



КАК НАВЕСТИ ПОРЯДОК В ЗАРПЛАТАХ СОТРУДНИКОВ?

ПОДХОД ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



**БЕЛОВА
АЛЕКСАНДРА**

Старший консультант,
направление «HR консалтинг».
Специалист по системам оплаты труда и системам
грейдингования.
belova@ecopsy.ru



КТО МЫ

КТО МЫ

ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО ВЕРИМ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

НАША МИССИЯ

ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ –
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ



СФЕРЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
- ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
- ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И HR-КОНСАЛТИНГ)
- ИССЛЕДОВАНИЯ
- АВТОМАТИЗАЦИЯ HR
- ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

30

ЛЕТ НА РЫНКЕ

498

ПРОЕКТОВ В ГОД

150

КОНСУЛЬТАНТОВ

* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом
(по данным рейтингов РА «Эксперт» и журнала «Коммерсантъ Деньги» по итогам 2017 г.)

Наши клиенты

RETAIL



ТЭК



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



МЕТАЛЛУРГИЯ



ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



FMCG



ГОСОРГАНИЗАЦИИ



ФИНАНСЫ И БАНКИ



ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ФАРМАЦЕВТИКА, МЕДИЦИНА



СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



ХАОС В ОКЛАДАХ – ГОЛОВНАЯ
БОЛЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



ПОДХОД ЭКОПСИ К ПРОБЛЕМЕ



ДЕМОНСТРАЦИЯ СИСТЕМЫ



Низкая зарплата – одна из самых частых причин увольнения

Почему вы ушли с последнего места работы?

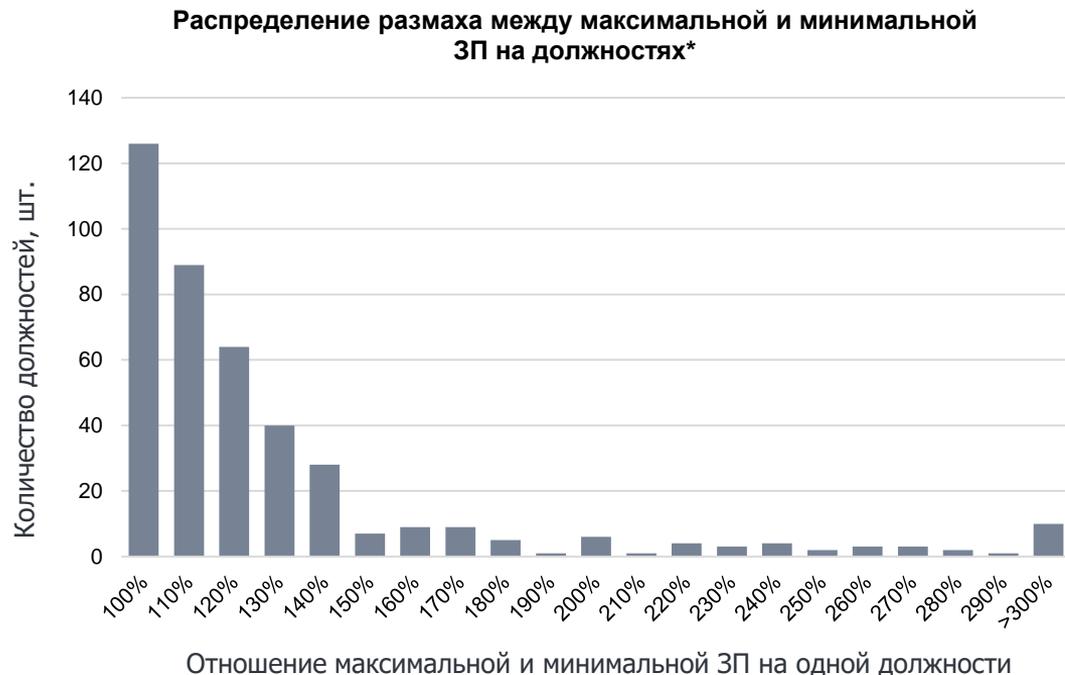


Основными причинами увольнений остаются:

- не устраивающие работников зарплаты (в среднем **38%**)
- отсутствие карьерного роста (в среднем **39%**)*

*Служба исследований HeadHunter

Согласно исследованиям во многих компаниях существует значительный размах в окладах сотрудников даже на одной должности



