

Переход на повременно-премиальную схему позволит привести уровень заработных плат рабочих ПНТЗ в соответствие с результатами их работы, а следовательно, повысить мотивационную и управленческую составляющую системы оплаты труда

Задачи:

- Повышение эффективности системы оплаты труда как инструмента мотивации и управления производственным персоналом завода
- “Подготовка” HR-процессов к внедрению информационной системы

Решение:

- Переход на повременно-премиальную систему заработных плат
- Дифференциация уровня оплаты труда в зависимости от уровня квалификации сотрудника, значимости профессии в технологическом процессе, ее распространенности и др.

Проект был реализован HR-консультантами Аддити, консалтингового подразделения АйТи, в 2003 г.

Первоуральский новотрубный завод

Оценка эффективности системы оплаты труда

Ситуация

Первоуральский новотрубный завод (ПНТЗ) – один из крупнейших в Европе производителей стальных труб, продукция которого экспортируется более чем в 25 стран мира. Стремясь удержать и укрепить лидирующие позиции в отрасли, предприятие динамично развивается – как в технологическом плане, так и с точки зрения совершенствования управленческих процессов. В частности, одним из приоритетных направлений развития ПНТЗ, по заявлению руководства завода, является “создание современной корпоративной информационной системы, способной обеспечить повышение эффективности управления основными бизнес-процессами”. ПНТЗ – градообразующее предприятие, численность персонала которого превышает 16 тысяч человек, что ставит социальные вопросы на одно из первых мест в политике развития завода. В 2003 г. руководством ПНТЗ была принята социальная программа, направленная в том числе на привлечение, удержание и развитие квалифицированных кадров. Очевидно, что одним из ключевых инструментов решения этих задач является система оплаты труда. По оценкам руководства ПНТЗ, действующая система заработных плат уже не соответствовала тому уровню развития, которого завод достиг за последние годы. Будучи достаточно громоздкой, архаичной и непрозрачной, система оплаты труда уже не могла быть эффективным инструментом решения задач мотивации сотрудников и повышения производительности труда. Кроме того, на заводе планировалась автоматизация процесса расчета заработной платы. Внедрять же информационную систему “поверх” неэффективных процессов руководство предприятия справедливо посчитало нецелесообразным.

Таким образом, возникла необходимость в проведении всеобъемлющей оценки эффективности системы заработных плат с тем, чтобы найти пути ее оптимизации. Для реализации этих задач были приглашены HR-консультанты Аддити, консалтингового подразделения АйТи.

Решение

HR-консультанты компании провели масштабный аудит действующей системы оплаты труда, в ходе которого были проведены серия структурированных интервью с бизнес- и производственными руководителями завода, анкетирование рабочих и служащих ПНТЗ.



В общей сложности было проинтервьюировано порядка 20 представителей топ-менеджмента завода, для подразделений которых решение задач по оптимизации системы оплаты труда наиболее актуально – то есть руководителей производственных подразделений. Еще около 100 линейных руководителей было опрошено методом анкетирования – в форме жестко структурированных интервью.

Репрезентативная группа сотрудников была составлена таким образом, чтобы среди опрашиваемых были люди различных возрастных категорий и уровней квалификации, с разным стажем работы и представляли все производственные участки и подучастки. Непосредственно отбором и анкетированием людей занималось Бюро социально-психологических исследований ПНТЗ (по заданным консультантами Аддити параметрам).

Первоуральский новотрубный завод

Помимо этого, были проанализированы все организационные и аналитические документы, описывающие систему заработных плат предприятия, и проведено исследование уровня заработных плат в целом по отрасли и по Уральскому региону в частности. Все исследование заняло порядка двух месяцев.

На основании результатов проведенного анализа системы оплаты труда консультанты Аддити разработали комплексную программу преобразований, необходимых для оптимизации системы, ключевой момент которой состоял в переходе с метода оплаты "по нормативу" на повременно-премиальную систему.

Базовый принцип повременно-премиальной системы оплаты труда состоит в том, что размер оплаты труда сотрудника напрямую зависит от его результатов. Рабочее время оплачивается повременно, а размер и сам факт получения премии зависят от того, какого результата человек достиг, выполнил ли он план или нет. При этом снижается влияние такого фактора, как уровень загрузки производства, поскольку обеспечить загрузку персонала – задача менеджмента. Таким образом, повременно-премиальная система оплаты труда в условиях широкого ассортимента производства позволяет существенным образом повысить мотивацию рабочих к достижению более высоких результатов.

