

Оценка рисков при создании системы мотивации Директора по качеству

Е.В.Лифанова
Директор по персоналу
ООО «НПО Петровакс Фарм»

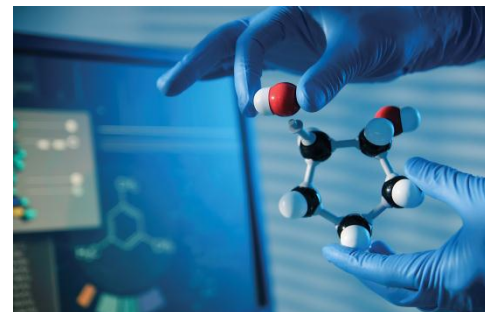


НПО
ПЕТРОВАКСФАРМ

Препараты будущего – сегодня

О компании ООО «НПО Петровакс Фарм»

- Год основания - 1996 г.
- Петровакс Фарм - **инновационный и технологический лидер** среди российских биотехнологических компаний
- 3 производственные площадки, действующие в соответствии со стандартами GMP и ISO:9001
- Экспорт в страны СНГ и ЕС
- Более 500 сотрудников
- Член АРФП



Широкий портфель оригинальных продуктов и разработок

Фармацевтический портфель



Полиоксидоний® -

эффективный препарат комплексного действия: иммуномодулятор, антиоксидант и детоксикант



Лонгидаза® -

инновационный ферментный препарат пролонгированного действия



Витаоксимер® -

высокомолекулярный препарат для лечения острых и хронических интоксикаций различной этиологии

Гриппозные вакцины последнего поколения



Гриппол® -

более 15 лет используется для массовой вакцинации населения РФ



Гриппол® плюс -

первая инактивированная вакцина без консервантов. С 2009 года применяется в рамках национального календаря профилактических прививок



Гриппол® Нео -

первая в мире субъединичная адъювантная вакцина с клеточной технологией получения антигенов



НПО
ПЕТРОВАКСФАРМ

Препараты будущего – сегодня

Сотрудничество

Сотрудничество с лидерами мирового фармрынка в научной и производственной областях:

- ✓ создание новых совместных продуктов
- ✓ коммерциализация продуктов Петровакс на международных рынках
- ✓ локализация полного цикла производства в России с переносом технологий



Кратко о системе мотивации

Система мотивации — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд, а также:

- привлечь нужных сотрудников;
- вовлечь и раскрыть их потенциал;
- **удержать продуктивных сотрудников.**

Материальная система мотивации может создаваться на основании разных подходов – BSC на основе KPI, тарифная сетка, грейдирование, оплата только с использованием окладной части и т.п.

Систему мотивации формируют постоянные и **переменные элементы оплаты труда**, льготы и факторы нематериальной мотивации.

Ключевые показатели как эффективность премирования

Переменный фактор – **премии**, начисление которых может зависеть от **ключевых показателей эффективности** (KPI), – измеримые показатели деятельности работы каждого сотрудника, регулярно измеряются и математически вычисляются.

Эффективность премирования во многом определяется **правильностью выбора** показателей, их **дифференциацией** в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкостью критериев оценки достижений работника.



НПО
ПЕТРОВАКСФАРМ

Препараты будущего – сегодня

Условия, необходимые для разработки и внедрения системы вознаграждения

1. Генеральный директор должен быть уверен в необходимости внедрения системы и позитивных последствиях ее применения для предприятия.
2. Изменения должны соответствовать корпоративной культуре компании (сотрудники готовы к изменениям, изменения соответствуют ценностям компании, достаточный уровень компетентности топ-менеджмента, высокий уровень уважения и доверия к сотрудникам, наличие культуры диалога между руководителями и подчиненными и т.д.).
3. Готовность руководителей линейного уровня брать на себя ответственность.
4. Отсутствие напряженной атмосферы в организации, высокого уровня конфликтности.
5. Учет этапа жизненного уровня компании (на стадии бурного роста или «младенчества» нет четкого определения функций и обязанностей, не распределена ответственность, с трудом определяются точные плановые значения показателей).



