**Эссе-кейс**

**ОАО «КОМПАНИЯ»**

Описание проблемы

Компания является изыскательской и значительная доля вознаграждения работников выплачивается в виде премирования. В то же время, в Обществе отсутствовало Положение о премировании и социальных выплатах работникам Общества. Премирование работников осуществлялось на основании Коллективного договора, срок действия которого истек с учётом Положения о Совете трудового коллектива. Некоторые существенные положения указанных документов противоречили между собой. Кроме того, весьма значительную роль в определении размера премирования работников играл Председатель Совета трудового коллектива при незначительных полномочиях непосредственных руководителей подразделений.

Учитывая высокий средний возраст работников Общества и желание сохранить сложившийся подход перед Комитетом по кадрам и вознаграждениям стояла задача по разработке Положения о премировании и социальных выплатах работникам Общества с учётом существующих практик корпоративного управления, требований закона об АО и сложившегося подхода в Обществе, характеризующегося наличием привнесённых в 90-ые годы прошлого века инструментов влияния трудового коллектива на премирование работников.

Описание действий

Мной как руководителем Комитета по кадрам и вознаграждениям была проведена работа по организации работы Комитета с участием менеджмента Общества и представителей Совета трудового коллектива по гармонизации существующих нормативным документов. В результате:

- был разработан проект Положения о премировании и социальных выплатах работникам Общества, одобренный Комитетом по кадрам и вознаграждениям с учетом пожеланий менеджмента Общества об участии Совета трудового коллектива при определении размера премирования работников, а также учитывающий позицию руководителей подразделений Общества и заместителей Генерального директора по направлениям работы:

- разработанный проект Положения был вынесен на заседание Совета директоров и утверждён:

- было рекомендовано Председателю Совета трудового коллектива и Генеральному директору Общества внести соответствующие изменения в новый заключаемый Коллективный договор с учетом требований Положения о премировании и социальных выплатах работникам Общества.

Описание результата

Результат в настоящее мониторится. Основной целью является уменьшение числа возможных конфликтов в трудовом коллективе из-за «некорректного» учета трудового вклада каждого работника.

**ОАО «КОМПАНИЯ1»**

Описание проблемы

В Обществе отсутствовала система стимулирования Генерального директора и Совета директоров, привязанная к системе ключевых показателей эффективности.

Описание действий

Мной как членом Совета директоров и Комитетом по кадрам и вознаграждениям, председателем которого я являлся, были подготовлены проект Положения о вознаграждении Генерального директора, привязанное к системе КПЭ, систему КПЭ на корпоративный год, проект Положение о вознаграждении членов Совета директоров. Предложенные документы были одобрены на заседаниях Совета директоров Общества, а также внесены соответствующие изменения в трудовой договор с Генеральным директором.

Описание результата

Увеличение чистой прибыли Общества с 10 389 тыс. рублей за 2012 год до 25 184 тыс. рублей за 2013 год.