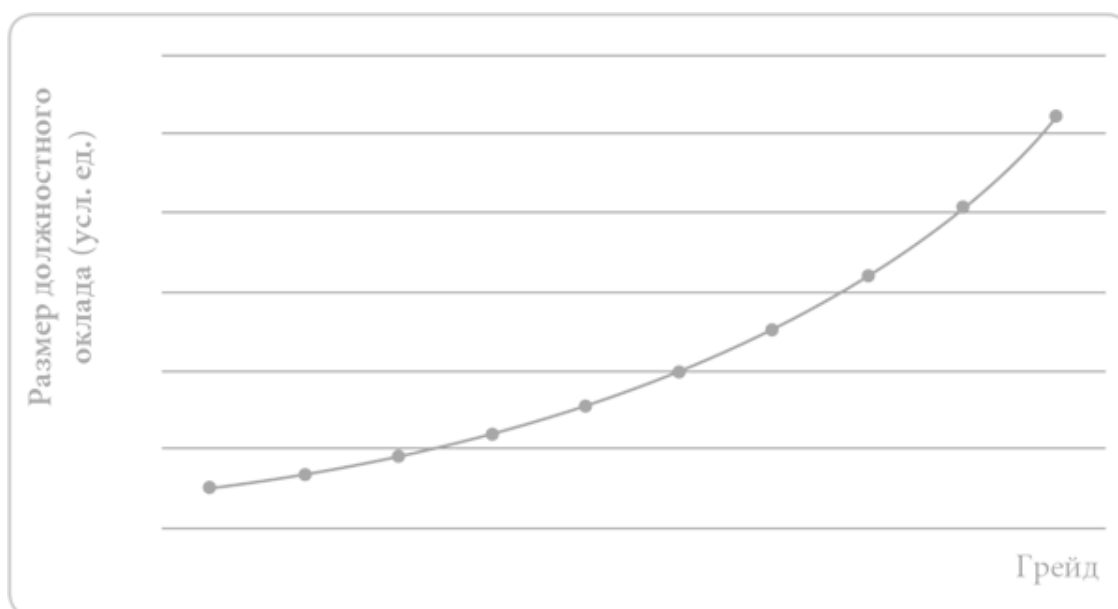


Рис. 5.2. График целевых значений должностных окладов

Экспоненциальный рост значений окладов (в геометрической прогрессии с коэффициентом 1,282) обеспечивает необходимый мотивационный эффект, который равномерен на всем протяжении кривой целевых значений должностных окладов (от служащих до руководителей высшего звена).

Пример: работник приходит на работу в управляющую компанию на должность секретаря заместителя начальника департамента с окладом 28 условных единиц. Во время очередной аттестации ему повышают оклад до 32 условных единиц (увеличение на 15 %). Через некоторое время освобождается должность секретаря начальника департамента, и работника переводят на освободившуюся должность с повышением оклада до 37 условных единиц (увеличение на 15 %), в очередную аттестацию возможно повысить оклад работника до 42,5 условных единиц (увеличение на 15 %).

Помимо установления разности срединных точек для модели системы грейдов определены оптимальные вилки должностных окладов. Максимально возможное увеличение оклада составляет 82 %. Подробные расчеты приведены в табл. 5.2. Увеличение вилок должностных

окладов позволяет структуре грейдов поддерживать заинтересованность работника в продолжительной работе.

Пример: работник приходит на работу в управляющую компанию на должность секретаря после окончания вуза и работает там до выхода на пенсию. Общая продолжительность работы составляет 33 года. За этот период у работника происходит несколько повышений должности: с секретаря до экономиста, с экономиста до старшего экономиста, со старшего экономиста до ведущего экономиста. Раз в три года работник проходит аттестацию, на которой ему могут повысить оклад на 10–15 %. Предположим, что повышение оклада на 15 % происходит во время каждой второй пройденной процедуры аттестации. Таким образом, за период работы оклад работника повышается пять раз, общее увеличение оклада за период работы составляет 101 %. При этом модель структуры грейдов позволяет увеличить оклад работника на 132 %.

На основании установленных параметров сформирована модель структуры грейдов (рис. 5.3), рассчитаны характеризующие ее основные параметры (рис. 5.4).

Минимальное значение грейда – это минимально возможное значение должностного оклада для должностей, включенных в грейд.

Максимальное значение грейда – это максимально возможное значение должностного оклада для должностей, включенных в грейд.

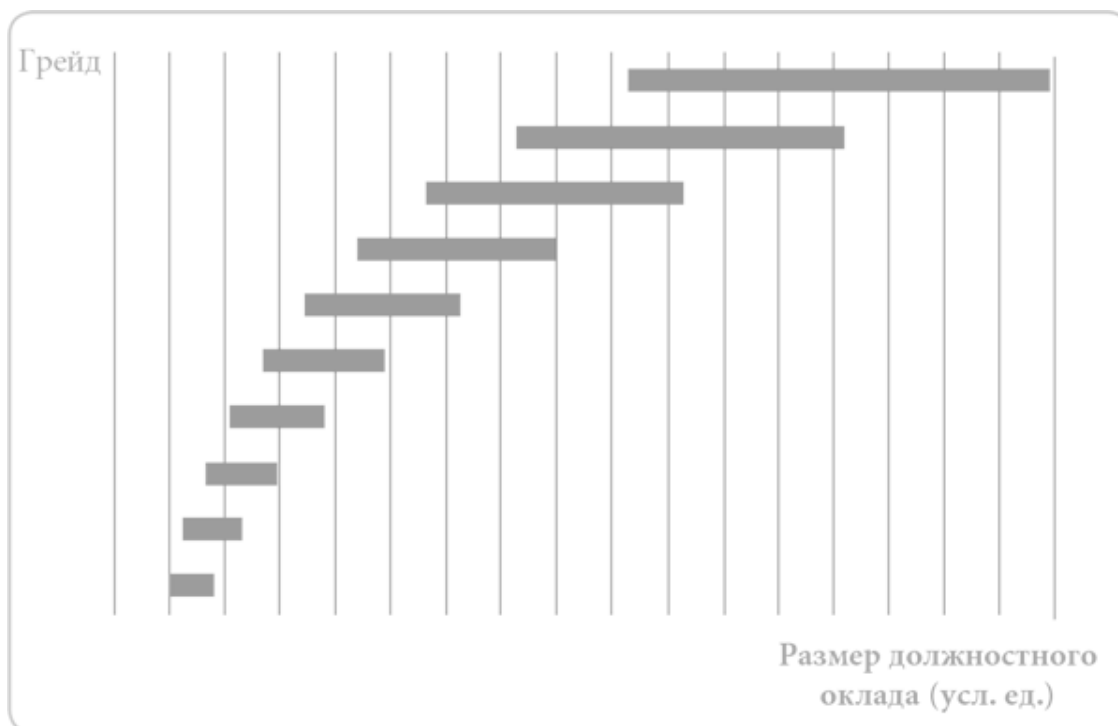


Рис. 5.3. Модель структуры грейдов

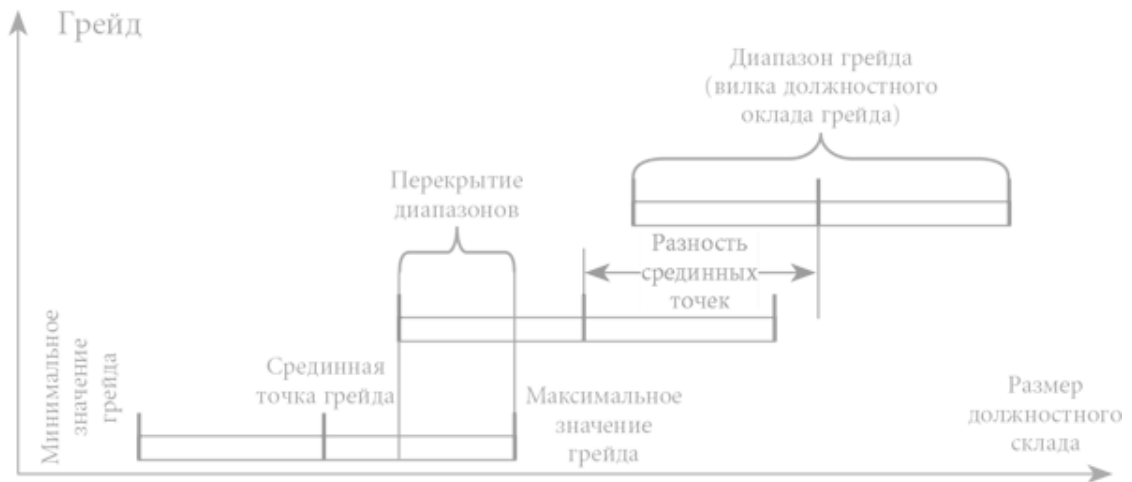


Рис. 5.4. Параметры структуры грейдов

Диапазон грейда – это вилка значений должностных окладов в грейде от минимального до максимального значения (в процентах).

Срединная точка грейда – это среднее значение должностного оклада в диапазоне грейда, определяемое как половина суммы максимального и минимального значений грейда.

Разность срединных точек – процент прироста значения срединной точки грейда относительно срединной точки предыдущего грейда.

Перекрытие диапазонов – области диапазонов смежных грейдов с одинаковыми значениями должностного оклада.

Таблица 5.2. Характеристика сформированной структуры грейдов

| ГРЕЙД | Вилки должностных окладов | | | Срединная точка вилки (усл. ед.) | Разность средних точек (%) | Отклонение макс./мин. значения от средней точки вилки (%) | Перекрытие диапазонов (%) |
|-------|--|---|--------------------|----------------------------------|----------------------------|---|---------------------------|
| | Минимальное значение оклада (усл. ед.) | Максимальное значение оклада (усл. ед.) | Диапазон вилки (%) | | | | |
| 1 | 19,88 | 36,12 | 82 | 28,00 | | | 65 |
| 2 | 25,49 | 46,31 | 82 | 35,90 | 28 | 29 | 65 |
| 3 | 32,67 | 59,36 | 82 | 46,02 | 28 | 29 | 65 |
| 4 | 41,89 | 76,10 | 82 | 59,00 | 28 | 29 | 65 |
| 5 | 53,70 | 97,57 | 82 | 75,63 | 28 | 29 | 65 |
| 6 | 68,84 | 125,08 | 82 | 96,96 | 28 | 29 | 65 |
| 7 | 88,26 | 160,35 | 82 | 124,30 | 28 | 29 | 65 |
| 8 | 113,14 | 205,57 | 82 | 159,36 | 28 | 29 | 65 |
| 9 | 145,05 | 263,54 | 82 | 204,30 | 28 | 29 | 65 |
| 10 | 185,96 | 337,86 | 82 | 261,91 | 28 | 29 | |

Результатом изменения основных параметров структуры грейдов является увеличение перекрытия диапазонов, которое позволяет предупредить ситуации значительного повышения оклада при изменении грейда.

Пример: работник приходит на работу в управляющую компанию на должность ведущего экономиста с окладом 25,5 условные единицы. На очередной аттестации его переводят на должность главного экономиста (относящуюся к следующему грейду) и поднимают оклад до минимального оклада грейда – 32,5 условные единицы, что составляет рост оклада на 27,5 %.

В рамках определения целевых параметров внутренней структуры вилок грейдов и построения целевых вилок разработана модель структуры грейдов, которая позволяет:

1. Увеличить мотивационный эффект для повышения работником грейда;
2. Обеспечить заинтересованность работника в продолжительной работе;
3. Достигнуть достаточного пересечения диапазонов грейдов для предупреждения значительного повышения оклада при изменении грейда.

Также для руководства был рассчитан процент изменения фонда заработной платы работников управляющей компании при внедрении системы грейдов. Расчет возможного диапазона изменения ФЗП проводился исходя из предпосылки, что увеличение оклада будет происходить только в случае увеличения минимального значения оклада в модели структуры грей-

дов по сравнению с существующей структурой вилок окладов. Таким образом, изменение ФЗП при внедрении системы грейдов составит 3,38 %.

$$\text{Изменение ФЗП (\%)} = \frac{\text{Годовой ФЗП расчетный (тыс. руб.)} - \text{Годовой ФЗП фактический}}{\text{Годовой ФЗП фактический}} \times 100\%.$$

Этап 3. Внедрение системы грейдов

Этот этап включает в себя:

1. Трансляцию разработанной системы сотрудникам;
2. Разработку нормативных документов;
3. Расчет бюджета на следующий год в части фонда оплаты труда (в том числе по критически недоплаченным сотрудникам);
4. Разработку предложений по нормативам премиальных выплат на основе грейдинга;
5. Реформирование системы льгот на основе грейдинга.

Результаты внедрения

Результатом проекта стало внедрение системы грейдов в управляющей компании, которая позволила обеспечить единый подход к управлению должностными окладами работников.

Что это дало компании:

1. *Справедливость, понятность и прозрачность системы оплаты труда* (однозначное понимание стоимости труда).
2. *Возможность сравнения одного уровня должностей из разных подразделений* – понимание значимости/важности должности для управляющей компании не только из названия, но и исходя из объективной оценки должностей по факторам (уровень влияния, вклад в общий результат, сложность решаемых проблем и т. д.).
3. *Основу для построения системы:*
управления льготами/вознаграждением;
планирования карьеры.

Что это дало руководителям и работникам:

1. *Оптимизацию расходов на найм персонала* (дополнительные обязательства со стороны HR по подбору и найму персонала необходимого качества с соблюдением time-to-offer в пределах вилки грейда).
2. *Инструмент для принятия решения:*
об установлении уровня дохода при подборе и найме персонала исходя из внутренней иерархии должностей в управляющей компании и аналогичных предложений на рынке;
об увеличении дохода сотрудников (система грейдов, с одной стороны, делает невозможным повышение дохода выше вилки без существенного изменения функционала, а с другой – наличие вилки дохода помогает замотивировать эффективных сотрудников без изменения уровня занимаемой должности, например, когда перевод на вышестоящую должность невозможен, но сотрудника необходимо удерживать, так как он входит в кадровый резерв).
3. *Повышение мотивации, лояльности и вовлеченности сотрудников за счет справедливой, понятной и прозрачной системы оплаты труда.*
4. *Понимание факторов, влияющих на оплату труда.*

Таким образом, грейдирование обеспечивает прозрачность и управляемость системы оплаты труда, выстраивает иерархию организации по единым для всех сотрудников стандартам, создает общие правила установления уровня вознаграждения. В то же время это не панацея от всех проблем в организации, и не стоит ожидать сверхрезультатов в краткие сроки.

С помощью системы грейдов компания может принимать справедливые решения о размере заработной платы сотрудников и иметь ряд преимуществ:

- понимание значимости должности для компании, исходя из объективной оценки позиций (уровня влияния, вклада в общий результат, сложности решаемых проблем и т. д.);
- понимание руководителями и работниками факторов, влияющих на оплату труда;
- установление дохода при подборе и найме персонала, исходя из сопоставимости различных должностей одного уровня в разных подразделениях компании и сравнения с аналогичными предложениями на рынке труда;
- исключение необоснованных решений об увеличении дохода сотрудников в размере, нарушающем иерархию должностей в организации и/или превышающем вилки дохода по грейду без существенного изменения функционала;
- мотивацию эффективных сотрудников без изменения уровня занимаемой должности (например, когда перевод на вышестоящую должность невозможен, но сотрудника необходимо удержать, так как он входит в кадровый резерв).

Разработка постоянной части ЗП на основе грейдов в транспортной компании

Автор: Татьяна Петренко, директор по персоналу АО «ГАЛЕН»

В литературе по управлению персоналом достаточно подробно освещены различные аспекты мотивации сотрудников к эффективному труду, описано множество систем оплаты труда, мотивации и мотивационных схем. Определяя конфигурацию системы для конкретной организации, необходимо учитывать ее уникальность, организационные особенности, стратегические и текущие цели и задачи, корпоративную культуру, проблемы, которые можно решить или породить введением новой системы.

Когда перед службой управления персоналом встает задача разработать новую систему оплаты труда и мотивации, необходимо учитывать все факторы и создавать систему, которая будет обеспечивать достижение целей и применение которой позволит решить определенные проблемы и создать основу для всей системы компенсаций и льгот.

Рассмотрим пример разработки системы оплаты труда и мотивации в российской компании N с общей численностью 700 человек и широкой территориальной представленностью.

Задача по глобальному изменению возникла из понимания, что существующая система оплаты труда перестала соответствовать текущему этапу развития компании, не отвечает современным требованиям и не имеет методологической основы. Установление окладов носит стихийный характер, размер дохода у сотрудников, занимающих интуитивно равноценные должности, отличается в разы, при установлении размера оплаты для новых должностей нет понимания, чем нужно руководствоваться, размеры оплаты в территориально обособленных подразделениях не учитывают региональных особенностей, а расходы на ФОТ неуправляемо растут. Показатели и условия премирования устарели, не соответствуют текущим задачам компании, а сотрудники не понимают, от чего зависит их премия, и не согласны с ее размерами. Все это порождает или сопровождается рядом проблем: высокая текучесть линейного звена руководителей, снижение уровня вовлеченности и удовлетворенности персонала. Стало очевидно, что необходимо срочно разрабатывать и внедрять новые единые прозрачные и понятные правила оплаты труда и мотивации.

Для решения выявленных проблем руководство решило разработать систему оплаты труда и мотивации на основе системы грейдов должностей, обладающей рядом очевидных преимуществ, таких как:

- возможность ввести единую унифицированную справедливую систему окладов для всех подразделений и филиалов;
- создание основы для всей системы компенсаций и льгот;
- устранение несоответствий существующих окладов (неадекватно завышенных или заниженных);
- ясные принципы установления окладов для новых должностей и пересмотра окладов давно работающих сотрудников;
- создание прозрачной системы профессионального и карьерного роста;
- возможность более точно соотносить размеры оплаты труда сотрудников с рыночными, даже при отсутствии точных данных по конкретной должности.

На основе проведенного тендера был выбран внешний консультант Е. Ветлужских, создана рабочая группа и составлен план-график проекта. Кроме задачи по созданию иерархии должностей, перед рабочей группой были поставлены и другие параллельные задачи: выявление дублирующих функций при составлении описаний должностей, выработка предложений по оптимизации организационной структуры и, возможно, численности, унификация должно-

стей, актуализация устаревших должностных инструкций. Также было решено параллельно вести работу по разработке и обсуждению пула актуальных ключевых показателей эффективности (KPI) в разрезе подразделений и руководителей для дальнейшего применения в системе премирования.

После оценки всех должностей компании, обчета данных, распределения должностей по матрице было предложено три варианта количества грейдов в компании – 11, 12 и 13. В целях уменьшения количества ступеней иерархии генеральным директором был утвержден вариант из 11 грейдов, на основании которого определен линейно-функциональный тип структуры. Для унификации подхода к наименованию должностей с учетом сложившейся в компании практики утвержденная матрица грейдов содержала рекомендованные наименования должностей (табл. 5.3).

Обобщенные данные по заработным платам и должностям были тщательно проанализированы и сопоставлены с актуальными данными обзора заработных плат одного из основных провайдеров. На основании анализа данных и с учетом планируемых соотношений постоянной и переменной частей дохода были разработаны и утверждены диапазоны должностных окладов для каждого грейда, после сопоставления с которыми сделаны выводы о несоответствии утвержденным диапазонам окладов порядка 5 % должностей в компании. В ходе анализа также было отмечено несколько важнейших моментов:

- в целом оплата труда специалистов, не являющихся ключевыми сотрудниками компании, находится выше уровня медианы рынка. С одной стороны, это позволяет с легкостью привлекать персонал на данные позиции с короткими сроками закрытия вакансий и удерживать его, с другой стороны, в силу массовости данных позиций, это значительно увеличивает ФОТ, что не рационально с точки зрения стоимости трудового ресурса;
- оплата труда руководителей среднего и старшего звена, напротив, сильно отстает от уровня рынка, что является одной из основных причин текучести данной категории персонала, зачастую являющихся ключевым или потенциальным кадровым резервом для ключевых должностей;
- сложившаяся система оплаты приводила к тому, что компания стала являться своего рода «инкубатором» персонала для компаний-конкурентов, набирая, обучая и выращивая высококвалифицированные кадры, которые, достигнув определенного уровня, могли сменить работу с большим повышением в уровне дохода. Быстро проведенные точечные изменения позволили устранить данную проблему и обеспечить удержание ключевых сотрудников, что полностью подтвердилось дальнейшим мониторингом соответствующих показателей в длительном периоде.

Таблица 5.3. Грейды и наименования должностей

| ГРЕЙД ДОЛЖНОСТИ |
|---|
| 11 Генеральный директор |
| 10 Первый заместитель генерального директора |
| 9 Заместитель генерального директора |
| 8 Начальник департамента |
| 7 Заместитель начальника департамента/начальник управления |
| 6 Начальник управления / заместитель начальника управления |
| 5 Заместитель начальника управления / начальник отдела |
| 4 Заместитель начальника отдела / руководитель сектора / группы / менеджер |
| 3 Главный специалист |
| 2 Ведущий специалист |
| 1 Специалист |

Последним этапом проекта стали утверждение положения об оплате труда на основе разработанной системы и массовая кампания по информированию сотрудников об особенностях и преимуществах новой системы, а также о планах и целях по изменению системы премирования.

Подводя итоги проекта, можно констатировать, что задачи, поставленные перед рабочей группой, были выполнены в полном объеме, а утвержденная система грейдов легла в основу разработки системы премирования и системы льгот. Разработка единой системы премирования на основе КРІ стала следующим крупным проектом департамента по работе с персоналом.

Глава 6

Разработка постоянной части зп производственного подразделения компании

Автор: Анастасия Романова, заместитель главы представительства по управлению персоналом холдинга RD Group. Профиль компании: производство, завод по изготовлению изделий из пластмасс, численность 200 человек

Цель создания системы мотивации – снижение текучести производственного персонала и повышение качества его работы.

Проблемы компании

Несмотря на то, что даже в период финансового кризиса продукция компании пользовалась стабильным спросом, руководство приняло решение о сокращении производственного персонала. В итоге вместо ожидаемого экономического эффекта от уменьшения фонда оплаты труда данные меры привели к серьезным потерям – рост текучести кадров, снижение производительности труда, невыполнение плана по выпуску продукции и увеличение количества брака. Исправить ситуацию было решено путем создания системы материальной мотивации для производственного персонала, охватывающей более 10 рабочих специальностей (наладчик, начальник смены, оператор, контролер и др.).

На тот момент предприятие функционировало уже около 10 лет, и наряду с вышеперечисленными существовали проблемы, характерные для многих быстрорастущих компаний: сотрудники, занимающие аналогичные должности, могли получать разное вознаграждение, поскольку размер зарплаты определялся личной договоренностью. Кроме того, существовала высокая текучесть кадров, в коллективе была тяжелая психологическая атмосфера, наблюдались конфликты между «старичками» и новичками, так как последние зачастую имели более высокий доход.

За годы работы предприятия руководство уже пыталось внедрить систему мотивации методом «сверху вниз». Но поскольку последствия были негативными, в этот раз решено было действовать по принципу «встречного движения».

Структура системы компенсации

Первым этапом создания новой системы мотивации стал опрос производственного персонала на тему удовлетворенности работой (приложение 2). Это мероприятие позволило каждому человеку осознать свою причастность к предстоящим изменениям, увидеть значимость собственного мнения для руководства. Кроме того, сотрудникам предложили войти в состав проектной группы по разработке показателей эффективности, в результате согласились около 30 % опрошенных.

По результатам анкетирования выяснилось, что большинство сотрудников недовольно уровнем оплаты труда (27 % – испытывают постоянную неудовлетворенность, 53 % – уверены, что заслуживают большего, и всего 20 % – считают доход нормальным, т. е. адекватным предложениям на рынке). Учитывая данные опроса, а также существующие в компании проблемы, служба персонала предложила руководству изменить базовый оклад, ввести надбавки за стаж (выслугу лет), позволяющие нивелировать конфликт «старичков» и новичков, и премию по результатам работы, которая должна рассчитываться в процентах от базового оклада (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Предлагаемая структура компенсационного пакета

Базовый оклад

Чтобы руководство могло принять взвешенные решения относительно размера базового оклада для каждой рабочей специальности, служба персонала провела анализ рынка труда, изучив данные об уровне зарплат в конкурирующих компаниях. Обработка результатов данного обзора состояла из нескольких этапов. Опишем их на примере должности наладчик.

Шаг 1. Из данных обзора зарплат² (табл. 6.1) формируется числовой ряд. При указании в источнике интервала «от» и «до» вычисляется среднеарифметический показатель: $X + ((Y - X) \div 2)$, при указании только минимальной зарплаты к ней прибавляется 15–20 % $\div X + (X \div 100 \times 15)$, при указании только максимальной зарплаты от нее отнимается 10–15 % $\div X - (X \div 100 \times 15)$.

