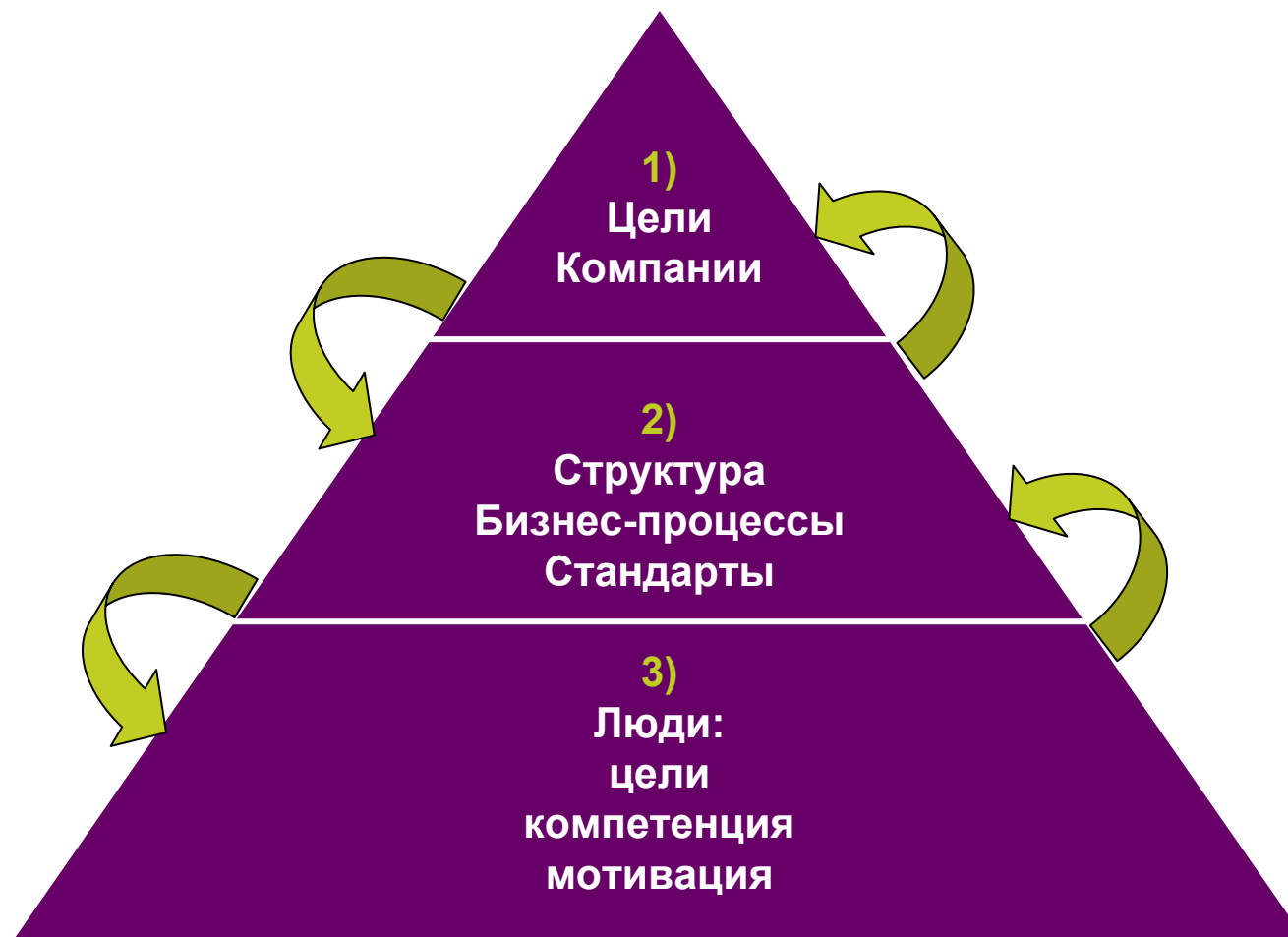


ОСТОРОЖНО,
ГРЕЙДЫ!



Почему в компании происходят изменения?