300%

может составлять различие
в заработной плате сотрудников на
одной должности

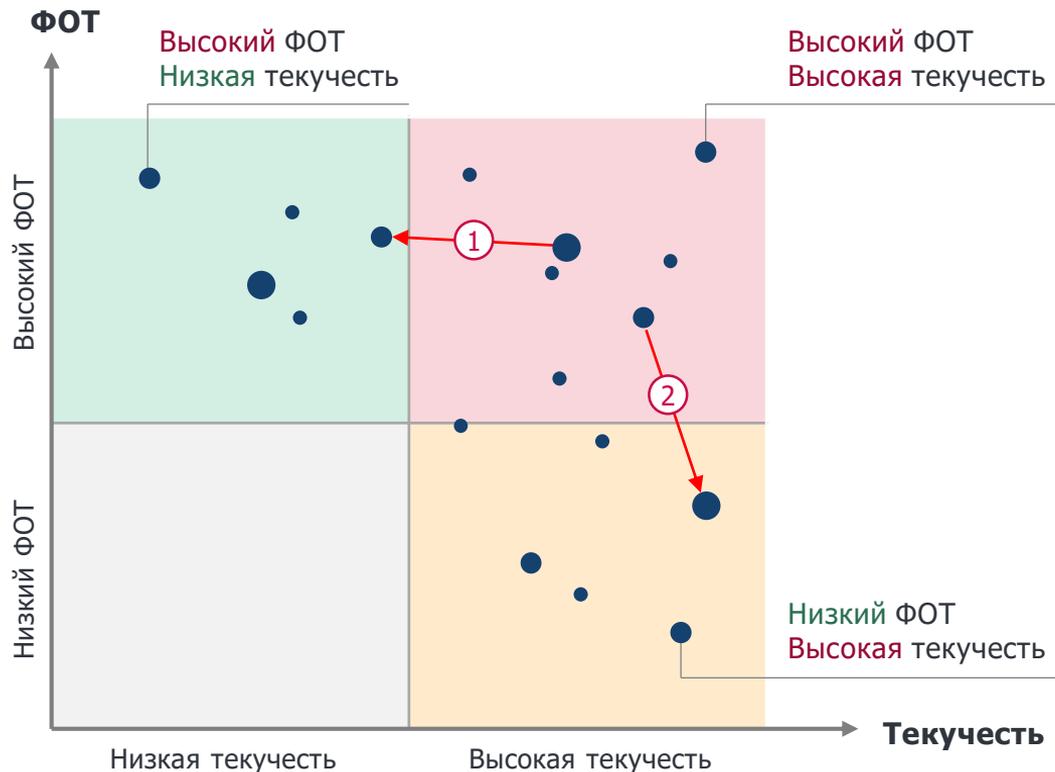
20%

персонала Компания
переплачивает**

* - исследование одного из клиентов ЭКОПСИ Консалтинг

** - зарплата 20% людей на должности более чем в 1,4
раза превышает минимальную ЗП данной должности

В результате многие компании в России сталкиваются с серьезной текучестью при том, что ФОТ компании достаточно высок



- Для того, чтобы переместиться из красной зоны в зеленую или желтую, надо прежде всего понять, **кому и за что** в компании платят деньги
- Компании используют различные подходы для решения этой проблемы...

Подход 1. Сравнить каждую должность компании с рыночными обзорами и понять, переплачен ли сотрудник или недоплачен

Фрагмент одного из рыночных обзоров

Проблемы:

- Для большей части должностей обзоров нет, или они неоднозначны
- А для тех должностей, для которых обзоры есть, разбросы вилок по каждой должности могут **превышать 300%**
- Процесс длительный и трудоемкий

Должности	Минимум	Медиана	Максимум	Разброс
1 Главный бухгалтер	150 500	284 000	498 500	331%
2 Заместитель главного бухгалтера	97 500	161 500	348 000	357%
3 Ведущий бухгалтер	66 500	91 000	163 500	246%
4 Старший / Ведущий бухгалтер	60 000	92 000	152 500	254%
5 Бухгалтер	45 000	65 000	104 500	232%

Подход 1. Сравнить каждую должность компании с рыночными обзорами и понять, переплачен ли сотрудник или недоплачен

Фрагмент одного из рыночных обзоров

Проблемы:

- Для большей части должностей обзоров нет, или они неоднозначны
- А для тех должностей, для которых обзоры есть, разбросы вилок по каждой должности могут **превышать 300%**
- Процесс длительный и трудоемкий

Должности	Минимум	Медиана	Максимум	Разброс
1 Главный бухгалтер	150 500	284 000	498 500	331%
2 Заместитель главного бухгалтера	97 500	161 500	348 000	357%
3 Ведущий бухгалтер	66 500	91 000	163 500	246%
4 Старший / Ведущий бухгалтер	60 000	92 000	152 500	254%
5 Бухгалтер	45 000	65 000	104 500	232%

Не работает

Подход 2. Распределить тарифные сетки по иерархическим уровням

Проблемы:

Иерархические уровни гораздо сильнее связаны с функциональными направлениями деятельности, чем с реальной ценностью должности для компании.