² Источник данных: Интернет, печатные СМИ.

Таблица 6.1. Обзор заработных плат должности наладчик

| Уровень ЗП, руб. | «Обработанный» показатель уровня ЗП, руб. | Расчет |
|---------------------|---|-----------------------------------|
| От 30 000 до 34 000 | 32 000 | $30\,000 + (34\,000 - 30\,000)/2$ |
| От 23 000 | 26 450 | $23\,000 + 23\,000/100 \times 15$ |
| От 35 000 | 40 250 | $35\,000 + 35\,000/100 \times 15$ |
| От 29 400 | 33 810 | $29\,400 + 29\,400/100 \times 15$ |
| От 15 000 до 30 000 | 22 500 | $15\,000 + (30\,000 - 15\,000)/2$ |
| От 25 000 | 28 750 | $25\,000 + 25\,000/100 \times 15$ |
| От 16 000 | 18 400 | $16\,000 + 16\,000/100 \times 15$ |
| От 30 000 | 34 500 | $30\,000 + 30\,000/100 \times 15$ |
| От 27 000 до 35 000 | 31 000 | $27\,000 + (35\,000 - 27\,000)/2$ |
| От 25 000 | 28 750 | $25\,000 + 25\,000/100 \times 15$ |
| От 35 000 | 40 250 | $35\,000 + 35\,000/100 \times 15$ |
| От 30 000 до 50 000 | 40 000 | $30\,000 + (50\,000 - 30\,000)/2$ |
| От 25 000 до 35 000 | 30 000 | $25\,000 + (35\,000 - 25\,000)/2$ |
| От 25 000 | 28 750 | $25\,000 + 25\,000/100 \times 15$ |
| От 30 000 до 35 000 | 32 500 | $30\,000 + (35\,000 - 30\,000)/2$ |
| От 20 000 | 23 000 | $20\,000 + 20\,000/100 \times 15$ |
| От 30 000 | 34 500 | $30\,000 + 30\,000/100 \times 15$ |
| От 28 000 | 32 200 | $28\,000 + 28\,000/100 \times 15$ |
| От 35 000 до 40 000 | 37 500 | $35\,000 + (40\,000 - 35\,000)/2$ |
| До 30 000 | 25 500 | $30\,000 - 30\,000/100 \times 15$ |
| От 28 300 до 30 800 | 29 550 | $28\,300 + (30\,800 - 28\,300)/2$ |
| От 35 000 | 40 250 | $35\,000 + 35\,000/100 \times 15$ |
| От 30 000 | 34 500 | $30\,000 + 30\,000/100 \times 15$ |
| До 50 000 | 42 500 | $50\,000 - 50\,000/100 \times 15$ |
| От 20 000 | 23 000 | $20\,000 + 20\,000/100 \times 15$ |

По описанному принципу числовой ряд был выстроен от минимального значения к максимальному следующим образом:

18 400, 22 500, 23 000, 23 000, 25 500, 26 450, 28 750, 28 750, 28 750, 29 550, 30 000, 31 000, 32 000, 32 200, 32 500, 33 810, 34 500, 34 500, 34 500, 37 500, 40 000, 40 250, 40 250, 40 250, 42 500.

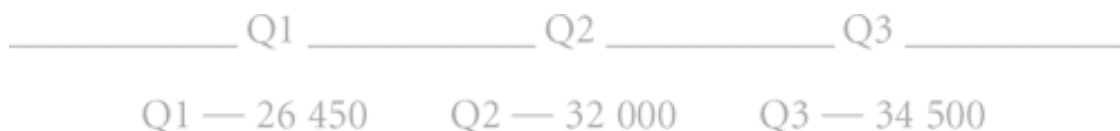
Шаг 2. Определяются среднеарифметические данные по количеству источников. В результате деления суммы всех окладов на их количество получено:

$$(18\ 400 + 22\ 500 + 23\ 000 + 23\ 000 + 25\ 500 + 26\ 450 + 28\ 750 + 28\ 750 + 28\ 750 + 29\ 550 + 30\ 000 + 31\ 000 + 32\ 000 + 32\ 200 + 32\ 500 + 33\ 810 + 34\ 500 + 34\ 500 + 34\ 500 + 37\ 500 + 40\ 000 + 40\ 250 + 40\ 250 + 40\ 250 + 42\ 500)/25 = 31\ 616,4.$$

Шаг 3. Определяется медиана (Md) – показатель, находящийся ровно в середине числового ряда. Рассчитывается по формуле: $(n + 1)/2$, где n – количество значений в ряду. В данном случае $Md = (25 + 1)/2 = 13$, т. е. 32 000.

Шаг 4. Вычисляются три квартиля (1/4 ряда). Общее количество показателей делится на четыре части и отмечается каждый квартиль. Нижний квартиль Q1 отделяет 1/4 от начала ряда, верхний квартиль Q3 – 3/4 ряда, средний квартиль Q2 совпадает с медианой (в числовом ряду с нечетным количеством значений он совпадет с нечетным числом). Это деление необходимо для того, чтобы впоследствии ввести оплату по категориям сотрудников.

В указанном числовом ряду были определены следующие квартили:



Шаг 5. Определяются экстримы – крайние значения: минимальное и максимальное. Для должности наладчик min составляет 18 400 руб., а max – 42 500 руб. Результаты расчетов сведены в табл. 6.2.

Таблица 6.2. Результаты обработки данных обзора зарплат по должности «наладчик»

| Должность | Минимальный | Максимальный | Мода | Медиана | Нижний квартиль | Верхний квартиль | Среднее арифметическое |
|-----------|-------------|--------------|--------|---------|-----------------|------------------|------------------------|
| Наладчик | 18 400 | 42 500 | 32 000 | 32 000 | 26 450 | 34 500 | 31 616,4 |

Шаг 6. Определяются «вилки» окладов (пределы, в которых может быть изменен базовый оклад по каждой должности в зависимости от категории). С учетом того, что среднерыночный размер оклада наладчика составил 32 000 руб., а изменения допускаются в рамках $\pm 20\%$ (от 80 до 120 %), «вилка» составила 25 600 – 38 400 руб. (± 6400 руб.).

Чтобы преодолеть конфликт «старичков» и новичков, оклады рабочих были дифференцированы по трем категориям. Например, для наладчиков были установлены следующие оклады:

- 1-я категория – 25 000 руб. (для новичков, не имеющих опыта работы по данной специальности);
- 2-я категория – 30 000 руб. (для опытных профессионалов);
- 3-я категория – 35 000 руб. (для уникальных специалистов, внедряющих новые методы и технологии).

Квалификационные требования к категориям производственных должностей на предприятии определяются на основе аттестации, что регламентировано во всех положениях компании. Только по итогам оценки квалификации каждого конкретного рабочего и присвоения ему категории назначается уровень оклада на весь срок до следующей оценки.

Необходимо отметить, что на данном этапе служба персонала определила лишь «вилки» окладов, в то время как компенсационный пакет предусматривал выплату премии (см. главу 10). Таким образом, суммарный размер вознаграждения находился даже выше среднерыночного уровня, а максимальный составлял 42 000 руб. (35 000 руб. + 35 000 руб. $\times 0,2$ (20 % премии)). Подобный алгоритм расчета был применен для всех должностей производственного подразделения.

Глава 7

Разработка эффективной системы вознаграждения на основе целей и КРІ

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА, сертифицированный бизнес-тренер, консультант, www.elenavetl.ru

Алгоритм разработки системы вознаграждения представлен на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Этапы разработки системы вознаграждения по целям и КРІ

Этап 1. Разработка целей и КРІ компании

1. Проводится сессия стратегического планирования с участием генерального директора и топ-менеджеров, на которой совместно разрабатываются цели в соответствии с принципами SMART и стратегия компании.

2. Определяются стратегические цели на 3–5 лет и далее разрабатываются тактические цели на 1 год.

3. Для каждой цели определяется КРІ – ключевой показатель результативности (эффективности).

Этап 2. Разработка целей и КРІ подразделений

Проводится декомпозиция, или «каскадирование» целей с верхнего уровня на нижний (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Декомпозиция целей компании

Этап 3. Разработка таблиц целей и КРІ для вознаграждения

На этом этапе мы разрабатываем цели и КРІ для вознаграждения. В табл. 7.1 представлены цели, КРІ и вес для руководителя отдела продаж. Чем выше значимость цели, тем больше вес. Суммарный вес должен быть равен 100 %.

Таблица 7.1. Цели, KPI и вес для руководителя отдела продаж

| № | Основные цели | KPI | Вес, % |
|---|--|--|--------|
| 1 | Рост валовой маржи | Валовая маржа | 35 |
| 2 | Увеличение объема продаж | Выручка от реализации | 30 |
| 3 | Рост количества новых клиентов | Количество новых клиентов | 20 |
| 4 | Снижение размера дебиторской задолженности | Процент снижения дебиторской задолженности | 15 |

Этап 4. Определение плановых значений показателей

1. Для определения плановых значений показателей необходима статистика или динамика показателей компании за предшествующий период.
2. Если расчет таких показателей не производился, то для начала следует собрать информацию для статистики и только потом устанавливать реальные плановые показатели.

Этап 5. Расчет результативности сотрудника

На этом этапе разрабатываются критерии выполнения или формулы расчета выполнения.

1. Например, для финансовых целей мы можем использовать формулу:

$$\text{Выполнение}_i = \text{Факт}_i / \text{План}_i.$$

2. Для определения сроков выполнения можно использовать критерии, представленные в табл. 7.2.

Таблица 7.2. Критерии расчета сроков выполнения

| Срок выполнения | Процент выполнения или невыполнения цели |
|--|--|
| 1 день просрочки (позже определенного срока на 1 день) | -2% выполнения цели |
| 1 день раньше срока | +1% выполнения цели |

После определения формул расчета процента выполнения мы можем посчитать процент результативности сотрудников. Данные расчета целей и KPI руководителя отдела продаж представлены в табл. 7.3.

Таблица 7.3. Расчет результативности сотрудника

| | 3–5 основных целей | KPI | Вес, % | План | Факт | Результат, % |
|----------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|---------|---------|--------------|
| 1 | Рост объема продаж по новым клиентам | Объем продаж по новым клиентам, руб. | 30 | 50 000 | 45 000 | 27 |
| 2 | Увеличение объема продаж | Выручка от реализации, руб. | 30 | 500 000 | 500 000 | 30 |
| 3 | Рост валовой маржи | Валовая маржа, руб. | 40 | 200 000 | 180 000 | 36 |
| Итого R | | | | | | 93 |

Этап 6. Разработка таблиц вознаграждения в зависимости от результативности сотрудника

Разрабатываем шкалу переменной части ЗП в зависимости от результативности сотрудника (табл. 7.4).

Таблица 7.4. Зависимость переменной части ЗП от результативности сотрудника

| % результативности, Ri | Вознаграждение, % от оклада |
|------------------------|-----------------------------|
| Менее 80 | 0 |
| 80–84 | 20 |
| 85–89 | 40 |
| 90–94 | 60 |
| 95–99 | 80 |
| 100–109 | 100 |
| 110–119 | 110 |
| 120 и более | 120 |

Этап 7. Расчет размера вознаграждения

Производим расчет размера вознаграждения. В нашем примере руководитель отдела продаж получит 60 % от оклада.

Примеры, приведенные выше, – это не «догма». Вы разрабатываете цели, KPI, формулы расчета таблицы вознаграждения с учетом целей бизнеса и специфики бизнеса, уровня рыночной ЗП и конкретной должности.

Чтобы не тратить много времени и усилий для разработки KPI, рекомендую приобрести **практическое руководство «Разработка системы вознаграждения по результатам деятельности. Библиотека целей и KPI»**. В нем подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы вознаграждения по результатам. Представлена **Библиотека целей и KPI**, которая поможет вам разработать KPI – ключевые показатели эффективности для компании, подразделений и сотрудников. **Библиотека KPI включает более 300 показателей**. Подробнее см.: <http://www.elenavetl.ru/kpiguide/>.

Пример такой таблицы целей и KPI представлены в табл. 7.5 и табл. 7.6.

Таблица 7.5. Пример финансовых целей и KPI (выдержка из практического руководства)

| Цель | KPI | Комментарий | Формула расчета |
|----------------------------|-----------------------------|---|--|
| Рост прибыли | EBITDA | Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизационных отчислений | Валовая выручка — операционные расходы |
| | EBIT — операционная прибыль | Прибыль до выплаты процентов и налогов | EBITDA — амортизационные отчисления |
| | Маржинальная прибыль | Характеризует приращение денежных средств от продажи дополнительной единицы продукции | Выручка — переменные затраты |
| Рост доходов | Темп роста объема продаж | Определится по отгрузке или по приходу денег на счет | |
| Рост рентабельности продаж | Рентабельность продаж | Коэффициент рентабельности (прибыльности) продаж | EBIT/доходы от продаж |

Источник: <http://www.elenavetl.ru/kpiguide>.

Таблица 7.6. Пример целей и KPI для HR-департамента

| Цель | KPI | Комментарий (формула расчета) |
|--|---|--|
| Выполнение бюджета | Процент отклонения от бюджета | 100% — факт/план |
| | Сумма бюджета | 100% — план/факт |
| Повышение эффективности подбора | Процент своевременно закрытых вакансий | Процент закрытых вакансий/общее число планируемых вакансий |
| | Процент сотрудников, прошедших испытательный срок | Процент сотрудников, прошедших испытательный срок/общее количество вновь принятых сотрудников |
| | Средняя цена найма сотрудника | (Стоимость рекламы + услуги агентству + время найма + прочие расходы)/количество нанятых сотрудников |
| Непревышение ФОТ | Процент превышения ФОТ | ФОТ — фонд оплаты труда за определенный период |
| Разработать систему адаптации | Сроки внедрения | |
| Повышение эффективности обучения | Бюджет по обучению | |
| | Процент хороших оценок обучаемых по результатам тестирования | |
| | Процент сотрудников, соответствующих профилю компетенций | |
| Эффективное управление кадровым резервом | Процент назначений из кадрового резерва | Количество назначений/общее количество сотрудников в кадровом резерве |
| | Количество управленческих должностей, по которым подготовлен резерв | По результатам оценки, ассесмент-центра |
| | Процент уволившихся из кадрового резерва | |

Источник: <http://www.elenavetl.ru/kpiguide>.

Глава 8

Рекомендации по повышению эффективности системы вознаграждения

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА, сертифицированный бизнес-тренер, консультант, www.elenavetf.ru

Чтобы система вознаграждения по результатам на основе КРІ была эффективной, нужно разработать цели компании и провести их каскадирование. Цели, которые привязываются к системе вознаграждения, должны быть направлены на достижение стратегических целей и реализацию стратегии компании. Исходя из долгосрочных целей установите цели на год и далее каскадируйте их на более краткосрочные.

Кроме следования принципу SMART, при постановке целей необходимо дать им правильное определение. В некоторых компаниях цели прописывают как функциональные обязанности, а нужно как результат выполнения той или иной функции с учетом влияния на достижение целей подразделения.

Что еще? Необходимо, чтобы для достижения поставленных целей сотрудники прикладывали усилия. Рекомендуется вносить корректировки в систему, в которой все сотрудники почти всегда выполняют КРІ на 100 % и получают премии практически автоматически.

Кто должен разрабатывать цели – сам сотрудник или его руководитель? Если цели разрабатывает сотрудник, то повышается уровень его ответственности за их достижение; если цели разрабатывает руководитель, то он лучше связывает их с целями подразделения. Поэтому я бы рекомендовала следующее: пусть сотрудник самостоятельно разработает свои цели, исходя из озвученных и понятных для него целей подразделения во взаимосвязи с его работой и функционалом, а потом уже обсудит и доработает их вместе с руководителем.

Сколько целей нужно разрабатывать? Можно определить до 10 целей, но потом выбрать пять-шесть самых важных, чтобы внимание и усилия сотрудника были сконцентрированы именно на них.

По результатам проведенных исследований в компаниях, внедривших данную систему вознаграждения, росту ее эффективности способствует коучинг и получение сотрудником обратной связи от руководителя по выполнению целей, а также оказание поддержки в течение всего периода реализации целей. Это особенно справедливо в тех сложных ситуациях, на разрешение которых у сотрудника просто не хватает полномочий (влияния). Неправильно разработанный дизайн (слишком маленькое вознаграждение) или условие, при котором сотрудник получает вознаграждение только за 100 %-ное выполнение цели или только при достижении нормы прибыли компании, также снижает эффективность системы вознаграждения.

Отсутствие целей компании, их декомпозиции до уровня подразделений и сотрудников, а также установленное вознаграждение за выполнение функционала начинают снижать внутреннюю мотивацию работать качественно без дополнительного вознаграждения. Сотрудник привыкает к тому, что за работу без ошибок, своевременное выполнение своих функций он должен получать премию, а не только оклад, и если премию по каким-то причинам не выплачивают, то сразу снижается внутренняя мотивация работать качественно. Важно определить и донести до сотрудника информацию, за что он получает оклад, за что вознаграждение, а иногда только признание и благодарность от руководителя.

Таким образом, опыт компаний, внедривших данную систему, подтверждает, что система вознаграждения будет эффективной, если сначала разработать цели компании и далее на их основе КРІ – ключевые показатели эффективности, а потом уже связать их с размером и условиями вознаграждения. Кроме того, как показал опыт, успеха добиваются компании, которые

обучили руководителей методам разработки целей и KPI. Вовлечение руководителей в процесс разработки целей и KPI повышает их ответственность за достижение поставленных целей, снижает возможное сопротивление. Самый лучший вариант – провести корпоративное очное обучение руководителей по постановке целей, декомпозиции и разработке KPI, а если у предприятия нет финансовой возможности воспользоваться услугами внешних провайдеров, нужно провести такое обучение своими силами.

Комбинированный подход

По моему мнению, наиболее оптимальна комбинация двух систем – премирование на основе КРІ и грейдинг. Она предполагает гибкий подход, который, оставляя преимущества обеих схем оплаты труда, позволяет избавиться от некоторых недостатков.

Грейдинг дает возможность ввести единую унифицированную систему окладов для всех подразделений и филиалов, наглядную и понятную. Выстраивается прозрачная система профессионального и карьерного роста, что способствует удержанию в компании ценных специалистов. Рост зарплаты у сотрудника связывается с присвоением категории по результатам оценки, повышается мотивация к постоянному совершенствованию и развитию. Что касается реакции на изменения, происходящие на рынке труда, она может заключаться во введении кратковременных (на один год) рыночных надбавок, при этом размер грейда и категория сотрудника не меняются, не возникает противоречия с установленными принципами определения вклада должности в деятельность компании.

Схема премирования на основе КРІ позволяет выстроить прозрачную, справедливую и дифференцированную систему оплаты труда, оптимально расходовать ФОТ и в целом повысить результативность сотрудников. Система становится динамичной, гибкой, дает руководителю возможность оперативно вносить коррективы при изменении целей без трансформации механизма премирования, что особенно важно в ситуации нестабильности российского бизнеса.

Комбинированный подход позволяет оперативно оценивать эффективность деятельности компании, подразделений и конкретных сотрудников с точки зрения достижения ими бизнес-целей, установленных на определенный период, и принимать правильные решения после анализа результатов. В целом данный подход – это мощное средство достижения целей и реализации стратегии компании.

Глава 9

Как улучшить управление проектами система вознаграждения в проектах

Варианты систем вознаграждения в проектах

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА, сертифицированный бизнес-тренер, консультант, www.elenavetl.ru

Проблемы в управлении проектами известны всем. Зачастую проекты завершаются с нарушением сроков, с превышением бюджета и неудовлетворенностью клиентов полученным результатом, отличающимся от ожидаемого. Часть из проектов вообще останавливается на полпути и заканчивается крахом. Для решения этих проблем в компаниях внедряется система Project Management, используется программное обеспечение и разрабатывается система вознаграждения.

Чаще всего в российских компаниях используется стандартная система вознаграждения: при небольших по длительности проектах (например, до шести месяцев) сотрудники поощряются за выполнение проекта в срок, а при более долгосрочных проектах – за завершение каждого этапа и всего проекта в срок. Причем за выполнение первого этапа проекта размер вознаграждения обычно меньше, чем за завершение всего проекта.

Например, если проект состоит из трех этапов, а общее вознаграждение составляет 100 %, то за завершение первого этапа выплачивается 20 % от общей суммы вознаграждения, за завершение второго – 30 % и за завершение всего проекта – оставшиеся 50 %. При этом используются два варианта взаимосвязи с вознаграждением.

Первый вариант – жесткий (одноуровневый): если этап (проект) выполнен в срок, менеджер получает вознаграждение; если нет, то наказывается и остается без премии. Такой вариант используется в проектах, имеющих жесткие сроки выполнения (например, Олимпиаду или чемпионат нельзя перенести, все строительные объекты должны быть сданы вовремя).

Второй вариант – более мягкий, разрабатывается таблица с пороговым значением, при котором уже возможна выплата вознаграждения (табл. 9.1).

Таблица 9.1. Расчет размера вознаграждения в зависимости от срока завершения проекта

| Время выполнения этапа (проекта) | Сумма вознаграждения, тыс. руб. |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Задержка более 30 дней | 0 |
| 20–30 | 20 |
| 10–19 | 50 |
| 5–10 | 70 |
| 1–5 | 80 |
| В срок | 100 |

Выполнение проекта в срок является важным критерием успеха, так как задержка в сроках обычно приводит к неудовлетворенности клиента. В российских компаниях распространена практика привлечения дополнительных ресурсов (сотрудников) или оплата сверхурочных, что приводит еще и к росту бюджета.

Получается, что более эффективно использовать ряд показателей с учетом веса, зависящего от важности показателя с учетом специфики проекта. Например, если для проекта важны сроки, то наибольший вес присваивается показателю срока выполнения проекта; если качество проекта, то удовлетворенности клиента и процент соответствия стандартам. В таком случае внедряется система вознаграждения по результатам на основе целей и KPI – ключевых показателей эффективности, в которой размер вознаграждения зависит от нескольких показателей (табл. 9.2).

Таблица 9.2. Таблица целей и показателей менеджера (руководителя) проекта

| № | Цели | KPI | Вес, % |
|---|--------------------------------------|---------------------------------------|--------|
| 1 | Выполнение стандартов | Количество отклонений от стандарта | 20 |
| 2 | Выполнение плана по загрузке | Количество человеко-часов | 15 |
| 3 | Соблюдение сроков проекта | Количество дней просрочки | 20 |
| 4 | Выполнение бюджета | Норматив по бюджету | 15 |
| 5 | Достижение удовлетворенности клиента | CSI-индекс удовлетворенности клиентов | 30 |

В данном случае мы видим сбалансированную таблицу показателей, в которой используются финансовый показатель – бюджет, клиентский показатель – CSI-индекс удовлетворенности клиентов и процессный показатель – количество отклонений от стандарта проекта. Далее определяется вес показателя: чем более значим показатель, тем больше вес.

Размер вознаграждения руководителя может быть привязан к окладу в зависимости от выполнения KPI и общей результативности. В табл. 9.3 представлена зависимость переменной части ЗП от результативности сотрудника.

Таблица 9.3. Зависимость вознаграждения от результативности

| % результативности, R_i | Вознаграждение, % от оклада |
|---------------------------|-----------------------------|
| Менее 80 | 0 |
| 80–84 | 15 |
| 85–89 | 20 |
| 90–94 | 30 |
| 95–99 | 40 |
| 100–109 | 50 |
| 110 и более | 60 |

В данном примере используется два пороговых уровня: нижний, в котором при результативности менее 80 % премия не выплачивается, и верхний – при результативности 110 % и выше руководитель проекта получает максимальное вознаграждение – 60 % к окладу.

Участники проектов вознаграждаются при достижении поставленных целей всей командой проекта, а также за выполнение в срок своих операций. Преимуществом такой системы вознаграждения являются сбалансированность, комплексность, прозрачность и понятность.

Однако, несмотря на все плюсы предложенной выше системы премирования, я хочу остановиться на возникающих проблемах при использовании данной системы.

Чтобы получить вознаграждение, каждый менеджер проектов при оценке длительности работ закладывает достаточный (не всегда необходимый) временной резерв на непредвиденные обстоятельства, а также запас по бюджету. Причем, если даже проект можно завершить раньше срока, менеджеры этого не делают, так как они не получают дополнительного поощрения и опасаются, что в следующий раз руководство, скорее всего, сократит планируемую длительность проекта. Поэтому, если даже сотрудник (участник проекта) выполняет свою операцию раньше срока, то это никак не поощряется руководителем, который к тому же может поручить дополнительную работу. Сотруднику нет никакого смысла завершать свою операцию раньше срока. То же самое с бюджетом – нет никакого резона экономить его.