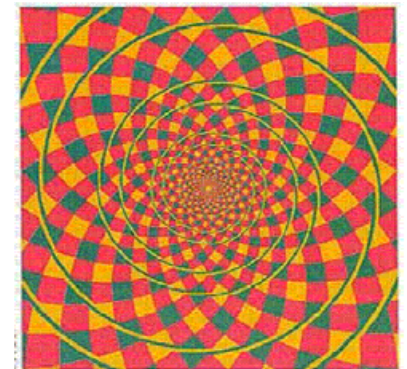


Организационные изменения в компании Ренессанс Страхование в 2007 году

- Введение системы грейдов – июль 2007 года
- Изменение организационной структуры – сокращение количества уровней в организации, выделение Штаб-квартиры и Дивизиона Центр – август – сентябрь 2007 года
- Введение системы оценки деятельности сотрудников (Performance appraisal) – ноябрь – декабрь 2007 года
- Start-up проекта Ренессанс Insight – февраль 2008 года

Изменения в бизнес-процессах в компании Ренессанс Страхование в 2007 году

- Внедрение CRM системы
- Внедрение электронного документооборота
- Централизация финансовой отчетности и переход на новую IT систему
- Стандартизация и централизация процессов и систем в различных сферах деятельности компании
- Централизация функций - создание сервис - центров
- **Много изменений** — много беспокойства и сопротивления



Задачи проекта по построению системы грейдов

1. Анализ и оценка должностей всех сотрудников Компании (3 500 чел.)
2. Выстраивание системы грейдов в Компании по методологии Watson Whyatt
3. Приведение названий должностей (титулов) сотрудников в соответствие с грейдами
4. Построение зарплатных структур в соответствии с результатами грейдинга и рыночными данными
5. Выделение «критических точек» в компенсационной структуре

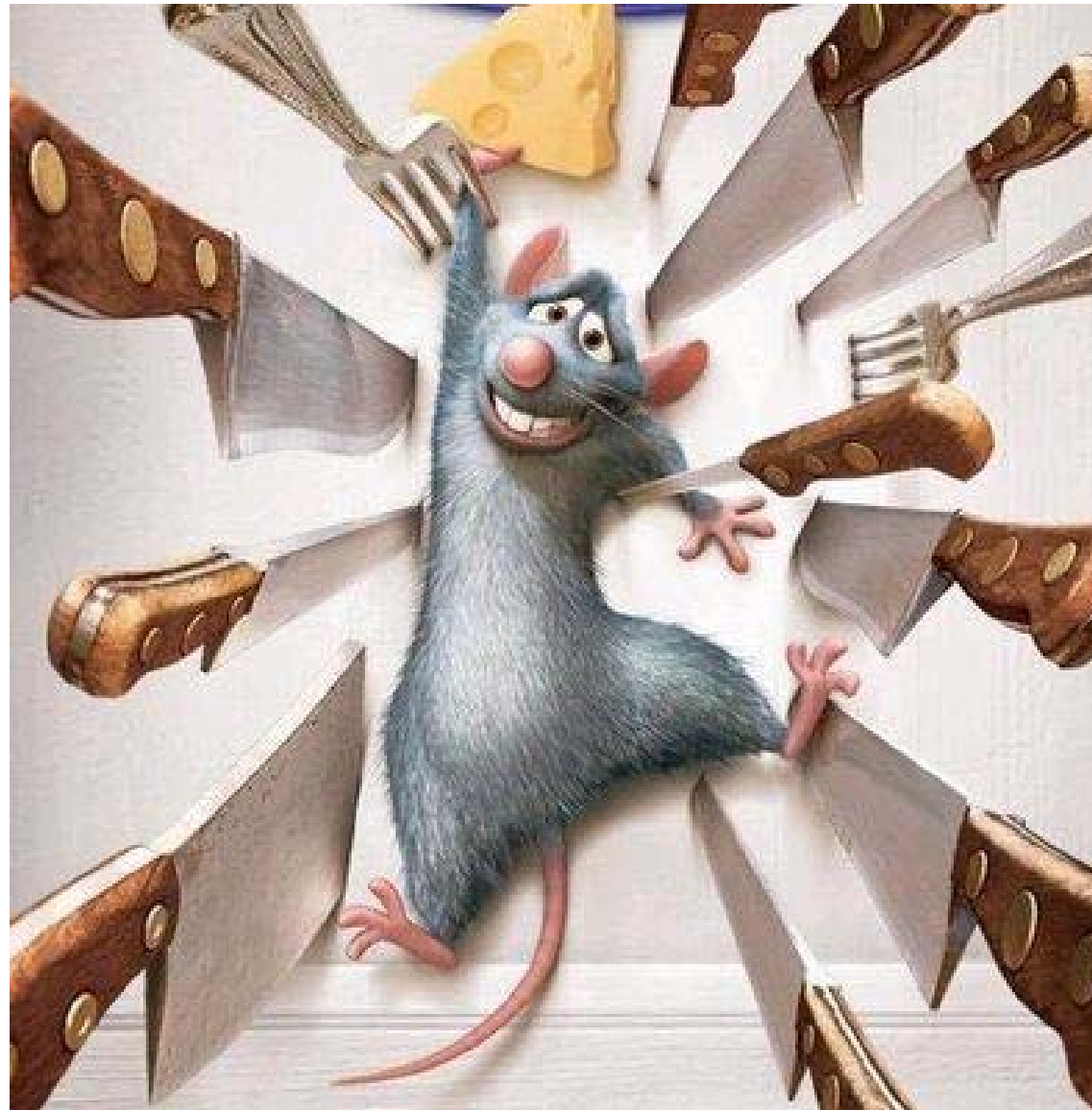
Сроки и план проекта (!!!)