Например:

- в некоторых отделах специалисты высокого уровня могут получать больше, чем их руководители
- ценность для компании руководителя департамента продаж и юридического департамента может очень сильно отличаться

Ожидание



Реальность



Подход 2. Распределить тарифные сетки по иерархическим уровням

Проблемы:

Иерархические уровни гораздо сильнее связаны с функциональными направлениями деятельности, чем с реальной ценностью должности для компании.

Например:

- в некоторых отделах специалисты высокого уровня могут получать больше, чем их руководители
- ценность для компании руководителя департамента продаж и юридического департамента может очень сильно отличаться

Ожидание



СРЕДНИЙ И ТОП МЕНЕДЖМЕНТ



ЛИНЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



СПЕЦИАЛИСТЫ И РАБОЧИЕ

Реальность



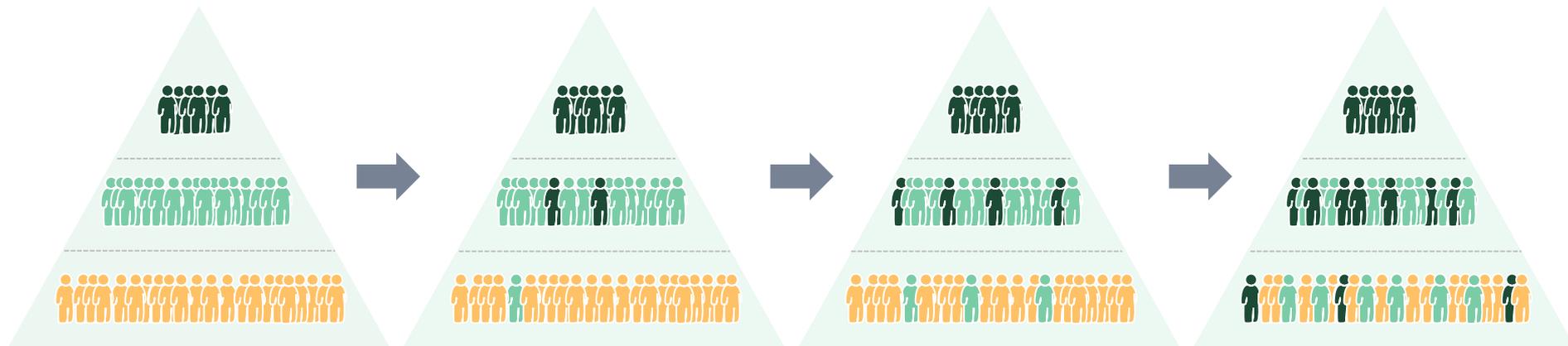
Не работает

Подход 3. Грейды или тарифные сетки на основании текущих окладов

Проблемы:

- Отсутствие обоснования системы дает менеджменту **инструмент для манипуляции**
- Сотрудники также **не понимают и не принимают** систему
- Отсутствие критериев при разработке системы не позволяет её долго поддерживать

В результате система начинает накапливать исключения:



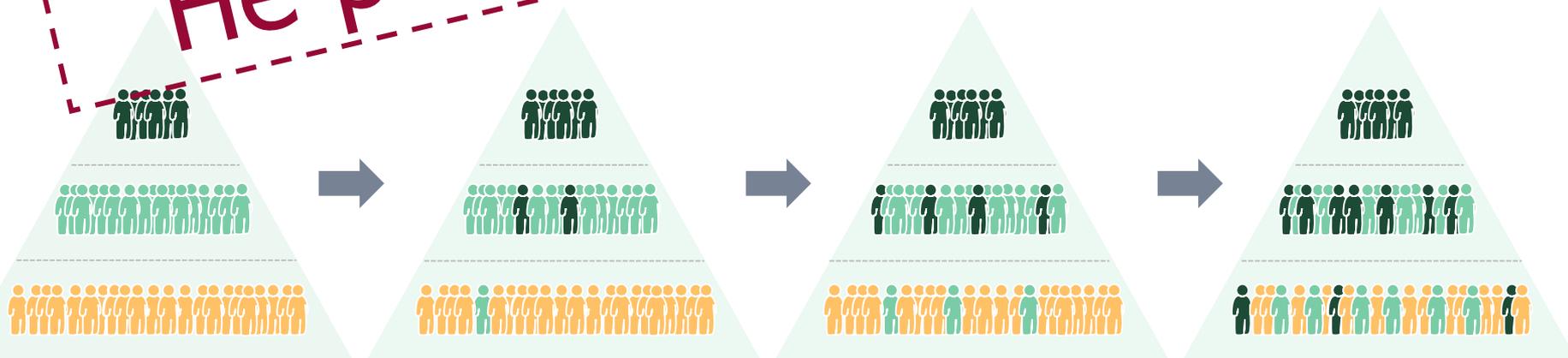
Подход 3. Грейды или тарифные сетки на основании текущих окладов

