

«Система оплаты труда в организациях электроэнергетики. Особенности регулирования отношений с работниками и их представителями в 2012 году».

ДОКЛАД Федорова К.Н.

пакк  консультационная
компания

Данный материал подготовлен исключительно с целью иллюстрирования устного сообщения консультантов и не отражает в полной мере содержания доклада и предложений «ПАКК»

Настоящий материал предназначен для сотрудников организации-Клиента. Материал не может быть воспроизведен полностью или частично, а также распространен вне организации-клиента без предварительного письменного разрешения со стороны компании «ПАКК»

I. Передовые методы формирования структуры заработной платы работников

- Постоянная и переменная часть оплаты труда
- Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности
- Система премирования отдельных категорий работников, пользующихся повышенным спросом на рынке труда
- Учет в рамках систем оплаты труда организации условий отраслевых, региональных, территориальных и иных соглашений

II. Адаптация систем оплаты труда к условиям региональных рынков труда

- Формирование списка ключевых профессий
- Особенности адаптации систем оплаты труда в межрегиональных компаниях
- Инструменты учета условий региональных рынков труда при формировании систем оплаты труда

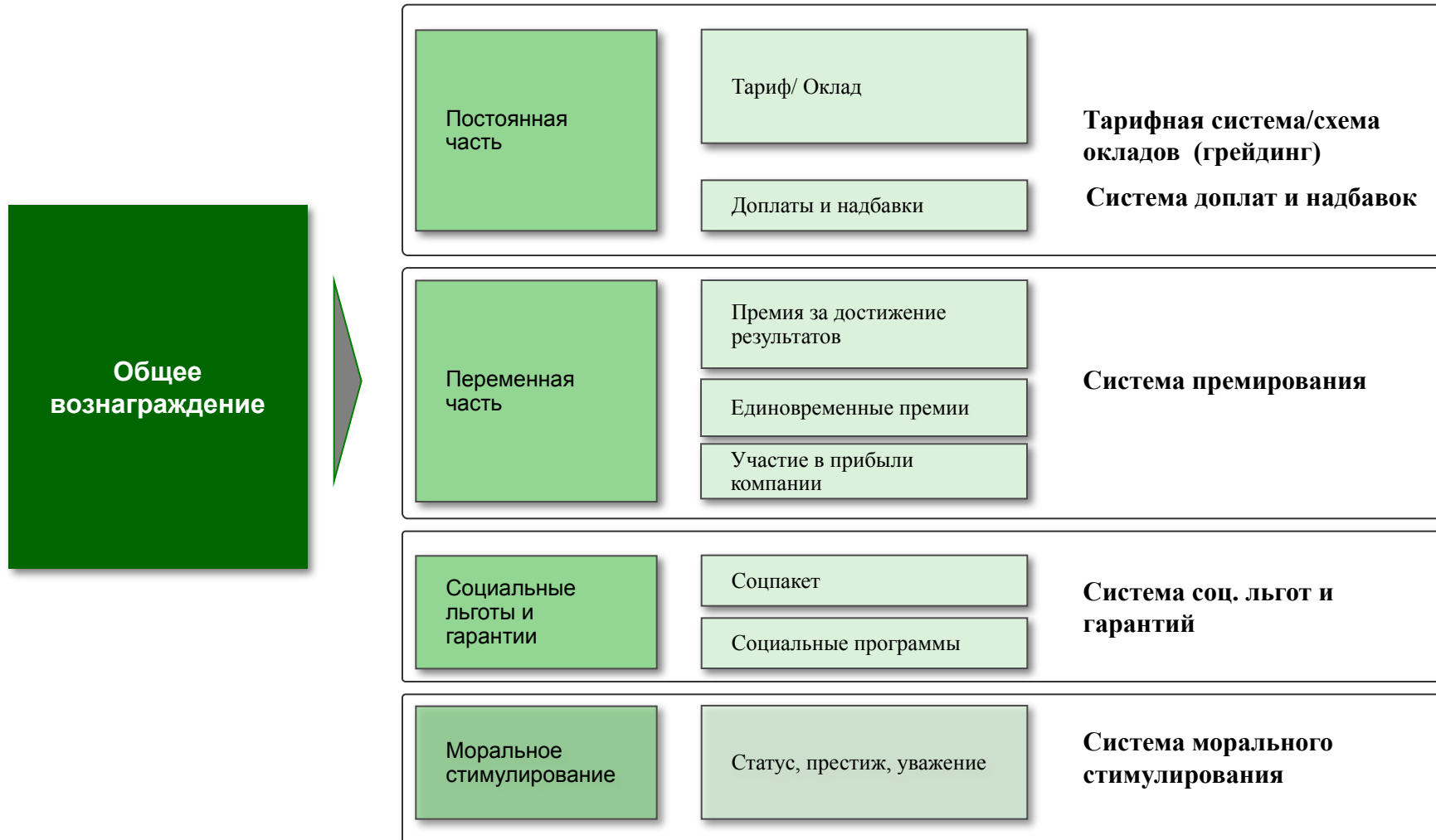
Структура вознаграждение как инструмент управления ...

... фондом заработной платы

...мотивацией сотрудников

...удовлетворенностью сотрудников

Структура общего вознаграждения: современный вид



Пример структуры переменной части вознаграждения энергетической компании

| Элемент премирования | Основание для начисления | Адресат | Периодичность |
|--|--|---------------------------|---|
| Премия за групповые результаты | Основные результаты хоз. деятельности | Все категории сотрудников | Ежемесячно (рабочие)/ ежеквартально (РСС) |
| Премия за индивидуальные результаты | Формализованная оценка руководителя | | |
| Премия по результатам работы предприятия | Выполнение основных КПЭ предприятия Прохождение ОЗП | | Ежегодно |
| <i>Премия за результаты</i> | | | |
| Премия за ОВЗ | Согласно Положению | Все категории сотрудников | Разовые выплаты |
| Премия за участие в проекте | Выполнение промежуточных и основной задачи проекта | Все категории сотрудников | |
| <i>Разовое премирование</i> | | | |

Переменная часть вознаграждения

Требования к построению постоянной части вознаграждения

- Оклад/тариф устанавливается с учетом ценности должности/рабочего места для организации
- Все доплаты и надбавки рассчитываются на «чистый» оклад/тарифная ставка
- Соблюдение ТК РФ в части установления обязательных надбавок
- Соблюдение принципа «разумной необходимости» при установлении доплат и надбавок необязательного характера
- Чем меньше формулировок «до такого-то %», «от и до», тем проще планировать ФЗП и разъяснять сотрудникам

Требования к построению переменной части вознаграждения

- База для начисления премии – «чистый» оклад/тарифная ставка
- Структурирование премии по категориям работников (ТОП-менеджеры, АУП, продающие подразделения, производственные подразделения и т.п.)
- Структурирование премирования по видам поощряемого поведения (премия за основные результаты хозяйственной деятельности, премия за рац.предложения, проектная премия и т.п.)
- Определение периодов премирования в зависимости от сроков получаемых результатов
- Баланс личной и командной мотивации
- Разработка контролирующих и блокирующих механизмов

