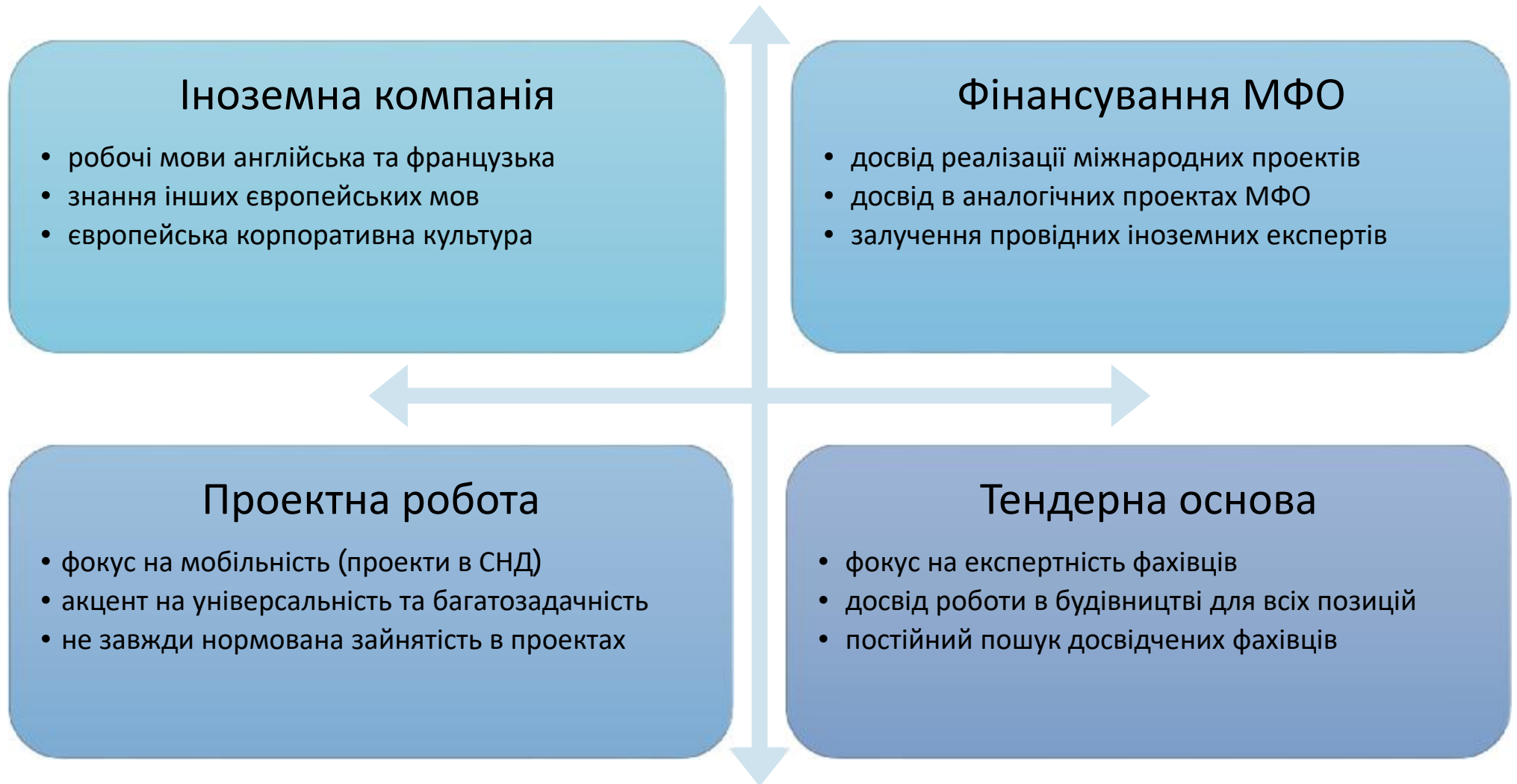


Розробка компенсаційної стратегії для компанії N

Характеристики компанії, що впливають на компенсаційну стратегію



Впливові чинники при побудові компенсаційної стратегії

Зовнішні	Внутрішні
<ul style="list-style-type: none">• Загальна економічна та політична ситуація в країні – від них залежить об'єм залучення інвестицій МФО в будівельні інфраструктурні проекти в Україні• Галузеві особливості - висока конкуренція з боку європейських компаній, що змагаються за тендери, водночас відсутність конкуренції з боку місцевих компаній• Регіональні особливості - різна привабливість регіонів країни для іноземних інвестицій, різні можливості дофінансування місцевих бюджетів• Ситуація на ринку праці - високий попит на фахівців серед іноземних компаній, відсутність гідних професійних пропозицій при високому попиті серед місцевих компаній	<ul style="list-style-type: none">• Стадія розвитку бізнесу – «розквіт» за Адізесом, баланс між гнучкістю та контролем в управлінні. В компанії встановлено чіткі цілі та пріоритети, кожен відділ має визначені цілі та завдання. Приведені у відповідність місія, стратегія, структура, процеси управління, розподіл ресурсів та ін.• Основні завдання бізнесу на найближче майбутнє – збільшення своєї присутності в провідних сферах інфраструктурного будівництва України та СНД, залучення інвестицій з боку МФО, постійне підвищення якості послуг компанії• Філософія менеджменту компанії – світові інновації та провідний європейський досвід інфраструктурного будівництва, втілені в роботі з українськими замовниками

Цінності компанії, на яких базується стратегія бізнесу

Креатив та інновації

- Активно впроваджує інновації, що дозволяє компанії гідно відповідати на низку викликів, пов'язаних з соціально-економічними, енергетичними та екологічними проблемами.