Проблемы:

- Отсутствие обоснования системы дает менеджменту **инструмент для манипуляции**
- Сотрудники также **не понимают и не принимают** систему
- Отсутствие критериев при разработке системы не позволяет её долго поддерживать

Не работает

В результате система начинает накапливать исключения:

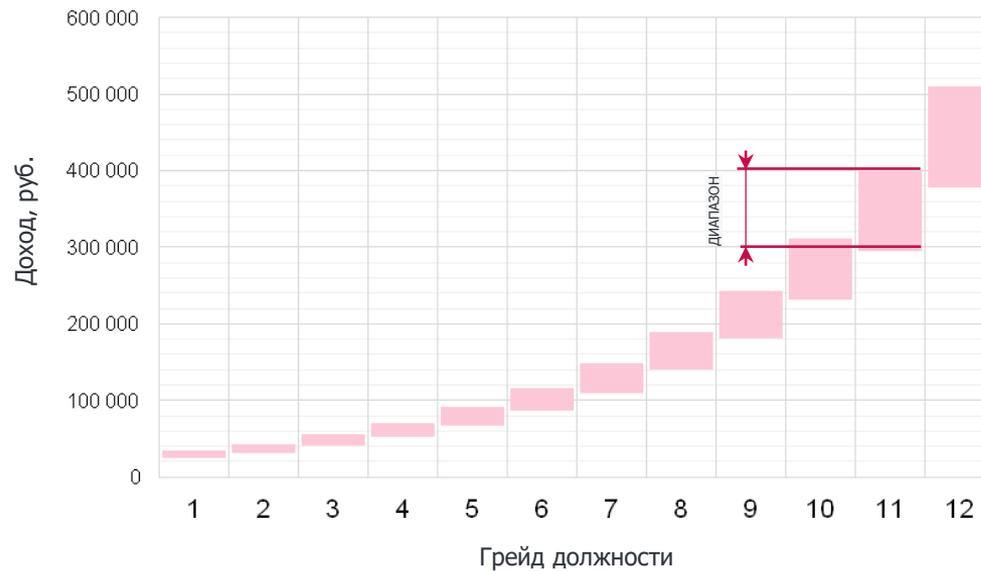


Подход 3. Классические грейды на основании критериев

Проблемы:

- Требуется полная поддержка высшего руководства до начала проекта
- Включает с себя длительную, сложную, болезненную оценку должностей
- Не все компании готовы переходить на грейды

Система грейдов



СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



ХАОС В ОКЛАДАХ – ГОЛОВНАЯ БОЛЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



ПОДХОД ЭКОПСИ К ПРОБЛЕМЕ

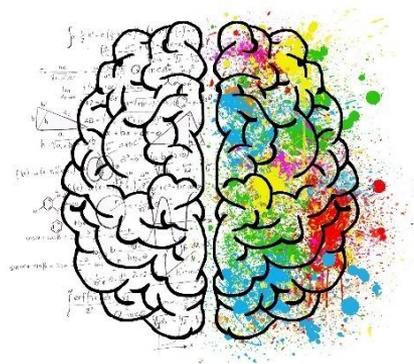


ДЕМОНСТРАЦИЯ СИСТЕМЫ

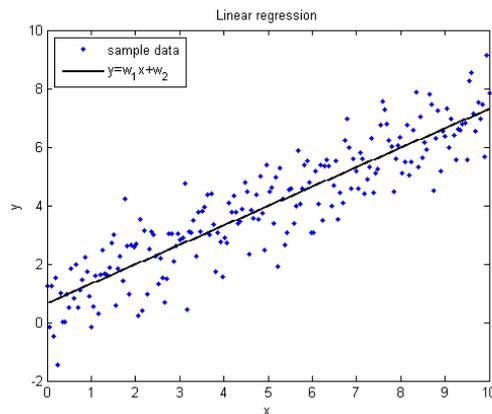


ЭКОПСИ использует подход с применением методов интеллектуального анализа данных

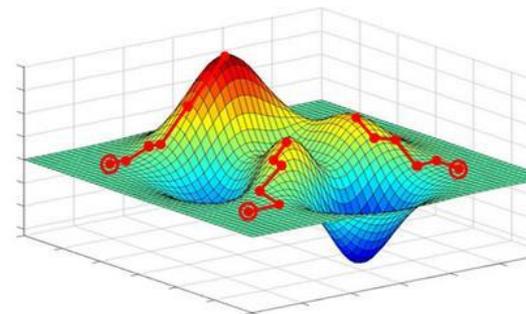
Эволюция развития методов работы с системами оплаты труда