		1 июня	4 – 13 июня	13 – 15 июня	16 – 24 июня	25 – 30 июня	1 июля
1		Представление проекта и сбор данных					
	Представление проекта						
	Сбор и анализ данных						
2				Оценка должностей и построение вилок заработных плат			
	Обучение						
	Оценка должностей на основании описаний должностей						
	Построение иерархии должностей						
	Построение вилок заработных плат						
	Анализ и утверждение результатов						

Что было сделано к 1 июля 2007 г.

- Разработана система грейдов совместно с консультантами компании Watson Whyatt
- Собраны описания должностей, должности оценены по методологии Watson Whyatt, каждой должности присвоен соответствующий грейд
- Предложена и одобрена система титулов, привязанная к грейдам
- Система грейдов внедрена в компании с 1 июля 2007 года
- Предложена зарплатная структура, основанная на анализе рынка заработных плат и привязанная к системе грейдов
- Проведена коммуникация системы грейдов и титулов сотрудникам компании (разосланы «письма счастья»)

Что было дальше?



И начались проблемы...

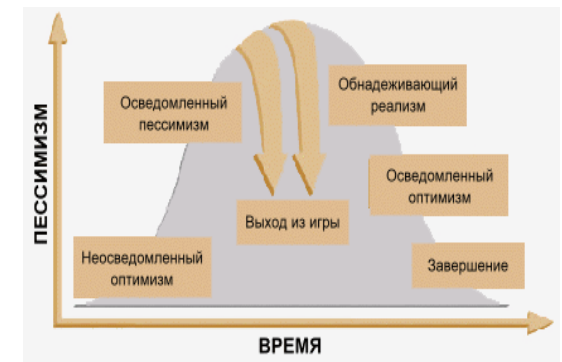


- Сотрудники не поняли и не приняли систему грейдов – «Почему меня оценили на грейд 8, а моего соседа - на грейд 9? Я работаю лучше, если надо, всегда задерживаюсь после работы, и т.д.»
- Сотрудники отказались принимать новые должности – «как я буду объяснять новому работодателю, почему меня понизили?»
- Руководители массово выдвигали просьбы пересмотреть грейды и оставить прежние титулы их сотрудникам
- Посыпались угрозы увольнений
- Упала лояльность сотрудников к Компании
- Сотрудники тратили больше рабочего времени на обсуждение своих и чужих грейдов, чем на реальную работу

Почему это произошло?

- Сроки реализации проекта были заданы руководством без учета человеческого фактора – их хватило на техническую реализацию проекта, но не на правильную коммуникацию
- Сотрудников поставили перед фактом – не было проведено предварительной разъяснительной работы
- Задача по подготовке Job descriptions не была разъяснена детально, поэтому многие сотрудники заполняли их формально

Успех и скорость внедрения изменений в компании зависят от качества и продуманности коммуникации о предстоящих изменениях сверху донизу



Решения по исправлению ситуации

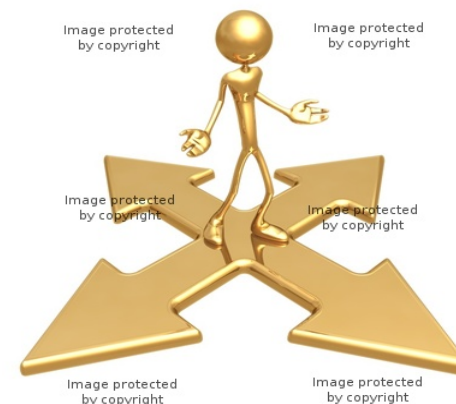
Коммуникация, коммуникация, и еще раз коммуникация