Введение

Особенности организации системы премирования в различных странах мира

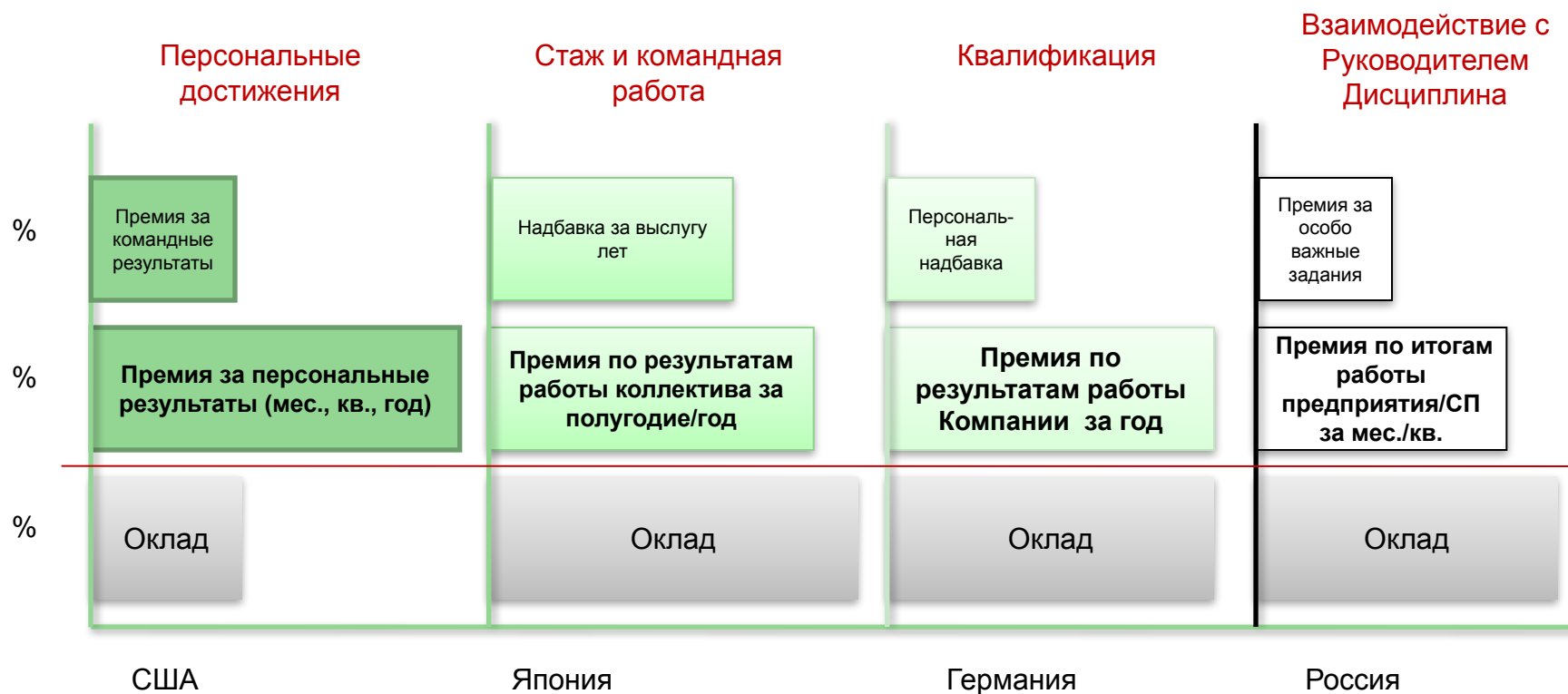
Наиболее характерными для примера странами являются:

США

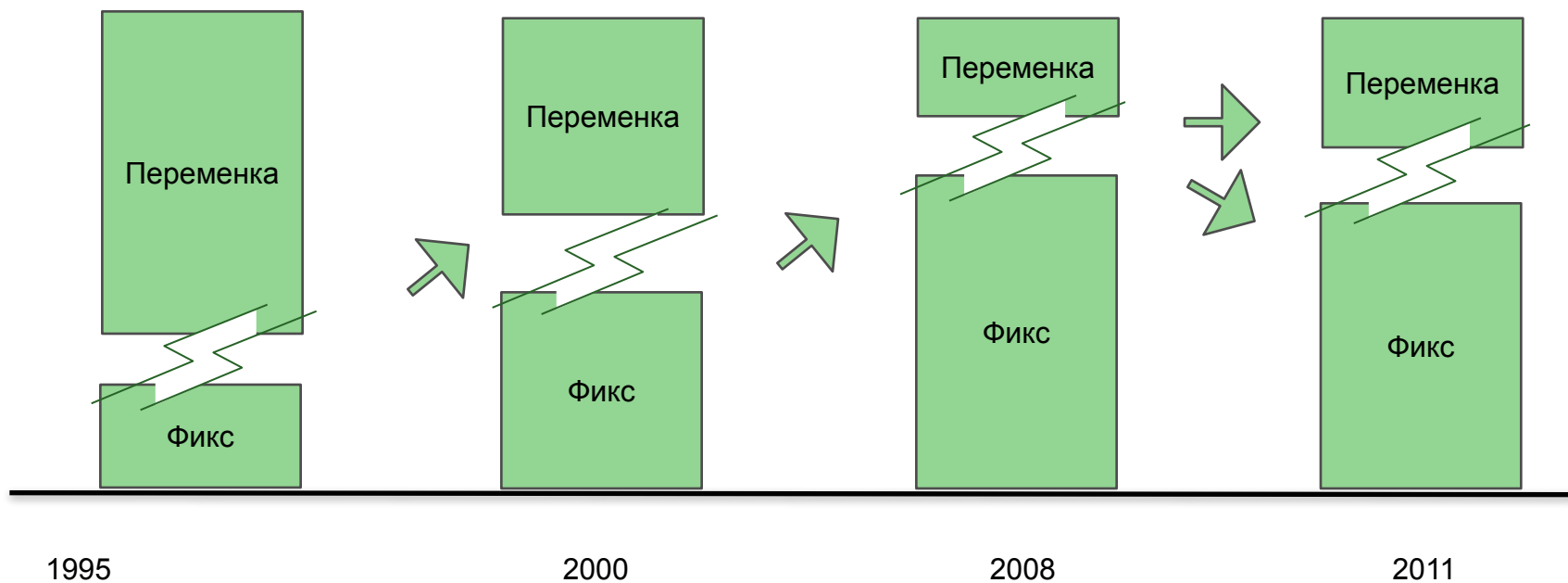
Япония

Германия

Россия (промышленные предприятия, конец 20 в.)



Тенденции в установлении пропорций между постоянной и переменной частями заработной платы в России



Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности

Премирование на базе КПЭ

КПЭ – ключевые показатели эффективности (в англ. аббревиатуре KPI), характеризующие достижение стратегических целей компании

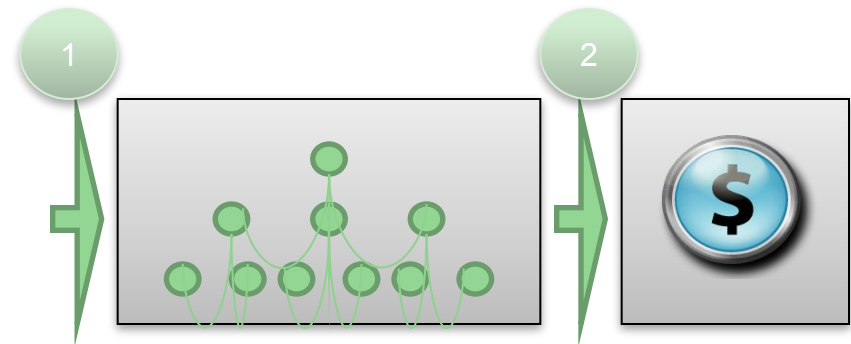
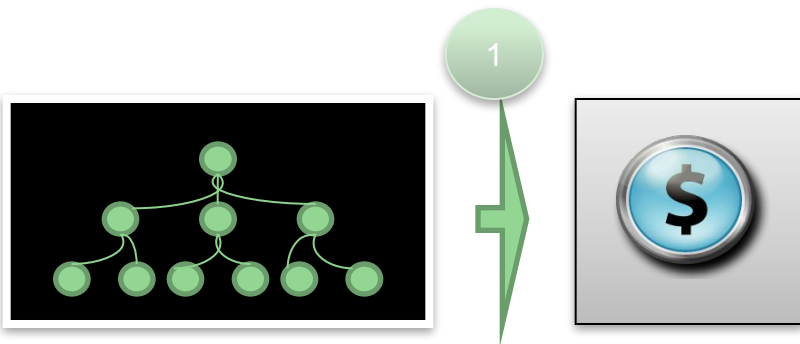
Система премирования на базе КПЭ - система, обеспечивающая взаимосвязь между размером премиального вознаграждения работника и степенью достижения закрепленных за ним КПЭ

Разработка системы премирования на базе КПЭ подразумевает, что ...

