

О реализации проекта

# ОЦЕНКА ДОЛЖНОСТЕЙ В АО «KEGOC»



**АО «KEGOC»**

**Системный оператор единой электроэнергетической системы  
Республики Казахстан**

**Субъект естественной монополии**

**Функции:**



**Передача  
электроэнергии  
по национальной  
электросети**



**Техническая диспетчеризация  
отпуска  
в сеть и потребления  
электроэнергии**



**Организация  
балансирования  
производства-  
потребления  
электроэнергии**

# Структура АО «КЕГСОС»



381  
чел.

Исполнительная  
дирекция

3 398  
чел.

9 филиалов  
«Межсистемные электросети»

93  
чел.

Филиал НДЦ СО

813  
чел.

Дочерние  
организации

# Методология Hay group по оценке должностей

- **Описание должностей**
- **Оценка должностей и распределение их по грейдам**
- **Анализ текущей практики вознаграждения и сравнение ее с рынком**
- **Создание эффективной конкурентоспособной системы вознаграждения**

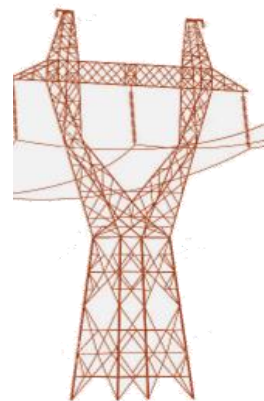
# Процесс внедрения проекта

Исполнительная дирекция

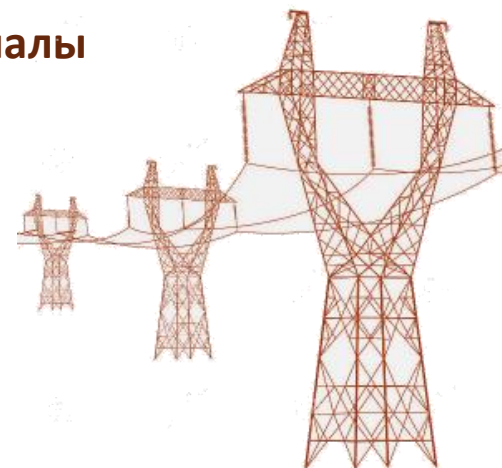


Оценка  
должностей – 320

Переоценка в связи  
изменением  
организационной  
структуры



Филиалы



Пилотный проект  
филиал «Акмолинские  
МЭС»