Предложенная программа также включала в себя рекомендации по:

- оптимизации соотношения размеров постоянной и переменной частей дохода работников
- формированию системы дифференциации уровня оплаты в зависимости от уровня квалификации сотрудника, значимости профессии в технологическом процессе, ее распространенности и др.
- построению системы критериев и источников премирования
- формированию тарифной и окладной сеток, которые бы не только были оптимальны для завода, но и соответствовали общему уровню доходов трудоспособного населения города

■ пересмотру полномочий руководителей производственных подразделений с точки зрения управления персоналом – в плане поощрения и управления численностью сотрудников подразделения

В частности, предложенная система дифференциации оплаты базируется на двух компонентах. Первый из которых – более четкая дифференциация по квалификации. Причем учитываться должна не только квалификация как таковая, но и такие факторы, как значимость профессии в производственном процессе. Например, "вес" рабочего 3-го разряда в производстве на одном участке и на другом может и должен отличаться, поскольку на одном участке работа может быть более сложная, важная и значимая для завода, чем на другом. Второй компонент – более четкая дифференциация по результату. Иными словами, показателем премирования становится только тот результат, на достижение которого рабочий влияет непосредственно. То есть из системы премирования исключаются такие факторы, как общепроизводственные показатели (например, план завода), а люди оцениваются по тем показателям, достижение которых находится "в зоне влияния" конкретного рабочего. Таким образом, система премирования максимально приближается к "личным" результатам каждого сотрудника.

Кроме того, на основании результатов исследования ситуации на рынке труда Первоуральска и всего региона консультанты Аддити представили руководству ПНТЗ рекомендации по формированию тарифной и окладной сеток, которые бы не только были оптимальны для завода, но и соответствовали общему уровню доходов трудоспособного населения города.

Разработанная специалистами Аддити программа изменений призвана помочь заводу построить простую в обслуживании, прозрачную и прогнозируемую систему оплаты труда, обеспечивающую соответствие уровня доходов степени квалификации и значимости сотрудников, являющую собой эффективный инструмент для решения различных управленческих задач, прежде всего мотивационных, и отвечающую всем требованиям различных групп персонала.

Компания АйТи

Ведущий российский системный интегратор – компания АйТи, образованная в 1990 году, являет собой пример успешной, стабильно развивающейся отечественной компании, предоставляющей своим заказчикам полный спектр услуг по созданию корпоративных информационных систем и их сопровождению на всем протяжении жизненного цикла.

Основные направления деятельности

- Управленческий и ИТ-консалтинг
- Системы автоматизации управления предприятием
- Инфраструктура информационных систем
- Системы информационной и технической безопасности
- Обучение в сфере ИТ и менеджмента
- Поддержка и сопровождение информационных систем

Сертификаты и лицензии на деятельность

Система качества компании АйТи применительно к проектированию, построению и сопровождению интегрированных информационно-вычислительных комплексов сертифицирована на соответствие требованиям ГОСТ ИСО 9001 и включена в Государственный Регистр Систем Качества. Компания АйТи имеет государственные лицензии, дающие ей право на:

- осуществление строительной деятельности на территории Российской Федерации и стран СНГ
- деятельность в области защиты информации
- разработку, проектирование и производство средств защиты информации
- предоставление услуг в области шифрования информации
- распространение и техническое обслуживание сертифицированных ФАПСИ шифровальных средств, предназначенных для криптографической защиты информации
- осуществление работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну
- монтаж, наладку, ремонт и техническое обслуживание систем противопожарной защиты
- осуществление лизинговой деятельности
- образовательную деятельность

Торговые марки

Компания АйТи и ее дочерние фирмы являются разработчиками и производителями целого ряда высокотехнологичных продуктов, прочно занимающих первые места в своих сегментах ИТ-рынка. В их числе:

- система управления персоналом БОСС-Кадровик
- система документационного обеспечения управления БОСС-Референт
- технология создания электронных платежных систем на основе смарт-карт SmartCity
- система комплексной автоматизации автозаправочных комплексов АйТи-Ойл
- структурированная кабельная система АйТи-СКС

Группа компаний АйТи

Группа компаний АйТи, помимо системного интегратора, включает в себя дочерние фирмы "БОСС.Кадровые системы", "Аплана", "АВА Дистрибуция", "Аддити Консалтинг", "Мобико". Все предприятия группы компаний работают в сфере информационных технологий и консалтинга.

Компания АйТи: 117218, Москва, ул. Кржижановского, 23а, (а/я 116), тел.: (095) 974 7979, 974 7980, 127 9010, факс: (095) 974 7990, 129 1275, e-mail: info@it.ru, www.it.ru, www.boss.ru

Представительства: Волгоград: (8442) 34 1060, Екатеринбург: (343) 378 3340, Иркутск: (3952) 25 8302, Казань: (8432) 11 4940, Краснодар: (8612) 64 0631, Красноярск: (3912) 59 1195, Н. Новгород: (8312) 61 9184, Новосибирск: (3832) 35 6703, Омск: (3812) 23 3786, Пермь: (3422) 48 6585, Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540, Самара: (8462) 77 9191, С.-Петербург: (812) 326 4588, Тюмень: (3452) 39 9160, Уфа: (3472) 25 3853, Хабаровск: (4212) 32 9408, Челябинск: (3512) 66 4639, Алматы: (3272) 73 0034, Киев: (38044) 212 0206