...система КПЭ уже функционирует на предприятии

либо ...

...вначале требуется разработка системы КПЭ, а затем только системы премирования



Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности

Пример модели премирования на базе КПЭ

ПРЕМИЯ =

$$0,5 \text{ Премия за КПЭ1} + 0,3 \text{ Премия за КПЭ 2} + 0,2 \text{ Премия за КПЭ 3}$$

Карта показателей подразделения

| Перспективы | КПЭ |
|-------------|----------------|
| Финансы | Показатель 1 ✓ |
| | Показатель 2 |
| Клиенты | Показатель 1 |
| | Показатель 2 ✓ |
| Процессы | Показатель 1 |
| | Показатель 2 |
| Персонала | Показатель 1 ✓ |
| | Показатель 2 |

Премиальная карта сотрудника

| Показатели премирования | Вес | Базовая премия | Поправочный коэф. | Премия к выплате |
|-------------------------|-----|----------------|-------------------|------------------|
| Показатель 1 | 0,5 | 5 000 | 1 | 5 000 |
| Показатель 2 | 0,3 | 3 000 | 1,3 | 3 900 |
| Показатель 3 | 0,2 | 2 000 | 0,7 | 1 400 |

10 300

Почему премирование именно на базе КПЭ?

Подход к премированию неотрывно следует за развитием систем управления, а оно выглядит примерно так:

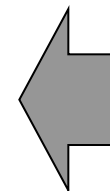


С какой целью обычно внедряют систему премирования на базе КПЭ?

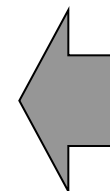
- Для обеспечения выполнения бизнес- плана и утвержденных проектов
- Для повышения производительности труда
- Для удержания эффективных сотрудников (за счет механизма перераспределения фонда оплаты труда в сторону наиболее эффективных)
- Для возможности оптимизации «офисного планктона»
- Мода («так внедрено на других предприятиях»)

Современное представление об эффективной системе премирования

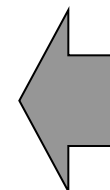
- Есть прямая взаимосвязь размера премии с результатами труда и желаемым поведением
- Оценка деятельности осуществляется комплексно
- Целевые значения показателей установлены по принципам SMART-технологии. Сотрудник принимает ответственность за показатели
- Обеспечен баланс личной и командной мотивации
- Есть контролирующая функция
- Работнику понятны принципы начисления премии
- Автоматизация процесса начисления премии



Теории мотивации



Бюджетирование



МВО, BSC, KPI, ERP-системы

Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности

Премирование в условиях кризиса

Директор подчиненным:

— Вот вы все жалуетесь на кризис, на ухудшение жизни из-за экономического положения...
А, между прочим, у вас зарплата в этом году выше на 75%!
— Простите, выше чем в каком году?
— Выше чем в следующем...

Ключевые вопросы:

- Нужно ли премировать в условиях тотального кризиса?
- Если «да», то в каком объеме, кого и за что?
- Если «нет» как поощрять необходимые достижения?

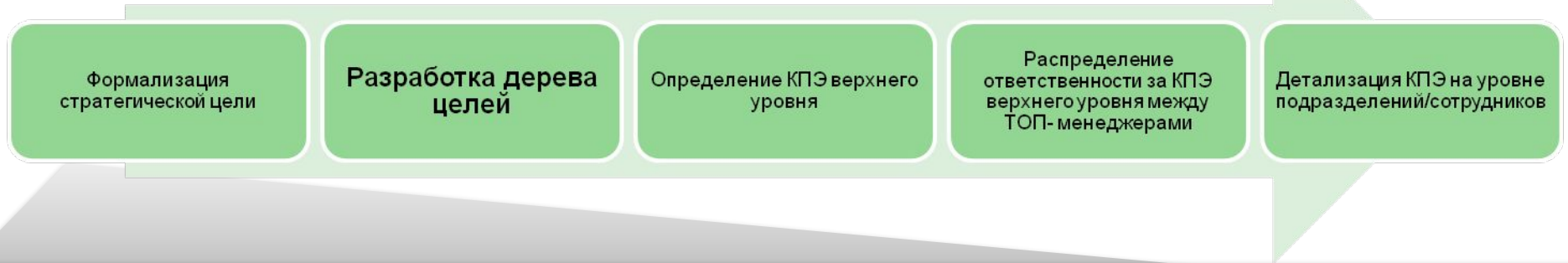


Варианты решений:

- Отмена премий
- Уменьшение размера премирования
- Сокращение премий отдельным категориям работников
- Ужесточение условий выплат
- Замена премиальных выплат нематериальными методами поощрения
- ...