Если проект можно выполнить раньше срока, то экономится ресурс – оплачиваемые человеко-часы (кроме того, высвободившихся специалистов можно занять другим проектом). Но это никому не выгодно: есть риск, что руководство на следующем подобном проекте урежет бюджет. Поэтому сотрудники создают видимость работы или спокойно занимаются улучшением полученных результатов проекта. В результате менеджеры учат подчиненных соблюдать установленные сроки и не поощряют сотрудников, закончивших работу досрочно. Кроме того, «умные» сотрудники иногда специально задерживают сроки сдачи работы, чтобы получить плату за сверхурочные.

Негативное влияние оказывает и так называемый «студенческий синдром»: большинство людей склонны откладывать выполнение задания до последнего. Исследования показали, что менее трети задания обычно выполняется в первые две трети срока, отведенного на него, и две трети – в последнюю треть срока.

Кроме того, сотрудников постоянно отвлекают на выполнение новых заданий, а многозадачность, как известно, ведет к увеличению длительности выполнения проекта. Чтобы быть хорошим в глазах руководителя, сотрудник просто обязан брать и выполнять новые задания,

результатом является перегруженность, что часто приводит к стрессу и в конечном итоге еще к большему увеличению длительности проекта. Поэтому проекты редко выполняются досрочно. Если бы некоторые этапы проекта завершались сотрудниками досрочно, то возникающий запас времени мог бы использоваться на непредвиденные обстоятельства, которые всегда возникают на завершающих этапах проекта.

Таким образом, цели компании – удовлетворение требований клиента и руководства, достижение большего результата за минимальные сроки и деньги – находятся в постоянном конфликте с личными целями каждого члена команды – личной успешностью (а для этого нужно закладывать запас времени, не сдавать работу досрочно, укладываться в бюджет, но ни в коем случае не экономить, брать новые задания, чтобы быть хорошим в глазах руководителя, и т. д.). Формируется определенный стереотип поведения, выгодный сотруднику. Получается, что вроде бы все работают хорошо с точки зрения индивидуального результата, но нужных результатов для бизнеса нет. Это конфликт, о котором говорил еще Деминг: «Работа во имя отдельной части системы не ведет к успехам всей системы».

Система вознаграждения, поддерживающая такое поведение, неэффективна для бизнеса. Если выразиться более конкретно, то вознаграждение сотрудников только за выполнение индивидуальных показателей участниками проекта не работает, очень важно, чтобы участники вознаграждались именно за выполнение системной цели всего проекта (бизнеса).

Голдратт [7] в своих работах писал: «Жесткая привязка системы премиальных к срокам выполнения операций в проекте – пример неэффективного менеджмента». Он видит решение проблемы (конфликта) во внедрении ССРМ (Critical Chain Project Management) – управления проектом по методу критической цепи. Данная система предусматривает наличие проекта, составленного по методу критической цепи – мощного инструмента, управляющего с помощью буферов, использующего работу участников проекта в стиле «эстафеты» и учитывающего ограничения в проекте.

Критическая цепь – это самая длинная последовательность работ проекта, определенная с учетом логики расположения операций и ограниченности ресурсов (прошу не путать с понятием «критического пути» в Project Management, который не учитывает ограниченности ресурсов). Максимальное использование возможностей данного ограничения (критическая цепь является ограничением для проекта) достигается созданием в конце цепочек работ различных буферов, которые являются защитой от возникающих неопределенностей в процессе выполнения операций. Управление при помощи буферов предполагает наличие информации у руководителей о ходе работ в режиме реального времени и информации о степени использования каждого буфера, а также принятие срочных мер при большом проценте его использования.

На практике (пока в основном в зарубежных компаниях) внедрение ССРМ показало свою универсальность и состоятельность для проектов разных типов. Один из самых успешных примеров использования ССРМ (проект завершился раньше срока и в рамках бюджета) продемонстрировала компания Lucent Technologies.

Однако внедрить данный подход совсем не просто: мешают установки, сложившиеся годами стереотипы поведения, сложившиеся в течение нескольких лет управленческие парадигмы и политики, системы оценки и устаревшие системы вознаграждения сотрудников. Для внедрения метода ССРМ, способствующего выполнению проекта в срок (или раньше запланированных сроков) и без превышения бюджета, необходимы:

1. Активная поддержка со стороны высшего руководства и уверенность в необходимости внедрения;
2. Тщательно продуманная работа с сопротивлением руководителей и сотрудников (многие противятся переменам);
3. Обучение и объяснение, как работает данный метод;

4. Изменение традиционной системы оценки сотрудников и систем вознаграждения.

Очень важно, чтобы управление проектами было построено таким образом, чтобы система оценок и поощрения различных подразделений организации способствовала достижению системной цели. Как пишет Деминг, «обязанность каждого элемента системы – максимально способствовать успеху системы, а не повышать собственную производительность, прибыль, продажи или какой-то другой конкурентный локальный показатель» [8]. В таком случае участники проекта должны знать, что вознаграждение будет выплачиваться при достижении целей всего проекта – выполнении проекта в срок (или раньше срока) в пределах бюджета и с нужным качеством. Здесь, однако, появляется возможность для манипуляций, когда один из сотрудников работает напряженно, качественно и выполняет свою работу в срок или раньше, а другой тормозит, выполняет работу с опозданием без объективных причин и т. д. Тем не менее при завершении проекта в срок оба получают вознаграждение, а при крахе проекта – наказание.

Справедливо? Скорее всего, нет.

Получается, что такая система вознаграждения за общий результат хорошо работает для команды из одинаково компетентных и ответственных сотрудников. Но всегда ли мы находимся в такой идеальной ситуации с такими командами участников проекта?

Какое решение может быть принято?

Предлагаю разделить составляющие вознаграждения на две части: меньшая часть – за индивидуальный результат, а большая часть – за достижение коллективной цели. Причем чем выше влияние менеджера проекта на результат проекта, тем больше должен быть процент коллективной составляющей.

Однако возникает сложность в измерении индивидуального результата: в обычной системе менеджмента это достаточно просто – устанавливаются показатели сроков выполнения операций, качества работы (количество замечаний, переделок) и т. д. Но система ССРМ запрещает устанавливать жесткие сроки операций (максимум, что можно использовать, – это показатель длительности выполнения операции, если его можно точно измерить).

Как же тогда измерить индивидуальный результат работы сотрудника?

Можно использовать балльную шкалу оценки во взаимосвязи с таким показателем проекта, как процент использования временного или бюджетного буфера или буфера бюджета. Например, если процент использования буферов зашкаливает (на красном), то руководитель сразу должен предпринять меры (но не наказывать виновного), а сначала выяснить причины задержки проекта. Если есть объективные причины, например внешние – задержка предоставления услуг поставщиком, или внутренние – сбой работы программного обеспечения, это не должно снижать балльную оценку сотрудника. Для такой оценки важно правильно расписать критерии оценки участников проекта и шкалу оценки. Нужно дать определения критериям оценки и расписать шкалу в баллах по каждому уровню, чтобы они были понятны как руководителю, так и сотруднику (не рекомендую использовать 10-балльную шкалу, она только усложнит и добавит субъективности оценки). В зависимости от набранного количества баллов определяется размер вознаграждения участника проекта.

Конечно, такой подход не идеален, так как в нем есть доля субъективности оценщика – руководителя проекта. Поэтому HR-менеджерам или специалистам по компенсации необходимо время от времени контролировать результаты оценки и их корреляцию с показателями (по использованию процента буфера бюджета проекта и процента использования временного буфера). Например, буфер использован на 100 %, а все участники проекта оценены по своей работе на максимальное количество баллов. Или наоборот, операции по проекту выполнены качественно и раньше срока, но руководитель почему-то ставит участникам проекта очень низкие баллы.

Руководитель должен правильно провести беседу по результатам оценки, обсудить их с подчиненным, выслушать его аргументы, поскольку главное в этой системе не наказать сотрудника, а мотивировать его на большую результативность. Не забываем при этом, что по результатам такой оценки выплачивается только часть вознаграждения, вторая ее часть выплачивается за достижение целей всего подразделения (выполнения этапа проекта или всего проекта в срок).

Самое важное для директора по персоналу, это понимать, что система оценки и вознаграждения должна способствовать достижению системной цели и поддерживать ту систему менеджмента, которая на сегодняшний день используется в компании. Если вы внедряете новую систему управления в проектах ССРМ, то должны поменять также систему вознаграждения и оценки сотрудников, иначе она, скорее всего, не даст ожидаемого эффекта для бизнеса. Кроме того, компании придется модифицировать систему вознаграждения и оценки таким образом, чтобы она учитывала специфику ее проектов и бизнеса.

Пример разработки системы вознаграждения в проектном офисе холдинга

Автор: Александра Ларина, директор по персоналу «Управляющей компании "Биохимического холдинга "Оргхим"»

В последнее время все большую популярность набирает практика создания внутрикорпоративного проектного офиса. В «Управляющей компании "Биохимического холдинга "Оргхим"» (далее БХХ) организация проектного офиса была обусловлена несколькими причинами: наличием стратегических проектов, связанных с развитием БХХ в целом, которые требовали объединения усилий нескольких дирекций и напрямую не были связаны с ежедневной операционной деятельностью, а также потребностью собственников четко понимать план работ по проекту, затраты, сроки исполнения и ответственных.

В связи с тем, что сотрудники исполняли работы по проекту в рамках основного рабочего времени, перед командой разработчиков системы мотивации стояло несколько задач:

1. Повысить мотивацию сотрудников, участвующих в проектной деятельности, таким образом, чтобы все работы по проекту выполнялись качественно и в срок и при этом не страдала ежедневная операционная деятельность;
2. Обеспечить руководителя проекта инструментами материальной мотивации участников проекта;
3. Сбалансировать интересы заказчика (собственника), руководителя проекта и исполнителей по проекту. Так как обычно у руководителя проекта возникает желание зависеть трудозатраты, а заказчик, как при любой другой деятельности, всегда настроен на «быстро – качественно – дешево».

Принципиальным было решение, что совокупный мотивационный фонд проекта рассчитывается исходя из анализа стоимости данных работ при привлечении сторонних организаций с учетом ограничений, связанных с конфиденциальностью информации, и с учетом всех косвенных затрат, связанных с привлечением сторонних специалистов. Также учитывается достигаемый с помощью проекта экономический эффект. Кроме того, изначально было установлено ограничение такого ресурса, как рабочее время: сотрудник, участвуя в деятельности проектного офиса, на все проекты суммарно должен затрачивать не более 40 % своего рабочего времени.

Система КРІ проекта была определена как система ключевых показателей эффективности, состоящая из показателей группы в целом (КСС и КБД), а также личного показателя работы участника (КСВі). Система КРІ проектной группы включает в себя два коэффициента:

- коэффициент соблюдения сроков проекта (далее КСС) – показатель, характеризующий соблюдение сроков исполнения работ по проекту, значение КСС не может быть не более 1,4, что соответствует перевыполнению на 25 %;
- коэффициент бюджетной дисциплины (далее КБД) – показатель, характеризующий исполнение бюджета проекта, КБД не может быть более 1,5, что соответствует 30 %-ной экономии бюджета.

Индивидуальный КРІ определяется руководителем группы, исходя из оценки деятельности каждого участника: степени влияния на конечный результат и соблюдения исполнительской дисциплины на протяжении всего проекта. Коэффициент степени влияния каждого участника группы (далее КСВі) – коэффициент, характеризующий степень участия каждого участника проектной группы в достижении результата.

Коэффициент соблюдения сроков проекта (КСС) рассчитывается по формуле:

$$KCC^3 = (ППП/ФПП) \times 1,05,$$

где ППП – планируемая продолжительность проекта (целые месяцы);
ФПП – фактическая продолжительность проекта (целые месяцы).

Коэффициент бюджетной дисциплины (КБД) рассчитывается по формуле:

$$КБД = ПБП/ФБП \times 1,15,$$

где ПБП – плановый бюджет проекта;
ФБП – фактический бюджет проекта;
1,15 – поправочный коэффициент на непредвиденные ситуации.

Коэффициент, характеризующий степень влияния каждого участника проектной группы в достижении результата по факту реализации проекта (КСВ_i), определяется следующим образом. Он устанавливается руководителем проекта на основе оценки работы в проекте участника проектной группы относительно его плановой вовлеченности в работу (ОСВ_i – плановая оценка степени влияния участников проекта на этапе подготовки паспорта проекта) согласно следующей шкале:

1 ≤ ОСВ, КСВ ≤ 3 – участник проектной группы оказывал либо незначительное влияние на КРІ проекта, либо отрицательное (например, затягивание сроков по своему этапу);

4 ≤ ОСВ, КСВ ≤ 6 – участник проектной группы справился с возложенными на него задачами удовлетворительно, влияние на общий ход проекта средней значимости;

7 ≤ ОСВ, КСВ ≤ 10 – ключевой участник проекта, результат деятельности которого определял успешность проекта.

Важно, чтобы $\sum ОСВ_i \geq \sum КСВ_i$.

С учетом всех вышеназванных коэффициентов величина мотивационного вознаграждения каждого i-го участника группы рассчитывалась по формуле:

$$МВ_i = (МФП/\sum ОСВ_i) \times КСВ_i \times КСС \times КБД,$$

где МВ_i – мотивационное вознаграждение каждого i-го участника проектной группы.

Обратите внимание, что мы делим сначала весь фонд проекта на сумму ОСВ всех участников проекта – определяем денежную стоимость одной доли по плану и только затем умножаем на КСВ по факту у каждого участника. Поэтому чем выше КСВ по факту, тем выше премия.

Мотивационное вознаграждение участникам проектной группы выплачивалось в два этапа:

- 50 % МВ_i производится по факту успешного завершения работ над проектом;
- 50 % МВ_i – при успешном внедрении проекта.

³ Максимальное значение КСС может быть не более 1,4, что соответствует перевыполнению на 25 %. Если большее превышение – это уже ошибка планирования. Так же установление данного ограничителя важно для того, чтобы люди не гнались за сроками в ущерб качеству.

С течением времени стало понятно, что необходимо выделить в отдельную роль администратора проекта, основной обязанностью которого были бы четкий учет рабочего времени, сравнение с нормативными показателями по проекту и своевременная передача данных руководителю проектного офиса БХХ с целью поддержания баланса: сотрудник, участвуя в деятельности проектного офиса, на все проекты суммарно должен затрачивать не более 40 % своего рабочего времени.

Расчет КРІ администратора проекта производился по следующей формуле:

$$\text{МАП} = (\text{МФП}/\sum \text{ОСВ}_i) \times \text{КСВ}_a \times \text{КСЗП},$$

где КСЗП – коэффициент степени завершенности проекта, устанавливаемый в зависимости от достижения проектом установленной степени завершенности.

| | | | | | |
|------|------|------|-----|------|------|
| СЗП | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
| Вес | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| КСЗП | 0,07 | 0,13 | 0,2 | 0,27 | 0,33 |

Где СЗП – степень завершенности проекта по трудозатратам:

$$\text{СЗП} = \sum \text{ФЧР} / \sum \text{ОЧР},$$

где $\sum \text{ФЧР}$ – фактическое количество часов работы над проектом всех исполнителей, по всем задачам;

$\sum \text{ОЧР}$ – оценочное количество часов работы над проектом всех исполнителей, по всем задачам, актуализированное по исполнению в ходе инициации или повторной оценки.

КСВ_a – коэффициент степени участия администратора проекта в работах проекта, который является субъективной оценкой качества выполнения работ руководителем проектного офиса.

Приведу пример расчета размера вознаграждения участников проекта.

В проекте участвуют 5 сотрудников:

1-й – ОСВ = 5;

2-й – ОСВ = 4;

3-й – ОСВ = 7;

4-й – ОСВ = 2;

5-й – ОСВ = 1.

Администратор проекта имеет ОСВ = 5.

Всего на исполнение проекта запланировано 180 часов суммарно.

Мотивационный фонд проекта – 100 000 руб.

Для простоты будем считать, что все уложились в сроки, КСС = 1 и бюджет КБД = 1.

Третий участник полностью справился с задачей, его КСВ3 = 7, а первый затянул сроки и его КСВ1 = 4, за него вынужден был работать пятый, поэтому его КСВ5 = 2.

$$\text{МВ}_3 = 100\,000 / (5 + 4 + 7 + 2 + 1 + 5) \times 7 \times 1 \times 1 = 29\,166 \text{ руб.}$$

$$MB_1 = 100\,000 / (5 + 4 + 7 + 2 + 1 + 5) \times 4 \times 1 \times 1 = 16\,667 \text{ руб.}$$

$$MB_5 = 100\,000 / (5 + 4 + 7 + 2 + 1 + 5) \times 2 \times 1 \times 1 = 8\,333 \text{ руб.}$$

Премия администратора была распределена в течение проекта, не зависела от КСС и КБД, но зависела от того, на какой стадии проект.

Когда все отработали 20 % времени на проекте (36 часов из 180):

36 часов по факту отработали все:

$$MB_a = 100\,000 / (5 + 4 + 7 + 2 + 1 + 5) \times 5 \times 0,07 = 1458 \text{ руб.}$$

72 часа:

$$MB_a = 100\,000 / (5 + 4 + 7 + 2 + 1 + 5) \times 5 \times 0,13 = 2708 \text{ руб.}$$

108 часов:

$$MB_a = 100\,000 / (5 + 4 + 7 + 2 + 1 + 5) \times 5 \times 0,2 = 4167 \text{ руб.}$$

144 часа:

$$MB_a = 100\,000 / (5 + 4 + 7 + 2 + 1 + 5) \times 5 \times 0,27 = 5625 \text{ руб.}$$

180 часов:

$$MB_a = 100\,000 / (5 + 4 + 7 + 2 + 1 + 5) \times 5 \times 0,33 = 6875 \text{ руб.}$$

Внедрение системы мотивации проектной деятельности в компании позволило решить сразу несколько задач:

1. У участников проекта появилась система координат и понимание, от чего будет зависеть их премия за участие в проектах и какова ее величина.

2. Дирекции по персоналу удалось наконец установить бюджет по ФОТ, выделяемый ежегодно на проектную деятельность в компании. Ранее премии платились по факту завершения того или иного проекта и определялись умением руководителя проекта отстаивать интересы команды перед собственником.

3. Затраты на персонал удается сделать составной частью каждого бюджета проекта уже на момент составления плана, а не по факту.

Глава 10

Примеры разработки системы вознаграждения по целям и КРІ

Разработка системы вознаграждения в транспортной компании

Автор: Татьяна Петренко, директор по персоналу АО «ГАЛЕН»

Разработка единой системы премирования на основе КРІ стала следующим после разработки системы грейдов крупным проектом департамента по работе с персоналом. Система премирования фактически создавалась заново, параллельно велась работа по корректировке и расширению системы льгот с учетом утвержденной системы грейдов, а также стажа работы конкретного сотрудника в компании.

Основные проблемы, которыми страдала старая система премирования и которые нужно было решить в новой системе, были следующими:

- главным условием премирования для всех сотрудников компании являлся устаревший производственный показатель, который не отражал эффективность деятельности подавляющего большинства подразделений и фактическое значение которого не зависело от большинства подразделений;
- отсутствовали показатели оценки работы административно-управленческих подразделений и должностей, наличие и размер премии зависели от выполнения плана по устаревшему производственному показателю, связь усилий и вознаграждения полностью отсутствовала, что значительно снижало вовлеченность и являлось сильным фактором демотивации;
- размеры премий не были сбалансированными, могли отличаться в четыре раза по равнозначным должностям;
- существовавшие показатели и структура премирования крайне устарели, не соответствовали целям компании и современным подходам к мотивации.

В начале разработки системы для руководства компании была проведена презентация по системе мотивации на основании оценки эффективности деятельности с применением КРІ. В результате ряда обсуждений с участием руководства были обозначены основные принципы новой системы мотивации компании:

- премия должна зависеть от результатов работы, иметь прозрачный расчет;
- для всех сотрудников компании должен быть установлен единый показатель, отражающий общую эффективность работы компании;
- не должно быть единого условия для выплаты премии, например оценка эффективности работы финансового отдела не должна полностью зависеть от результатов работы коммерческого департамента;
- целевой размер премии для конкретной должности должен быть связан с вкладом данной должности в достижение общих результатов компании, т. е. с местом должности в системе грейдов;
- КРІ должны разрабатываться для функциональных подразделений до уровня отдела и для руководителей, в подчинении которых находится несколько подразделений;

- для оценки личного вклада сотрудника в достижение целевых показателей подразделений вводится показатель «личная эффективность», оценка данного показателя должна быть формализована и производиться непосредственным руководителем сотрудника.

Подразделения и, соответственно, должности компании условно делились на две группы: производственные и административно-управленческие. Так как разработка пула производственных КРІ была начата заблаговременно и велась параллельно с разработкой системы грейдов, предложения по перечню показателей, отражавших эффективность деятельности производственных подразделений компании, к моменту начала серии обсуждений уже были готовы. По административно-управленческим подразделениям компании показатели нужно было разрабатывать с нуля. С руководителями каждого подразделения компании был проведен ряд встреч, часть из которых проходила с участием генерального директора, с целью обсуждения и выработки окончательного перечня показателей и их веса в общей оценке эффективности, а также методики расчета каждого показателя, так как для производственных показателей расчеты могли быть довольно сложными. Также проводились совместные встречи с руководителями нескольких подразделений, имеющих одинаковые или взаимосвязанные показатели, для выработки единого понимания формулировок и степени влияния каждого из подразделений на достижение тех или иных показателей. Данная работа потребовала активного участия планово-экономического и аналитического подразделений компании, которые планировали и производили фактические расчеты по текущим финансовым и производственным показателям либо должны были разработать новые формулы и методики расчетов новых показателей, родившихся в результате обсуждений и ранее не применявшихся в анализе производственной деятельности.

Кроме показателей подразделений в структуру премии каждого сотрудника компании были включены два обязательных показателя:

1. *Степень достижения утвержденного планового значения EBITDA* за период – как общий показатель работы компании в целом, для усиления заинтересованности каждого сотрудника в достижении общей цели.

2. *Личная эффективность* сотрудника в периоде премирования – для оценки прикладываемых усилий к достижениям установленных целей, а также уровня исполнительской дисциплины. Оценка по данному показателю была формализована и проводилась руководителями для каждого сотрудника по утвержденной форме.

Таким образом, в структуре премии сформировались три уровня показателей (рис. 10.1):

1. Уровень компании (EBITDA).
2. Уровень подразделения (общие показатели подразделения, от 3 до 5).
3. Уровень сотрудника (личная эффективность).

При этом доля первого показателя в структуре премии возрастала с ростом уровня должности, а доля второго, напротив, убывала. Долю третьего показателя было решено установить единой для всех должностей компании – на уровне 20 %. Решение по третьему показателю может показаться спорным, но оно было компромиссным после длительных обсуждений с руководителями разных уровней.



Рис. 10.1. Структура премии

Целевые размеры премий было решено установить в зависимости от грейда должности и принадлежности подразделения к производственному или административно-управленческому блоку, соблюдая следующие принципы:

- с ростом уровня должности возрастает плановый размер премии как отражение роста влияния на общий результат деятельности;
- специалисты производственных подразделений влияют на достижение финансового результата компании в целом в большей степени, чем поддерживающих (административно-управленческих).

Выдержка из обобщенной утвержденной структуры премии для всей компании приведена в табл. 10.1.

Было решено, что расчет выполнения по каждому из уровней показателей будет независимым, таким образом, чтобы, к примеру, подразделение, полностью достигшее установленных плановых значений показателей уровня подразделения, премировалось за это независимо от результатов работы других подразделений, а добросовестный работник мог рассчитывать на поощрение в виде 20 % от планового размера премии независимо от результатов работы подразделения и компании. С данным подходом можно поспорить, но в компании, для которой разрабатывалась система премирования, в силу специфики бизнеса существовали совершенно определенные причины для такого решения, в частности, такие как высокая волатильность производственных показателей, малые допустимые отклонения от плановых значений, высокое влияние внешних факторов на достижение результатов. По этим же причинам был установлен несколько отличающийся от классического подхода способ расчета денежной премии в зависимости от выполнения показателей: пороговое значение итогового процента результативности не устанавливалось, премия рассчитывалась по итоговому проценту независимо от его величины без применения шкалы значений.