Відповідальність та орієнтація на замовника

- Ставить за мету забезпечення сталого розвитку сфери інженерних послуг і бере на себе відповідальність перед громадами і організаціями, з якими вона співпрацює

Висока експертиза послуг

- Застосовує увесь свій інженерний потенціал та передовий досвід міжнародних фахівців, аби запропонувати своїм замовникам найвищу якість послуг

Компанія, що дбає про людей

- Ключові засади стратегії компанії в сфері управління людськими ресурсами полягають в спрямуванні на особистісний розвиток та реалізацію здібностей персоналу компанії

Відповідність існуючій стратегії бізнесу

Цінність	Стратегія бізнесу	Стратегія HR	Компенсаційна система
Креатив та інновації	Гідно відповідати на виклики будівельно-консалтингової галузі, пошук кращих інженерних та технічних рішень	Фокус на персонал, здатний творити, приймати нестандартні та креативні рішення, використовуючий інноваційні підходи в роботі	Винагороджує інновації та креативні рішення, ініціативу та розумний ризик в процесах реалізації проектів
Відповідальність та орієнтація на замовника	Швидке та вчасне надання послуг, побудова тісних стосунків з замовником, перевищення очікувань замовника та задоволення його вимог	Фокус на людей, що володіють високим рівнем комунікативних навичок, вміють брати на себе відповідальність, задовольнити замовника	Винагороджує за рівень задоволеності замовника, акцентує на компетенціях, що забезпечують відповідальність за проект та комунікацію з замовником
Висока експертиза послуг	Надати послуги найвищого рівня якості, залучити кращу експертизу як інструмент реалізації проектів, надавати послуги європейського рівня, бути кращими в галузі	Залучення найкращих, акцент на hard skills при підборі, вдосконалення необхідних компетенцій, заохочення саморозвитку, фокус на "готових" фахівців, перманентний рекрутинг з метою пошуку талантів	Концентрується на експертності персоналу, винагороджує професійне зростання, акцентує на розвитку hard skills
Компанія, що дбає про людей	Забезпечити високу лояльність персоналу, вкласти зусилля і отримати ефективну віддачу, забезпечити високий професіоналізм персоналу	Надання підтримки в розвитку і навчанні, компенсація зовнішнього навчання, заохочення розвитку та саморозвитку, закордонні стажування, система менторства	Забезпечує навчання в компанії та поза її межами, винагороджує розвиток, забезпечує комфортні умови роботи

Компенсаційні принципи при розробці компенсаційної стратегії

Відповідність компенсаційної системи бізнес-целям та стратегії компанії

Забезпечення зовнішньої справедливості шляхом відповідності ринковим тенденціям

Забезпечення внутрішньої справедливості як рівної винагороди за рівну роботу

Забезпечення індивідуальної справедливості (оцінка особистого вкладу та результату)

Системність як взаємозв'язок елементів стратегії та відсутність протиріч

Гнучкість як реакція на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і вимог ринку

Зрозумілість та доступність компенсаційної стратегії для всіх рівнів персоналу організації