Филиалы МЭС,  
НДЦ СО

Разработка  
рейдовой  
системы

2015

2016

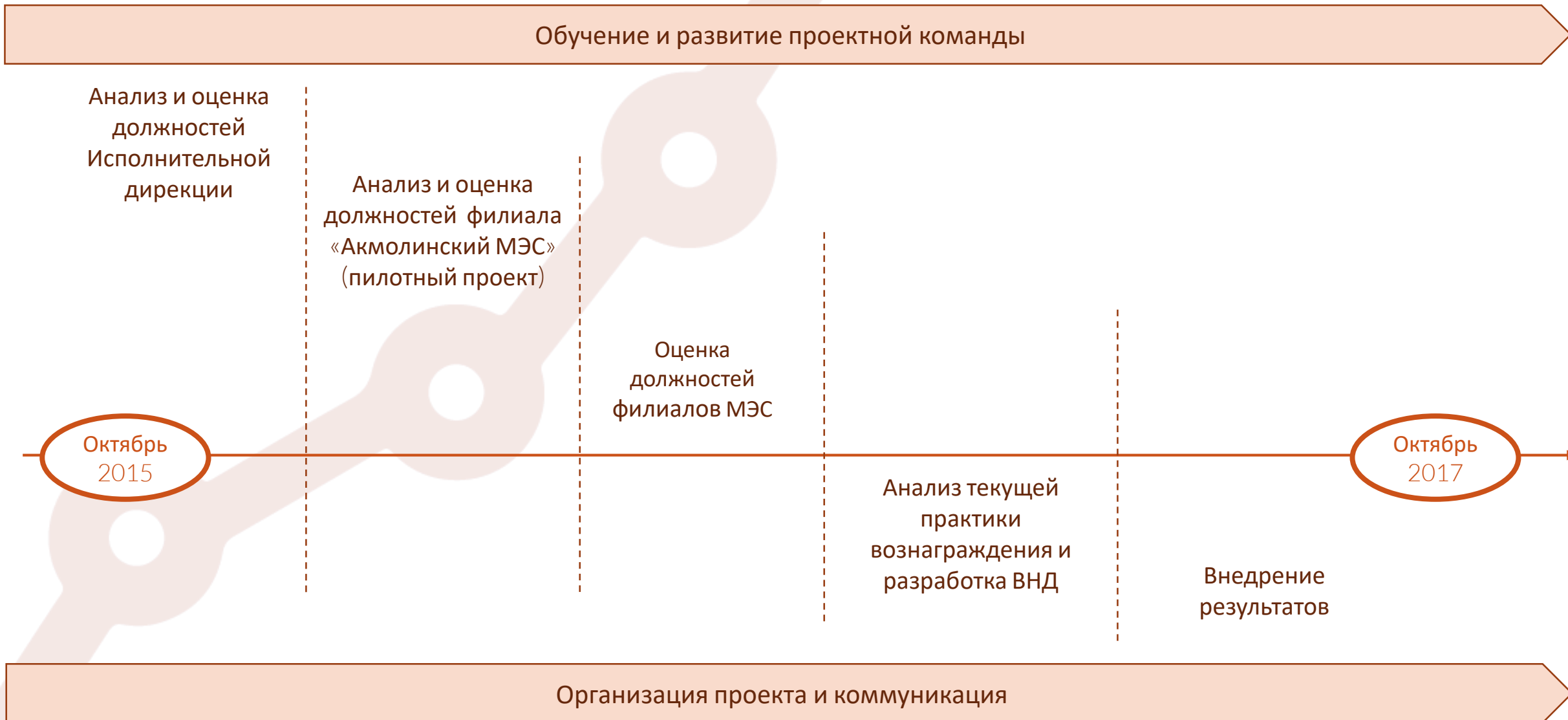
2017

Октябрь -  
декабрь

СЕО, СЕО 1 - февраль  
СЕО 2,3,4 - июнь, июль  
Филиалы - октябрь

Переход на  
рейдовую  
систему

# Этапы реализации проекта



# Оценка должностей филиалов

## Пилотный проект Акмолинские МЭС

- Самый большой филиал имеют все функциональные направления деятельности, должности и профессии
- Центральный офис филиала расположен в г.Астана  
возможность оперативного реагирования на возникающие вопросы, изучения вопроса на рабочем месте



### Этапы проекта

#### Создание рабочей группы

- Квалифицированные работники филиала
- Проектная команда ЦА

#### Анализ структуры и функций

- Определение типовых семей и должностей для описания

#### Процедура грейдирования

- Интервью
- Мастер-классы по описанию индивидуальных должностей;
- Описание семей должностей
- Разработка типовой «матрицы грейдов»

#### Апробация результатов на остальных филиалах

- Разработка «матрицы грейдов» по каждому филиалу
- Обсуждение с рабочими группами и директорами филиалов

#### Утверждение грейдов, Схемы ДО и ВНД по оплате труда

- Оценочный комитет
- Правление

#### Внедрение грейдовой системы оплаты

- Памятка по внедрению грейдовой системы оплаты труда в филиале
- Строгий контроль соблюдения единого подхода по переходу на новую систему

# Грейды должностей филиала АО «КЕГОС» «Межсистемные электрические сети»

Грейды	Индивидуальные должности	Семья Диспетчерская служба	Семья ПТС	Семья реализация услуг	Семья ремонт и эксплуатация	Семья РЗА	и т.д.
№							
№							
№							
№							
№							
№							



# Активная коммуникация

## Обращение Председателя Правления АО «KEGOC»



Уважаемые коллеги,

Важной составляющей успешной реализации трансформации является внедрение эффективной системы управления вознаграждениями.

В этот часек, в рамках Дорожной карты программы трансформации в АО «KEGOC» реализуется проект по оценке должностей и привязки их к грейдам.

Система грейдов позволяет выстраивать систему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж работы, но и другие, не менее важные факторы, такие как уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность выполняемых функций, бизнес-важность, привнесение знаний и творческой ценности.