Таблица 10.1. Структура премии по грейдам

| Грейд должности | Категория персонала | Целевой % премии от оклада | Вид подразделения | Показатели | | | | | | |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|------|--------------------------|------|----------------------|-----|--|
| | | | | Показатель компании | | Показатели подразделения | | Личная эффективность | | |
| | | | | Вес | | Вес | | Вес | | |
| 7 | Руководители среднего звена | 50 | Производственный блок | 0,3 | | 0,5 | | 0,2 | | |
| | | 40 | АУП | 0,3 | | 0,5 | | 0,2 | | |
| 6 | | 40 | Производственный блок | 0,3 | | 0,5 | | 0,2 | | |
| | | 30 | АУП | 0,3 | | 0,5 | | 0,2 | | |
| 5 | | 40 | Производственный блок | 0,3 | | 0,5 | | 0,2 | | |
| | | 30 | АУП | 0,3 | | 0,5 | | 0,2 | | |
| 4 | | Эксперты | 35 | Производственный блок | 0,25 | | 0,55 | | 0,2 | |
| | | | 25 | АУП | 0,2 | | 0,6 | | 0,2 | |
| 3 | Основные специалисты | 30 | Производственный блок | 0,2 | | 0,6 | | 0,2 | | |
| | | 20 | АУП | 0,1 | | 0,7 | | 0,2 | | |
| 2 | | 30 | Производственный блок | 0,2 | | 0,6 | | 0,2 | | |
| | | 20 | АУП | 0,1 | | 0,7 | | 0,2 | | |
| 1 | Младшие специалисты | 15 | Производственный блок | 0,1 | | 0,7 | | 0,2 | | |
| | | | АУП | 0,1 | | 0,7 | | 0,2 | | |

Результатом данной работы стали согласованные и утвержденные карты показателей для каждого подразделения, содержащие цели, показатели их выполнения, методики расчетов показателей, а также правила перевода фактических значений показателей в оценку результативности по показателю. Для большинства показателей устанавливались пороговые минимальные и максимальные значения и применялся расчет, в котором минимально допустимое значение по любому показателю приравнивалось к 75 % исполнения показателя, а максимальное и более – к 125 %, промежуточные значения рассчитывались пропорционально. Пример такой карты и итогового расчета по условным фактическим значениям приведен в табл. 10.2.

Разберем для лучшего понимания подробнее расчет результативности одного из показателей: «Среднедневное превышение лимита по ДЗ (дебиторской задолженности) за период». Показатель – так называемый обратный, т. е. чем меньше его фактическое значение, тем для компании лучше. Плановые значения показателя и результативности в процентах установлены и рассчитываются следующим образом:

- Отношение фактического значения данного показателя за период к плановому не должно превышать 105 %, это является пороговым значением и в системе оценки результативности приравнивается к 75 % исполнения задачи. Соответственно, промежуточные значения показателя между пороговым и плановым переводятся в результативность пропорционально: 104 % по показателю = 80 % результативности, 103 % = 85 %, 102 % = 90 % результативности и т. д.

- Аналогично с максимальным значением: отношение факта к плану 95 % и менее приравниваются к 125 % результативности по показателю, промежуточные значения в пропорции 99 % = 105 % результативности, 98 % = 110 % результативности и т. д.

- В приведенном примере фактическое значение 53 % по описанной системе приравнивается к 125 % результативности, что и указано в соответствующем столбце.

Что касается периодичности премирования, вопрос вызвал много споров. Большинство руководителей настаивало на сохранении периодичности в один квартал, кто-то предлагал переход на годовое премирование. Было рассмотрено немало вариантов, прежде чем выработалось окончательное компромиссное решение:

1. Часть общей премии, рассчитываемая по показателю компании, считается и выплачивается всем сотрудникам один раз в год по итогам работы за год.

2. Для производственных подразделений премия по показателям подразделения рассчитывается и выплачивается ежеквартально, по показателю личной эффективности – раз в полгода.

3. Для административно-управленческих подразделений премия по показателям подразделения и личной эффективности рассчитывается и выплачивается раз в полгода.

4. Топ-менеджмент по всем показателям премируется один раз в год.

Таблица 10.2. Карта показателей подразделения

| Цель | Наименование показателя | Методика расчета показателя | Вес | Пороговое значение, % | Плановое значение, % | Макс. значение, % | Факт. значение, % | Результативность, % | Результат с учетом веса, % |
|---|---|--|------|-----------------------|----------------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|
| Обеспечить выполнение плана по грузообороту | Грузооборот | (Фактический грузооборот, ед.*км/плановый грузооборот, ед.*км) × 100% | 0,3 | 95 | 100 | 105 | 99,6 | 98 | 29,4 |
| Обеспечить не превышение лимитов по ДЗ | Среднедневное превышение лимита по ДЗ за период, руб./сутки | (Сумма произведений «сверхлимитная задолженность в день по каждому клиенту × количество календарных дней ее нахождения»)/количество календарных дней в периоде | 0,15 | 105 | 100 | 95 | 53 | 125 | 18,8 |
| Обеспечить достижение планового уровня маржинальности перевозок | Маржинальность перевозок | (Фактическая маржинальная прибыль/плановая маржинальная прибыль) × 100% | 0,3 | 95 | 100 | 105 | 101 | 109 | 32,7 |
| Выполнить план по грузообороту по неключевым клиентам | Грузооборот по неключевым клиентам по текущему плану | Факт/план × 100% | 0,25 | 95 | 100 | 105 | 103 | 115 | 28,6 |
| | | | 100 | | | | | | 109 |

Для лучшего понимания описанной системы приведем упрощенный пример расчета премии для условного руководителя одного из производственных подразделений с условным годовым доходом в размере 1 500 000 руб. (табл. 10.3⁴).

⁴ При перевыполнении показателя применяются повышающие коэффициенты.

Таблица 10.3. Расчет премии

| 1 500 000 | Показатель компании | Показатель подразделения | Личная эффективность | ИТОГО за год |
|---|---------------------|--------------------------|----------------------|--------------|
| Вес показателя в структуре премии | 0,3 | 0,5 | 0,2 | 1 |
| Период оценки и премирования | Год | Квартал | Полугодие | |
| Целевые размеры премии за год, руб. | 180 000 | 300 000 | 120 000 | 600 000 |
| Целевые размеры премии за установленный период премирования при 100% исполнения показателей, руб. | 180 000 | 75 000 | 60 000 | |
| Фактическое исполнение показателей (пример за период), % | 100* | 109 | 100 | |
| Фактические размеры премии за плановый период, руб. | 180 000* | 81 750 | 60 000 | 627 000 |

Особое внимание при переходе на новую систему мотивации, безусловно, необходимо уделить как можно более широкой разъяснительной работе с использованием всех доступных каналов коммуникации внутри компании.

В завершение необходимо отметить, что новая система премирования обеспечила перевыполнение компанией запланированных показателей в первый же год ее применения, хотя год был кризисный и никто не испытывал в его начале оптимизма. В свою очередь, это самым положительным образом отразилось на итоговых размерах премий сотрудников и руководителей, наглядно обеспечив непосредственную связь между результатом работы и размером поощрения.

Разработка переменной части ЗП в производственной компании

Автор: Анастасия Романова, заместитель главы представительства по управлению персоналом холдинга RD Group

В разработке показателей эффективности для расчета премии принимал участие производственный персонал. Так, в одном из цехов (назовем его цех «А») было предложено три показателя эффективности (см. приложение 2):

- выполнение плана выпуска продукции;
- выполнение норматива по браку;
- соблюдение стандартов (оформление документации, прием-передача смены и др.).

Расчет премии осуществлялся следующим способом:

Премия = Итоговый результат × 0,2 (так как премия составляет 20 % от оклада).

Например, итоговый результат Иванова И. И. – 82,83 %. Соответственно, его премия составит: $82,83 \times 0,2 = 16,6 \%$ от оклада (табл. 10.4⁵).

В другом цеху (назовем его цех «В») была предложена схема премирования, включающая более широкий спектр показателей (рис. 10.2 и 10.3).

Таблица 10.4. Пример расчета заработной платы наладчиков цеха «А»⁵

| Ф. И. О. | Категория | Оклад, руб. | Стаж работы | Надбавка за выслугу лет (5% за год работы), | | % выполнения плана | Премия по результатам работы | | Итого, руб. (3 + 6 + 9) |
|----------|-----------|-------------|-------------|---|------|--------------------|------------------------------|------|-------------------------|
| | | | | % | руб. | | % | руб. | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Иванов | 1 | 25 000 | 9 мес. | 0 | 0 | 55* | 0 | 0 | 0 |
| Петров | 3 | 35 000 | 4 года | 20 | 7000 | 75 | 15 | 5250 | 47 250 |
| Сидоров | 2 | 30 000 | 2 года | 10 | 3000 | 90 | 18 | 5400 | 38 400 |

⁵ При выполнении плана менее чем на 75 % (74 % и ниже) премия не выплачивалась.



Рис.10.2. Схема премирования рабочих цеха «В»

Результаты внедрения

Внедрение данной системы мотивации производственного персонала позволило снизить текучесть кадров, значительно повысить производительность труда, а также сократить процент брака готовой продукции по причинам, вызванным человеческим фактором (нарушение регламентов по настройке оборудования, не проведенный вовремя визуальный осмотр и т. п.). Но на этом работа не завершилась. Периодически в компании организуется проверка эффективности внедренной системы мотивации: проводятся опросы удовлетворенности сотрудников, по их результатам вносятся соответствующие корректировки.



Рис.10.3. Расширенный диапазон критериев оценки и показателей эффективности рабочих цеха «В»

Глава 11

Система премирования на основе управления по целям в банке

Автор: Анастасия Романова, заместитель главы представительства по управлению персоналом холдинга RD Group. Профиль компании: банк с развитой региональной сетью, численность 5000 человек

Выбор программы премирования в зависимости от стратегии компании

В последнее время все больше компаний переходит от «точечных» систем мотивации к системе вознаграждения, основанной на управлении по целям. Выбор той или иной программы стимулирования зависит от многих факторов: стратегии организации, ее жизненного цикла, ситуации на рынке, степени регламентированности бизнес-процессов и т. д.

В период масштабных организационных преобразований, создания новых направлений бизнеса, когда необходимо в сжатые сроки замотивировать персонал на достижение амбициозных целей, акцент стоит делать на «точечные» системы, например для конкретного бизнес-подразделения или для продажи определенных продуктов. Достоинствами данного подхода являются сонастроенность с бизнесом, учет особенностей мотивации разных категорий персонала (соблюдение оптимального соотношения постоянной и переменной частей заработной платы, периодичность выплат, понятность и прозрачность для сотрудников благодаря привязке поощрения к конкретным достигнутым результатам и т. п.). Недостаток – трудоемкость администрирования (например, если филиалы компании используют разные системы для расчета премиальных выплат, потребуется ввод дополнительных штатных единиц в С&В).

Что касается унифицированной системы вознаграждения, единой для всей организации, то она характерна для более зрелых компаний с формализованной стратегией. Наиболее распространенным инструментом для создания программ премирования по-прежнему остаются КРІ. Преимущества применения этой системы: рост результативности сотрудников, контроль роста затрат на оплату труда, отражение бизнес-интересов и приоритетов компании в целом, единые для всех сотрудников правила и стандарты. Однако такая система не учитывает особенностей мотивации различных категорий персонала.

Реформирование системы оплаты труда на основе грейдов и КРІ

При построении структуры вознаграждения постоянная часть, как правило, формируется с помощью системы грейдов, а переменная – на основе КРІ (рис. 11.1).

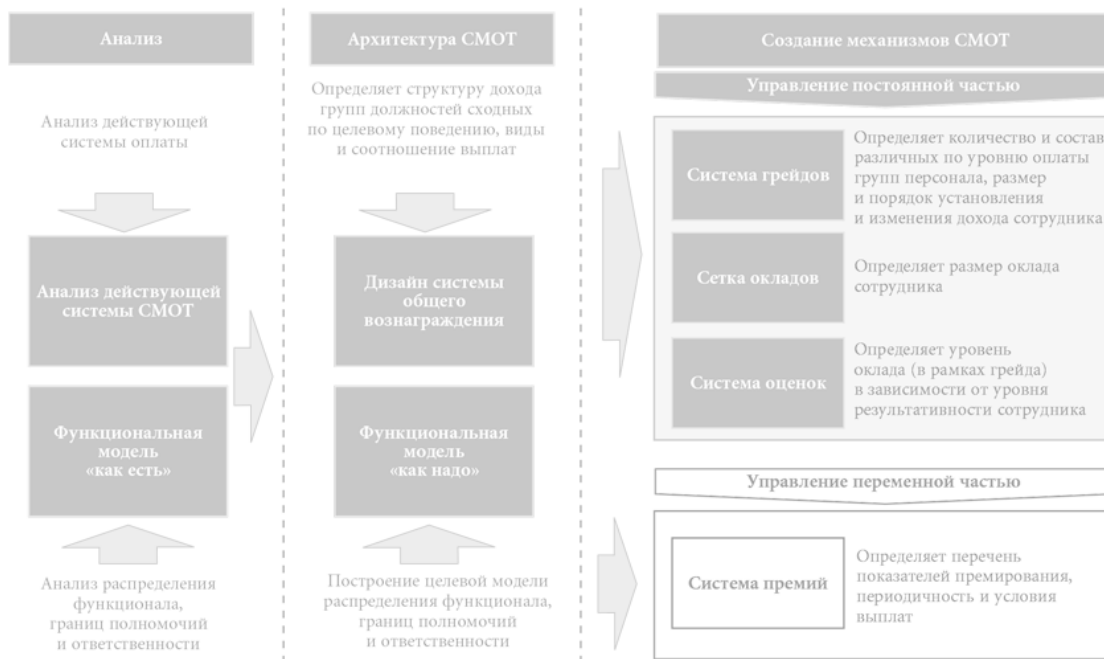


Рис. 11.1. Подход к построению системы мотивации

Построение системы КРІ начинается с определения стратегических целей компании. Они являются обязательными для всех, при этом влияние на них, как правило, имеют только топ-менеджеры. Например, структура КРІ верхнего уровня может состоять из групповых (чистая прибыль по компании в целом) и личных показателей (выполнение финансового результата курируемого направления бизнеса).

В банке, рассматриваемом в качестве примера, для каждого подразделения определен перечень показателей эффективности, необходимых для достижения стратегии 2020 г. Однако далеко не все КРІ используются в системе премирования на текущий год. Например, для HR-подразделения ключевыми являются примерно 15 показателей, но в текущем году акцент был сделан лишь на пять, к выполнению которых привязан годовой бонус. При этом выполнение других показателей также контролируется (существует регулярная отчетность и мониторинг), но они менее значимы, и небольшое отклонение от них не станет критичным для достижения стратегических целей.

Примеры КРІ департамента персонала

- Расходы на персонал/доход.
- Time-to-offer (рекрутинг).
- Стоимость найма одного сотрудника.
- Количество нанятых сотрудников/ФТЕ отдела рекрутинга.
- Место в рейтинге привлекательных работодателей.

- Отсутствие существенных предписаний, санкций или существенных замечаний со стороны государственных контрольных надзорных органов по вопросам, находящимся в сфере ответственности.
- Процент отклонения фактических затрат на персонал от плановых.

К общим показателям, которые применяются для всех подразделений, можно отнести: уровень удовлетворенности внутренних заказчиков для поддерживающих подразделений, текучесть персонала, уровень вовлеченности сотрудников курируемых подразделений и др. Наиболее яркий пример показателей, обязательных для всех бизнес-подразделений, – это каскадирование до уровня индивидуальных задач продающих функций (выполнения личного плана продаж и плана продаж офиса).

В приложениях 3, 4 приведены примеры карточки показателя с методикой расчета и оценочная форма для расчета процента выполнения КРІ.

После определения перечня показателей наступает самый интересный этап – определение размера целевого вознаграждения (рис. 11.2). Как правило, он зависит от размера премиального фонда и уровня вознаграждения, предлагаемого на рынке труда.

Принципы премирования

- Мотивационный период – год.
- Условие премирования – достижение планового финансового результата в целом по банку.
- Норматив индивидуального ПФ устанавливается в соответствии со шкалой выплат в зависимости от процента выполнения КРІ (интегрального показателя выполнения КРІ) (табл. 11.1).

Таблица 11.1. Определение норматива индивидуального ПФ

| Категория персонала | Нормативы целевой премии за выполнение KPI | | | | |
|---|--|--------|--------|--------|---------|
| | Менее 75% | 75–84% | 85–89% | 90–94% | 95–100% |
| Руководители | | | | | |
| Генеральный директор | 0 | 3/12 | 6/12 | 10/12 | 12/12 |
| Руководители 1-го уровня управления (бизнес-подразделения) | 0 | 3/12 | 6/12 | 8/12 | 10/12 |
| Руководители 1-го уровня управления (подразделения поддержки) | 0 | 2/12 | 4/12 | 6/12 | 8/12 |
| Руководители 2-го уровня управления (бизнес-подразделения) | 0 | 2/12 | 3/12 | 4,5/12 | 6/12 |
| Руководители 2-го уровня управления (подразделения поддержки) | 0 | 2/12 | 3/12 | 4/12 | 5/12 |
| Руководители 3-го уровня управления (бизнес-подразделения) | 0 | 1,5/12 | 2/12 | 3/12 | 4/12 |
| Руководители 3-го уровня управления (подразделения поддержки) | 0 | 1/12 | 1,5/12 | 2/12 | 3/12 |
| Специалисты | | | | | |
| Работники ЦО (бизнес-подразделения) | 0 | 0,5/12 | 1/12 | 1,5/12 | 2/12 |
| Работники ЦО и регионов (функциональных и операционных подразделений) | 0 | 0,3/12 | 0,5/12 | 0,8/12 | 1/12 |

Интегральный показатель выполнения KPI рассчитывается по формуле:

$$\text{Интегральный показатель} = \sum_{i=1}^i N_i \times K_i$$

где N_i – оценка выполнения KPI, %;

K_i – вес KPI, %;

i – количество KPI (рекомендованное значение 5–7).

Максимальное значение каждого из показателей не может превышать 115 % (в случае превышения, показатель округляется до 115 % в целях защиты от неадекватного планирования).

| Категория должности | Период выплаты | | | Соотношение постоянная / переменная часть |
|---------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|--|
| | Месяц | Квартал | Год | |
| | Фиксированный доход | Премия за выполнение KPI | Премия за выполнение KPI | |
| Руководители | Генеральный директор | | 12 окладов | 50 / 50 % |
| | Руководители 1-го уровня управления (бизнес-подразделения) | | 10 окладов | 50 / 45 % |
| | Руководители 1-го уровня управления (подразделения поддержки) | | 8 окладов | 60 / 40 % |
| | Руководители 2-го уровня управления (бизнес-подразделения) | | 6 окладов | 65 / 35 % |
| | Руководители 2-го уровня управления (подразделения поддержки) | | 4 оклада | 70 / 30 % |
| | Руководители 3-го уровня управления (бизнес-подразделения) | | 3 оклада | 75 / 25 % |
| | Руководители 2-го уровня управления (подразделения поддержки) | 12 окладов | | 80 / 20 % |
| Специалисты | Работники ЦО (бизнес-подразделения) | 4 оклада | 12 окладов | 65 / 35 % |
| | Работники регионов (бизнес-подразделения) | 12 окладов | | 50 / 50 % |
| | Работники ЦО и регионов (функциональных и операционных подразделений) | 2 оклада | 1 оклад | 80 / 20 % |

Рис. 11.2. Пример дизайна переменной части вознаграждения: структура и размер выплат

Пример расчета

Категория должности – руководитель 2-го уровня управления (подразделения поддержки), оклад 100 000 руб., KPI выполнен на 93 %.

⇒ Норматив целевой премии за выполнение KPI = 4/12. Премия = 100 000 руб. × 4 оклада = 400 000 руб.

Сложности внедрения переменной части вознаграждения на основе управления по целям

При разработке системы премирования стоит обратить внимание на следующие аспекты. Прежде всего нужно определить источник финансирования, ведь может сложиться ситуация, когда компания не получит прибыль, а обязательства по выплате вознаграждения уже закреплены документально и оснований для оптимизации премиального фонда нет. Во избежание подобных прецедентов необходимо четко регламентировать условия формирования бонусного пула и его размер (например, только в случае достижения финансового результата в размере не менее 85 % для выплаты годового вознаграждения формируется премиальный фонд в размере 30 % от чистой прибыли).

Второй «подводный камень», с которым приходится сталкиваться на практике, – отсутствие высшего органа, уполномоченного принимать решения в области С&В. В большинстве случаев размер вознаграждения определяется руководителем организации единолично и не всегда носит объективный характер. Кроме того, на финальном этапе внедрения новой системы мотивации всегда возникает вопрос, кто будет принимать окончательное решение об ее утверждении. Для решения подобных вопросов на стратегическом уровне в компаниях создают комитет по вознаграждениям. Данный орган может решать такие вопросы, как определение набора стратегических КРІ на уровне топ-менеджмента и нормативной величины вознаграждений для каждого должностного уровня, разработка принципов формирования бонусного пула, запуск проекта по построению системы грейдов.

Ошибкой, характерной для большинства компаний, является ожидание быстрого эффекта от внедрения. Кроме того, на практике приходится сталкиваться с отсутствием системы учета данных (регламентированного процесса, ответственных за предоставление данных и их достоверность и т. п.), а также подготовительной работы с персоналом (сотрудники не понимают принципов работы по такой схеме, руководители неправильно формулируют цели и ставят задачи, например одному сотруднику поручают слишком много задач).

Такие проблемы решаются путем вовлечения руководителей в процесс, достижения максимальной информационной прозрачности с использованием всех возможных каналов коммуникации, организации «горячей линии» и т. д. Менеджеры должны знать, что в компании реализуется проект по построению системы КРІ, что у них есть возможность войти в состав рабочей группы, принять участие в опросе, высказать свое мнение, получить ответы на интересующие вопросы и т. д. Есть и еще один способ решения указанной проблемы – проведение обучения руководителей принципам определения КРІ. В компании, как правило, работают руководители с разным уровнем подготовки, которым предстоит не просто стать активными проводниками данных изменений, но и каскадировать свои цели подчиненным. В связи с этим стоит провести практический семинар для топ-менеджеров и линейных руководителей и рассмотреть на нем основные принципы системы Performance Management, постановки целей в формате SMART, их декомпозиции и т. д. В ходе практикума руководители разбиваются на рабочие группы, разрабатывают КРІ своих подчиненных и защищают их перед аудиторией. Подобные мероприятия не только обеспечивают понимание системы и повышение лояльности к нововведениям, но и способствуют командообразованию.

Автоматизация

Еще одной проблемой может стать трудоемкость администрирования, если процесс не автоматизирован и все данные ведутся, например, в формате MS Excel. В настоящее время одно из направлений развития – внедрение программного обеспечения, позволяющего сотруднику в режиме онлайн отслеживать информацию о проценте выполнения тех или иных показателей с привязкой к расчетному размеру премии на текущий момент (рис. 11.3, 11.4). Такое решение позволяет сократить период между достигнутым результатом и получением вознаграждения, что становится дополнительным мотивационным фактором.

Рис. 11.3. Пример автоматизации процесса постановки и оценки КРІ



Рис. 11.4. Схема исполнения KPI: светофор целей

Результаты внедрения



Цель – перевод бизнес-целей компании в способности сотрудников, взаимосвязь стратегии с ее реализацией.

Разработанная система премирования руководителей самостоятельных структурных подразделений за выполнение ключевых показателей эффективности способствует развитию бизнеса банка в соответствии со стратегическими целями и задачами и предусматривает:

- увязку оперативного и стратегического менеджмента с помощью установления зависимости показателей премирования и фондообразующих показателей;
- зависимость доходов работников от реально достигнутых результатов – как общекорпоративных, так и локальных задач подразделений;
- заинтересованность персонала в росте прибыли банка и достижении конкретных целевых параметров его развития через принцип «участие в прибыли»;
- обеспечение единых принципов оценки эффективности деятельности и вклада в финансовый результат банка.

В целом система мотивации должна быть очень гибкой и подстраиваться под изменения, происходящие в компании, поэтому периодический мониторинг и корректировка являются обязательным этапом ее жизненного цикла.

Только комплексный подход к управлению человеческими ресурсами, стоящий на «трех китах»: мотивации персонала (включая материальное стимулирование, социальные льготы, программы нематериального поощрения), обучении и карьерном планировании, может обеспечить сохранность кадрового состава, лояльность, вовлеченность сотрудников в достижение стратегических целей компании.

Взаимосвязь с другими HR-процессами

Управление по целям помогает провести оценку эффективности деятельности сотрудников, ориентируясь на результат, что приводит к повышению эффективности компании и бизнеса в целом. Комплексная оценка выполнения KPI и компетенций дает информацию для принятия решений о вознаграждении, повышении работников, планирования обучения (рис. 11.5).