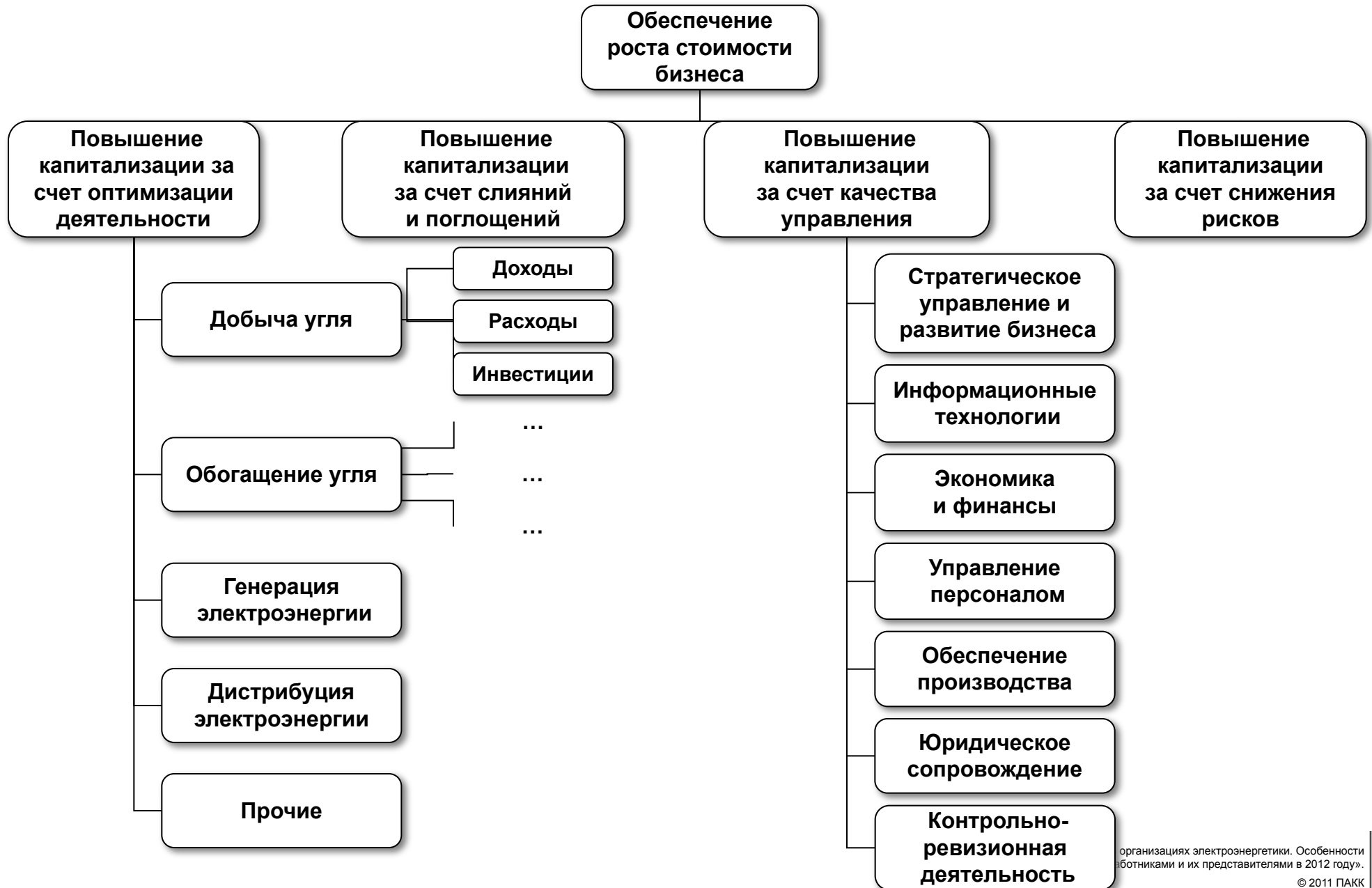
Разработка КПЭ для системы премирования

Общая логика разработки КПЭ



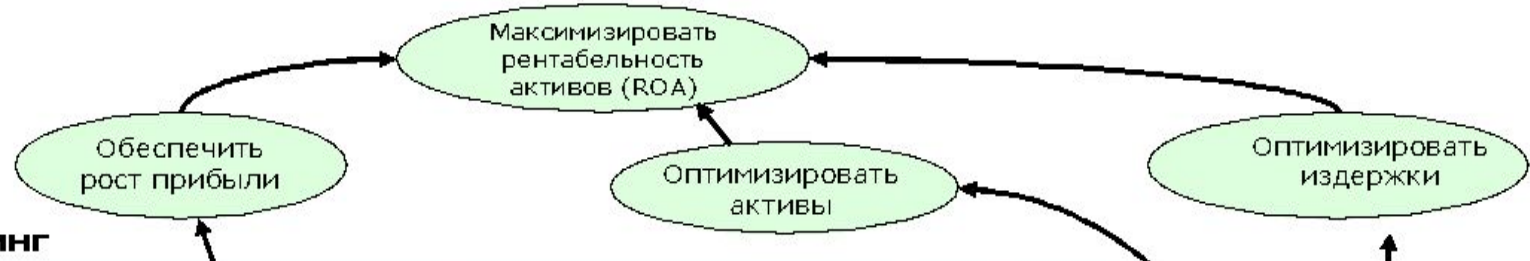
| Дерево целей | Пример цели | Иерархия показателей | Пример | Документы, в которых фиксируются целевые значения КПЭ |
|---|--|--|---|---|
| <p>1. Основная цель деятельности (Цель верхнего уровня)</p> <p>↓</p> | <ul style="list-style-type: none"> Увеличение акционерной стоимости | <p>Показатели Основной цели</p> <p>↓</p> | <ul style="list-style-type: none"> EVA | <ul style="list-style-type: none"> Концепция бизнеса Стратегия развития компании |
| <p>2. Стратегические цели (Цели второго уровня)</p> <p>↓</p> | <ul style="list-style-type: none"> Лидерство на рынке | <p>Показатели Стратегических целей</p> <p>↓</p> | <ul style="list-style-type: none"> Доля рынка | <ul style="list-style-type: none"> Стратегия развития компании Бизнес-план компании |
| <p>3. Цели структурных Подразделений (Цели третьего уровня)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Увеличение объема продаж | <p>Показатели Целей структурных подразделений</p> | <ul style="list-style-type: none"> Объем продаж Рентабельность продаж | <ul style="list-style-type: none"> Планы и бюджеты подразделений |

Пример Дерева целей (верхний уровень) топливно-энергетического холдинга



Пример стратегической карты и KPI энергетической компании

F - Финансы



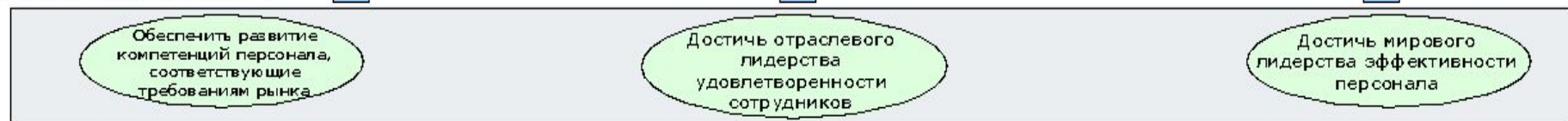
C - Клиенты и маркетинг



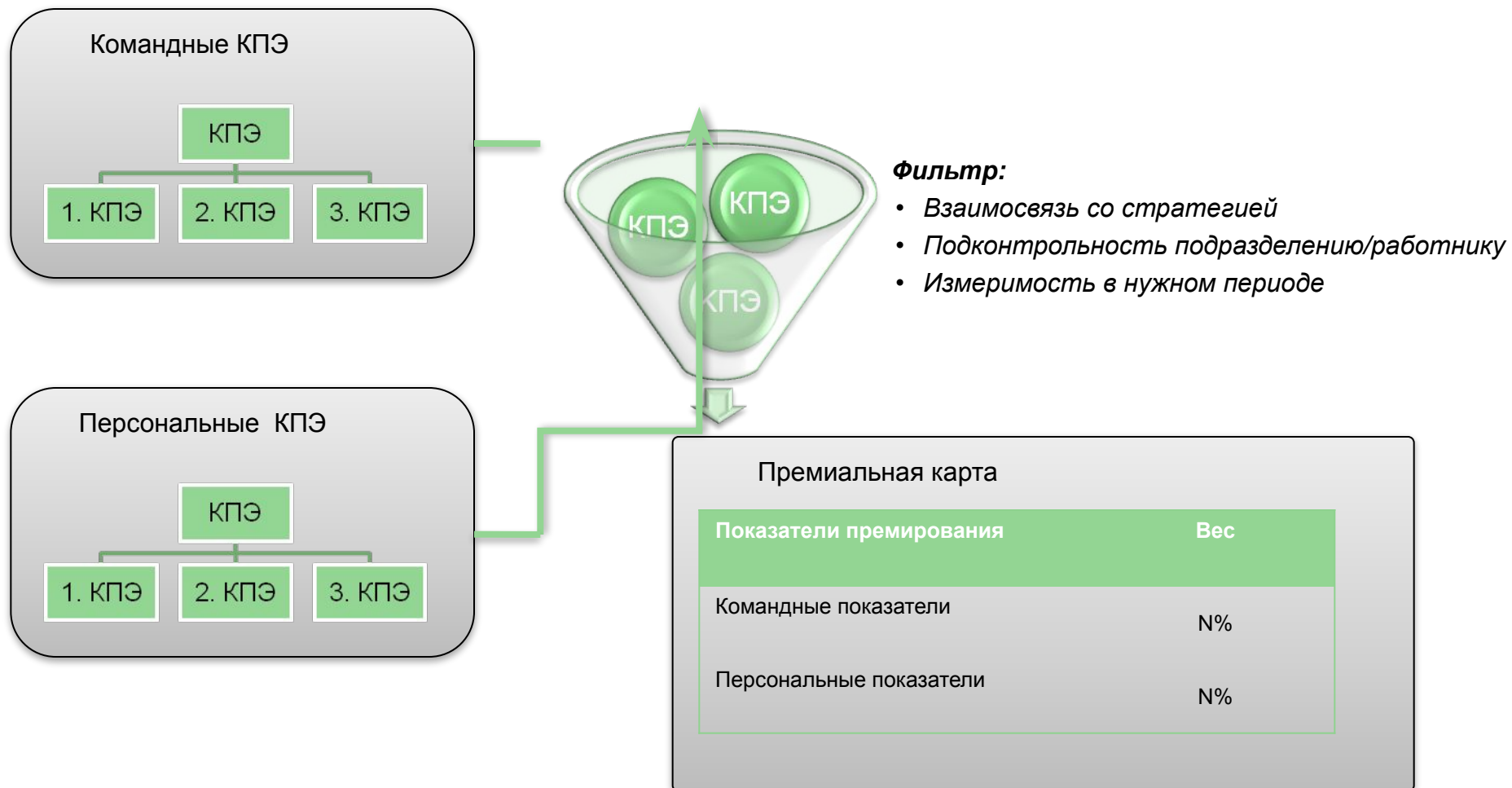
I - Бизнес-процессы



L - Персонал и системы



Выбор КПЭ для показателей премирования



Определение весовых значений показателей в структуре премии

Вес показателя в структуре премии характеризует с одной стороны **значимость** данного показателя для работодателя, с другой – степень влияния на данный показатель исполнителя.



