



Результаты проекта по разработке
системы грейдов и
системы вознаграждения по КРІ в
производственно-торговой компании


Консультант:
Ветлужских Елена
www.seminar.sky.ru

Производственно-торговая компания (150 чел.)

В результате диагностики были выявлены следующие проблемы:

1. Нет определенности в стратегии и целях компании.
2. Снижение прибыли, объема продаж (невыполнение плана подразделениями).
3. Отсутствие профессиональной управленческой команды.
4. Отсутствие управленческого учета (бюджетирования).
5. Невысокое качество продукции собственного производства.

Проблемы предприятия (продолжение)

- 
6. Неэффективная система оплаты труда
 7. Высокий уровень затоваренности неликвидами на складе.
 8. Высокая дебиторская задолженность.
 9. Отсутствие свободных денежных средств для оплаты поставщикам.
 10. Высокая себестоимость собственной продукции.
 11. Проблема кадров в значимых подразделениях .
 12. Отсутствие системы развития и обучения персонала (обучение проводится бессистемно).

Совершенствуем систему управления на основе внедрения:

- **Системы сбалансированных показателей (BSC);**
- **Системы PM- управления результативностью на основе KPI;**
- **Системы менеджмента качества (СМК);**

Разработка целей и стратегии



Результаты достижения целей и осуществления стратегии

**удовлетворенные
акционеры**

**Удовлетворенные
клиенты**

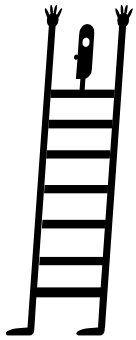
**Эффективные
процессы**

**Мотивированные и
профессиональные
работники**

Цели предприятия:

1. Рост прибыли
2. Увеличение объема выпуска продукции собственного производства
3. Увеличение доли рынка
4. Рост удовлетворенности клиентов (Just in time).

Этапы разработки системы оплаты по результатам .



- Определение целей предприятия. Разработка целей системы стимулирования и оплаты труда в соответствии целями предприятия.
- Проведение декомпозиции целей: цели компании/подразделения/отдела/сотрудника.
- Определение мотивирующих факторов, потребностей, ожиданий сотрудников.
- Разработка проекта оплаты труда и мотивации персонала:
Построение системы грейдов; оптимизация окладов;
разработка показателей в соответствии с целями, определение весов показателей;
определение критериев измерения;
разработка таблиц вознаграждения персонала в зависимости от категории ;(шкал премирования);
- Обсуждение проекта и внесение изменений в СОМТ. «Тестовый прогон».
- Утверждение Положения о вознаграждении

Грейдинг по балльно-факторному методу оценки

Факторы:

- **Профессиональные знания и умения;**
- **Управленческие навыки**
- **Навыки межличностных взаимоотношений**
- **Уровень ответственности**
- **Степень влияния на бизнес-результаты**
- **Сложность решаемых проблем**
- **Условия труда**

Таблица грейдов

Должность	Кол-во баллов	Грейд
Генеральный директор	290	12
Коммерческий директор	260	11
Финансовый директор	255	11
Директор по производству	234	10
Главный бухгалтер	218	9
Управляющий филиалом	192	8
Директор салона -магазина	188	8
Главный инженер	186	8
Начальник отдела корпоративных продаж	169	7
Начальник цеха	160	7
Руководитель ИТ	158	7
Начальник отдела поставки	152	6
Руководитель службы персонала	144	6
Начальник транспортного отдела	120	5
Менеджер по продажам, по качеству	104	4
Мастер цеха	102	4
Бухгалтер, инспектор отдела кадров	85	3
Водители	69	2
Рабочие	60	1-2

Переменная часть ЗП(на основе КРІ)

Категория А , топ-менеджеры, переменная часть 100% оклада

- Генеральный директор
- Коммерческий директор
- Директор по производству
- Финансовый директор

Категория Б, руководители среднего звена, создающие бизнес-результат.

- Начальник цеха
- Начальник отдела продаж
- Управляющий филиалом
- Заведующие салонами-магазинами

Переменная часть 50% оклада

Категория С, руководители, помогающие создавать бизнес-результат.

- Начальник отдела поставки
- Главный бухгалтер
- Руководитель службы персонала
- Начальник транспортного отдела
- Зав. складом

Переменная часть 30% оклада



КРІ для коммерческого директора

	3-основные цели	КРІ	Вес	План	Факт	Выполнение	Результат
1	Рост объема продаж продукции собств. производства	Выручка от реализации, тыс. рубл.	30			120 %	36 %
2	Рост валовой маржи	Валовая маржа рубл.	30			80%	24%
2	Снижение затоваренности склада	Остатки (неликвидные) на складе, тыс. рубл.	10			90%	18%
3	Снижение дебиторской задолженности	Норматив (дебиторская задолженность/выр учку)	10			100%	10 %
4	Удовлетворенность внешнего клиента	Удовлетворенность клиента, %	20			95%	19%
			100	Итого			97%

Таблица КРІ для начальника отдела закупки

	Цели	КРІ	Вес	План	Факт	Выполнение	Результат
1	Поддержание страхового запаса продукции. категории АХ, ВХ, АУ	Кол-во позиций с отклонением от норматива	40			90 %	36 %
2	Выполнение норматива по кредиторской задолженности	Норматив	20			100%	20%
2	Своевременное выполнение закупки продукции.	% позиций закупленных в срок	40			100%	40%
			100			Итого	96%

Таблица вознаграждения (% к окладу)

	Значение показателя результативности, %					
	80	85	90	95	100	120
А	20	40	60	80	100	100
В	10	20	30	40	50	50
С	0	0	10	20	30	30

Сумма премии к окладу, %

Пример.

Должность	Категория	Результат, %	Сумма премии,%
Коммерческий директор	А	97	80
Начальник отдела закупок	Б	96	40
Руководитель службы персонала	С	92	10

Результаты

1. Увеличился объем продаж (стабильный рост).
2. Рост прибыли
3. Выросли продажи продукции собственного производства
4. Улучшилось качество продукции собственного производства
5. Повысилась удовлетворенность клиентов
6. Выросла ответственность руководителей и сотрудников
7. Неэффективные сотрудники ушли из компании