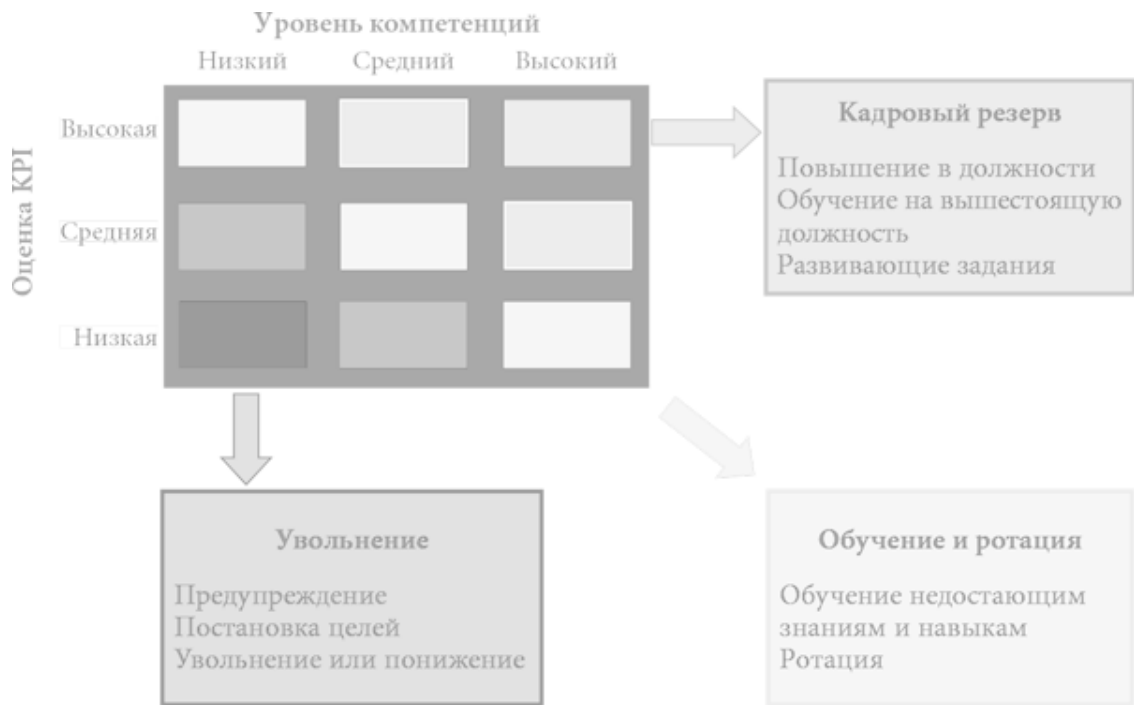


Рис. 11.5. Принятие решения по результатам оценки сотрудника

Система мотивации персонала фронт-офиса банка

Профиль компании (отрасль, краткое описание и численность).

Банк с развитой региональной сетью, численность 5000 чел.

Описание метода с примерами внедрения

Система мотивации должна быть связана с бизнесом и способствовать достижению его целей. На момент принятия решения о пересмотре системы оплаты труда персонала фронт-офиса в банке шла реорганизация филиальной сети, внедрение новой сервисной модели розничного бизнеса и масштабные организационные преобразования. Основной целью внедрения новой системы мотивации было повышение личной заинтересованности сотрудников в достижении целевых показателей бизнес-плана и стратегических целей компании.

Анализ текущей системы вознаграждения показал, что основная часть дохода состоит из окладной части, которую сотрудники получали независимо от объемов продаж, премия за продажи присутствовала, но на практике была незначительной (в среднем 5 % от оклада) и не имела должного стимулирующего воздействия.

При разработке дизайна системы вознаграждения мы постарались учесть специфику банковского сектора, которая заключается в наличии типовых рабочих мест в бизнес-единицах с существенной разницей в деятельности и влиянием на итоговый финансовый результат. В этом случае решением является высокая дифференциация размера переменной части в зависимости от типа деятельности. Размер переменной части должен расти пропорционально присутствию в деятельности контакта с клиентом и продажи продукта (табл. 11.2).

Таблица 11.2. Размер переменной части оплаты труда в зависимости от контакта с клиентом и влияния на продажи

| Должность | Контакт с клиентом и влияние на продажи | Соотношение постоянной/переменной частей в доходе (%) |
|--|--|---|
| Менеджер по прямым продажам отдела развития бизнеса | Осуществляет продажи при непосредственном контакте с клиентом (работа «в полях») | 30/70 |
| Сотрудник группы продаж дополнительного офиса | Осуществляет продажи при непосредственном контакте с клиентом (в дополнительном офисе) | 50/50 |
| Сотрудник группы операционного сопровождения дополнительного офиса | Контактирует с клиентом, не совершает продажу | 80/20 |
| Сотрудник бэк-офиса | Не контактирует с клиентом, не влияет на продажу | 100 |

Кроме того, необходимо учитывать факторы, увеличивающие долю переменной части в доходе сотрудника:

1. Уровень полномочий (чем выше уровень полномочий, тем больше влияние на результаты компании).
2. Степень влияния деятельности на результат компании (продажи влияют на результат в большей степени, от них зависит объем прибыли).

Построение системы мотивации осуществлялось на основе цикла PDCA (PDSA) Э. Деминга (рис. 11.6).

Стоит отметить, что в рабочую группу вошли руководители бизнес-подразделений из разных регионов.

Наибольшее количество дискуссий вызвало определение размера постоянной и переменной части для сотрудников группы продаж дополнительного офиса. Поскольку бизнесмены прежде всего думают об увеличении прибыли, они настаивали на соотношении 30/70 (оклад/премия). Это позволило бы обеспечить максимальную зависимость расходов на оплату труда от выполнения плана продаж и, как следствие, влиять на размер финансового результата. HR-работников заботит сохранение ценных кадров, имидж компании на рынке труда для повышения конкурентоспособности. Столь резкий переход на новую систему со снижением окладной части (составлявшей практически 100 %) мог повлечь значительное повышение текучести персонала и потерю ключевых сотрудников.

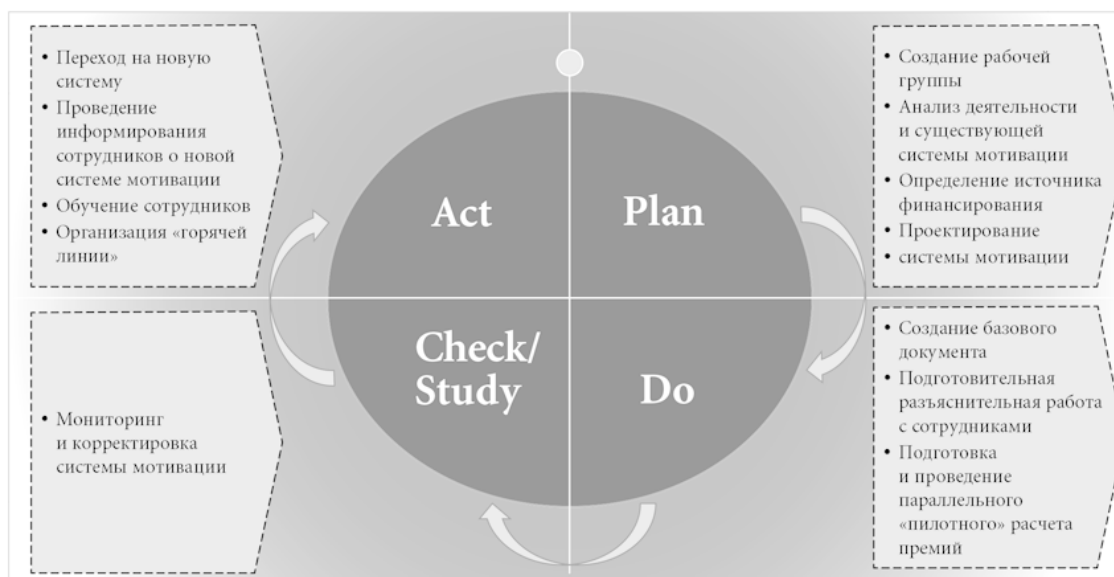


Рис. 11.6. Этапы построения системы мотивации

В результате было принято решение утвердить следующую структуру вознаграждения.

Окладная часть – 50 % от 63-го перцентиля по обзору заработных плат. Окладная часть фиксируется на уровне московской + вводятся региональные коэффициенты по отношению к базовому окладу (в г. Москва). Региональные коэффициенты рассчитаны в соответствии с рынком заработных плат (рис. 11.7).

Переменная часть рассчитывается прямо пропорционально проценту выполнения ежемесячного плана по рознице на основе индивидуальных и групповых IPI, но выплачивается только при условии выполнения менеджером не менее 50 % от плана продаж в разрезе продуктов. Верхний порог отсутствует – это было одним из ключевых аргументов в пользу новой системы.

Таким образом, размер совокупного дохода сотрудников при 100 %-ном выполнении планов был гораздо выше текущего и чуть выше среднерыночного. Перевыполнение планов (которые на первом этапе (три месяца) были целенаправленно занижены и легкодостижимы) позволило успешным продавцам зарабатывать гораздо больше, а их истории успеха мотивировали других на трудовые свершения.

Работники точек сети продаж были распределены по группам, для каждой из которых устанавливаются показатели премирования, мотивационный период – один месяц. Рядовым сотрудникам устанавливаются индивидуальные планы продаж, руководитель премируется за выполнение плана продаж точки сети продаж в целом.

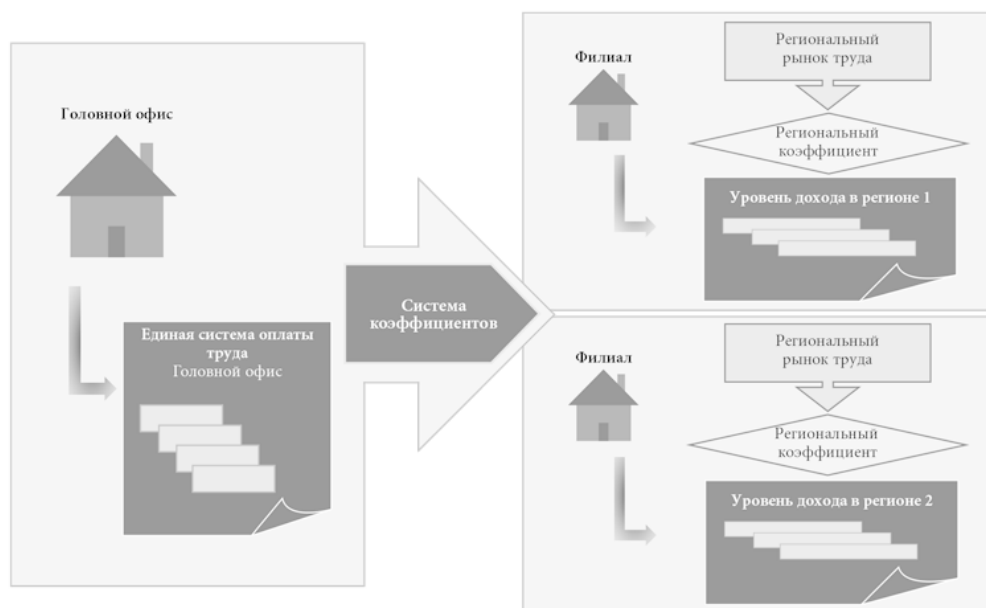


Рис. 11.7. Специфика построения системы материального вознаграждения в компаниях с региональной сетью

Параметры, учитываемые при расчете премии, включали в себя, в частности:

1. Выполнение плана продаж по приросту по депозитам (в объемах);
2. Выполнение плана продаж по выдаче кредитов;
3. Выполнение плана продаж по переводам денежных средств;
4. Выполнение плана продаж договоров негосударственных пенсионных фондов;
5. Выполнение плана продаж по активации банковских карт;
6. Выполнение плана продаж по сервисам.

Каждому продукту присваивается индивидуальный вес, который зависит от его приоритета, доходности и себестоимости продаж, а также стратегии развития бизнеса. План продаж и весовые коэффициенты доводятся до работников до 1-го числа месяца, на который установлен план, под роспись.

Премия работника рассчитывается по формуле (максимальный размер премии не ограничен):

$$\Pi = \text{IPI}_{\text{инт}} \times N \times k,$$

где $\text{IPI}_{\text{инт}}$ – интегральный показатель выполнения плана, %;

N – оклад работника в соответствии с типовым штатным расписанием;

k – корректирующий коэффициент филиала в соответствии с типовым штатным расписанием.

$$\text{IPI}_{\text{инт}} = \sum_{j=1}^5 (M_j \times K_j),$$

где M_j – весовой коэффициент категории продукта;

K_j – процент выполнения плана по категории продукта;

j – количество продуктов.

Процент выполнения плана определяется на основании данных, полученных из автоматизированных систем учета. Если план продаж по какому-либо виду продукта выполнен менее чем на 50 %, его результат не идет в зачет исполнения интегрального показателя выполнения плана (при этом в первый месяц после перехода на новую систему мотивации применялся минимальный порог отсечения 30 %, во второй месяц – 40 %). У работников, не имеющих индивидуального плана в связи с их поступлением на работу в течение отчетного месяца, премия рассчитывается исходя из выполнения плана продаж точки сети продаж с учетом отработанного времени.

Плюсы новой системы:

- Сонастроенность с бизнесом;
- Учет особенностей мотивации разных категорий персонала (например, соблюдение оптимальных пропорций соотношения постоянной и переменной части заработной платы);
- Система более понятна для сотрудников и основана на поощрении за конкретный достигнутый результат (ранее для ряда категорий персонала наблюдалось нарушение принципа прозрачности системы: для расчета использовалась цепь сложных математических расчетов, влияние которой на размер премий не очевидно для сотрудников);
- Минимальный период между достигнутыми результатами и выплатой премии рядовым сотрудникам (месяц/квартал);
- Соблюдение закона Вебера – Фехнера – размер премии должен быть не менее 20 % от постоянной части заработной платы (в настоящее время размер премиальных выплат для ряда категорий персонала находится ниже порога чувствительности (10 % от оклада) и имеет низкую значимость для работников).

Результаты внедрения

На первом этапе был запущен пилотный проект в Москве и Санкт-Петербурге, а после успешной апробации систему растиражировали на всю региональную сеть (более 30 филиалов). Результатом внедрения стало увеличение розничных продаж в среднем на 35 %, что позволяет судить об эффективности системы.

В числе сложностей, с которыми пришлось столкнуться, – отсутствие достоверных унифицированных данных для расчета премии в системах учета и резкое повышение текучести персонала (за счет сокращения постоянной части дохода, означавшего потерю стабильности). Однако стоит отметить, что новая система мотивации подразумевала новый профиль идеального кандидата и позволила набрать новую команду молодых и амбициозных сотрудников с «горящими глазами» и желанием добиваться сверхрезультатов.

Параллельно с внедрением новой системы мотивации...

Заметьте, что создание «машины продаж» сопровождается не только изменением системы мотивации, но и параллельным выстраиванием всех основных бизнес- и поддерживающих функций, которые позволяют организовать и улучшить продажи. Продажи базируются на четырех столпах (рис. 11.8).



Рис. 11.8. Четыре столпа продаж

Глава 12

Пример разработки системы вознаграждения в инжиниринговой компании по методологии ССП

Автор: Александра Ларина, директор по персоналу «Управляющей компании "Биохимического холдинга "Оргхим"»

Разработка ССП – системы сбалансированных показателей КРІ в инжиниринговой компании

В данной главе я хочу описать алгоритм и конкретные примеры разработки системы вознаграждения по КРІ в одной из бизнес-единиц в крупном производственно-торговом холдинге. По сути в составе группы компаний были: производство (несколько площадок), собственная розничная сеть, собственная сеть представительств, сервисные подразделения. Общая численность компании более 2000 сотрудников. Более 700 уникальных должностей.

В 2009 г. в группе компаний произошло выделение бизнеса, связанного с проектированием, монтажом и пусконаладкой систем промышленного электрообогрева в самостоятельную бизнес-единицу (назовем ее «Энергомонтаж»).

Миссия «Энергомонтажа» была сформулирована следующим образом: «Разработка и внедрение лучших инженерных решений в области электрического обогрева за счет высокого качества продукции ГК, внедрения уникальных передовых технологий, полного спектра предоставляемых услуг, профессионализма сотрудников, взаимовыгодных ценовых предложений».

Численность компании на момент выделения в самостоятельную бизнес-единицу примерно 300 человек: 100 сотрудников работали в головном офисе (инженеры-проектировщики, бухгалтеры, менеджеры по продажам и ведению проектов, менеджеры по формированию объекта ТМЦ) и более 200 сотрудников были разбросаны по объектам.

В ГК была создана проектная группа, в задачи которой в том числе входила задача по построению системы управления персоналом. Ниже приведена вся цепочка каскадирования от миссии компаний до КРІ руководителей региональных подразделений, прорабов, инженеров-конструкторов, позволяющая понять, как цели бизнеса были увязаны с целями конкретных сотрудников на местах.

В табл. 12.1 представлены результаты SWOT-анализа для «Энергомонтажа», проведенного проектной группой на первоначальном этапе.

Таблица 12.1. SWOT-анализ для «Энергомонтажа»

| Возможности | Угрозы |
|---|---|
| Открытость тендерной политики. Потребность рынка в новых продуктах. Развитие регионов, новых месторождений. Потребность заказчика работать по принципу: «Один проект — одна ответственная за проект компания». Есть возможность брать в работу дополнительные объемы уже на местах, в регионах | Узкий рынок: все про всех знают, один срыв договорных обязательств сказывается на деловой репутации компании и ведет к проигрышу в тендерах. Коррупция как следствие снижения рентабельности из-за вывода денег из бизнеса на эти цели. Стремление западных поставщиков аналогичного кабеля создать в России монтажные подразделения |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Инжиниринговая компания полного цикла, что является несомненным преимуществом при участии в тендерах на большие проекты. Наличие инновационных продуктов в портфеле Энергомонтажа. Отдел разработок новых инновационных продуктов в рамках ГК. Сложившийся коллектив профессионалов в области проектирования и коммерции. Хороший референт-лист | Слабая финансовая проработка доходности проекта, прибыль часто считается после исполнения договорных обязательств. Много теряем из-за плохой организации процесса монтажа, иногда данное звено генерирует отрицательную составляющую при реализации проекта. Плохо поставленный процесс учета ТМЦ на объектах. Высокая ротация монтажников, обусловленная спотовой нагрузкой. Отсутствие сильной региональной представленности, тогда как объекты в основном в регионах. Наличие дополнительных расходов и репутационных рисков, связанных с исправлением ошибок в проектировании при монтаже системы на объекте |

По результатам SWOT-анализа можно резюмировать, что «Энергомонтажу» необходимо разработать новую стратегию подхода к развитию бизнеса в регионах, ведь четыре из пяти выявленных возможностей, которые предоставляет рынок, так или иначе связаны с региональными рынками присутствия заказчиков. Специфика нефтяного бизнеса, как основного заказчика инжиниринговых проектов «Энергомонтажа», такова, что решения принимаются в головных предприятиях, расположенных в Москве, а вот реализуются они уже на объектах в регионах. От того, как покажет себя инжиниринговая компания в части работ на региональных объектах по срокам, качеству исполнения работ, взаимодействию с персоналом региональных представительств заказчиков, зависит дальнейшая судьба компании-исполнителя. «Энергомонтажу» необходимо наращивать компетенции в этой области, иметь не только хороший референт-лист реализованных региональных объектов, но и добиться, чтобы эти проекты были прибыльными, а не ложились минусом на весь контракт. Ведь если рассматривать слабости компании, то все они связаны именно с управлением региональными проектами «Энергомонтажа», причем во всех значимых направлениях: доходности, управляемости, эффективном использовании как трудовых, так и материальных ресурсов.

Исходя из логики вышеизложенного, стратегия WO – слабости/возможности (mini/machi) – была выбрана как наиболее целесообразная для дальнейшего развития компании «Энергомонтаж». Основной характеристикой данной стратегии является то, что компания использует возможности среды, преодолевая внутренние слабости.

В соответствии с концепцией SWOT-анализа стратегия WO – это стратегия развития. Поэтому необходимо сформировать стратегию развития региональных обособленных подразделений таким образом, чтобы минимизировать слабости компании. Для этих целей проектной группой был выбран один из наиболее актуальных инструментов современного стратегического бизнес-развития – система сбалансированных показателей. На основе теории BSC были выделены основные стратегические цели, которые стояли перед «Энергомонтажом» (табл. 12.2).

Таблица 12.2. Система сбалансированных стратегических целей «Энергомонтажа»

| | |
|-----------------|---|
| Финансовые цели | Увеличить общую выручку «Энергомонтажа». Увеличить прибыльность от реализации инжиниринговых проектов «Энергомонтажа». Снизить себестоимость работ по монтажу и пусконаладке на региональных объектах заказчиков |
| Рынок | Сохранение репутации «Энергомонтажа» как инжиниринговой компании полного цикла, выполняющей работы качественно и в срок. Увеличить количество привлеченных дополнительных работ, выдаваемых непосредственно на региональных объектах заказчиков. В целом увеличить возможности компании по исполнению проектов в регионах |
| Бизнес-процессы | Формализация бизнес-процессов в региональных обособленных подразделениях «Энергомонтажа». Повышение эффективности использования человеческих ресурсов на объектах заказчиков в регионах. Формализация бизнес-процессов, связанных с проектированием и исключением ошибок в проектах, которые влекут увеличение количества работ на объектах |
| Персонал | Разработать модель расчета необходимой и достаточной численности персонала в региональном обособленном подразделении «Энергомонтажа». Разработать процедуру привлечения необходимого количества сотрудников. Разработать эффективную систему мотивации персонала |

Было принято решение выстроить следующую иерархию подчиненности региональных подразделений: начальник производственно-технического управления, далее руководители макрорегионов, которым в свою очередь подчиняются обособленные подразделения, создаваемые непосредственно на объектах заказчика. Обособленное подразделение возглавляют в

общем случае прорабы, если объект крупный, то в организационно-штатной структуре предусматриваются еще младшие прорабы.

Таким образом, управленческая функция сосредотачивается в головном офисе в Москве, а вот функция непосредственного оперативного управления работами на объекте и собственно производство работ по установке, монтажу и пусконаладке систем промышленного электрообогрева спускаются в регионы.

Можно выделить четыре функциональных блока работ, производимых непосредственно в региональном обособленном подразделении «Энергомонтаж» по монтажу и наладке системы электрообогрева:

1. Монтаж элементов системы электрообогрева непосредственно на поверхности объекта (трубопровода, резервуара, крыши).
2. Монтаж тепловой изоляции.
3. Монтаж системы управления электрообогревом.
4. По окончании монтажа производятся пусконаладочные работы, пробная эксплуатация и сдача объекта заказчику.

Помимо этого, есть еще два функциональных блока, связанных с организацией работ на объекте:

1. Руководство и взаимодействие с представителем заказчика на объекте.
2. Приемка, учет и хранение материалов, инструмента, иных товарно-материальных ценностей на объекте.

Далее, исходя из метода каскадирования, был проработан функционал руководителей макрорегионов:

1. Руководство макрорегионом в соответствии со стоящими перед «Энергомонтажом» стратегическими целями.
2. Соблюдение нормы рентабельности по проекту монтажа и пусконаладке в макрорегионе.
3. Соблюдение сроков и качества исполняемых работ на объекте. Своевременное информирование руководства компании и инициация изменений в договор, если сроки продлеваются по вине заказчика.
4. Грамотное распределение персонала между объектами внутри макрорегиона, недопущение простоя по вине работодателя.
5. Обеспечение сохранности ТМЦ на объектах, недопущение перерасхода нормативно-сметной документации.
6. Формирование кадрового резерва из специалистов высокой квалификации по всем видам работ (не менее 40 % от штатной численности), обеспечение равномерной загрузки данного персонала на объектах заказчика в рамках макрорегиона.

Используя систему сбалансированных показателей как инструмент не только стратегического, но и оперативного управления, была разработана карта ключевых показателей эффективности для руководителей макрорегионов производственно-технического отдела, представленная в табл. 12.3.

Размер итоговой мотивационной выплаты по окончании проекта (далее МВ) каждого работника, занятого на работах по итогам работы на проекте, осуществлялся по формуле:

$$MB = (0,2 \times K1 + 0,2 \times K2 + 0,2 \times K3 + 0,2 \times K4 + 0,2 \times K5) \times ИБМВ,$$

где ИБМВ – индивидуальная база мотивационных выплат, определенная при расчете себестоимости проекта в части ФОТ.

Ключевые показатели эффективности для прораба регионального обособленного подразделения «Энергомонтажа» на объекте заказчика аналогичны показателям руководителя макрорегиона, но сужены до работ по одному-двум проектам, которые возглавляет прораб.