Экспертный
подход



Анализ на основе
статистики



**Анализ с применением
методов интеллектуального
анализа данных***

* От английского - data mining

Разбираемся с системой оплаты труда: 3 шага



Для оценки выбирается несколько критериев

ПРИМЕРЫ КРИТЕРИЕВ

- Для всей компании определяется набор критериев: от 7 до 9 критериев
- Критерий определяет ценность должности для компании
- Рекомендуемый вариант:
Сессия с ТОП менеджментом



- Уровень необходимой квалификации
- Роль в формировании методологии и правил компании
- Уровень коммуникации внутри компании
- Годовой объем прямого влияния на финансовый результат
- Стоимость разовой ошибки
- Сложность и объем сбора и анализа информации
- Необходимость работы со сложным оборудованием
- ...

Руководители на специальной платформе проводят оценку

ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ В 2 ЭТАПА



НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ
руководители выбирают
подразделения, с которыми
они больше всего
взаимодействуют

ВЫБОР ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Из списка ниже выберите подразделения, с которыми Ваше подразделение взаимодействует больше всего.

Экопси Консалтинг Выйти

Структура подразделений

- Типовой филиал
 - Центральный офис:
 - Департамент общих и административных вопросов
 - Департамент корпоративного и розничного страхования
 - Департамент урегулирования убытков
 - Департамент по работе со страховой документацией
 - Региональное отделение**
 - Головная компания
 - Блок развития бизнеса
 - Блок общих и административных вопросов
 - Административный Департамент
 - Департамент экономики и финансов
 - Департамент трудовых отношений
 - Департамент материально-технического обеспечения
 - Блок операционного сопровождения
 - Блок управления продажами
 - Блок андеррайтинга
 - Департамент бизнес-анализа и технологий
 - Департамент управления страховым портфелем
 - Департамент оперативного андеррайтинга
 - Блок информационных технологий
 - Блок управления убытками

Оценки сотрудников

Оценивание: Previous **1** 2 3 Next

Должность	Подразделение
8 Менеджер клиентского зала	Типовой филиал/Региональное отделение
9 Менеджер по сопровождению агентских продаж	Типовой филиал/Региональное отделение
14 Специалист	Типовой филиал/Региональное отделение
28 Руководитель отделения	Типовой филиал/Региональное отделение
38 Менеджер по фактс-страхованию	Типовой филиал/Региональное отделение
54 Менеджер по страхованию	Типовой филиал/Региональное отделение
63 Руководитель агентства	Типовой филиал/Региональное отделение
64 Главный менеджер клиентского зала	Типовой филиал/Региональное отделение
68 Исполнительный директор	Типовой филиал/Региональное отделение
69 Главный менеджер по страхованию	Типовой филиал/Региональное отделение

Previous **1** 2 3 Next

Сохранить базу

Руководители на специальной платформе проводят оценку

ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ В 2 ЭТАПА



НА ВТОРОМ ЭТАПЕ

руководители по каждому критерию выделяют **несколько** должностей, которые имеют **более высокую** оценку по критерию, чем остальные и **несколько** должностей, которые имеют **менее высокую** оценку по критерию, чем остальные

РАНЖИРОВАНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ

Ниже в центральном окне Вы видите набор должностей из Вашего и смежных подразделений.

Ваша задача – оценить должности по критерию: «Стоимость разовой ошибки»

Для этого переместите 3 должности, которые имеют наибольшую оценку по критерию направо, и 3 должности, которые имеют наименьшую оценку по критерию налево.