Вес показателя определяется вышестоящим руководителем и утверждается ТОП-менеджером направления

Не рекомендуется устанавливать вес показателя ниже 10% и выше 80% в структуре премии:

| | |
|------------|-----|
| Показатель | 90% |
| Показатель | 5% |
| Показатель | 5% |

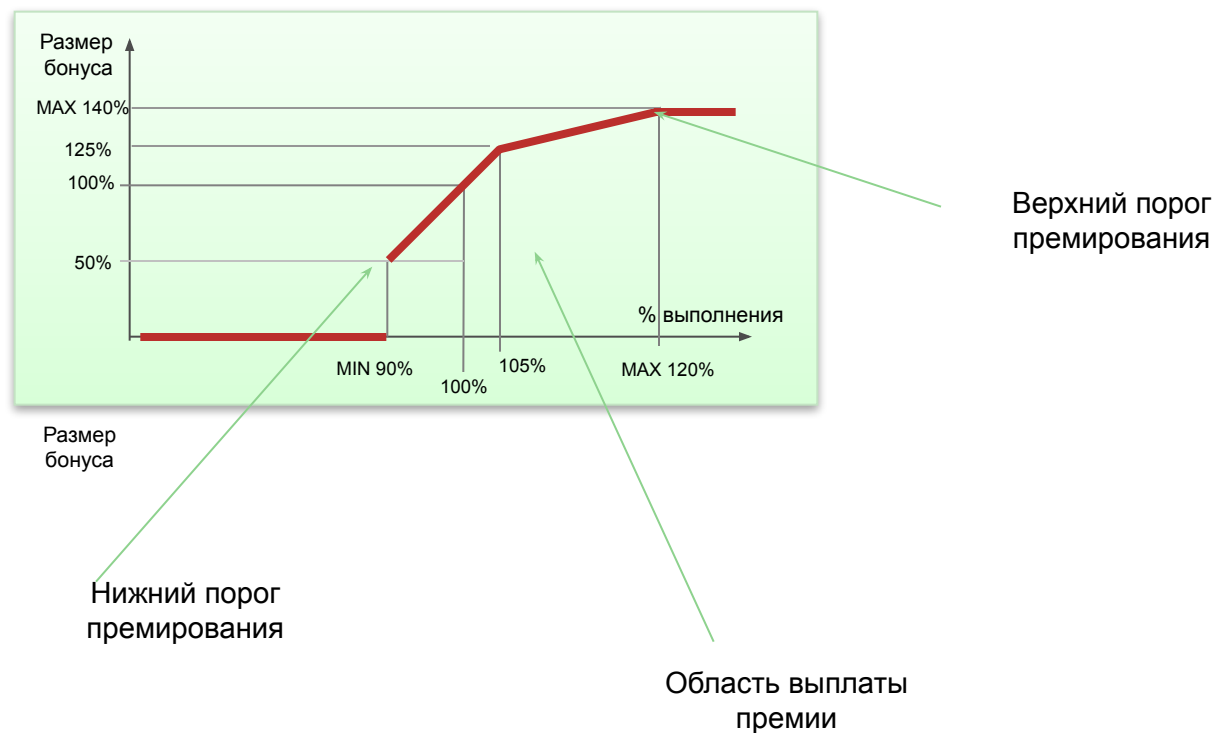


| | |
|--------------|-----|
| Показатель 1 | 50% |
| Показатель 2 | 30% |
| Показатель 3 | 20% |



Разработка премиальных шкал

Шкала премирования характеризует взаимосвязь степени исполнения показателя премирования и размера премии:



Премирование различных категорий персонала: премирование ТОП-менеджеров

Пример дизайна системы премирования ТОП- менеджеров:

| Уровень | База для начисления | Основные показатели | % командный/перс-й | Периодичность выплат |
|-------------|-------------------------------------|--|--------------------|------------------------------|
| 1-е лица | •% от прибыли предприятия •Оклад | •Стоимость Компании (командный) •Показатели доходности возглавляемого предприятия •Личный проект •... | 50%/50% | •Раз 1-3 года |
| 2-я линейка | Оклад | •Показатели доходности предприятия (командный) •КПЭ возглавляемых направлений •Проекты •... | 50%/50% | •Раз в год |
| 3-я линейка | Оклад | •Показатели доходности предприятия (командный) •КПЭ возглавляемых подразделений •Проекты •... | 30%/70% | •Раз в год •Ежеквартально |

Пример бонусной карты Коммерческого директора (WBD):

| Показатель | Вес | План | Факт | % исполнения | Базовый бонус (\$) | Границы расчета, % | | Итоговый бонус (\$) |
|-------------------------------------|-----|------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|-----|---------------------|
| | | | | | | min | max | |
| 1. Результат БЕ | | | | | | | | |
| ЕВITDA | 30 | 1 000 000 | 990 000 | 99 | 6 000 | 90 | 120 | 5940 |
| 2. Результат СП | | | | | | | | |
| Выручка по направлению | 40 | 10 000 000 | 8 500 000 | 85 | 8 000 | 80 | 140 | 6 800 |
| ROI по направлению | 20 | 12% | 9% | 75 | 4 000 | 90 | 100 | 0 |
| 3. Качественная оценка руководителя | | | | | | | | |
| Качество управления (балл) | 10 | 5 баллов | 3 балла | 60 | 2 000 | 50 | 100 | 1 200 |
| 4. Условие выплаты бонуса | | | | | | | | |
| ЕВITDA | - | 900 000 | 990 000 | 100 | - | - | - | 1 |
| | | | | | 20 000 | | | 13 940 |

«Система оплаты труда работников электроснабжающих организаций, осуществляющих регулирование отношений с работниками и их представителями в 2012 году».

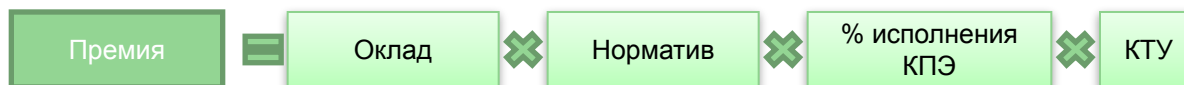
Премирование различных категорий персонала

Премирование сотрудников зарабатывающих подразделений

Пример дизайна системы премирования менеджеров по продажам:

| Уровень | База для начисления | Основные показатели | % командный/ перс-й | Периодичность выплат |
|----------|---|---|-----------------------------|----------------------|
| Директор | <ul style="list-style-type: none"> •Оклад •% с продаж | <ul style="list-style-type: none"> •Рентабельность продаж •Объем продаж •Бюджет подразделения •Развитие (регионов, клиентов и т.п.) •... | 50%/50% | •Полугодие, год |
| Менеджер | <ul style="list-style-type: none"> •Оклад •% с продаж •Фиксированные выплаты за единицу продаж (т.н. продуктовые бонусы) | <ul style="list-style-type: none"> •Объем продаж •Количество клиентов •Качество обслуживания •Количество дилерских точек (при не прямых продажах) •... | 20%/80% Либо отсутствует | •Месяц, квартал, год |
| Агент | <ul style="list-style-type: none"> •% с продаж •Фиксированные выплаты за единицу продаж | <ul style="list-style-type: none"> •Объем продаж •Количество продаж (результативных встреч) •... | 100% (персональный) | •Месяц |