Таблица 12.3. Сбалансированные показатели руководителя макрорегиона и прораба

| Цель | Задачи | KPI | Шкала |
|---|--|---|---|
| Увеличить прибыльность услуг по монтажу, пусконаладке и сервисному обслуживанию на объектах заказчиков в регионах | Соблюдение нормы рентабельности по проекту монтажа и пусконаладке в макрорегионе | Рентабельность проектов по макрорегиону должна быть не менее 10% | K1 = 0,8 при рентабельности 8–9%, K1 = 1 при рентабельности 10–12%, K1 = 1,2 при рентабельности 13% и более, K1 = 0 при рентабельности ниже 8% |
| | Соблюдение сроков исполнения работ по проекту | Отклонения по срокам по вине сотрудников «Энергомонтажа» не более 5% от срока проекта в целом | K2 = 0,5 при отставании по срокам реализации проекта на 15–10% от общего фонда времени, отведенного для реализации проекта на объекте; K2 = 0,8 при отставании на 10–5%; K2 = 1 при отставании на 5–0%; K2 = 1,2 при опережении сроков реализации проекта на 1–9%; K2 = 1,5 при опережении сроков более чем на 10%. При отставании от сроков более чем на 15% K2 = 0 |

Окончание табл. 12.3

| Цель | Задачи | KPI | Шкала |
|------|--|--|---|
| | Надлежащее качество работ | Отсутствие необходимости в дополнительных работах по акту приема-сдаточных испытаний при сдаче объекта заказчику | K3 = 0 при осуществлении двух и более дополнительных работ, выявленных в акте; K3 = 0,8 при 1–2 работах; K3 = 1 при отсутствии дополнительных работ |
| | Эффективное использование трудовых ресурсов | Не менее 40% профессиональных рабочих должны быть постоянно заняты на объектах заказчика | K4 = 0 при загрузке менее 39% профессиональных рабочих в единицу времени исполнения работ на объекте (учитывается загрузка на всех проектах); K4 = 1 при загрузке 40–60%; K4 = 1,3 при загрузке 60% и более |
| | Обеспечение сохранности ТМЦ на объектах, недопущение перерасхода нормативно-сметной документации | Промежуточные инвентаризации и инвентаризация по завершении проекта не показывают отклонений | При наличии отклонений K5 = 0, при отсутствии K5 = 1. Учитываются все промежуточные инвентаризации |

Возвращаясь к SWOT-анализу и системе сбалансированных показателей, можно заметить, что исполнение всех задач по проекту монтажа и пусконаладке в макрорегионе очень зависит от качества проектирования, осуществляемого инженерами-проектировщиками. При разработке системы вознаграждения по KPI для данной категории персонала возник ряд слож-

ностей: проекты бывают разными по сложности, ошибки проектирования бывают устранимыми без последствий или критическими, для устранения которых на объекте уже необходимо задействовать дополнительные ресурсы (временные, человеческие и материальные).

Поэтому прежде всего было принято решение выработать понятие «нормо-листа проектирования», т. е. все проекты были оценены по сложности в единой системе оценки, а также произведен анализ трудозатрат всех проектировщиков на подготовку необходимой проектной документации и выведен средний показатель «нормо-время» за «нормо-лист». Также было введено понятие «критическая ошибка» – ошибка в проектной документации, допущенная по вине проектировщика (расчетная, неправильно подобранное оборудование, ошибки, допущенные по невнимательности, неверная схема и/или последовательность монтажа и т. п.), для исправления которых потребовалось привлечение других специалистов: контролера-эксперта в процессе нормоконтроля, профессионалов на объекте в процессе монтажа.

Далее были выделены три основных ежемесячных КРІ для инженеров-конструкторов (табл. 12.4).

Таблица 12.4. Основные ежемесячные КРІ для инженеров-конструкторов

| Цель | Задача | КРІ | Формула | Примечания |
|--|--|--|--|--|
| Минимизировать дополнительные расходы и репутационные риски, связанные с исправлением ошибок проектирования при монтаже системы на объекте | Повысить качество работ при сохранении скорости исполнения | К1 — коэффициент эффективного использования рабочего времени | К1 = фактическое время, исходя из выполненных работ / базовый ресурс рабочего времени | Фактическое время, исходя из выполненных работ = количество принятых по качеству нормо-листов × норма-время |
| | | К2 — коэффициент качества | К2 = количество принятых по качеству нормо-листов/количество выполненных нормо-листов | Принятый по качеству нормо-лист — нормо-лист в завершенном проекте, не содержащий критических ошибок |
| | Повысить уровень взаимодействия инженеров-проектировщиков с клиентами и персоналом внутри компании | К3 — коммуникационная активность сотрудника | Применяется балльная оценка руководителя работ, связанных с консультированием клиентов, других сотрудников, участием в обучении персонала на объектах К3 = балл, выставленный руководителем/5 | 5 баллов — охотно идет на контакт, нет нареканий со стороны клиентов и смежников 4 балла — есть задержки с ответами 3 балла — консультации оказываются неполными или несвоевременными, но при замечании сам их исправляет 0 баллов — наличие жалоб от клиентов или смежников на непредоставление консультаций в принципе либо необходимость привлечения других специалистов для разъяснения вопросов, адресованных оцениваемому |

Окончательный расчет ежемесячной премии (мотивационной выплаты) инженеров-проектировщиков производился по формуле:

$$МВ = (К1 + К2 + К3)/3 \times ИБМВ,$$

где ИБМВ – индивидуальная база мотивационных выплат, определенная расчетным путем, для каждой категории инженеров-проектировщиков (в силу специфики восприятия в компании существовали не ранги и грейды, а категории и разряды, что не меняло сути системы).

Результаты внедрения системы вознаграждения по КРІ

Все вышеописанные КРІ внедрялись одновременно, как система. Топ-менеджеры «Энергомонтажа» сразу отметили, что управляемость в регионах резко повысилась, они стали получать от руководителей макрорегионов полную картину того, что происходит в настоящий момент на объектах. КРІ по рентабельности и загрузке персонала стали для руководителей региона действенным стимулом для набора людей непосредственно в регионах производства работ на объекте, заработал предложенный ранее вариант переброски персонала между объектами внутри региона, а не через Москву, что позволило сократить только командировочные затраты на 20 %. Сократились сроки реализации работ на объектах. Заинтересованность самих руководителей макрорегионов и прорабов в четком бюджетировании затрат на объекте позволила руководству «Энергомонтажа» контролировать все затраты по ходу реализации работ на объекте, а не списывать их по факту завершения проекта. Прозрачность системы КРІ облегчила руководителям макрорегионов и прорабам решение вопросов не только аргументации собственного премирования, но и премирования рабочего персонала за выполнение задач в срок и с надлежащим качеством. Появление КРІ по учету и сохранности товарно-материальных ценностей на объектах сократило количество прямых потерь, связанных с отсутствием необходимого оборудования и материалов в момент начала того или иного этапа работ и необходимостью допоставок/повторных поставок (за первые три месяца после введения системы КРІ зафиксировано всего три случая недостачи на объектах, далее этот показатель сохранялся на прежнем уровне). Сроки укомплектования необходимым и достаточным персоналом региональных обособленных подразделений сократились на 15 рабочих дней.

Система премирования инженеров-проектировщиков по КРІ дала не менее впечатляющие результаты. Прежде всего люди стали четко понимать, какие показатели влияют на размер их премии, ушел элемент субъективизма. Повысилось качество работ при сохранении тех же объемов в связи с тем, что раньше сотрудники премировались исключительно по количеству выпущенных проектов, а сложность работ оценивалась экспертным путем. Одним из неожиданных результатов стало то, что КРІ, ориентированный на коммуникацию с внешними и внутренними заказчиками, позволил не только реализовать данную задачу, но и косвенно отразился на КРІ, связанном с качеством, так как «обратная связь» от клиентов и сотрудников – исполнителей работ по проекту на объектах дала возможность осуществлять подбор оборудования с большей точностью уже на этапе проектирования конкретного объекта и корректировать действия рабочего персонала при осуществлении работ по проекту на месте. Количество доработок непосредственно на объекте сократилось более чем на треть в первый же год после внедрения системы.

Глава 13

Трудности и ошибки, возникающие при внедрении системы вознаграждения по целям и КРІ

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА, сертифицированный бизнес-тренер, консультант, www.elenavetl.ru

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся ошибки, снижающие эффективность системы вознаграждения и препятствующие успешному внедрению.

Отсутствие постановки и декомпозиции целей

В некоторых российских компаниях не проведена декомпозиция целей компании до уровня сотрудника. Определены только финансовые цели компании. При этом вознаграждение сотрудника зависит только от целей компании, например оно связано с показателем «прибыль компании». В таком случае у рядового сотрудника не возникает мотивации к росту результативности, поскольку выполнение его работы незначительно влияет на прибыль компании. В этой ситуации необходимо провести декомпозицию цели «рост чистой прибыли предприятия» до уровня подразделений, а затем до уровня сотрудника. Это позволит получить цели, на которые непосредственно влияет линейный руководитель или специалист.

Кроме того, вознаграждение сотрудника связывается с выполнением функций (т. е. КРІ – ключевые показатели эффективности определяют выполнение функций). Но за выполнение функций сотрудник получает оклад, премия же должна выплачиваться за результат.

Несоответствие целей принципу SMART

Цели должны соответствовать принципу SMART (где S – конкретность, M – измеримость, A – достижимость, R – релевантность, важность, T – определенность по срокам). Однако нередко в компании сотрудникам ставятся цели, которые не соответствуют одному или нескольким обязательным условиям SMART: они могут быть недостижимыми, неподконтрольными сотруднику, не поддающимися измерению и т. д.

Например, сложно измерить цель для руководителя HR-службы «совершенствование корпоративной культуры», в данном случае необходимо конкретизировать задачу. Цель для руководителя службы персонала – удовлетворенность топ-менеджеров на 100 % – практически недостижима, так как достичь полной удовлетворенности всех топ-менеджеров нереально.

Цель «повышение чистой прибыли» для руководителя отдела продаж производственного предприятия можно назвать нерелевантной, так как вряд ли он может повлиять на себестоимость изготовленной продукции.

Отсутствие у разработчиков системы вознаграждения по КРІ знания бизнеса и системного подхода

Еще Э. Голдратт говорил о том, что «сумма глобального оптимума не равна сумме локальных оптимумов».

1. Показатели должны стимулировать части системы, делать то, что хорошо для системы в целом.

2. Показатели должны разрабатываться с учетом взаимодействия подразделений (отделов) друг с другом и их влияния на общий результат системы.

Иными словами, цель состоит не в улучшении отдельного показателя в конкретном подразделении. Например, для производственного подразделения цель – не рост производительности труда, а уменьшение операционных расходов при одновременном сокращении запасов и увеличении выработки.

Рассмотрим пример бездумного следования взгляду, в соответствии с которым при уменьшении всех запасов компания получает положительный эффект. Взяв на вооружение эту идею, некоторые компании начали измерять запасы в конце месяца и награждать или наказывать руководителей в зависимости от минимизации запасов. Что получилось? Склады стали отказывать поставщикам в приеме товара в последние пять дней месяца (иногда вызывая недоумение у поставщиков – почему заведующий складом не берет продукцию даже при предложенных скидках?). В результате при отсутствии необходимых запасов (сырья) производственная линия останавливалась. Но поскольку производству нужно было в любом случае выполнить план, возникали авралы и сверхурочные. Чаще всего это приводило к задержке выполнения заказов и росту фонда оплаты труда. Система вознаграждения по КРІ без учета имеющихся или возникающих ограничений и влияния на результат всей компании приводит к печальным результатам.

Существует множество «подводных камней» в применении КРІ с точки зрения их последующего влияния на результаты бизнеса. В разработанном мною «Практическом руководстве по разработке системы вознаграждения по результатам деятельности» проводится анализ различных «подводных камней КРІ» (см. <http://www.elenavetl.ru/kpiguide/>).

Отсутствие статистики или динамики измеряемых показателей

Занижение плановых значений показателей приводит к их перевыполнению, что соответственно ведет к росту фонда оплаты труда. Завышение плановых значений приводит к недостижимости целей и, как следствие, к демотивации сотрудников. Оптимальные цифры можно получить с помощью анализа статистических данных с учетом динамики их изменения.

Отсутствие диалога с сотрудником в процессе выполнения целей и обсуждения выполненных целей и КРІ

Необходимо проводить мониторинг деятельности сотрудника в течение всего периода выполнения целей, обсуждать текущие результаты деятельности, давать правильную обратную связь и в случае необходимости оказывать поддержку, например провести обучение или обеспечить необходимыми ресурсами для выполнения целей.

Нет критериев измерения целей и КРІ, субъективизм руководителя при оценке результатов

При отсутствии четких критериев измерения руководитель субъективно определяет, насколько выполнена цель. Чаще всего это происходит при оценке трудноизмеримых целей сотрудников поддерживающих подразделений.

Невыполнение руководством своих обязательств по размеру вознаграждения

Такая ситуация приводит к демотивации и уходу сотрудников из компании. Возникает недоверие к руководителю и к самой системе. Как бы вы в дальнейшем ни совершенствовали систему вознаграждения, получить ожидаемый эффект от ее внедрения не удастся.

Разработка целей и КРІ без их дальнейшего пересмотра

Необходимо пересматривать цели подразделений и сотрудников в соответствии с изменениями внешней среды, стадии жизненного цикла, размера компании, уровня развития системы управления, финансовых, кадровых, технологических ресурсов (всего, что может повлиять на изменение целей компании).

Отсутствие опыта в разработке системы оплаты труда

Часто в российских компаниях встречается следующая ситуация: перед директором по персоналу, руководителем отдела компенсации или ОТиЗ ставится задача разработки системы вознаграждения по КРІ. При этом руководитель не имеет никакого опыта выполнения подобного проекта. Конечно, он осведомлен, у него есть общее представление о методике, вынесенное из прочитанных статей и пары-тройки книг на эту тему. Но часто этого оказывается недостаточно для внедрения эффективной и работающей системы вознаграждения, так как нужен практический опыт разработки и внедрения. А в его отсутствие мы начинаем учиться на собственных ошибках и проводить тестирование разработанной системы на сотрудниках.

Я не призываю нанимать консультантов, которые все сделают за вас «под ключ», – это очень дорого, да и специалисты компании не получают нужного опыта. Но есть другие варианты сотрудничества.

1. Можно приобрести **«Практическое руководство "Разработка системы вознаграждения по результатам деятельности. Библиотека целей и КРІ"»**. В нем подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы вознаграждения по результатам. Представлена библиотека целей и КРІ, которая поможет разработать КРІ – ключевые показатели эффективности для вашей компании, подразделений и сотрудников. Она содержит более 300 показателей (см. <http://www.elenavetl.ru/kpiguide/>).

2. Можно провести обучение руководителей и рабочей группы. Подробнее с программами открытых и корпоративных семинаров вы можете познакомиться на сайте <http://www.elenavetl.ru/programmy/>.

3. Можно пригласить эксперта для оказания консультационной поддержки.

Компания в результате такого сотрудничества получает несколько преимуществ: более низкую стоимость проекта плюс обучение специалистов и приобретение необходимых практических навыков разработки, сокращение числа ошибок и срока разработки. Подробнее см.: <http://www.elenavetl.ru/consulting/> (возможен также совсем малобюджетный вариант с минимальным количеством часов поддержки).

Гибкий подход к сотрудничеству позволяет выработать оптимальный вариант в соответствии с потребностями и спецификой вашей компании. Мы заинтересованы во внедрении эффективной системы вознаграждения и успехе вашего бизнеса. Ваши пожелания и вопросы присылайте по e-mail: seminar@sky.ru.

Комбинированный подход

По моему мнению, наиболее оптимальна комбинация двух систем – премирования на основе КРІ и грейдирования. Она предполагает гибкий подход, который, сохраняя преимущества обеих схем оплаты труда, позволяет избавиться от некоторых недостатков.

Грейдирование дает возможность ввести единую унифицированную систему окладов для всех подразделений и филиалов, наглядную и понятную. Выстраивается прозрачная система профессионального и карьерного роста, что способствует удержанию в компании ценных специалистов. Рост зарплаты сотрудника связывается с присвоением категории по результатам оценки, повышается мотивация к постоянному совершенствованию и развитию. Что касается реакции на изменения, происходящие на рынке труда, то она может заключаться во введении кратковременных (на один год) рыночных надбавок, при этом размер грейда и категория сотрудника не меняются, не возникает противоречия с установленными принципами определения вклада должности в деятельность компании.

Схема премирования на основе КРІ позволяет выстроить прозрачную, справедливую и дифференцированную систему оплаты труда, начать оптимально расходовать ФОТ и в целом повысить результативность сотрудников. Система становится динамичной, гибкой, дает руководителю возможность оперативно вносить коррективы при изменении целей без трансформации механизма премирования, что особенно важно в ситуации нестабильности российского бизнеса.

Комбинированный подход позволяет оперативно оценивать эффективность деятельности компании, подразделений и конкретных сотрудников с точки зрения достижения ими бизнес-целей, установленных на определенный период, и принимать правильные решения после анализа результатов. В целом данный подход – это мощное средство достижения целей и реализации стратегии компании.

Глава 14

Применение тарифной системы оплаты труда на производстве

Автор: Александра Ларина, директор по персоналу «Управляющей компании "Биохимического холдинга "Оргхим"»

В ООО «Специальные системы и технологии» (ООО «ССТ») было разработано Положение о порядке присвоения разрядов рабочим различных специальностей. Целью данного положения было внедрение тарифной системы оплаты труда, классификация и тарифицирование различных работ, упорядочивание присвоения и изменения тарифно-квалификационных разрядов рабочим различных цехов.

На тот момент более 50 % квалифицированного рабочего персонала приходилось на возрастную группу 50 лет и старше, а новый персонал мы набирали практически после армии, без какого-либо профильного образования. Также надо учесть, что в настоящее время многие промышленные предприятия вынуждены использовать внутреннюю систему обучения, наставничества, так как система среднего специального образования практически разрушена. В результате было принято решение модифицировать существовавшую еще в Советском Союзе тарифную систему оплаты труда и завязать ее на близкое для рабочего персонала понятие разрядов.

Основными критериями при проведении квалификационных экзаменов в цехах ООО «ССТ» служат квалификация работника, сложность выполняемых работ и результаты, достигнутые им при выполнении служебных обязанностей.

Тарифно-квалификационная характеристика каждой профессии имеет два раздела. Раздел «Характеристика работ» содержит описание работ, которые должен уметь выполнять рабочий. В разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к рабочему в отношении специальных знаний, а также знания положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые рабочий должен применять в ходе выполнения порученных работ. В описании профессий приводится перечень работ, наиболее типичных для определенного разряда рабочего. Этот перечень не исчерпывает всех работ, которые может и должен выполнять рабочий. Помимо предусмотренного в разделе «Характеристика работ» рабочий должен выполнять работы по приемке и сдаче смены, уборке рабочего места, приспособлений, инструментов, а также по содержанию их в надлежащем состоянии, ведению установленной технической документации.

Наряду с требованиями к теоретическим и практическим знаниям, содержащимся в разделе «Должен знать», рабочий должен знать: правила и нормы охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности; правила пользования средствами индивидуальной защиты; требования, предъявляемые к качеству выполняемых работ; виды брака и способы его предупреждения и устранения; требования по рациональной организации труда на рабочем месте.

Рабочий более высокой квалификации помимо работ, перечисленных в его тарифно-квалификационной характеристике, должен уметь выполнять работы, предусмотренные тарифно-квалификационными характеристиками рабочих более низкой квалификации, а также руководить рабочими более низкой квалификации этой же профессии. В связи с этим работы, приведенные в тарифно-квалификационных характеристиках профессий более низких разрядов, в характеристиках более высоких разрядов, как правило, не перечисляются.

Квалификационный разряд присваивается рабочим, состоящим в трудовых отношениях с ООО «ССТ» на основании трудового договора, кроме рабочих, работающих на условиях

внешнего совместительства и заключивших срочный трудовой договор на срок менее шести месяцев.

В отдельных случаях высшие квалификационные разряды, требующие среднего профессионального образования, могут присваиваться рабочим, не имеющим среднего профессионального образования, но обладающим требуемым уровнем знаний и высоким профессиональным мастерством, с последующим рассмотрением вопроса о подготовке сотрудника по программе целевого образования за счет средств работодателя.

Тарифная система дифференциации окладов в зависимости от квалификационного разряда устанавливается штатным расписанием ООО «ССТ» на основе утвержденной генеральным директором тарифно-квалификационной сетки.

Межразрядная разница в окладах была установлена на уровне +20 %. Таким образом, при последовательном росте с 1-го до 6-го разряда рабочий мог повысить свою заработную плату более чем вдвое.

Вопрос о присвоении квалификационного разряда рассматривается в соответствии с порядком присвоения и изменения квалификационных разрядов, изложенным в данном положении. Квалификационная комиссия вправе по итогам аттестации выдвинуть сотрудников 5–6-го разряда по каждой специальности в кадровый резерв предприятия на замещение должностей бригадиров, мастеров и начальников смен, а также ИТР.

Ниже приведены основные пункты порядка присвоения и изменения тарифно-квалификационных разрядов рабочим механического цеха (как универсального для многих производств).

1.1 Тарифно-квалификационная комиссия для присвоения (изменения) рабочим тарифно-квалификационных разрядов создается приказом генерального директора ООО «ССТ» (далее – Генеральный директор) или уполномоченного им лица. В приказе утверждается состав тарифно-квалификационной комиссии, назначается ее председатель. При этом Генеральный директор имеет право создания единой тарифно-квалификационной комиссии для предприятия в целом или тарифно-квалификационной комиссии для каждого структурного подразделения.

1.2 Председателем тарифно-квалификационной комиссии, как правило, назначается начальник производства или заместитель Генерального директора (руководитель) соответствующего уровня, членами комиссии – главный инженер, начальники цехов и других подразделений, специалисты, выполняющие функции по организации и нормированию труда, по охране труда, специалист по работе с персоналом.

1.3 К рассмотрению вопроса о присвоении или повышении разряда рабочим тарифно-квалификационная комиссия при необходимости привлекает квалифицированных рабочих данной профессии.

1.4 Основанием для рассмотрения тарифно-квалификационной комиссией вопроса о присвоении или повышении рабочему разряда является личное заявление рабочего. Обязательным требованием является наличие согласующей подписи непосредственного руководителя.

1.5 Присвоение рабочему очередного квалификационного разряда производится не ранее чем через шесть месяцев после присвоения ему предыдущего квалификационного разряда.

1.6 Запрещается непоследовательное повышение разрядов.

1.7 Тарифно-квалификационная комиссия производит оценку теоретических знаний рабочего посредством устного или письменного опроса (теста), а также практических умений и навыков на примере отдельного выполненного рабочим практического (пробного) задания.

1.8 Для проведения квалификационных экзаменов тарифно-квалификационной комиссией используются вопросы в соответствии с разделом «Должен знать» по профессии и раз-

ряду, на который претендует рабочий, тарифно-квалификационного справочника, разработанного для данной профессии в ООО «ССТ».

1.9 Заседание тарифно-квалификационной комиссии проводится по мере необходимости и считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов. Заседание комиссии ведет ее председатель, а при его отсутствии заместитель, который назначается из членов комиссии. Решение об оценке деятельности рабочего и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии. При равенстве голосов членов комиссии решение принимается в пользу экзаменуемого работника.

1.10 Рабочий, которому присваивается или повышается квалификационный разряд, в процессе проведения квалификационного экзамена должен:

1.10.1 Устно или письменно (путем тестирования) ответить на вопросы членов тарифно-квалификационной комиссии. Наряду с требованиями, изложенными в разделе «Должен знать» в соответствии с тарифно-квалификационной характеристикой соответствующего разряда, теоретические вопросы могут включать в себя:

- рациональную организацию труда на своем рабочем месте;
- технологический процесс выполняемой работы; правила технической эксплуатации и ухода за оборудованием, приспособлениями и инструментом, с помощью которых выполняется работа или обслуживание, выявление и устранение возникших неполадок текущего характера при производстве работ; нормы расхода, энергии, сырья и материалов на выполняемые им работы;
- требования, предъявляемые к качеству выполняемых работ, в том числе основы системы менеджмента качества организации; виды брака, причины, его порождающие и способы его предупреждения и устранения;
- должностную инструкцию и правила внутреннего трудового распорядка;
- пути повышения производительности труда, экономии материальных ресурсов на своем рабочем месте.

1.10.2 Сдать пробу, т. е. самостоятельно выполнить отдельные работы в рамках практического задания, краткое наименование и характеристика которого представлена в комиссию руководителем подразделения в соответствии с разделами «Примеры работ» или «Характеристика работ» устанавливаемого разряда из числа имеющихся в данном подразделении.

1.10.3 При сдаче пробы рабочий обязан выполнить установленные нормы выработки, времени, обслуживания при обеспечении необходимого качества работ. Оценку уровня практической подготовки рабочего на участках, где не могут быть выполнены пробные работы, дает руководитель соответствующего подразделения.

1.10.4 Если работа, выделенная в качестве пробы для присвоения или повышения рабочему квалификационного разряда, требует участия под его руководством других рабочих, то необходимая для этого бригада на время сдачи пробы организуется руководителем соответствующего подразделения.