Перетащить характеристики можно мышкой, либо кнопкой

Наименьшая оценка

Финансовый блок – Отдел кредитного финансирования – Руководитель отдела

ИТ блок – Отдел системного администрирования – Специалист

Юридически блок – Отдел судебных исков - Главный специалист

<

ИТ блок – Отдел разработки – Менеджер

>

>

Финансовый блок – Бухгалтерия – Бухгалтер

<

Юридический блок – Отдел коммерческой недвижимости – Специалист

Финансовый блок – Отдел кредитного финансирования – Ведущий менеджер

Наибольшая оценка

При ранжировании используется несколько принципов

ОДИН ОПРОС – ОДИН УРОВЕНЬ ДОЛЖНОСТЕЙ

На одной странице опроса должности примерно одного иерархического уровня

КАЖДАЯ ДОЛЖНОСТЬ – НЕСКОЛЬКО ОЦЕНОК

Каждую должность оценивает несколько руководителей из разных подразделений, что позволяет построить статистически корректный рейтинг



ОПРОС ПО ВСЕМ УРОВНЯМ

Ранжированию подлежат должности всех уровней

КОНТРОЛИРУЕТСЯ ЭФФЕКТ СВОЕГО ПОДЧИНЕННОГО

При расчете модели учитывается, если «высоко» оценил должность текущий руководитель



Разбираемся с системой оплаты труда: 3 шага





На основании опроса и рыночных данных строится модель

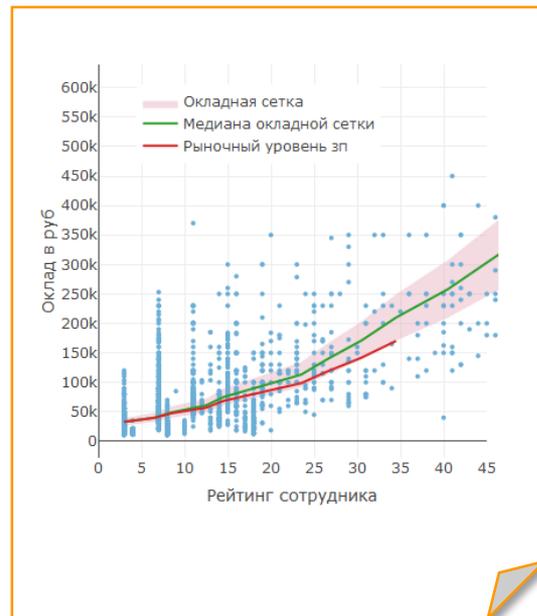
1. Формирование рейтинга должностей по каждому критерию

Рейтинг должностей по критерию: «Цель общения внутри компании»		
Руководитель	Рейтинг должностей по критерию: «Стоимость разовой ошибки»	
Руководитель отдела	Руководитель отдела	Финансовый блок – Отдел кредитного финансирования
Главный специалист	Главный специалист	ИТ блок – Отдел системного администрирования
Ведущий бухгалтер	Главный специалист	Юридический блок – Отдел коммерческой недвижимости
Бухгалтер	Менеджер	Финансовый блок – Отдел финансирования
Главный специалист	Бухгалтер	Финансовый блок – Бухгалтерия
Старший специалист	Специалист	Юридический блок – Отдел судебных исков
	Ведущий менеджер	ИТ блок – Отдел разработки

2. Выборочное сопоставление данных с рыночными обзорами

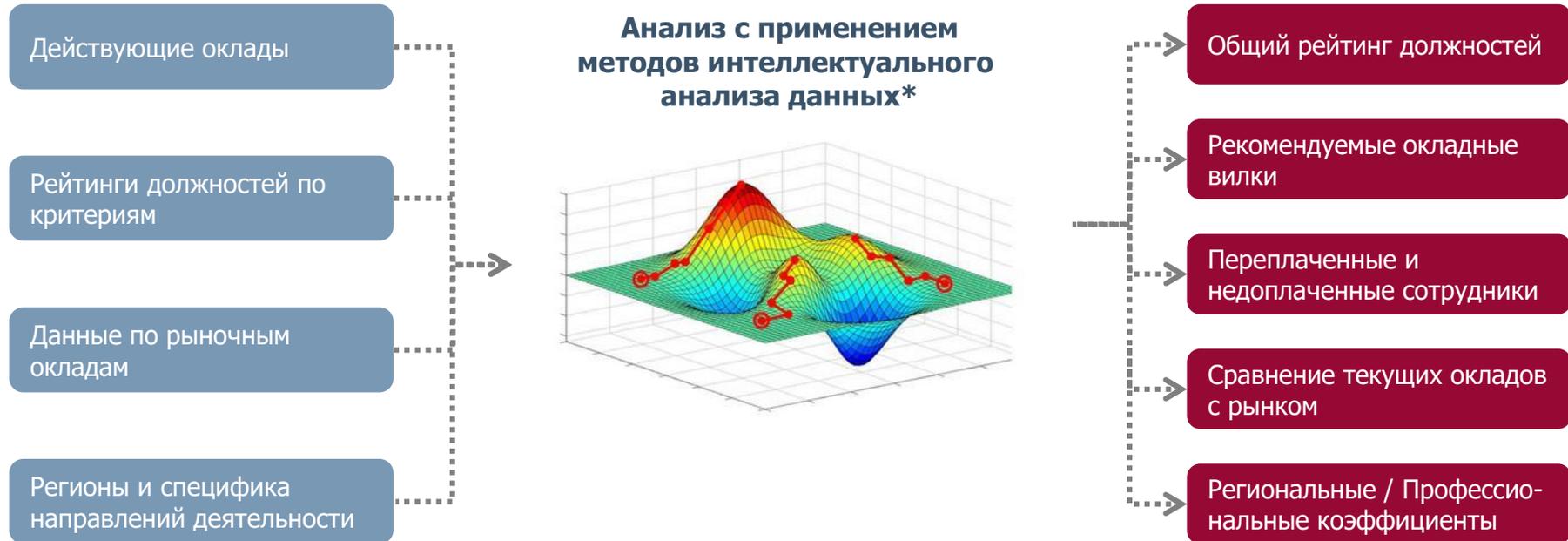
Должность	Оклад (рынок)
Финансовый блок – Отдел кредитного финансирования – Руководитель отдела	145 000
ИТ блок – Отдел системного администрирования – Специалист	186 000
Юридический блок – Отдел судебных исков - Главный специалист	150 000
ИТ блок – Отдел разработки – Менеджер	90 000
Финансовый блок – Бухгалтерия – Бухгалтер	89 000
Юридический блок – Отдел коммерческой недвижимости – Специалист	75 000
Финансовый блок – Отдел кредитного финансирования – Ведущий менеджер	109 000