Пример премиальной карты менеджера по продажам (Главмосстрой Недвижимость, 2007 г.):



•Качество обслуживания
 •Отсутствие ошибок в оформлении документов и т.п.

| Основной показатель | Норматив | План (тыс. руб.) | Факт (тыс. руб.) | % исполнения | Базовая премия | Границы расчета, % | | Премия с корректировкой | КТУ | Премия к выплате (руб.) |
|------------------------------------|---------------|------------------|------------------|--------------|----------------|--------------------|-----|-------------------------|-----|-------------------------|
| | | | | | | min | max | | | |
| Объем поступивших денежных средств | 100% к окладу | 10 000 | 9 000 | 90% | 40 000 | 80 | 120 | 36 000 | 1,1 | 39 600 |

Премирование различных категорий персонала

Премирование сотрудников промышленной группы

Пример дизайна системы премирования сотрудников промгруппы:

| Уровень | База для начисления | Основные показатели | % командный/перс-й | Периодичность выплат |
|------------------------------|------------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| Мастер | •Оклад | •Объем выпуска •Себестоимость •Качество | 50%/50% Либо отсутствует | •Ежемесячно •Ежеквартально |
| Рабочий (основная профессия) | •Оклад •Сдельные расценки | •Плановое задание •Норма расхода •Уровень брака | 20/80% Либо отсутствует | •Ежемесячно |

Пример премиальной карты рабочих (Стинол):

| Профессия | База | Норматив | Показатели премирования | | |
|-----------|-------|----------|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| | | | 1. За эффективность производства | 2. За качество | 3. За отсутствие неявок |
| Оператор | Оклад | 55% | 30% | 10% | 15% |
| Наладчик | Оклад | 40% | 25% | 10% | 5 % |
| Кладовщик | Оклад | 45% | 20% | 15% | 10% |

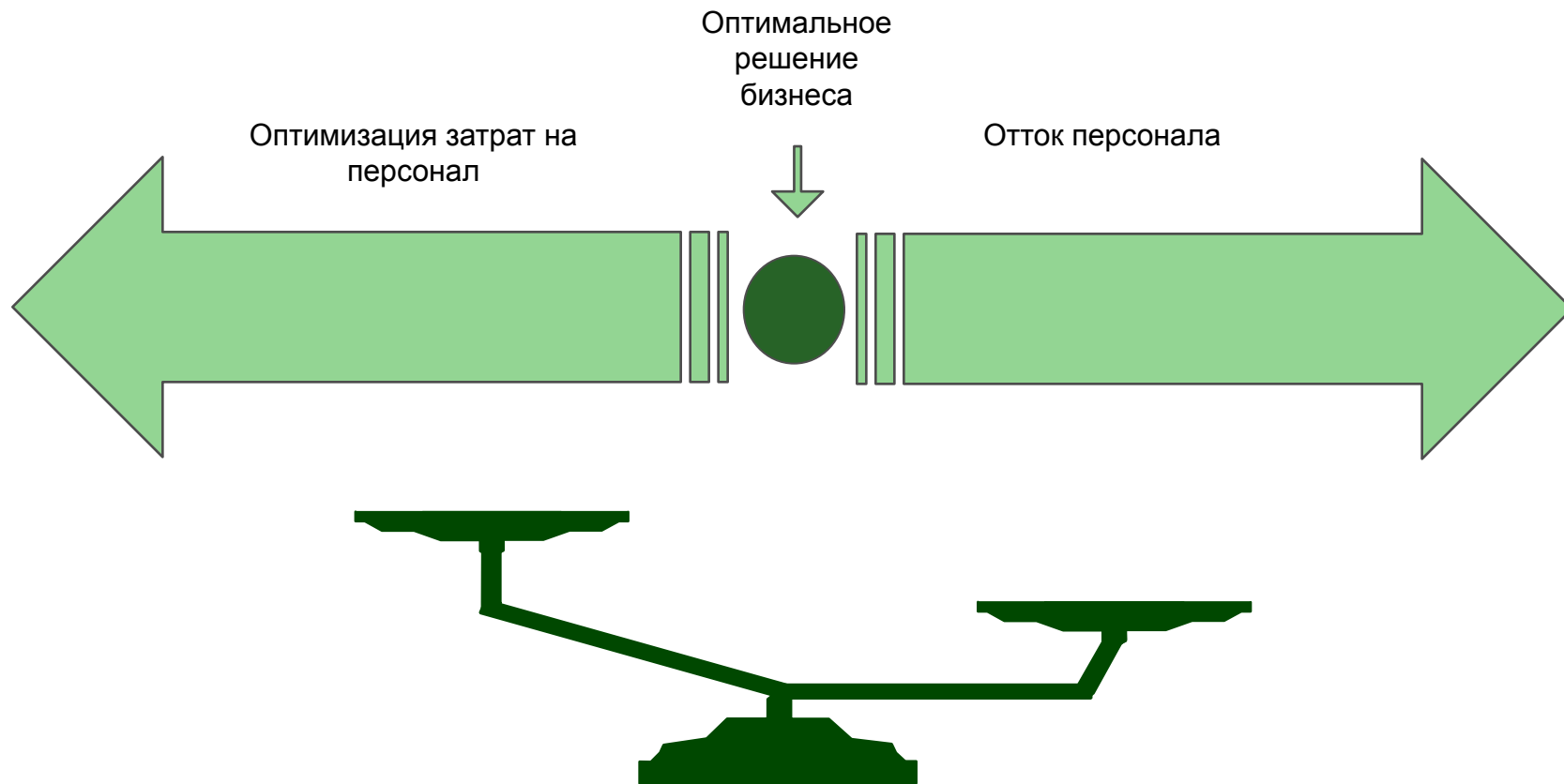
I. Передовые методы формирования структуры заработной платы работников

- Постоянная и переменная часть оплаты труда
- Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности
- Система премирования отдельных категорий работников, пользующихся повышенным спросом на рынке труда
- Учет в рамках систем оплаты труда организации условий отраслевых, региональных, территориальных и иные соглашений

II. Адаптация систем оплаты труда к условиям региональных рынков труда

- Формирование списка ключевых профессий
- Особенности адаптации систем оплаты труда в межрегиональных компаниях
- Инструменты учета условий региональных рынков труда при формировании систем оплаты труда

В поисках баланса



Что такое региональные различия в России

Разброс по размеру средней заработной платы по субъектам составляет до 25% и выше

В каждом регионе России могут быть свои:

- Размер потребительской корзины
- Размер прожиточного минимума
- Размер заработной платы и прочее