- Разъяснение положительных изменений для сотрудников, которые последуют за введением системы грейдов
- Разъяснение по поводу изменения названия должности
- Коммуникация по дальнейшим шагам
- Встречи с руководителями для выверки грейдов, присвоенных сотрудникам их подразделений
- Работа над ошибками
- Назначение ответственного за консультирование сотрудников по вопросам грейдов



На основании результатов проекта компания будет иметь возможность:

- Разработать политики и процедуры по пересмотру заработных плат в компании
- Упорядочить и привести к внутреннему соответствию процесс премирования
- Разработать и обосновать систему льгот и нематериальных компенсаций
- Разработать эффективную систему для карьерного роста сотрудников в компании
- Разработать и ввести систему оценки эффективности деятельности сотрудников с привязкой к бизнес-планам компании



Также немаловажными являются следующие факторы:

- упорядоченность и прозрачность компенсационной структуры компании
- внутренняя справедливость – одинаковое вознаграждение за одинаковую по значению работу
- конкурентоспособность компенсаций, предоставляемых компанией

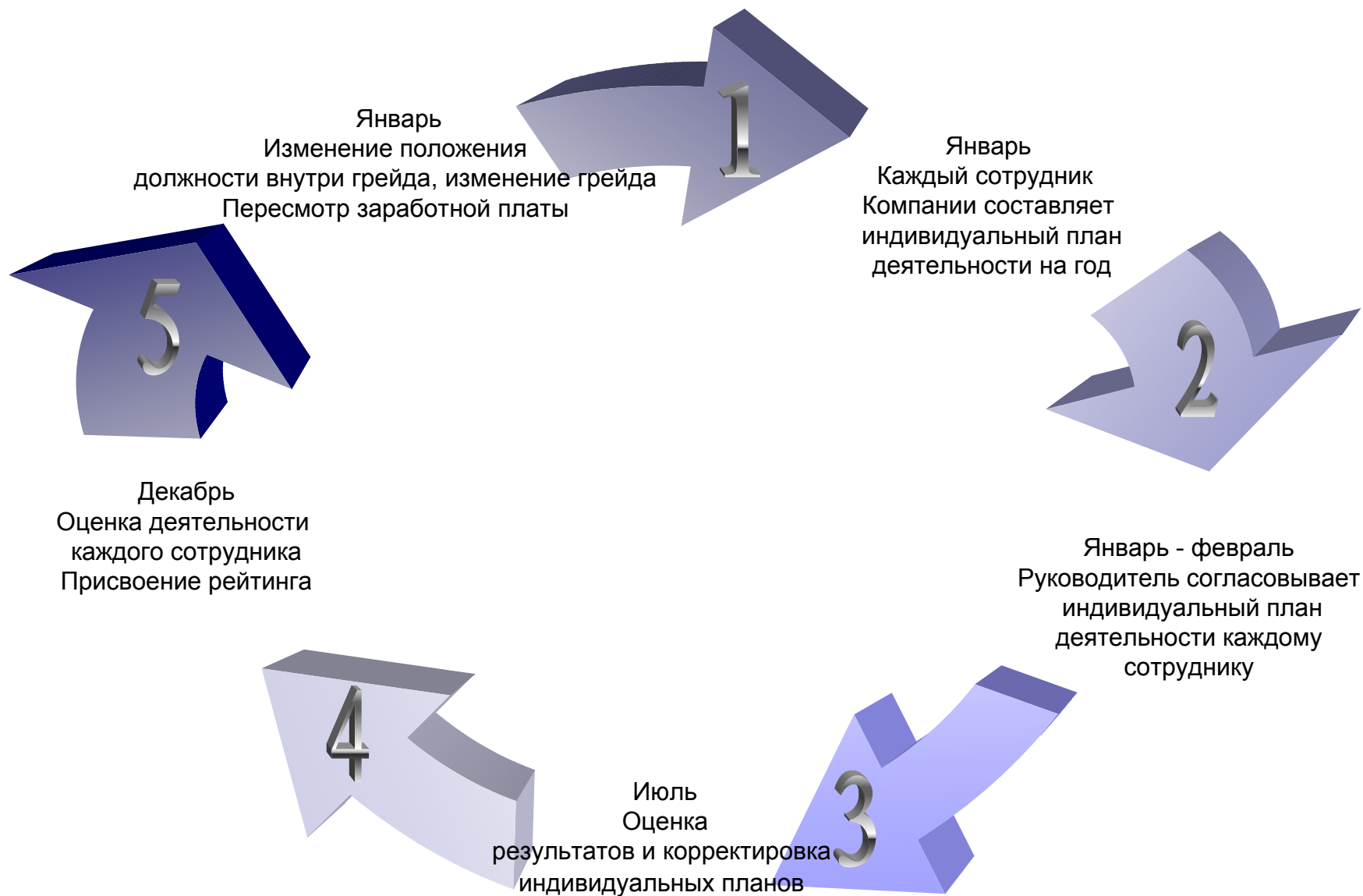


ВАЖНО !!!

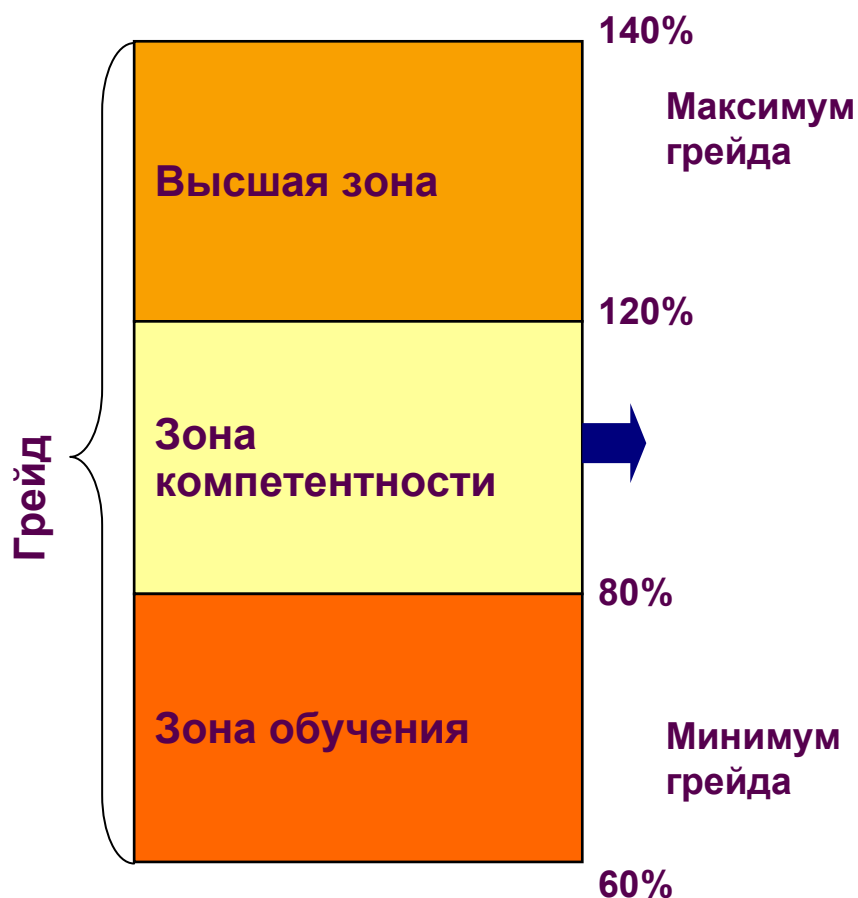
- Введение системы грейдов не влечет за собой изменения действующего трудового договора или уменьшения заработной платы
- Смена должности в трудовой книжке проводится не будет
- Для вновь принимаемых сотрудников наименование должности соответствует новой системе наименований должностей/титулов



Дальнейшие шаги:



Пересмотр компенсации*

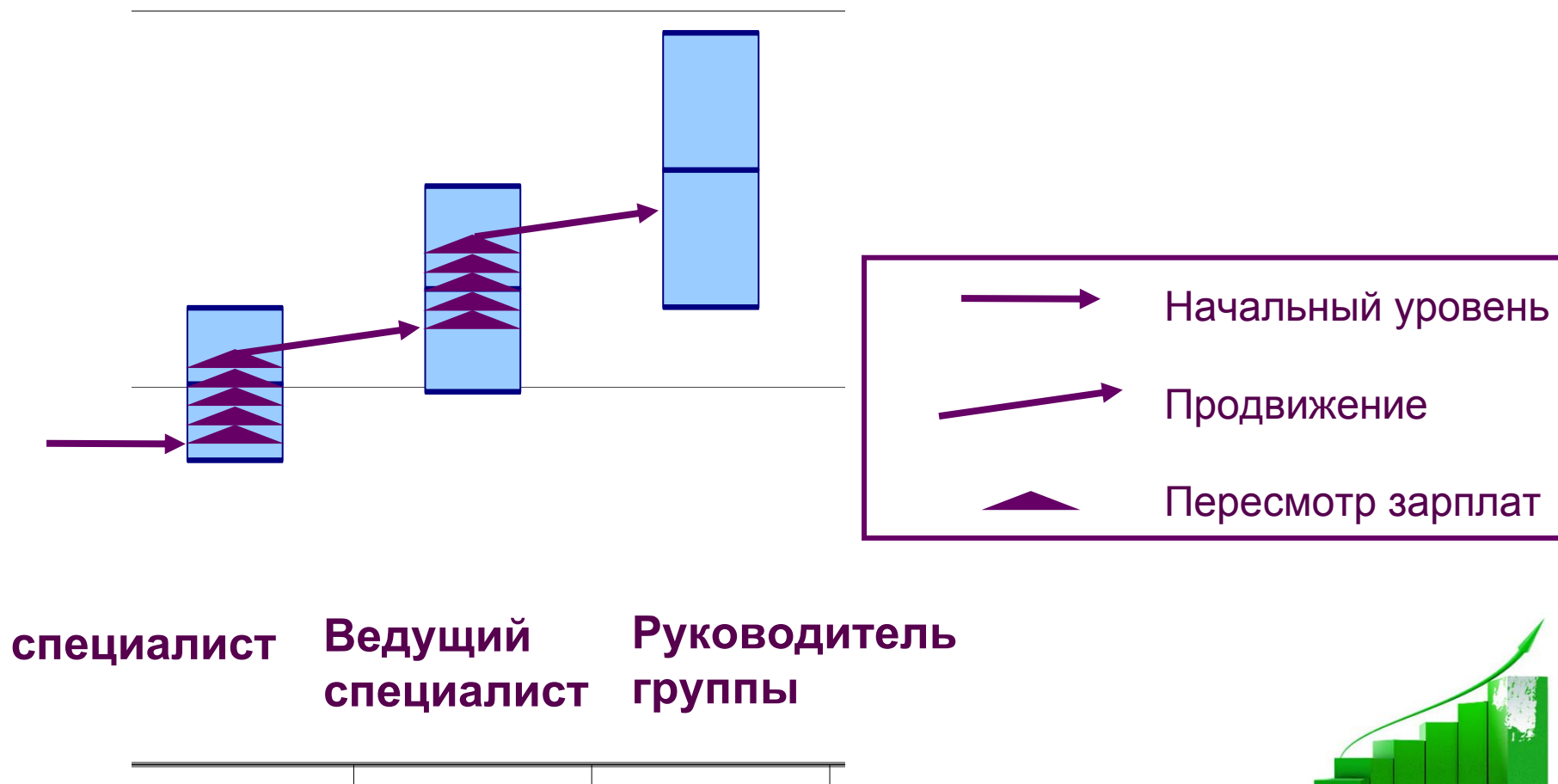


- «Высшая зона» – высокорезультативные работники или работники, выполняющие дополнительные функции (например, руководящие)
- «Зона компетентности» – работники, полностью соответствующие должностным требованиям
- «Зона обучения» – например, работники, только что назначенные на новую должность