3. Расчет оптимальных параметров модели





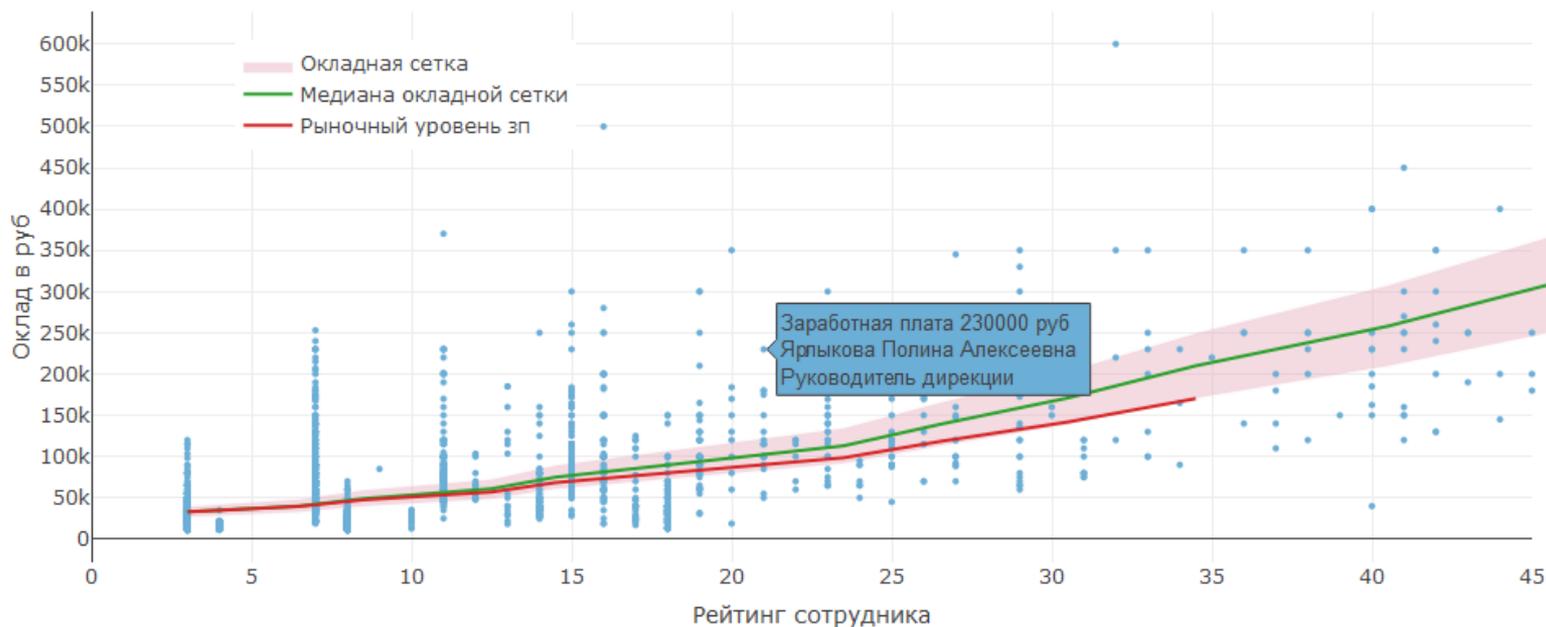
Модель учитывает и рассчитывает целый ряд параметров