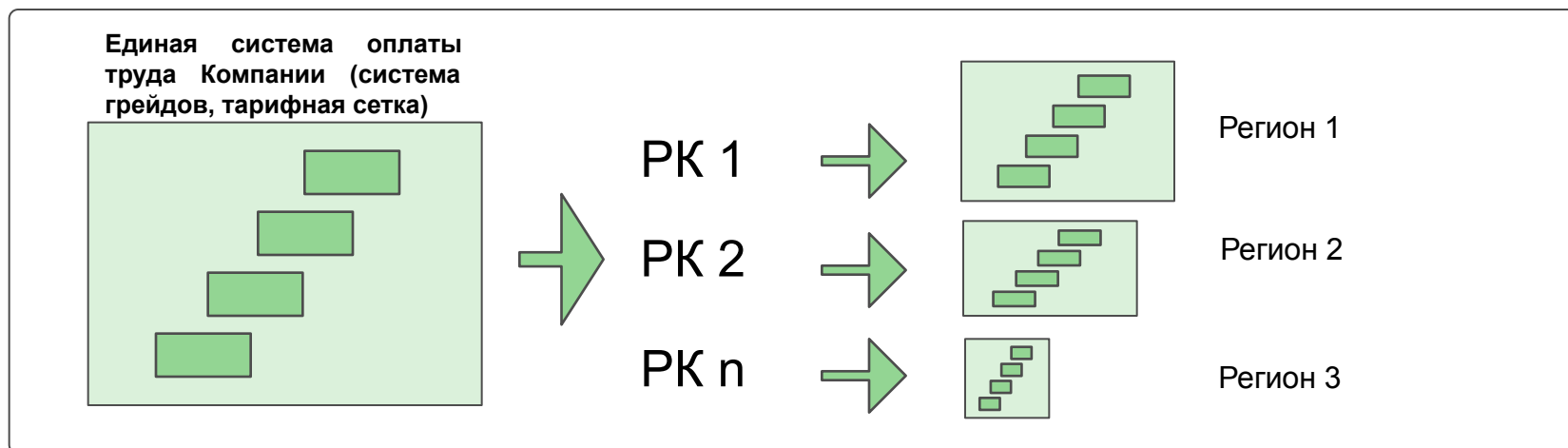


**Как выстроить
справедливую
систему
зарботной платы
в распределенной
компании**

Применение региональных коэффициентов

Значение регионального коэффициента

Адаптировать единую систему оплаты распределенной компании под локальные требования рынка труда



Основными параметрами для расчета РК являются:

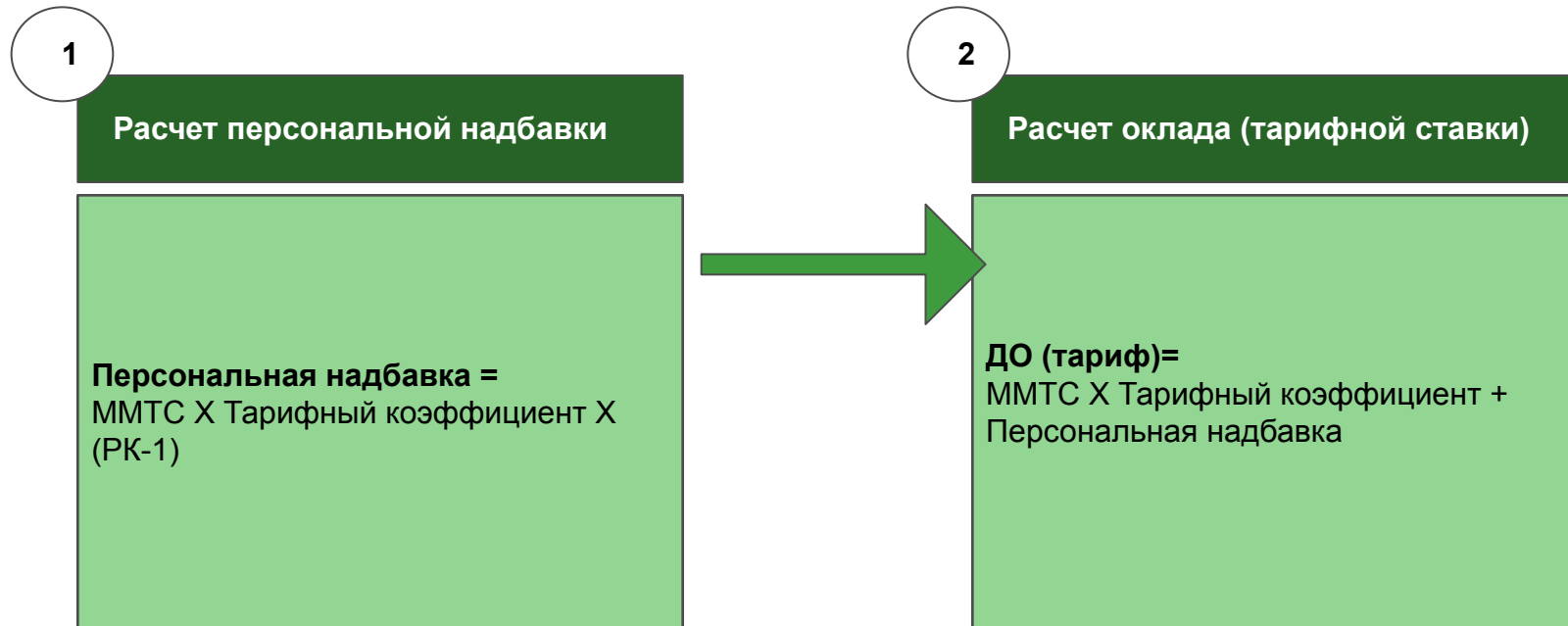
- Уровень потребительской корзины
- Средняя зарплата в регионе

Дополнительными параметрами могут выступать:

- Эффективность предприятия
- Перспективы развития предприятия
- Удаленность от Москвы и С-Петербурга

Расчет должностного оклада/тарифной ставки с применением регионального коэффициента

Чаще всего региональный коэффициент может быть применен в виде персональной надбавки к должностному окладу (тарифу)



Пример реализации проекта по внедрению единой системы оплаты труда в распределенном региональном энергетическом холдинге

| Параметр* | Значение |
|----------------------|-----------|
| Специализация | Генерация |
| Численность компании | 7 500 |
| Границы проекта: | |
| Количество ТЭЦ | 8 |
| Количество регионов | 5 |