Риски при внедрении системы вознаграждения по KPI

1. Отсутствие постановки и декомпозиции (отсутствие деления системы на подсистему, задач на подзадачи и т.п.) целей.
2. Размытость целей.
3. Несоответствие целей принципу SMART (недостижимые, нерелевантные, неизмеримые, невозможность выполнения в срок).
4. Отсутствие статистики или динамики измеряемых показателей.
5. Отсутствие поддержки руководителя при достижении сотрудником целей, выполнении задач.
6. Отсутствие диалога с сотрудником в процессе выполнения целей и обсуждения выполненных целей и KPI.
7. Формальное проведение процедуры оценки по результатам.
8. Не прописаны критерии измерения целей и KPI, субъективизм руководителя при оценке результатов.
9. Постоянная смена целей, KPI и плановых значений показателей.
10. Невыполнение руководством своих обязательств по размеру вознаграждения.
11. Некомпетентность руководителей: непонимание и отсутствие убежденности в результативности данной системы.
12. Разработка целей и KPI без их дальнейшего пересмотра.



Цели и КРІ для производственного подразделения (пример)

Цели	Показатели
Выполнение плана выпуска продукции	<ul style="list-style-type: none">✓ Объем выпуска продукции✓ Процент выполнения плана по ассортименту
Снижение издержек производства продуктов	<ul style="list-style-type: none">✓ Издержки ключевых операционных процессов по видам деятельности✓ Себестоимость единицы выпускаемых товаров
Снижение брака	<ul style="list-style-type: none">✓ Доля брака (на объем выпуска)✓ Процент отходов и брака✓ Общие затраты на обеспечение качества



Цели и КРІ для отделов продаж (пример)

Цели	Показатели
Увеличение объема продаж	✓Объем продаж, товарооборот ✓Объем продаж по ассортименту
Рост прибыли	✓Валовая прибыль ✓Маржинальная прибыль ✓Рентабельность
Рост доли рынка	✓Доля рынка ✓Количество новых клиентов ✓Удельный вес новых клиентов ✓Удельный вес клиентов в регионах ✓Текучесть активных клиентов
Улучшение качества услуг	✓Количество и процент претензий клиентов ✓Удовлетворенность внешнего клиента
Повышение качества услуг	✓Рентабельность продаж ✓Оборачиваемость денежных средств
Снижение затрат	✓Расходы на единицу продукции ✓Расходы на одного менеджера
Повышение эффективности руководства	✓Доля менеджеров, выполнивших план



Риски при выборе показателей для Директора по качеству

Эффективность премирования Директора по качеству определяется:

1. **правильностью** выбора показателей,
2. учетом постулатов **GMP**:
 - *Качество не может быть добавлено в лекарственный продукт путем испытаний: оно должно быть встроено в процесс производства.*
 - *Продукция, выпущенная на фармацевтическом предприятии, не может быть ни первого, ни второго сорта, она должна быть выпущена в условиях, которые не могли бы ее испортить.*
3. **взаимодействием** с другими подразделениями (производство, маркетинг, продажи и др.)

Варианты КРІ для Директора по качеству (да/нет)

- ✓ Своевременное обеспечение выполнения планов продаж - ?
- ✓ Своевременное и корректное оформление документации – ?
- ✓ Выполнение поставленных задач в запланированные временные отрезки - ?
- ✓ Соблюдение правил охраны труда и технологических процедур - ?
- ✓ Обеспечение своевременного выпуска производственных серий в соответствии с утвержденным Планом продаж и производства на текущий период - ?
- ✓ Отсутствие мотивированных и документально подтвержденных претензий к работе со стороны других подразделений - ?

Варианты КРІ для Директора по качеству (да/нет)

- ✓ Соблюдение сроков подготовки соответствующих разделов досье для регистрации и перерегистрации лекарственных средств - ?
- ✓ Соблюдение правил техники безопасности и правил работы с приборами и оборудованием - ?
- ✓ Выполнение работы в должном объеме, с должным качеством, соблюдение сроков выполнения задач - ?
- ✓ Отсутствие ошибок, повлекших серьезные последствия и оказавших негативное влияние на работу других служб, отсутствие обоснованных нареканий - ?
- ✓ Выполнение работы в должном объеме, с должным качеством, соблюдение сроков выполнения задач - ?
- ✓ Стабильное выполнение плановых показателей - ?
- ✓ Безошибочность работы - ?



НПО
ПЕТРОВАКСФАРМ

Препараты будущего – сегодня

Спасибо за внимание!

Елена Лифанова,
Директор оп персоналу
ООО «НПО Петровакс Фарм»

117587, Москва, ул.Днепропетровская, д.2, В4/4

Телефон/Факс: +7 (495) 984-27-53/54

Mailto: LifanovaEV@petrovax.ru

www.petrovax.ru