* От английского - data mining

Пример системы

Сравнение текущих окладов с рыночным уровнем заработных плат и рекомендуемыми окладами





Разбираемся с системой оплаты труда: 3 шага



Этапы проекта по разработке и внедрению ПРМ



Согласование новых окладов с руководителем

- Система контролирует:
 - ✓ Соблюдение сценария
 - ✓ Срок заполнения

px.linkis.ru

Экопси Консалтинг

Проверьте новые зарплаты сотрудников, измените их при необходимости. Утвердите итоговый вариант.

Структура подразделений

- Типовой фискал
- Головная компания
 - Епок развития бизнеса
 - Епок общих и администрат
 - Епок операционного сопро
 - Епок управления продажа
 - Епок андеррайтинга
 - Епок информационных тех
 - Епок управления убытками

Свод зарплат сотрудников

Previous 1 2 3 4 5 ... 15 Next

	ФИО	Должность	Подразделение	Грейд	Зарплата	Предлагаемая зарплата	Итоговая зарплата
80	Анигина Берта Ростиславовна	Бизнес-аналитик	Головная компания/Епок информационных технологий/Департамент развития программного обеспечения/Отдел бизнес-аналитики	2	160000	160000	160000
81	Белабанова Инесса Германовна	Бизнес-аналитик	Головная компания/Епок информационных технологий/Департамент развития программного обеспечения/Отдел бизнес-аналитики	2	100000	100000	<input type="text" value="130000"/>
82	Барышникова Елена Данилевна	Бизнес-аналитик	Головная компания/Епок информационных технологий/Департамент развития программного обеспечения/Отдел бизнес-аналитики	2	140000	140000	140000
83	Беседунова Зинаида Андреевна	Бизнес-аналитик	Головная компания/Епок информационных технологий/Департамент развития программного обеспечения/Отдел системной аналитики и архитектуры	2	100000	100000	100000
84	Бойков Елисей Александрович	Бизнес-аналитик	Головная компания/Епок информационных технологий/Департамент развития программного обеспечения/Отдел бизнес-аналитики	2	115000	115000	115000
85	Глушков Иосиф Ильичевич	Бизнес-аналитик	Головная компания/Епок информационных технологий/Департамент развития программного обеспечения/Отдел бизнес-аналитики	2	172500	172500	172500
86	Горохин Модест Максимович	Бизнес-аналитик	Головная компания/Епок информационных технологий/Департамент развития программного обеспечения/Отдел бизнес-аналитики	2	138000	138000	138000
87	Дерезюкова Татьяна Павловна	Бизнес-аналитик	Головная компания/Епок информационных технологий/Департамент развития программного обеспечения/Отдел бизнес-аналитики	2	230000	230000	230000
88	Дорохова Каролина Афанасьевна	Бизнес-аналитик	Головная компания/Епок информационных технологий/Департамент развития программного обеспечения/Отдел бизнес-аналитики	2	175000	175000	175000
89	Дубинов Аскольд Кондратьевич	Бизнес-аналитик	Головная компания/Епок информационных технологий/Департамент развития программного обеспечения/Отдел бизнес-аналитики	2	115000	115000	115000

Previous 1 2 3 4 5 ... 15 Next

Наводим порядок в окладах сотрудников: резюме

	Традиционные подходы	Подход ЭКОПСИ на основе данных
СРОК	— От 3-4 месяцев до 1 года	+ 2-4 недели
ДОВЕРИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	— В большинстве подходов руководителей не вовлекают в разработку, поэтому они отказываются принимать систему	+ Все руководители участвуют в ранжировании должностей и являются создателями системы
ОТСУТСТВИЕ МАНИПУЛЯЦИЙ	— Любой экспертный подход позволяет менеджерам манипулировать как при внедрении системы, так и при ее использовании	+ Математическая модель не поддается манипуляции

СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



ХАОС В ОКЛАДАХ – ГОЛОВНАЯ БОЛЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



ПОДХОД ЭКОПСИ К ПРОБЛЕМЕ



ДЕМОНСТРАЦИЯ СИСТЕМЫ





БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

БЕЛОВА АЛЕКСАНДРА

ТЕЛ: +7 965 412 81 06

EMAIL: belova@ecopsy.ru

Старший Консультант