*данные представлены на момент реализации проекта

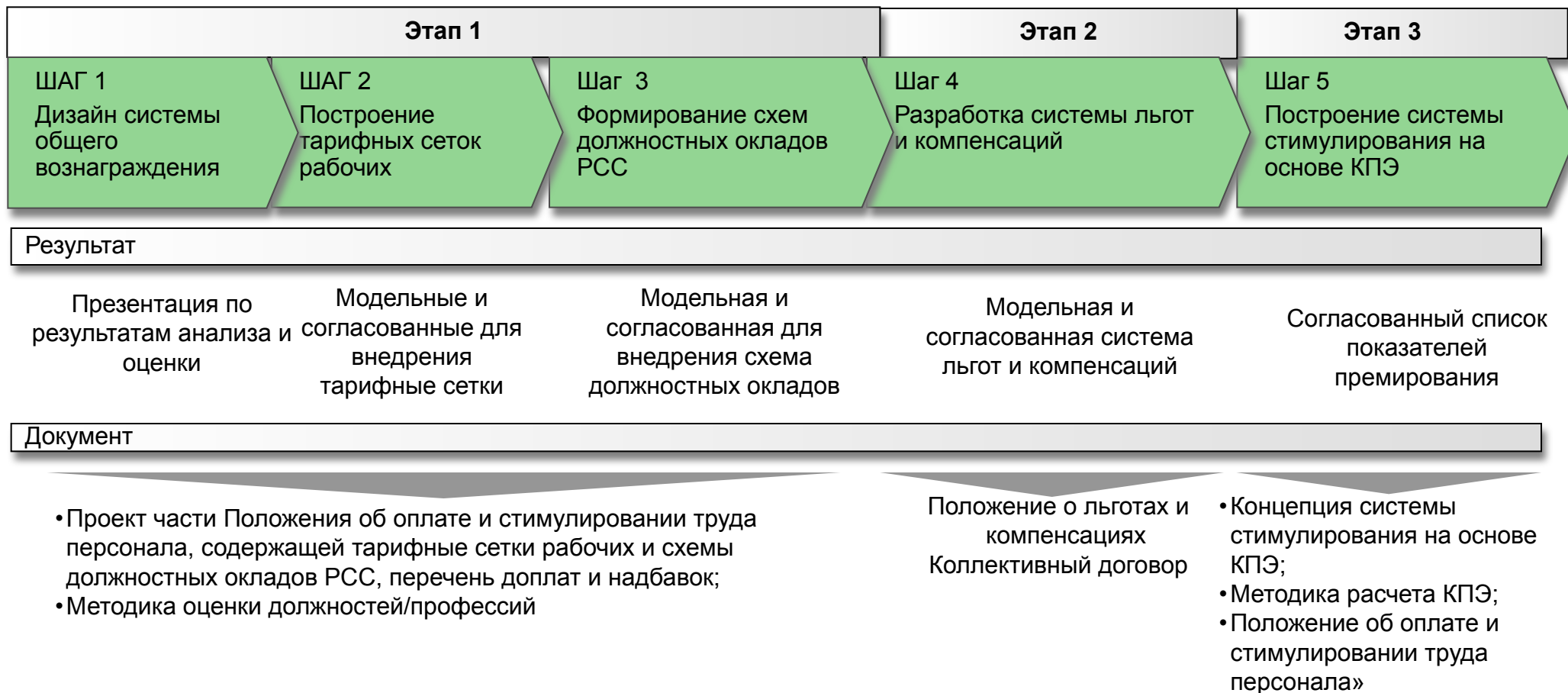
Цели и задачи проекта

Цель: создание комплексной и модульной системы общего вознаграждения персонала, направленной на стимулирование сотрудников к наиболее эффективному достижению целей и реализации стратегии развития Холдинга

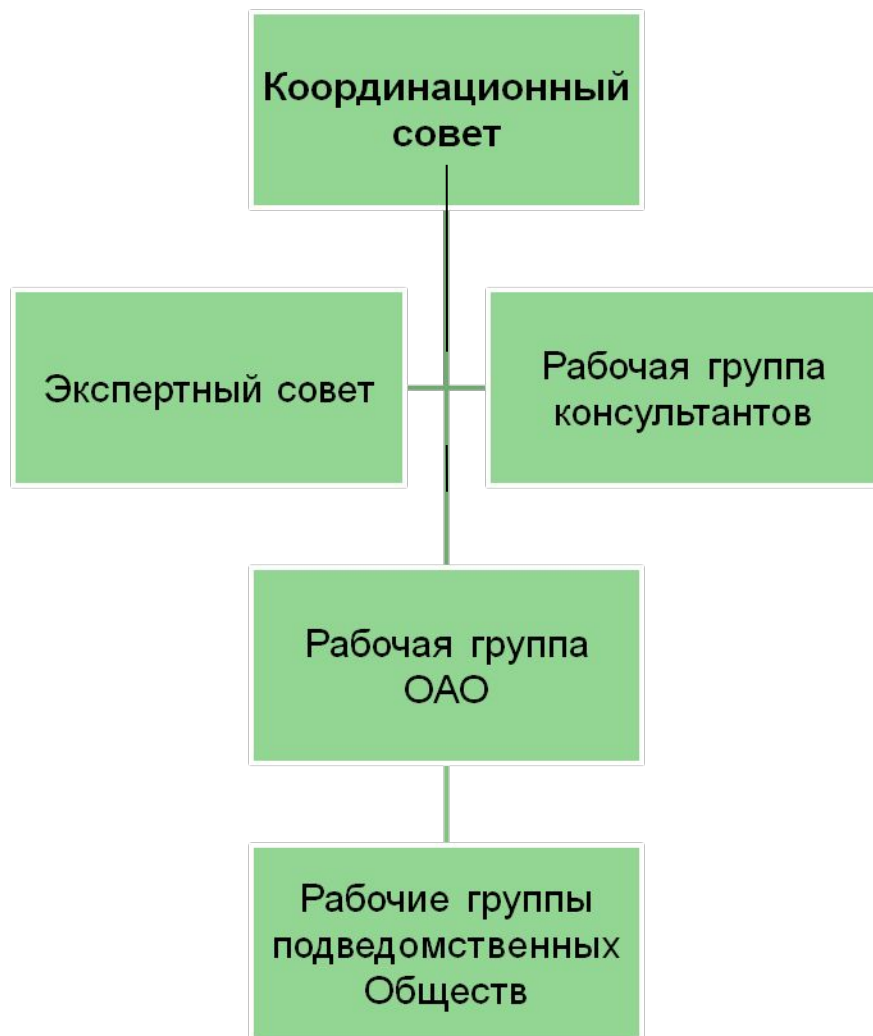
- Задачи:**
1. Повышение прозрачности и, как следствие, обеспечение возможности контроля и управления системой оплаты труда предприятия Холдинга
 2. Унификация структуры подхода работников, механизмов установления и изменения заработной платы
 3. Транспонировать возможность «масштабирования» на новые предприятия, приобретаемые компанией
 4. Обеспечение соответствия уровня заработной платы уровню квалификации и сложности выполняемых работ
 5. Приведение уровней окладов специалистов и тарифных ставок рабочих в соответствие со спецификой рынка труда, что позволит решить проблемы с привлечением и удержанием рабочих специалистов професии

Унифицированная система общего вознаграждения в рамках операционной Компании

Основные этапы и результаты проекта



Организационная структура проекта



Роли участников проекта

Координационный Совет:

- контроль сроков и объемов работ согласно утвержденному Техническому заданию;
- согласование и утверждение результатов Проекта

Экспертный Совет:

- подготовка экспертных заключений по результатам проекта

Рабочая группа является коллегиальным органом, осуществляющим координацию, методологическое сопровождение проекта, обсуждение и согласование промежуточных и итоговых решений в рамках проекта

Достиженные результаты проекта (1/2)

| Результат | Значение |
|---------------------------------|--|
| Классификатор должностей | Количество должностей по Холдингу сократилось с 250 до 170. Из ШР исключены все ЗНО и ЗНГ. |
| ММТС и структура вознаграждения | Была установлена единая ММТС. В среднем доля постоянной части в структуре дохода была увеличена до уровня 70% (на 27% относительно прежнего значения). |
| Региональный коэффициент | Были разработаны РК от 1 до 1,27. Основные параметры: •Уровень потребительской корзины •Средняя ЗП в регионе •Коэффициент сложности подбора и удержания персонала (определялся экспертно на основании внутренней статистики Обществ) |
| Система грейдов (для РСС) | Была внедрена 21 разрядная система Для ЦАУ – от 4 до 21 Для Обществ – от 1 до 16 |
| Тарифная сетка | |
| Система премирования | Были разработаны КПЭ до уровня отдела/участка и шкалы премирования. Введена различная периодичность премирования для РСС и рабочих Для РСС – ежеквартально (было ежемесячно) Для рабочих – ежемесячно (без изменений) |
| | |

Достиженные результаты проекта (2/2)

Реорганизация структуры премирования



Комментарии:

Выплаты производятся на основании выполнения КПЭ СП

Выплаты производятся на основании формализованной оценки непосредственного руководителя

Выплаты производятся при выполнении установленных условий премирования (получение паспорта, одно из них)

Вводится квотирование выплат за особо-важные задания. Возможно формирование персонального фонда премирования руководителя СП

Программа снижения издержек должна подпадать под один из проектов, которые дополнительно премируются

Особенности внедрения новой системы оплаты

После оценки должностей были выявлены «переплаченные» и «недоплаченные» должности. Просто сократить размер дохода сотрудника проблематично. Повышать ЗПМ всем «недоплаченным» требовало значительных ресурсов, которых не было запланировано.

По отношению к данным группам были применены различные подходы:

- Для «переплаченных» должностей сумма переплаты выводилась в надбавку. Размер надбавки должен был сокращаться при каждой индексации.
- Для «недоплаченных» должностей – была определена специальная программа индексации ЗП – их зарплаты индексировались на большую сумму чем зарплаты других.

Контакты

Федоров Константин Николаевич
Директор по развитию бизнеса ПАКК

kfedorov@pacc.ru

www.pacc.ru

+7 495 258 19 91

+7 903 240 22 10

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !