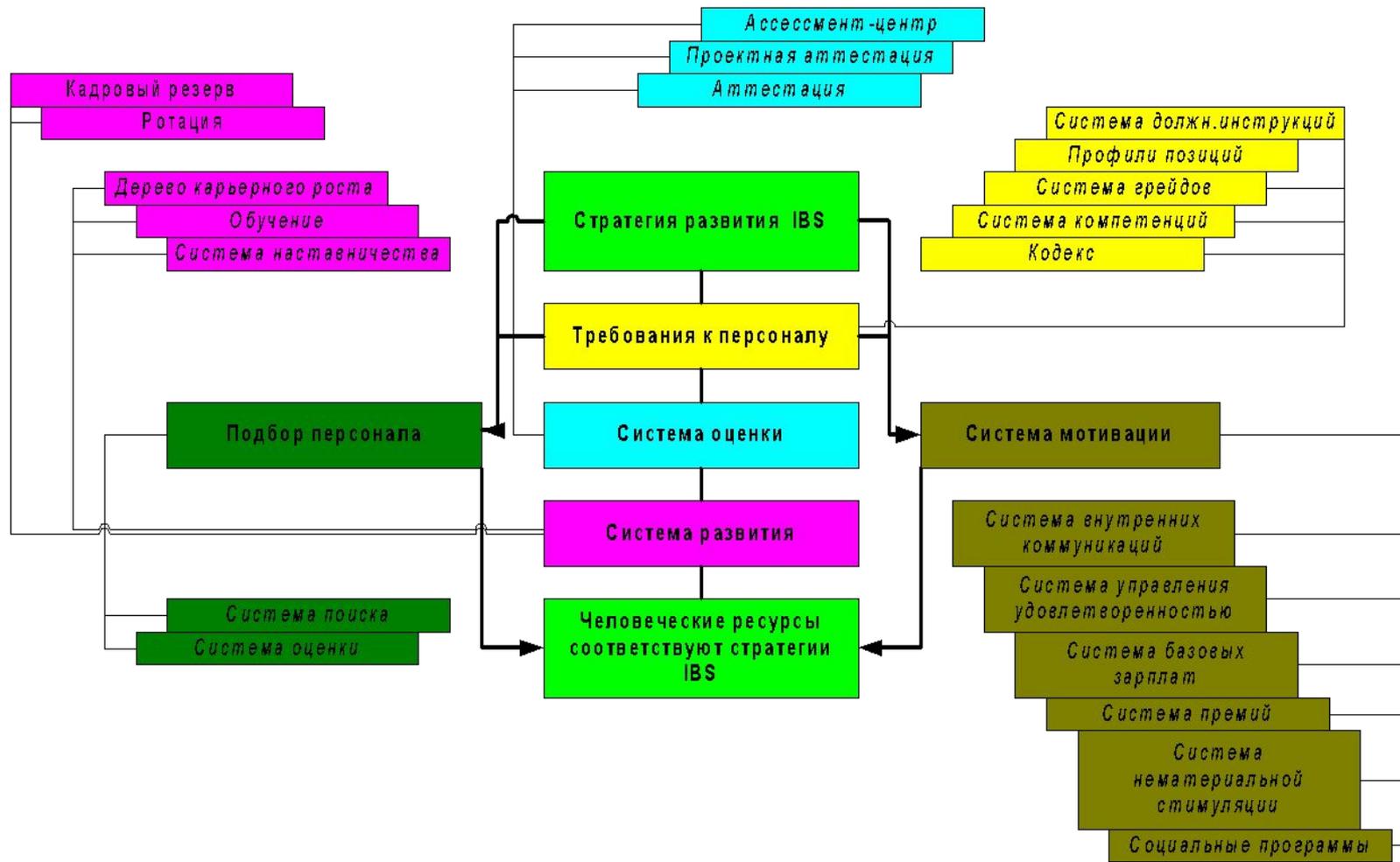




IBS

*Опыт IBS в построении
системы мотивации*



- **Система базовых окладов**
 - Стимулирует сотрудников к повышению своей роли/ценности/квалификации в проектах Компании, для достижения которых ему требуется более высокий уровень квалификации. Привязана к грейду сотрудника и меняется в ходе аттестации
- **Система премий**
 - Оперативно стимулирует персонал на сверхдостижения (качество, количество) в выполнении приоритетных целей Компании. Предполагает индивидуальные, командные и корпоративные премии
- **Система нематериальной стимуляции**
 - Поощряет желательного тип рабочего поведения. Включает публичное и личное нематериальное поощрение
- **Социальные программы**
 - Поощряют рост ценности роли/ценности/квалификации путем создания комфортных, безопасных и социально защищенных условий труда для сотрудников. Привязаны к грейду сотрудника и меняется в ходе аттестации
- **Обеспечение вовлечения персонала**
 - управление удовлетворенностью персонала
 - система внутренних коммуникаций
 - мероприятия по формированию корпоративной культуры

- Внедрение новой корпоративной культуры в компании – от кооператива к «промышленному» лидеру
- Ужесточение борьбы за таланты на рынке
- Повышение эффективности компании в зоне управления затрат на персонал

- Поддержка и вовлечение высшего менеджмента
- Привлечение внешних консультантов
- Активное использование бенчмаркинга
- Наличие квалифицированной HR команды
- ***Непоколебимая воля к победе – постоянный процесс «донастройки» системы***

2000	Грейдирование персонала
2000/2001	Построение системы базовых окладов
2001/2002	Запуск системы аттестации
2002/2003	Ре-дизайн системы премирования
2002/2003	Ре-дизайн системы компенсаций и льгот
2003	Внедрение системы управления удовлетворенностью сотрудников
2003/2004	Реализация проекта по улучшению системы внутренних коммуникаций компании

1
Формирование критериев для оценки



- Формирование критериев
- Определение значимости критериев по сравнению между собой
- Присвоение балла каждому критерию

2
Оценка должностей

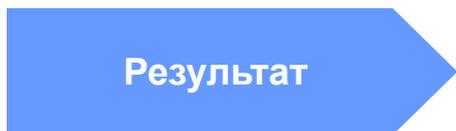


- Формирование экспертных групп
- Обучение экспертных групп
- Оценка должностей

3
Формирование грейдов

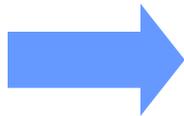


- Подсчет количества баллов для каждой должности
- Объединение должностей, близких по баллам в грейды
- Формирование таблицы с должностью - грейд



Грейды (уровни требований/ компетенций)				
I	II	III	IV	V
↑	↑	↑	↑	↑
Должность 1 Должность 2 Должность 3	Должность 4 Должность... Должность...	Должность... Должность... Должность...	Должность... Должность... Должность...	Должность... Должность... Должность...
Распределение должностей по баллам/компетенциям				

Соотнесение с рынком

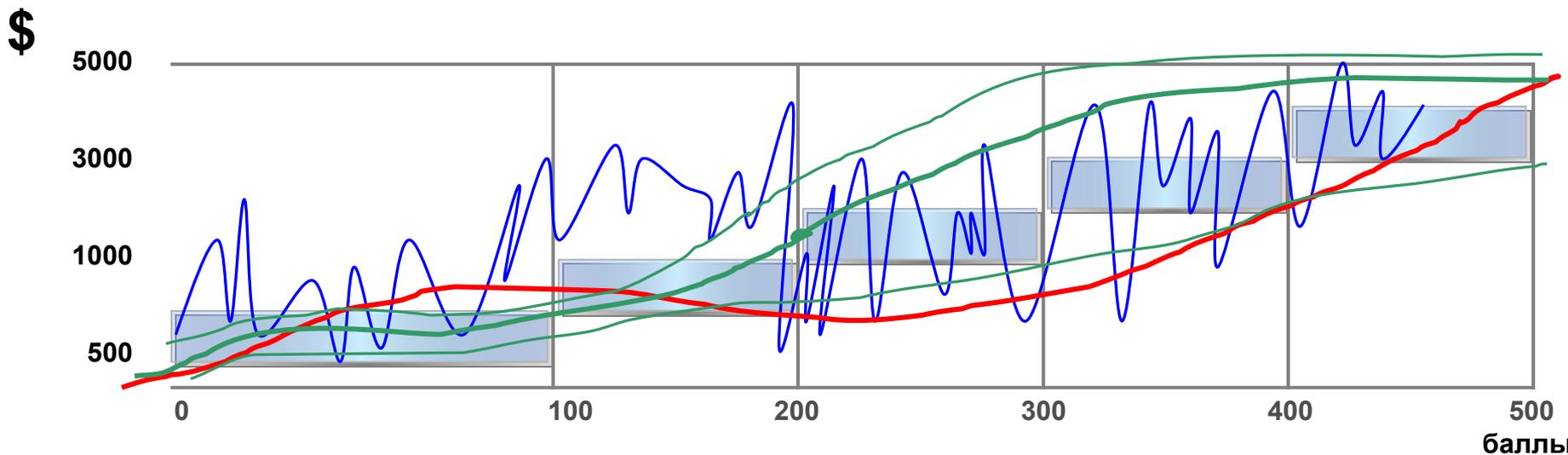


- Получение данных по рынку
- Соотнесение с реальными окладами и с грейдами

Формирование политики оплаты



- Принятие решения о том, как мы соотносимся с рынком для какой категории
- Принятие решений о вилках

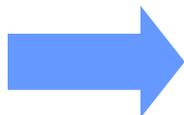


- Разработка процедуры аттестации
- Внедрение управления по целям
- Обучение линейных руководителей
- Автоматизация системы

- Разработка принципов премирования для разных целевых групп
- Разработка структуры премий (индивидуальная, командная и корпоративная премии)
- Ежегодная актуализация принципов премирования

1

Постановка задачи



- Интервью с менеджерами компании

2

Диагностика удовлетворенности



- Дифференциация по категориям и группам
- Формирование репрезентативной выборки
 - Создание анкеты
 - Проведение анкетирования
 - Анализ результатов
- Анализ статистических данных по пользованию услугами соцпакета

3

Проектирование соцпакета



- Определение структуры соц пакета и принципов распределения социальных льгот
- Определение факторов определяющих состав соцпакета
- Разработка услуг перечня услуг для каждой категории

4

Мониторинг



- Разработка системы мониторинга удовлетворенности соцпакетом

Оценка системы мотивации

(вопросы Анкеты опроса удовлетворенности сотрудников 2006)

- Меня устраивает уровень моих доходов в Компании.
- Мне понятно, как образуется мой доход в Компании и что влияет на каждую из его составляющих.
- За последний год, мне стало проще понимать, каким образом образуется мой доход.
- Меня устраивают критерии, на которые руководство Компании опирается при повышении моей зарплаты.
- Я понимаю, за что и каким образом мне начисляется премия.
- Моя премия напрямую зависит от результатов моего труда.
- Бенефиты, предоставляемые мне, справедливо соответствуют моему уровню в Компании.
- Для меня важно публичное признание своих заслуг.

Основные направления изменений по результатам диагностики

1. *Активирование стратегии*
2. *Оптимизация бизнес-процессов*
3. **Культивирование клиентоориентированного поведения**
4. **Культивирование идеи «общего дела»**
5. **Улучшение системы информирования Компании**
6. **Повышения уровня компетентности персонала в области коммуникаций**

Новая корпоративная культура компании



Екатерина Прохорова
Директор по персоналу

Eprohorova@ibs.ru

967-80-80