1.10.5 Присвоение или повышение квалификационного разряда рабочему, состоящему в бригаде, должно производиться не по степени сложности работ, выполняемых под руководством рабочего более высокой квалификации, а по сложности выполнения тех работ, которые при сдаче квалификационной пробы он мог бы выполнить самостоятельно.

1.11 Квалификационный экзамен считается сданным при выполнении пробной работы в полном соответствии с техническими условиями и наличии у экзаменуемого теоретических знаний, предусмотренных данным положением, для соответствующего уровня квалификации по профессии.

Далее приведен пример описания профессии электрогазосварщик.

Электрогазосварщик (2-й разряд)

Характеристика работ. Ручная кислородная резка и резка бензорезательными и керосинорезательными аппаратами стального легковесного и тяжелого лома. Ручная дуговая, плазменная, газовая, автоматическая и полуавтоматическая сварка простых деталей, узлов и конструкций из углеродистых сталей. Кислородная и плазменная прямолинейная и криволинейная резка в нижнем и вертикальном положении сварочного шва металлов, а также простых и средней сложности деталей из углеродистых сталей по разметке вручную, на переносных и стационарных машинах. Прихватка деталей, изделий, конструкций во всех пространственных положениях. Подготовка изделий, узлов и соединений под сварку.

Зачистка швов после сварки. Наплавка простых деталей. Устранение раковин и трещин в простых деталях, узлах, отливках. Подогрев деталей и конструкций при правке. Чтение простых чертежей. Подготовка газовых баллонов к работе.

Должен знать: устройство и принцип действия обслуживаемых электросварочных машин и аппаратов для дуговой сварки постоянного и переменного тока, газосварочной и газорезательной аппаратуры, электросварочных автоматов и полуавтоматов, кислородных и ацетиленовых баллонов, редуцирующих приборов и сварочных горелок; правила пользования применяемыми горелками, редукторами, баллонами; способы и основные приемы прихватки; формы разделки шва под сварку; правила обеспечения защиты при сварке в защитном газе; виды сварных соединений и типы швов; правила подготовки кромок изделия для сварки; типы разделок и обозначение сварных швов на чертежах; основные свойства применяемых при сварке электродов, сварочных металлов и сплавов, газов и жидкостей; допустимое остаточное давление газа в баллонах; назначение и марки флюсов, применяемых при сварке; назначение и условия применения контрольно-измерительных приборов; причины возникновения дефектов при сварке и способы их предупреждения; характеристику газового пламени.

Электрогазосварщик (3-й разряд)

Характеристика работ. Ручная дуговая, плазменная, газовая сварка, автоматическая и полуавтоматическая сварка простых деталей, узлов и конструкций из конструкционных сталей, цветных металлов и сплавов и средней сложности деталей, узлов, конструкций и трубопроводов из углеродистых сталей во всех положениях шва, кроме потолочного. Кислородная плазменная прямолинейная и криволинейная резка в различных положениях металлов, простых и средней сложности деталей из углеродистых легированных сталей, цветных металлов и сплавов по разметке вручную на переносных, стационарных машинах во всех положениях сварочного шва. Ручная кислородная резка и резка бензорезательными и керосинорезательными аппаратами на заданные размеры с выделением отходов цветных металлов и сохранением или вырезом узлов и частей машины. Ручное дуговое воздушное строгание простых и средней сложности деталей из различных сталей, чугуна, цветных металлов и сплавов в различных положениях. Наплавка раковин и трещин в деталях, узлах и отливках средней сложности. Предварительный и сопутствующий подогрев при сварке деталей с соблюдением заданного режима. Чтение чертежей различной сложности деталей, узлов и конструкций.

Должен знать: устройство обслуживаемых электросварочных и плазморезательных машин, газосварочной аппаратуры, автоматов, полуавтоматов; требования, предъявляемые к сварочному шву и поверхности после воздушного строгания; способы подбора электродов в зависимости от марок сталей; строение сварочного шва; свойства и значения обмазок электродов; способы испытаний сварочных швов и виды контроля; правила подготовки деталей и узлов под сварку и заварку; режимы нагрева деталей и узлов в зависимости от марки металла и его толщины; причины возникновения внутренних напряжений деформаций в свариваемых изделиях и меры их предупреждения; основные технологические приемы сварки и наплавки деталей из различных сталей, чугуна, цветных металлов и сплавов; режимы резки и расхода газов при кислородной и газоэлектрической резке.

Электрогазосварщик (4-й разряд)

Характеристика работ. Ручная дуговая, плазменная и газовая сварка средней сложности деталей узлов, конструкций и трубопроводов из конструкционных сталей, чугуна, цветных металлов и сплавов и сложных деталей, узлов, конструкций и трубопроводов из углеродистых сталей во всех пространственных положениях сварочного шва. Ручная кислородная, плазменная и газовая прямолинейная и фигурная резка. Автоматическая и механическая сварка средней сложности и сложных аппаратов, узлов, конструкций трубопроводов из различных сталей, чугуна, цветных металлов и сплавов. Автоматическая сварка ответственных сложных строительных и технологических конструкций, работающих в сложных условиях. Ручное электродуговое воздушное строгание деталей из различных сталей, чугуна, цветных металлов и сплавов в различных положениях. Сварка конструкций из чугуна. Наплавка дефектов сложных деталей машин, механизмов, конструкций и отливок под механическую обработку и пробное давление. Горячая правка сложных конструкций. Чтение чертежей различной сложности сварочных конструкций.

Должен знать: устройство различной электросварочной и газорезательной аппаратуры, автоматов и полуавтоматов, особенности сварки и электродугового строгания на переменном и постоянном токе; основы электротехники в пределах выполняемой работы; виды дефектов в сварочных швах и методы их предупреждения и устранения; основы сварки металлов; механические свойства свариваемых металлов; принципы подбора сварки по приборам; марки и типы электродов; методы получения и хранения наиболее распространенных газов: ацетилена, кислорода, пропан-бутана, используемых при газовой сварке.

Электрогазосварщик (5-й разряд)

Характеристика работ. Ручная дуговая, плазменная и газовая сварка различной сложности деталей узлов, конструкций и трубопроводов из конструкционных сталей, чугуна, цветных металлов и сплавов и сложных деталей, узлов, конструкций и трубопроводов из углеродистых сталей во всех пространственных положениях сварочного шва, предназначенных для работы под давлением и с вибрационными нагрузками. Ручная дуговая плазменная сварка сложных строительных и технологических конструкций, работающих в сложных условиях. Ручная кислородная, плазменная и газовая прямолинейная и фигурная резка сложных деталей из различных сталей, цветных металлов и сплавов по разметке вручную с разделкой кромок под сварку, в том числе с применением специальных флюсов из различных сталей и сплавов. Автоматическая и механическая сварка сложных аппаратов, узлов, конструкций и трубопроводов из различных сталей, цветных металлов и сплавов, в том числе работающих в тяжелых условиях с динамическими и вибрационными нагрузками. Сварка конструкций в блочном исполнении во всех пространственных положениях сварочного шва. Сварка и наплавка трещин и раковин в тонкостенных изделиях и в изделиях с труднодоступными для сварки местами. Термообработка газовой горелкой сварных стыков после сварки. Чтение чертежей различной сложности пространственных металлоконструкций.

Должен знать: электрические схемы и конструкции различных сварочных машин, автоматов, полуавтоматов и источников питания; технологические свойства свариваемых металлов, включая высоколегированные стали, а также наплавленного металла и металла, подвергающегося строганию; выбор технологической последовательности наложения сварочных швов; влияние термической обработки на свойства сварочного шва.

Электрогазосварщик (6-й разряд)

Характеристика работ. Ручная дуговая, плазменная и газовая сварка особой сложности деталей узлов, конструкций и трубопроводов из конструкционных сталей, чугуна, цветных металлов и сплавов и сложных деталей, узлов, конструкций и трубопроводов из углеродистых сталей во всех пространственных положениях сварочного шва, предназначенных для работы под давлением и с вибрационными нагрузками. Ручная дуговая и газоэлектрическая сварка строительных и технологических конструкций работающих под динамическими и вибрационными нагрузками, и конструкций сложной конфигурации. Автоматическая сварка различных конструкций из легированных специальных сталей, титановых и других сплавов на автоматах специальной конструкции. Механизированная сварка аппаратов, узлов, конструкций трубопроводов, строительных и технологических конструкций, работающих под динамическими и вибрационными нагрузками, при выполнении сварочных швов в потолочном положении и на вертикальной плоскости. Сварка экспериментальных конструкций из металлов и сплавов с ограниченной свариваемостью, а также из титана и титановых сплавов. Сварка сложных конструкций в блочном исполнении во всех пространственных положениях сварочного шва.

Должен знать: разновидности титановых сплавов, их сварочные и механические свойства; кинематические схемы автоматов, полуавтоматов, принципиальное устройство электронных схем управления; виды коррозии и факторы, вызывающие ее; методы специальных испытаний свариваемых изделий и назначение каждого из них; основные виды термической обработки сварных соединений; основы металлографии сварных швов.

Глава 15

Применение сдельной и сдельно-премиальной системы оплаты труда

Достаточно распространенной системой для производственного персонала является сдельная или сдельно-премиальная система оплаты труда.

При прямой сдельной оплате труда зарплата рассчитывается исходя из количества продукции, работ, услуг, которые выработал работник, и сдельных расценок, установленных в организации (ст. 150 ч. 2 ТК РФ). При всех плюсах сдельной системы оплаты труда (простота, прозрачность, мотивация на результат) она имеет ряд существенных недостатков:

1. Отсутствие мотивации на выполнение качественной работы.
2. Сотрудники отдадут предпочтение выпуску деталей, имеющих более высокие расценки.
3. «Дедовщина» – ситуация, при которой невыгодные заказы отдаются новеньким, часто молодым рабочим, в результате возрастает их текучесть.

Поэтому сегодня в рабочих профессиях в основном используется сдельно-премиальная система. При такой системе оплаты труда помимо суммы, рассчитанной в соответствии с выработкой рабочего, начисляется премия при условии, что сотрудник выполнил определенные показатели, например перевыполнил план, сэкономил материалы, внедрил рациональное предложение. При этом размер премии может уменьшаться до нуля в случае выявления брака или нарушения трудовой дисциплины.

Пример

На заводе X в цехе применяется сдельно-премиальная система оплаты труда. Изготовление детали 1 стоит 50 руб. за штуку, а изготовление детали 2 – 100 руб. В компании утверждено Положение о премировании. За производство продукции без брака сотруднику назначается премия в размере 10 % зарплаты.

За месяц Сергей В. изготовил 100 деталей 1 и 100 деталей 2 без брака. Его заработок составил: $22\,000$ руб. $(100 \text{ шт.} \times 50 \text{ руб.} + 100 \text{ шт.} \times 100 \text{ руб.}) \times 1,1 = 16\,500$ руб.

При работе в бригаде часто применяется КТУ – коэффициент трудового участия (чаще всего от 0,8 до 1,2). КТУ определяет бригадир или мастер.

Систему вознаграждения в сфере продаж, когда продавец или менеджер по продажам получает процент от объема продаж, называют сегодня по-разному: комиссия или оплата по КРІ (в качестве КРІ в данном случае выступает объем продаж). Но если у продавца отсутствует оклад или он получает гарантированный законом минимальный размер ЗП, который варьирует в разных регионах, а остальную часть только в виде процента от выполненных продаж, то такую систему также можно отнести к сдельной и при наличии дополнительных премий – к сдельно-премиальной системе оплаты труда.

Пример

В крупной торговой сети продавец магазина получает гарантированный минимальный размер ЗП, установленный законом, а остальную часть в виде комиссии (%) от проданных им товаров. При этом 75 % комиссии от продажи товара идет сотруднику, который его продал, а 25 % – в премиальный фонд, который распределяется директором магазина (он назначает

премии сотрудникам). В магазине все товары делятся на четыре группы по маржинальности: «черная техника» (hi-fi-оборудование: музыкальные центры, телевизоры; названы так за цвет корпуса), «белая техника» (кухонная: холодильники, стиральные машины и мелкая бытовая техника; также названы по цвету), цифровая техника и аксессуары, товары для развлечений. Он также меняется в зависимости от того, какую группу товаров компании выгоднее в данный месяц продвигать. Размер комиссии сотрудника зависит от того, что именно он продал. В результате применения такой системы объемы продаж в магазине выросли.

Глава 16

Повышение результативности и лояльности сотрудников – две составляющие, влияющие на рост прибыли

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА, сертифицированный бизнес-тренер, консультант, www.elenavetl.ru

Повышение результативности сотрудников – одна из основных задач департамента управления персоналом. Лидирующие компании идут двумя путями: через внедрение эффективной дифференцированной системы оплаты труда – грейдов и системы вознаграждения по КРІ (ключевым показателям эффективности). Система грейдов позволяет убрать несоответствия в окладах, достичь внутренней справедливости, выстроить прозрачную и понятную систему профессионального и карьерного роста, удержать ценных сотрудников в компании и в дальнейшем повысить результативность сотрудников. Эффект от внедрения грейдов отсроченный: предприятие может получить его через один-два года после внедрения. Для выплаты переменной части заработной платы (ЗП) компании применяют систему вознаграждения по целям и КРІ. Данная система позволяет повысить результативность сотрудников в краткосрочном периоде, а при правильном внедрении обеих систем компании получают синергетический эффект – рост прибыли всего бизнеса.

По результатам исследований, проводимых Worldatwork (крупнейшей ассоциацией, занимающейся анализом систем компенсации и обучением их применения), было выявлено, что все большее количество компаний не «размазывают» ЗП по всем сотрудникам, а внедряют дифференцированную систему, в которой доход сотрудника зависит от результативности его работы. Таким образом, годовой доход высокорезультативного сотрудника может быть в два раза больше, чем низкорезультативного.

Исследования подтвердили правомерность и справедливость такой системы, поскольку обнаружилось, что высокорезультативные сотрудники приносят компании примерно на 90 % больше пользы, чем низкорезультативные.

Например, одна из американских производственных компаний использует 3 % от базового фонда оплаты труда (ФОТ) для вознаграждения всех сотрудников и 0,5 % для вознаграждения высокорезультативных. Хороший годовой бонус или повышение базового оклада получают сотрудники с оценками outstanding (выдающиеся) и exceeds (превышающие стандарты). Причем ранжирование сотрудников проводится в соответствии с квотами:

- 10 % – выдающиеся;
- 30 % – превышающие стандарты;
- 55–60 % – полностью отвечают стандартам;
- 0–5 % – не отвечают стандартам.

Даже в период кризиса (при недостижении плановых значений прибыли) высокорезультативные сотрудники получают бонусы (или их зарплата увеличивается). Если при снижении прибыли им не выплачивать бонусы, то их мотивация снижается, что негативно отражается на результатах бизнеса. Получается замкнутый круг: бонусы не выплачиваются, потому что нет прибыли, а прибыли нет, потому что сотрудник не работает эффективно, так как ему не выплачиваются бонусы.

Чтобы выплачивать таким сотрудникам премии даже в трудный период (при прибыли ниже нормативной) компания должна создать резервный фонд. В целом такая политика ведет к росту результативности всех сотрудников и снижению текучести высокорезультативных.

Встает вопрос: как измерить результативность сотрудников? Самый надежный и прозрачный, а значит, наиболее объективный способ – внедрение системы РМ (performance management), которая включает оценку результативности сотрудников и выплату им вознаграждения по КРІ.

Однако, как показали исследования, не только внедрение этой системы способствует росту результативности сотрудников. В 2013 г. Institute for Corporate Productivity (ICP) провел исследования с целью выявления подходов в системе менеджмента, ведущих к успеху бизнеса [10]. Обнаружились существенные отличия в применяемой системе менеджмента РМ в высокорезультативных компаниях (HPOs, High Performers) от низкорезультативных (LPOs, Low Performers) (в тех и других компаниях применялась система вознаграждения по КРІ). Причем в обзор были включены также российские компании.

Как выяснилось, высокорезультативные организации в отличие от низкорезультативных придерживаются следующих принципов.

1. В HPOs-компаниях определены стратегические цели и направление развития бизнеса. При этом проведена декомпозиция⁶ стратегических целей на уровень тактических и оперативных. Кроме того, отличаются подходы к развитию и обучению сотрудников. Например, HPOs развивают компетенции, которые необходимы для достижения стратегических целей.

2. В HPOs-компаниях поддерживается диалог и эффективные РМ-коммуникации. Руководителей обучают коучингу, навыкам обеспечивать обратную связь, проводить оценку результативности, обсуждать с подчиненными цели, причины неэффективности и т. д.

3. HPOs продвигают в коллективе всеохватность, вовлекая сотрудников в процессы РМ на всех уровнях. Руководители сами разрабатывают цели и КРІ, в разработку целей отделов вовлекают рядовых сотрудников. В командах идет обсуждение целей, лучшие идеи на всех уровнях интегрируются и вносятся в карту целей (внутренний документ компании) соответствующего подразделения и компании.

4. HPOs работают над повышением лояльности сотрудников компании.

Остановимся подробнее на четвертом факторе, а именно повышении лояльности. Десятки исследований подтвердили взаимосвязь между лояльностью сотрудников и результативностью их работы. По результатам исследований, проведенных Worldatwork, следующие факторы влияют на повышение лояльности сотрудников компании.

1. Применение справедливого вознаграждения как материального (объективное на основе измерения КРІ), так и нематериального (признание заслуг).

2. Наличие возможности карьерного и профессионального роста.

3. Применение льгот по типу «шведского стола», т. е. возможность выбрать те или иные льготы для сотрудника.

4. Индивидуальный подход, внимание, вовлеченность, возможность заниматься интересным проектом. Так, в компании Google проектировщикам специально выделяют 20 % времени на разработку собственных проектов, вызывающих наибольший интерес.

5. Ежегодные встречи операционного директора (COO, Chief Operating Officer) с каждым высокорезультативным сотрудником для обсуждения его ожиданий, касающихся вариантов вознаграждения. Кроме финансовых, обсуждаются также другие ценности сотрудника (например, гибкий рабочий график).

⁶ Декомпозиция – метод, по которому исследуемая система делится на подсистемы, задача – на подзадачи и т. д., каждая из которых решается самостоятельно. – *Прим. авт.*

6. Создание кросс-функциональных команд результативных сотрудников, которые могут обсуждать и решать текущие проблемы, разрабатывать рекомендации и презентовать их высшему руководству. Такие встречи с обсуждением не только текущих проблем, но и стратегического развития компании мотивируют высокорезультативных сотрудников, так как это дает им возможность реализовать свой творческий потенциал и навыки управления проектами. Таким образом, сотрудники имеют возможность поднять свой статус и репутацию, работая не только в своей рабочей группе, но и на уровне компании, а также повысить удовлетворенность работой, выполняя не только рутинный однообразный функционал.

Топ-менеджеры должны знать своих высокорезультативных сотрудников и уделять им внимание. Это может быть признание заслуг перед коллективом, благодарственное письмо по электронной почте, рукопожатие или ежегодная встреча, на которой обсуждаются цели компании и вклад данного сотрудника в их достижение. Такое отношение приводит к тому, что ценные сотрудники не уходят из компании.

Проводя анкетирование сотрудников в российских компаниях, мы обнаружили, что на рост лояльности сотрудников влияет комплексный подход, включающий следующие компоненты.

1. Наличие зарплаты, соответствующей рыночной, и хороший стабильный оклад. Рекомендую как минимум раз в год проводить анализ ЗП на рынке труда (по вашей специализации) и корректировать ее в соответствии с изменениями на этом рынке (не обязательно увеличивать оклады, можно использовать доплаты, устанавливая их на один год).

2. Наличие льгот по типу «шведского стола» или «кафетерия» с возможностью выбрать те или иные льготы для сотрудника.

3. Вовлеченность, увлеченность своей работой, интерес к ней.

4. Признание заслуг вышестоящим руководителем и коллегами, ощущение собственной значимости.

Остановимся подробнее на каждом факторе, влияющем на лояльность.

Наличие зарплаты, соответствующей рыночной, и хороший стабильный оклад

Как было сказано выше, следует как минимум раз в год проводить анализ ЗП и корректировать ее в соответствии с изменениями на рынке (можно использовать доплаты, устанавливая их на один год, а через год на основе новых результатов анализа принимать решение о пролонгации или отмене). Также стоит проанализировать соотношение постоянной части ЗП и переменной: маленькие оклады и большая переменная часть заработной платы не способствуют привлечению ценных сотрудников. Наиболее приемлемое соотношение 60/40 или 70/30, где первый показатель – постоянная часть, а второй – переменная. Исключение составляют менеджеры по продажам и торговые представители (у них хорошо работает соотношение 50/50, т. е. 100 % к окладу).

Наличие льгот по типу «шведского стола» или «кафетерия» с возможностью выбрать те или иные льготы для сотрудника

Сегодня компании, внедрившие для управления льготами (социальным пакетом) принцип «шведского стола» получили конкурентное преимущество (поскольку пока таких компаний в России единицы, в основном это ИТ-компании, которым очень важно удержать своих дефицитных сотрудников – программистов). Эффект уже есть: текучесть ценных специалистов снизилась, а лояльность компании повысилась. Я подробнее остановлюсь на этих методах.

Распределение льгот по методу «кафетерия» первыми внедрили японские компании. В конце года сотрудникам предлагают выбрать из списка (который составлен в соответствии с возможностями предприятия) нужные для них льготы и проранжировать их. Льготы, которые набрали наибольшее количество баллов, попадают в «пакет кафетерия».

Далее составляются 2–3 «меню» с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением (табл. 16.1), и сотрудникам предоставляется возможность в начале года выбрать то или иное «меню» с пакетом льгот, который максимально удовлетворяет их.

На следующий год снова проводится анкетирование, и по его результатам при смене предпочтений сотрудников можно поменять содержимое меню. В начале года сотрудники определяются с выбором: могут оставить прежний пакет льгот, а могут выбрать новый.

Таблица 16.1. Льготы, распределенные по принципу «кафетерия»

| Меню № 1 | Меню № 2 | Меню № 3 |
|---|---|--------------------------------|
| Оплата обеда | Оплата бензина на определенную сумму | Оплата медицинской страховки |
| Оплата проездного на общественный транспорт | Оплата мобильной связи | Оплата занятий в фитнес-центре |
| Оплата детской путевки | Оплата своей собственной путевки (в размере оклада) | Оплата санаторной путевки |
| Оплата обучения | Оплата обучения | Оплата обучения |

При применении компанией метода «шведского стола» также в конце года сотрудникам предлагают выбрать из списка в соответствии с потребностями льготы и проранжировать их. Льготы, которые набрали наибольшее количество баллов, попадают на «шведский стол». Около каждой льготы рекомендую поставить сумму – стоимость льготы в рублях.

Далее компанией определяется сумма, на которую сотрудник может (как на «шведском столе») набрать льготы из опубликованного перечня. Возле каждой предложенной компанией льготы указывается ее стоимость. Сотрудник подбирает для себя именно те льготы, в которых он заинтересован; ему остается только уложиться в определенную сумму. Некоторые компании связывают стоимость льгот с грейдами: чем выше грейд, тем больше сумма льгот.

Возможна также взаимосвязь со стажем сотрудника, но здесь нужно соблюдать осторожность и вводить дополнительное условие получения пакета льгот на бо́льшую сумму – годовая результативность сотрудника (например, не ниже 95 %). Таким образом, с помощью льгот сотрудники стимулируются к росту результативности.

Этот принцип имеет и свой недостаток – он затратен. Некоторые директора по персоналу на моих семинарах говорят, что его невозможно применять на предприятиях, где свыше 1000

человек, но можно ведь и не давать такой пакет неэффективным работникам, т. е. определить условия «питания на шведском столе».

Например, для всех сотрудников оставить базовый пакет льгот, а самых ценных – результативных и компетентных (можно учесть еще и дефицитность профессии) перевести на «шведский стол». Определить, кто из сотрудников будет питаться на «шведском столе», можно по результатам годовой оценки. Такой список должен ежегодно пересматриваться и утверждаться генеральным директором компании.

Таким образом, просматривается тенденция к изменению формирования системы льгот: они должны пересматриваться в сторону их ценности для специалистов, а также большего акцента на удержании ценных специалистов. В том числе это дает и больший эффект от применения их на предприятии, т. е. повышается ROI [4].

