



HR бюджет – как превратить затраты в инвестиции

Fazer

Фацер Россия

Татьяна Юркевич, директор по персоналу

Задача

- Есть компания «Х», компания полного цикла – разработка, производство и продажа продукции в сфере FMCG.
- Компания нуждается в обновлении многих бизнес-процессов, обновлении персонала и оптимизации расходов.
- Вы – новый директор по персоналу. Генеральный директор при найме сформулировал вам свои ожидания следующим образом:
 - Наладить бюджетирование и контроль Фонда оплаты труда. (В прошлом году бюджет был значительно превышен в связи с непредусмотренными премиями за инициативы по улучшениям, выплаты по увольнениям и наем более дорогих новых ключевых людей из конкурентного бизнеса.
 - Обеспечить четкую связь между стратегическими целями и ежедневной деятельностью работников
 - Ввести ключевые показатели деятельности службы персонала, направленные на эффективность систем оплаты труда.

Ключевые HR процессы для повышения эффективности бизнеса



КПЭ – ключевые показатели эффективности деятельности

Е
Ж
Э
Г
О

К
Л
Ю
Ч
Е
В

Связь между индивидуальными целями и стратегией



Цель устанавливается только, если поддерживают ключевую Стратегическую



Группа Fazer

Процесс управления результативностью

Fazer

Около 800
сотрудников

К
Л
Л
О
Н
Н



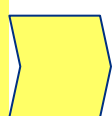
Повышение эффективности работы
высокую оценку

Проверка прогресса
и актуальности цели

Влияние процесса управления результативностью на заработную плату

Сравнение с рынком труда

- Определение уровня оплаты для данной должности (система грейдов Мерсер)
- Изменение шкал заработной платы в грейде
- Сравнение текущей зарплаты работника с обновленной шкалой оплаты



% ПОВЫШЕНИЯ



Динамичный рост зарплат у работников с высокой оплатой

Оценка результатов работы

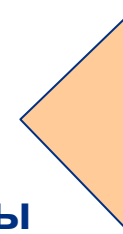
- Итоговое собеседование – оценка исполнения инд. целей
- Согласование оценок на уровне всей компании (калибровка)
- Окончательная оценка работы

Краткосрочное премирование для подразделений, прямо влияющих на результат компании

Удельный вес показателей меняется по мере необходимости

• **Рабочий персонал (ежемесячно):**

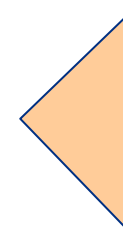
- Производительность труда
- Качество продукции
- Производственный брак
- Соблюдение правил промышленной гигиены



Блок-фактор:
Охрана труда

• **Сотрудники службы продаж:**

- Объем продаж (руб)
- Размер валовой маржи
- Уровень возвратов



Блок-фактор:
Дебиторская задолженность

• **Сотрудники службы логистики:**

- Точность доставки
- Уровень возвратов
- Охрана труда

Специфика бюджетирования и управления ФОТ

- Обязательное условие управления ФОТ – система оценки должностей и присвоения уровня/грейда оплаты и сравнения оплаты с рынком труда.
- Гибкость в оплате, но полное регулирование видов оплаты и принципов премирования:
 - Системы премирования за проекты
 - Ежемесячные, квартальные и годовые премии за КПЭ
- Осознанное бюджетирование резервов:
 - Резерв на текучесть
 - Резерв на выходные пособия
- Система одобрения вакансий (пост. затраты) из расчета добавленной стоимости
- Управление проектами по улучшениям через стандартные модели: устав, план, график, бонусный план и т.д.

Измерители, используемые нами для оценки эффективности оплаты труда



- Доля ФОТ в выручке компании (динамика)
- Индекс конкурентоспособности заработной платы по категориям работников
 - Средняя з.п. по категории/Среднее целевое значение оплаты по данной категории
- Сравнение % премирования с % выполнения плана (по необходимости для конкр. группы)
- Точность планирования ФОТ
- Текучесть персонала

Спасибо за внимание!

Fazer



Группа Fazer



Доп.материалы

Fazer

Группа Fazer (Фацер)

- Семейное предприятие, основанное в 1891 г.
- Более 17 000 сотрудников
- Выручка от реализации в 2010 > 1,5 миллиардов евро
- Направления деятельности: производство кондитерских и хлебобулочных изделий, кейтеринговые услуги
- Основные страны: Финляндия, Россия, Швеция, Дания,



Группа Fazer (Фацер) в России

Fazer

- Fazer в России с 1997 года. Одно из крупнейших хлебопекарных предприятий в России
- С 1 марта 2008 года хлебопекарный бизнес Fazer в России объединился под одним брендом «Хлебный Дом»
- Выручка от реализации ~200 млн. Евро
- Около 3 600 сотрудников
- Пять хлебозаводов (4 в СПб, 1 в Москве)



Группа Fazer Россия - «Хлебный дом»



Хлебный дом