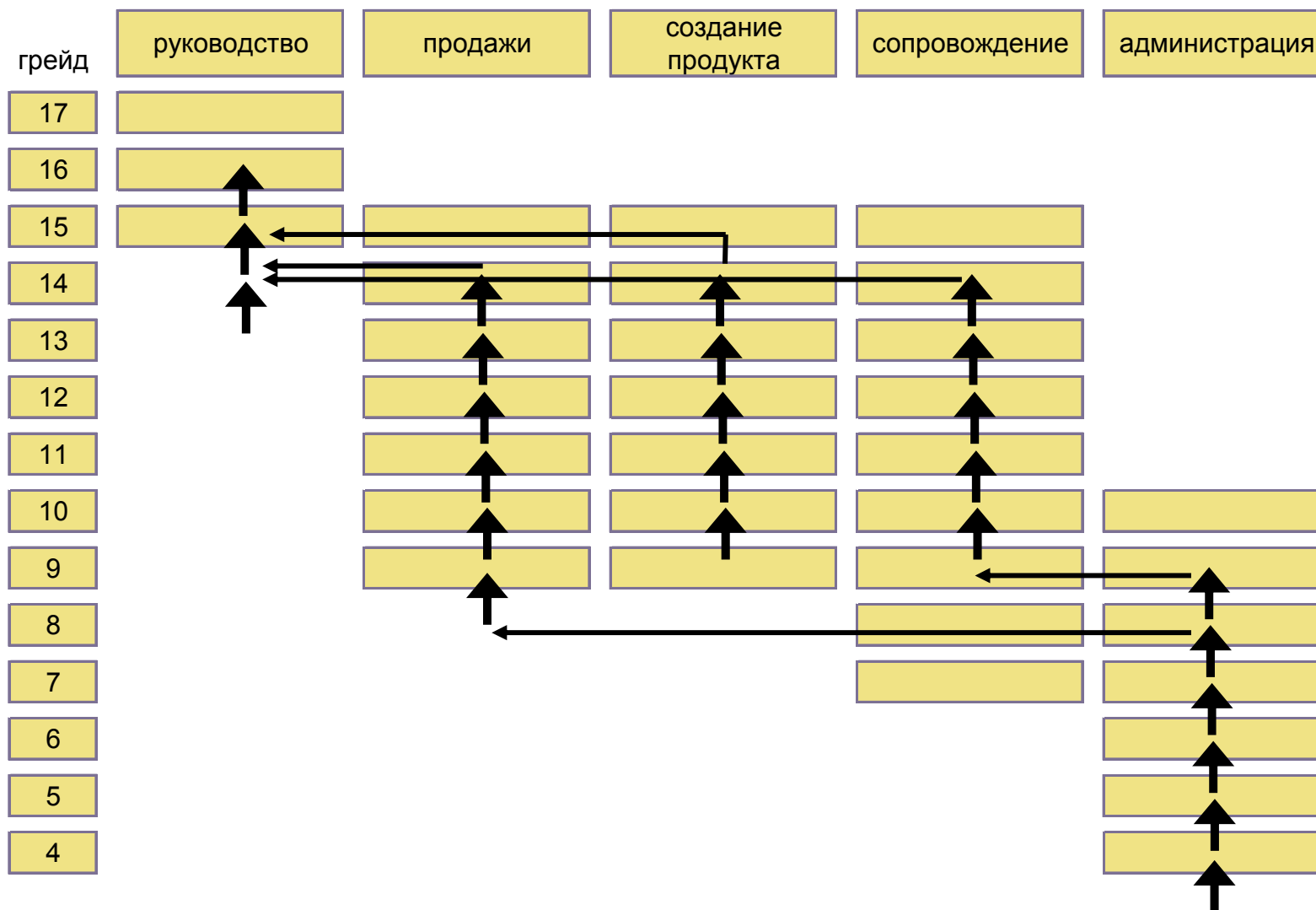
* Диапазон вилки указан в качестве примера
Ренессанс[®]
страхование



Управление карьерой



Планирование карьерной лестницы



Результаты антикризисных мер

- Сотрудники услышали и поняли, что стоит за введением в Компании системы грейдов
- Сотрудники поняли механизм и возможности карьерного роста в Компании
- Были внесены изменения в грейды сотрудников, которые были установлены неправильно в связи с некачественным заполнением Job descriptions
- Было снято напряжение в связи с изменением должностей
- Сотрудники получили возможность задать свои вопросы и получить ответы

Результат: сотрудники приняли систему грейдов и научились ею пользоваться



Выводы: как можно избежать проблем при внедрении изменений в Компании

- Коммуникация, коммуникация, и еще раз коммуникация
- Вовлечение топ-менеджмента и сотрудников разных уровней в проекты и проектные команды
- Привязка изменений к интересам самих сотрудников – профессиональным, личным и материальным
- Поддержка и сопровождение – информационное и документальное (что-то пощупать и полистать)
- Follow-up (постоянное отслеживание того, как идет внедрение проекта, какие проблемы, какие необходимы действия по их разрешению)
- Обеспечение последовательности во внедрении изменений и исполнения обещанного
- One change at a time





СПАСИБО
Ваши вопросы?