Вовлеченность, увлеченность своей работой, интерес к ней

К сожалению, я не могу привести цифровых данных по взаимосвязи роста доходов компании и вовлеченности персонала (нет статистики, трудность в проведении исследований в постоянно меняющейся ситуации, в том числе и на внешнем рынке), но можно обратиться к рассмотрению результатов исследований, проведенных консалтинговой компанией Tower's Perrin. Она провела такие исследования в стабильный период, еще до рецессии 2008–2009 гг. Как оказалось, «только 20 % из 90 000 сотрудников в 18 странах мира чувствовали полную вовлеченность в рабочий процесс, выходя за рамки возложенных на них функций и обязательств, чему способствовали осознание значимости выполняемой работы и преданность делу. При этом получилось, что компании с наиболее вовлеченным персоналом показали 19 %-ное увеличение доходов и 28 %-ный рост прибыли в расчете на акцию. Компании с наименее высоким показателем вовлеченности продемонстрировали 32 %-ное снижение доходов, а прибыль на акцию упала на 11 %» (источник: результаты исследований консалтинговой компании Tower's Perrin).

Признание заслуг вышестоящим руководителем и коллегами, ощущение собственной значимости

Для многих сотрудников очень значимы признание их заслуг вышестоящим руководителем, благодарность за хорошо выполненную работу. Также важно наличие руководителя, умеющего выслушать сотрудника, оказать своевременную поддержку, а не того, кто использует только авторитарный стиль управления, при котором приказы не подлежат обсуждению, а строго выполняются: я сказал, ты делаешь (порой такие руководители загружают подчиненных работой или отчетностью, которая никому не нужна). Многие сотрудники в опросах также отмечают, что хотели бы работать с руководителем, который сам постоянно обучается и развивает других.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что внедрение таких систем оплаты труда, как грейды и системы вознаграждения по КРІ, льгот по принципу «шведского стола» – это копируемые технологии, которые может разработать и внедрить каждая компания.

Атмосферу лояльности, в которой сотрудники вовлечены в работу, осознают свою значимость и вклад в развитие компании, получают признание и в результате отдают больше, чем требуется, создать и скопировать сложно, а значит, ее наличие может быть уникальной особенностью и конкурентным преимуществом вашей компании.

Глава 17

Примеры применения льгот в российских компаниях

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА, сертифицированный бизнес-тренер, консультант, www.elenavetl.ru

Льготы способствуют привлечению и удержанию ценных сотрудников, а также росту лояльности.

Компания в сфере строительства, инвестиций в недвижимость, девелопмента, риелторских услуг

1. Возможность приобретения квартиры, дома и любой другой недвижимости со скидкой 15 % в городе, где компания занимается строительством, при условии, что сотрудник работает в холдинге более трех лет.

2. Поощрение мероприятиями: русской охотой и трофи-рейдами на автомобилях. Отбор участников осуществляется по КРІ: сотрудник награждается, если на протяжении года его показатели эффективности были не ниже 90 %.

3. Учреждение премии «Персона года» в четырех номинациях: «Новатор года», «Открытие года», «Карьера года» и «Стабильность года» (в последней номинации побеждает сотрудник, чьи показатели в течение года составили 100 %). Номинантов оценивают руководители всех компаний, входящих в холдинг, и начальники подразделений. Победителям вручаются ценные подарки и денежные премии.

4. Отпуск за счет компании. Было замечено, что после зарубежной поездки сотрудники добиваются более высоких результатов – их показатели увеличивались вдвое.

Компания в сфере производства косметики

1. Конференции, проводимые в столицах мира. В программе поездки – экскурсии, концерты знаменитых артистов, знакомство с топ-менеджерами компании и, конечно, торжественная церемония награждения за выдающиеся результаты.

2. Уникальные подарки: машины, новые планшетные компьютеры, телефоны, дизайнерские аксессуары и украшения.

Клиника репродуктивного здоровья

1. Дотации на бензин, сотовую связь, лечение и косметические процедуры.

2. Помощь в выплате потребительских кредитов, сотрудники могут учиться за счет компании в России и за рубежом.

3. Регулярное вручение специалистам ценных подарков (часы и ювелирные украшения), а по итогам года премирование кого-то одного поездкой за границу.

4. Сотрудники клиники (в основном медсестры) получают подарки и цветы в день рождения, билеты в театр.

5. Организация корпоративных торжеств, поездок за грибами, походов в боулинг или совместных ужинов в ресторане.

6. Оплата рабочей одежды и обуви, итальянская кофемашинка в ординаторской, можно выпить и чаю: напитки и сладости за счет клиники.

Источник: примеры участников семинаров, проводимых Е. Ветлужских.

Приложение 1. Перечень критериев оценки

А. Профессиональные знания

Критерий отражает уровень квалификации, необходимый для выполнения должностных обязанностей. Оценивается минимально необходимый документально подтвержденный уровень профессиональной подготовки, полученной в системе образования, и минимальные требования к опыту работы, его содержанию и продолжительности.

| Шкала критерия | |
|-------------------|--|
| Значение критерия | Описание уровня выраженности критерия |
| 60 | Высшее профессиональное образование. Дополнительное образование (второе высшее образование, ученая степень, MBA). Опыт работы по специальности и на руководящих должностях более пяти лет |
| 50 | Высшее профессиональное образование. Дополнительное образование (повышение квалификации, профессиональная переподготовка). Опыт работы по специальности и на руководящих должностях более пяти лет |
| 40 | Высшее профессиональное образование. Опыт работы по специальности более пяти лет, в том числе три-пять лет на руководящих должностях |
| 30 | Высшее профессиональное образование. Опыт работы по специальности более пяти лет, в том числе один-три года на руководящих должностях |
| 25 | Высшее профессиональное образование. Опыт работы по специальности три-пять лет |
| 20 | Высшее профессиональное образование. Опыт работы по специальности один-три года |
| 15 | Высшее профессиональное образование. Опыт работы не требуется |

Б. Масштаб управления

Критерий отражает масштаб ответственности должности и уровень ее значимости для администрации через описание статуса должностей, чью деятельность планирует, и периода планирования.

| Шкала критерия | |
|-------------------|--|
| Значение критерия | Описание уровня выраженности критерия |
| 50 | Планирование и организация деятельности руководителей. Долгосрочное планирование деятельности подразделения (от трех до пяти лет) |
| 40 | Планирование и организация деятельности руководителей. Среднесрочное планирование деятельности подчиненного подразделения (от одного до трех лет) |
| 30 | Планирование и организация деятельности руководителей. Краткосрочное планирование деятельности подчиненного подразделения (от месяца до одного года) |
| 20 | Планирование и организация деятельности нескольких взаимосвязанных работников, не являясь их непосредственным руководителем. Оперативное планирование собственной деятельности |
| 10 | Планирование и организация собственной деятельности на основании задач, поставленных руководителем. Оперативное планирование собственной деятельности |

В. Коммуникации

Критерий отражает значимость взаимодействий должности внутри и вне администрации через описание их целей и предмета.

| Шкала критерия | |
|-------------------|---|
| Значение критерия | Описание уровня выраженности критерия |
| 50 | Представление интересов администрации с целью установления стратегического партнерства |
| 40 | Ведение переговоров, проведение совещаний с целью согласования проектов решений |
| 30 | Поддержание ранее установленных отношений, участие в совещаниях/переговорах с целью презентации вариантов решения |
| 20 | Участие в организации совещаний/переговоров/публичных мероприятий, консультирование коллег по организационным и профессиональным вопросам |
| 10 | Документационное и информационное обеспечение взаимодействий руководителя |
| 5 | Прием/передача информации (телефонные звонки, факсы, отправка документов и т.д.) |

Г. Способ решения задач

Критерий отражает минимальный уровень профессионализма (владения профессиональными технологиями), необходимый для выполнения должностных обязанностей, через описание степени определенности порядка и способа действий.

| Шкала критерия | |
|-------------------|--|
| Значение критерия | Описание уровня выраженности критерия |
| 55 | Деятельность регламентирована документами, устанавливающими правила общего характера и определяющими принципы работы в той или иной области (политиками компании, решениями совета директоров, постановлениями правления, стратегией развития). Разрабатывается самостоятельно (разработка методологии формирования стратегии общества и программ по ее реализации — положение о подразделении, политика компании) |
| 40 | Деятельность регламентирована документами, определяющими общий порядок действий (положениями, регламентами). Разрабатывается самостоятельно (совершенствование организационно правовых отношений — положение о подразделении) |
| 30 | Деятельность регламентирована документами, определяющими общий порядок действий (положениями, регламентами). Выбирается из нескольких возможных (организация личного страхования работников — положение о добровольном страховании сотрудников) |
| 20 | Деятельность регламентирована документами инструктивного характера (правилами, порядками, методическими указаниями, рекомендациями). Выбирается из нескольких возможных (оформление служебных командировок — порядок оформления служебных командировок) |
| 10 | Деятельность регламентирована подробными пошаговыми инструкциями. Способ решения задачи однозначно определен и не может быть изменен (ведение документооборота — инструкция по документообороту) |

Д. Сложность решаемых задач

Критерий отражает минимальный уровень аналитических и организаторских навыков, необходимый для выполнения должностных обязанностей через описание степени сложности и разнообразия работ и указание характера контроля результатов.

| Шкала критерия | |
|-------------------|---|
| Значение критерия | Описание уровня выраженности критерия |
| 45 | Решение комплексных задач (формирование стратегии деятельности и экономической политики общества в отношении стран ближнего зарубежья, организация и координация работы в обществе по их реализации). Правильность предпринятых на данной должности действий, как правило, оценивается через три–пять лет |
| 35 | Решение новых задач, разнообразных по характеру и содержанию (разработка программ по развитию и улучшению работы по направлениям деятельности департамента). Правильность предпринятых на данной должности действий, как правило, оценивается через один–три года |
| 25 | Решение разнообразных по характеру и содержанию повторяющихся задач (формирование плана проведения пусконаладочных работ и т.п.). Правильность предпринятых на данной должности действий, как правило, оценивается в период от одного месяца до года |
| 15 | Решение однотипных по характеру и содержанию повторяющихся задач (формирование сводной отчетности, выпуск приказов и т.п.). Промежуточный контроль деятельности, оцениваются результаты отдельных поставленных задач руководителем |
| 5 | Осуществление простых регулярно повторяющихся операций (прием телефонных звонков, ведение табеля учета рабочего времени, обеспечение канцтоварами и т.п.). Качество результатов деятельности оценивается в оперативном режиме |

Е. Самостоятельность в принятии решений

Критерий отражает степень самостоятельности и объем полномочий должности через описание роли должности в регламентировании деятельности администрации и уровень документов, которые на данной должности разрабатывают.

| Шкала критерия | |
|-------------------|--|
| Значение критерия | Описание уровня выраженности критерия |
| 50 | Подготовка предложений по разработке/внесению изменений в локальные нормативные акты, касающиеся деятельности общества. Утверждение представленных проектов итоговых нормативных документов (положений, регламентов, инструкций и т.д.) по направлениям деятельности подразделения |
| 40 | Подготовка предложений по разработке/внесению изменений в локальные нормативные акты, касающиеся деятельности общества. Согласование проектов нормативных документов (положений, регламентов, инструкций и т.д.) по направлениям деятельности подразделения |
| 30 | Организация разработки локальных нормативных актов, касающихся деятельности общества. Организация разработки нормативных документов (положений, регламентов, инструкций и т.д.) по направлениям деятельности подразделения |
| 20 | Участие в подготовке проектов локальных нормативных актов, касающихся деятельности общества. Разработка нормативных документов (положений, регламентов, инструкций и т.д.) по направлениям деятельности подразделения |
| 10 | Не участвует в разработке локальных нормативных актов, касающихся деятельности общества. Участие в разработке нормативных документов (положений, регламентов, инструкций и т.д.) по направлениям деятельности подразделения |

Ж. Участие в принятии решений

Критерий отражает характер влияния должности на результат работы администрации через описание роли в принятии решений и уровень финансовой ответственности.

| Шкала критерия | |
|-------------------|--|
| Значение критерия | Описание уровня выраженности критерия |
| 40 | Типовая должность предполагает согласование (проведение экспертизы) проекта решения в целом. Ответственность за формирование и исполнение бюджета возглавляемого направления деятельности (структурного подразделения). Финансовая ответственность отсутствует. Деятельность в рамках должности не может повлиять на собственные затраты |
| 30 | Типовая должность предполагает руководство процессом выработки проекта решения и/или подготовку экспертного заключения проекта решения в зоне профессиональной ответственности. Ответственность за собственные затраты по отдельным статьям бюджета |
| 20 | Типовая должность предполагает участие в выработке проекта решения (разработка вариантов проектных решений, подготовка аналитических отчетов и проведение технического анализа в зоне профессиональной ответственности). Финансовая ответственность отсутствует. Деятельность в рамках должности влияет на собственные затраты |
| 10 | Типовая должность предполагает оказание административной и организационной поддержки (организация встреч, прием/передача информации и документов, протоколирование) |

Приложение 2. Анкета для оценки системы мотивации в компании

Уважаемый коллега!

Это анкетирование проводится, чтобы узнать мнение сотрудников компании об условиях работы и системе вознаграждения. Просим вас ответить на несколько вопросов и поделиться впечатлениями о существующей в компании системе мотивации. Ваши ответы мы будем учитывать при разработке новой системы оплаты труда и нематериального стимулирования производственного подразделения.

Анкетирование анонимно, но при желании вы можете указать свою фамилию. Просим вас заполнить анкету строго самостоятельно, не советуясь с коллегами. Нас интересует именно ваше мнение!

Искренне ваш, отдел кадров

1. Подразделение

- Цех литья
- Цех печати
- Цех сборки

2. Ваш стаж работы в компании?

- Менее 1 года
- 1–2 года
- 2–3 года
- Свыше 3 лет

3. Как Вы оцениваете уровень Вашей загруженности по работе?

- Нормальный (удовлетворительный)
- Слишком напряженный: сил и времени едва хватает
- Необременительный
- В принципе могу взять на себя дополнительную нагрузку

4. Как Вы оцениваете организацию работы (менеджмент) в компании?

- Хорошая, четкая организация
- Работа нормально организована
- На разных участках по-разному
- Работа организована слабо, много неразберихи

5. Ваше мнение о психологической атмосфере в компании

- Хорошая, комфортная атмосфера, помогающая работе
- Атмосфера нормальная
- Бывает по-разному
- Атмосфера неблагоприятная

6. Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?

- Считаю его нормальным (адекватным предложениям на рынке)
- Считаю, что заслуживаю большего
- Испытываю постоянную неудовлетворенность
- Свой вариант ответа _____

7. Ваше мнение о системе мотивации (стимулирования труда) в компании

- Считаю ее нормальной
- Считаю, что она нуждается в усовершенствовании
- Не вижу какой-либо системы мотивации (не понимаю, как она работает)
- Свой вариант ответа _____

8. Считаете ли Вы нужным развивать в компании нематериальное стимулирование?

- Да, считаю, что это будет полезно
- Возможно
- Не вижу в этом особого смысла

9. Какие формы нематериального стимулирования вы могли бы предложить? (Например, корпоративные мероприятия, бесплатный проезд на корпоративном автобусе до предприятия, обучение за счет компании, долгосрочные перспективы в карьере, корпоративная газета, оплата питания, проведение конкурсов на лучшего сотрудника, добровольное медицинское страхование) _____

10. Выберите утверждение, касающееся оплаты труда, или напишите свое, исходя из Ваших предпочтений

- Предпочитаю получать гарантированный оклад
- Предпочитаю гарантированный оклад и премию по результатам работы
- Предпочитаю оплату труда, всецело зависящую от результатов моей работы
- Свой вариант ответа _____

11. Что, по Вашему мнению, может повысить эффективность работы?

- Индивидуальные премии по результатам работы
- Премирование по подразделениям (цехам, сменам) по результатам работы (например, введение конкурса на лучшую смену и премирование только сотрудников данной смены)
- Надбавка за выслугу лет
- Надбавка за наставничество (обучение)
- Надбавка за интенсивность работы (в случае невыхода сотрудников)
- Свой вариант ответа _____

12. По каким критериям, на Ваш взгляд, можно оценить эффективность Вашей работы?

- Выполнение плана выпуска продукции (оценивается объем выпуска, шт.)
- Выполнение норматива по браку (оценивается процент брака)
- Проведение качественного ремонта оборудования (оценивается доля работ по внеплановому ремонту оборудования в общем объеме ремонтных работ за определенный период)
- Отсутствие претензий со стороны Отдела контроля качества
- Соблюдение дисциплины
- Свой вариант ответа _____

13. Как Вы отнесетесь к введению новой системы оплаты труда, состоящей из гарантированного оклада и премии по результатам работы? _____

14. Каково, на ваш взгляд, оптимальное соотношение фиксированной (оклад) и переменной (премия) частей заработной платы?

- 90/10 %
- 80/20 %
- 70/30 %
- Свой вариант ответа _____

15. Хотели бы Вы стать членом проектной группы и участвовать в разработке системы премирования?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

16. Если у Вас есть желание высказаться, напишите, пожалуйста, Ваши пожелания по улучшению работы нашей компании _____

17. Если считаете нужным, напишите свои фамилию, имя и отчество (Вы можете пропустить ответ на этот вопрос) _____

Благодарим за участие! Заполненный бланк передайте, пожалуйста, в отдел кадров.

Приложение 3. Индивидуальный план сотрудника для оценки

Сотрудник _____
Руководитель _____

Должность _____
Подразделение _____

| Цели, задачи | Вес | Единицы измерения | Плановые показатели | Фактические показатели | Взвешенная оценка выполнения плана (5/4 × 2 × 100%) |
|---|------|---------------------|---|------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Выполнение плана выпуска продукции (оценивается объем выпуска, шт.) | 0,25 | Шт. | 1 192 240 (максимальный выпуск за одну смену в текущем месяце) | 850 556,3 | 17,83% |
| Выполнение норматива по браку (оценивается процент брака) | 0,25 | Шт. | Rotoprint — не более 25 000 шт. Continua — не более 35 000 шт. | Rotoprint — 5000 шт. | 25% |
| Соблюдение стандартов (оформление документации, прием-передача смены) | 0,5 | По 5-балльной шкале | 5 баллов (отлично) | 4 балла (хорошо) | 40% |
| Итого: | 1 | | | | 82,83% |

Комментарий сотрудника _____
Подпись сотрудника _____

Комментарий руководителя _____
Подпись руководителя _____

Приложение 4. Карточка KPI (пример)

Карточка KPI. Чистая прибыль ★

ФОРМУЛА РАСЧЕТА

Чистая прибыль

ОПИСАНИЕ

- Чистая прибыль рассчитывается как [Операционный результат – Резервы + Чистые прочие доходы – Неоперационные расходы – Налоги]
- Резервы — затраты на формирование резервов в текущем периоде
- Для расчета чистой прибыли для бизнес-блоков необходимо произвести аллокацию налогов на бизнес-блок

ПЕРИОДИЧНОСТЬ РАСЧЕТА

- Ежеквартально

ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ

- По Банку: Финансовый департамент, КФИ Отчетность
- По налогу: Финансовый департамент, бухгалтерский отчет о прибылях и убытках
- По Бизнес-блокам: нет источника данных — показатель не рассчитывается

ЕДИНИЦЫ ИЗМЕРЕНИЯ

- Рубли

| | Банк | ККК | МСБ | Факторинг | РБ | БПО | B&N Exclusive | ФИиРК | ОР | Риски | Оинансы | IT Операции | HR |
|-----------|------|-----|-----|-----------|----|-----|------------------|-------|----|-------|---------|----------------|----|
| Общие KPI | | | | | | | | | | | | | |

■ ОСНОВНЫЕ KPI для управления на уровне банка

■ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ KPI для управления бизнес-блоком и ФОП

Приложение 5. Оценочная форма (пример)

| № п/п | ФИО Должность | Цели | Группа показателей | KPI | Вес, % | Единицы измерения | Плановые показатели | Фактические показатели | Методика расчета | Взвешенная оценка выполнения плана |
|-------|-----------------------------|--|--------------------|---|--------|-------------------|--|------------------------|---|------------------------------------|
| 1 | Иванова И.И. HR-директор | Рост прибыли | Командные | Финансовый результат по компании | 50 | руб. | X | Y | Финансовый результат компании до налога на прибыль | Y/X × Вес |
| 2 | | Формирование корпоративной культуры, направленной на повышение вовлеченности персонала | | Утвержденный кодекс корпоративной этики | 20 | – | Сроки разработки в соответствии с планом | | Дата разработки — 1 день просрочки — 2% результативности | |
| 3 | | Повышение эффективности подбора персонала | Индивидуальные | Процент сотрудников, прошедших испытательный срок | 10 | % | 100% | | % сотрудников, прошедших испытательный срок/общее количество вновь принятых сотрудников | |

Окончание таблицы

| № п/п | ФИО Должность | Цели | Группа показателей | KPI | Вес, % | Единицы измерения | Плановые показатели | Фактические показатели | Методика расчета | Взвешенная оценка выполнения плана |
|---------------|---------------|--|--------------------|---|------------|---------------------|--|------------------------|--|------------------------------------|
| 4 | | Регламентация бизнес-процессов | | Разработка 10 локальных нормативных актов, регламентирующих процессы управления человеческими ресурсами в соответствии с планом работ | 10 | – | Сроки разработки в соответствии с планом | | Дата разработки — 1 день просрочки — 2% результативности | |
| 5 | | Повышение эффективности деятельности HR-департамента | | Уровень удовлетворенности внутренних заказчиков работой подразделения | 10 | по 5-балльной шкале | 5 баллов | | Проведение опроса | |
| Итого: | | | | | 100 | | | | | 0% |

Список литературы

1. Armstrong M., Murlis H. Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Kogan Page Ltd, 2007.
2. Ветлужских Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
4. «Compensation Risk Disclosure – What Are Companies Doing?» A Study of S&P 500 Companies, Semler Brossy Consulting Group, LLC, http://www.semlebrossy.com/wp-content/uploads/9.36_Risk_Assessment_Disclosure_White_Paper_FINAL.pdf.
5. Ветлужских Е. Н. Практическое руководство по разработке постоянной части ЗП на основе грейдинга, 2011, см. <http://www.elenavetl.ru/gradesguide/>.
6. Fred Hilling «Job Appraisal: Using a Pay Relativity Index», August 14, 2012, www.worldatwork.org.
7. Голдратт Э., Кокс Дж. Цель: Процесс непрерывного улучшения. – Мн.: Попурри, 2007.
8. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
9. WorldatWork – www.worldatwork.org.

* * *

БЫСТРО, ЛЕГКО и КАЧЕСТВЕННО разработать эффективную систему оплаты труда на предприятии вам помогут дополнительные материалы:

1. Практическое руководство «Разработка системы вознаграждения по результатам деятельности. Библиотека целей и KPI». В нем подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы вознаграждения по результатам. **Библиотека целей и KPI**, содержащая **более 300 показателей**, поможет вам разработать KPI – ключевые показатели эффективности для компании, подразделений и сотрудников. **Подробнее:** <http://www.elenavetl.ru/kpiguide/>

2. Практическое руководство «Как разработать цели и KPI». В нем дается подробный алгоритм разработки целей компании по методологии BSC, их декомпозиции до уровня подразделений, а также разработки KPI – ключевых показателей эффективности и расчета результативности сотрудников. **Подробнее:** <http://www.elenavetl.ru/goalsguide/>

3. Практическое руководство «Формирование постоянной части ЗП на основе грейдинга». В нем подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы грейдов на предприятии. Приведены примеры таблиц грейдов на российских предприятиях, графики, «вилки» и т. д. <http://www.elenavetl.ru/gradesguide/>

4. Видеокурс «Разработка системы вознаграждения по результатам на основе KPI». Курс включает 10 видеоуроков. Вы сможете освоить основные принципы и алгоритм внедрения системы оплаты труда по KPI, получить практический опыт на разборе примеров, данных в курсе, избежать ошибок (дается анализ стандартных ошибок). Кроме того, вы сможете обучить ваших специалистов с минимальными финансовыми и временными затратами. **Подробнее:** <http://www.elenavetl.ru/videocoursekpi>.

5. Видеокурс «Формирование постоянной части ЗП на основе грейдирования».

Курс включает 11 видеоуроков. Он поможет освоить основные принципы и алгоритм разработки системы грейдов и системы оплаты труда на ее основе, получить практический опыт на разборе примеров. Кроме того, вы сможете обучить ваших специалистов с минимальными финансовыми и временными затратами. Подробнее: <http://www.elenavetl.ru/videocoursegrades/>

6. Практическое руководство «как привлечь, мотивировать и вознаграждать сотрудников в малом бизнесе и на этапе стартап». В нем представлены: методологии эффективного подбора и привлечения сотрудников, схемы вознаграждения руководителя отдела продаж и менеджеров по продажам, варианты вознаграждения продавцов-консультантов в магазине/торговом зале, а также варианты премирования техников и рабочих. Подробнее: <http://www.elenavetl.ru/personnelguide/>

Автор практических руководств Елена Ветлужских – сертифицированный тренер, консультант. Свидетельство о регистрации и депонировании произведения РАО № 15962 от 02.12.2009. **Заказать практические руководства** можно на сайте или по e-mail: elenavetl@sky.ru