По завершению проекта будет определена структура грейдов, представляющая собой распределение существующих должностей по уровням с точки зрения сложности для Компании, оптимизирована система оплаты труда, построены на принципах обеспечения внутренней справедливости (для двух одинаковых должностей с одинаковыми обязанностями должны быть установлен один и тот же грейд, за равную результативность полагается равное поощрение) и внешней конкурентоспособности уровень вознаграждения коллеге соответствовать рынку труда.

Грейдирование должностей Исполнительной дирекции завершено в 2015 году. В настоящее время проводится подготовительная работа по внедрению системы оплаты труда, основанной на грейдах с учетом выдела рынка труда и финансово-экономических возможностей Компании.

Внедрение новой системы в ИД предполагается начать во второй половине текущего года.

Для полноценного функционирования новой системы оплаты труда потребуется время. Возможно, не один год. При этом работникам не будут уменьшены. У тех работников, грейды должности которых оказались ниже, в зарплата выше рынка, оплата не будет уменьшена. В то же время, будет проведена работа по повышению прозрачности зарплаты работников высших уровней должностей.

В следующем году мы планируем реализовать проект грейдирования (оценки) должностей филиалов и ДОО Компании. Это очень сложная и объемная работа. Предполагается оценить более 2,0 тыс. должностей клиентского и производственного персонала (не включая рабочих).

С 1 января 2017 года филиалы и ДОО выйдут на новую систему оплаты труда.

Результатом проделанной работы будет установление прозрачной, справедливой и эффективной системы оплаты труда, способствующей достижению стратегических целей Компании, повышению лояльности и способности сотрудников.

Б. Кabanov  
Председатель Правления АО «KEGOC»

## Встречи руководства с трудовым коллективом



## Рабочие совещания, презентации, видеоконференцсвязь с филиалами



XIII МЕЖДУНАРОДНАЯ HR-КОНФЕРЕНЦИЯ 2018

## Индивидуальные встречи с работниками



## Информационный лист

Уважаемый (а) \_\_\_\_\_!

В соответствии с Дорожной картой реализации Программы трансформации бизнеса в Исполнительной Дирекции АО «KEGOC» осуществляется переход на систему оплаты труда, основанной на **грейдовой** оценке должностей.

В соответствии с этим, Комитетом по кадровому развитию Вам согласован должностной оклад в размере \_\_\_\_\_ тенге, с вводом в действие с 1 июля 2017 года.

Одновременно с новыми условиями оплаты труда в Компании внедряется принцип конфиденциальности сведений о заработной плате.

Просим Вас не делиться ни с кем информацией о размере Вашего должностного оклада и иных видах оплаты труда. Надеемся на взаимопонимание и желаем Вам успехов в работе!

С уважением,  
ДУЧР

# Управление системой оплаты труда на основе грейдов

Изучение  
рынка, анализ  
зарплат  
(бенчмарк)

Определение  
референтного  
рынка  
(постепенное  
достижение  
целевого уровня,  
исходя из  
финансовых  
соображений)

Новые ВНД по  
оплате труда

Комиссионное решение  
при определении  
подходов перехода на  
грейдовую систему (три  
заседания Комитета по  
кадровому развитию с  
участием Председателя  
Правления)

## Соблюдение принципов

- справедливости – **единые подходы при установлении должностных окладов**
- неснижения должностных окладов, но в пределах ФОТ

## Соблюдение конфиденциальности



(установленные оклады  
сообщались индивидуально  
каждому работнику с разъяснением  
подходов)

## Ключевые факторы успеха

- *Полная вовлеченность CEO, CEO – 1, директоров филиала*
- *Поэтапный подход*
- *Активные коммуникации по проекту*
- *Культура компании*

## Извлеченные уроки

- *Коммуникаций много не бывает*
- *Лучше делать на новой организационной структуре*
- *Управление ожиданиями людей вследствие ухода от уравниловки*

## **Дальнейшие вызовы и планы**

- ***Оценка вновь вводимых должностей (постоянно)***
- ***Мониторинг и анализ действия грейдовой системы за год***
- ***Корректировка, актуализация распределения должностей по грейдам (в случае необходимости)***
- ***Сравнительный анализ уровня оплаты труда на рынке и в компании***
- ***Внедрение оценки деятельности и компетенций персонала***
- ***Повышение окладов в зависимости от оценки с соблюдением индивидуально-дифференцированного подхода***
- ***Постоянная коммуникация с разъяснением действия грейдовой системы***



БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

**РАХМЕТ!**