Модель побудови компенсаційної стратегії

Цілі	Як система компенсацій буде підтримувати бізнес стратегію компанії?	<ul style="list-style-type: none"> • Залучати і утримувати кращих фахівців, креативних інноваторів, стимулювати професійний розвиток для надання замовникам послуг найвищої якості • Забезпечити високий рівень лояльності персоналу та стимулювати до максимального внеску в загальну справу компанії
Послідовність	Яка різниця в оплаті повинна бути для різних типів роботи та рівнів навичок?	<ul style="list-style-type: none"> • Існує різниця в оплаті для різних сегментів персоналу • Оплата залежить від досвіду роботи в галузі, кількості спеціалізацій, рівня експертності в кожній зі спеціальностей, стажу роботи в компанії
Конкурентність	Як позиціонується загальна компенсація в компанії відносно ринку (конкурентів)?	<ul style="list-style-type: none"> • Розмір компенсації = такому в іноземних компаніях даної галузі • Розмір компенсації набагато вищий ніж в українських компаніях даної галузі • Компанія утримує унікальних фахівців, реагуючи на ринкові тенденції зарплат
Стимулюючий потенціал	Чи буде компенсація залежати від результатів роботи (індивідуальної, командної або результатів роботи компанії), досвіду, знань, навичок, особистих потреб?	<ul style="list-style-type: none"> • Заробітна плата залежать від досвіду та рівня знань і навичок фахівців (зростає з набуттям досвіду, вдосконаленням навичок, стажем роботи в галузі) • Заробітна плата залежить від кількості проектів, в яких задіяні фахівці • Пільги залежать від належності до ТОП-менеджменту або вузьких фахівців • Річний бонус за особистий вклад в реалізацію проекту • Бонус, який залежить від результату командної роботи проекту • Річний бонус, який залежить від результату роботи компанії • !!! Врахування індивідуальних потреб персоналу (Армстронг, Браун)
Адміністрування	Хто залучений до розробки та впровадження компенсаційної стратегії, та наскільки вона є відкритою і прозорою?	<ul style="list-style-type: none"> • Прозоре та відкрите підґрунтя для прийняття рішень стосовно компенсацій, однак має місце конфіденційність заробітних плат • Всі працівники компанії можуть висловлювати побажання до розробки системи компенсацій, однак адміністрування централізоване. Розробка та впровадження - HR відділ та керівники відділів, затверджують CEO та заступник

Комунікаційна стратегія інформування про запровадження компенсаційної стратегії

Цільова аудиторія	Весь персонал компанії	Сегмент лінійних керівників (керівники відділів, проектні керівники)	Сегмент фахівців, сегмент адміністративного персоналу
Хто?	Власник компанії	Власник компанії	Лінійні керівники
Чому?	Комунікація з ним викликає довіру до змін в компанії, задовольняє необхідність «показатись на очі» підлеглим та скоротити дистанцію, дозволяє продемонструвати чесність та прозорість намірів	Для даного сегменту персоналу CEO є найбільш авторитетним джерелом ключової інформації про стратегічні цілі бізнесу. Персоналізоване спілкування з CEO сприяє укріпленню довіри та демонструє відкритість керівництва	Безпосередні керівники є більш достовірним джерелом інформації для персоналу компанії. Після комунікації з власником вони як агенти впливу зацікавлені в позитивних змінах в роботі своїх підлеглих
Канали	Загальна зустріч персоналу та CEO, в крайньому випадку скайп-конференція або відеозвернення. Після - підкріплення вже почутого корпоративними каналами комунікації (портал, пошта, ін.)	Особисті зустрічі з кожним з керівників персоналізує спілкування, враховує особливості, укріплює авторитет керівника, дозволяє сформувати зі співбесідника агента впливу змін та прокачати його залученість до змін	Збори відділів або проектних офісів з керівником кожного з них, формат інформування та питань-відповідей. Після цього як підтримка стратегії – регулярні збори або інформування поштою про прогрес впровадження стратегії
Меседж	Розмова про впровадження компенсаційної стратегії як важливого етапу розвитку компанії. Інформування про стратегічні цілі компанії, подяка і визнання вкладу кожного в щоденну плідну діяльність компанії	Важливість впровадження компенсаційної стратегії для реалізації цілей компанії, необхідність якісної трансляції компенсаційної стратегії до підлеглих, акцент на залученості персоналу в реалізацію стратегії	Проінформувати, як впровадження стратегії впливатиме на результати компанії та компенсацію кожного з працівників, розповісти про переваги для кожного зі співробітників компанії

Чи наша
компенсаційна
стратегія є
ефективною?

1. Цілком базується на корпоративних цінностях компанії
2. Послідовно та логічно витікає зі стратегії бізнесу
3. Відповідає вимогам компанії та керується її бізнес-потребами
4. Органічно поєднує в собі цілі компанії та цілі працівників
5. Інтегрується з HR стратегією організації
6. Цілком відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищу компанії
7. Забезпечує винагороду діяльності, спрямованої на досягнення цілей компанії
8. Встановлює очевидний зв'язок винагороди та результати діяльності компанії
9. Є практичною, реальною та здійсненою
10. Є розробленою в співпраці з власником компанії та затвердженою ним

Чи наша
компенсаційна
стратегія дає
конкурентну
перевагу?

1. Розроблена компенсаційна стратегія дійсно додає вартості компанії та приносить організації користь, оскільки залучає та утримує справжні таланти в галузі інфраструктурного будівництва, що дозволяє гідно конкурувати на даному ринку. Водночас дана стратегія стимулює до професійного розвитку та довгострокової побудови кар'єри в компанії, що формує костяк чудових фахівців
 2. Зімітувати дану компенсаційну стратегію непросто, адже аналогічних компаній на ринку України представлено мало та вони займають набагато меншу долю ринку. Серед них тільки компанія "Egis Ukraine" представлена в такому об'ємі та є безперечним лідером в даному сегменті. Українські ж компанії даної галузі не можуть забезпечити схожий компенсаційний пакет в силу обмеженості ресурсів (матеріальних, інтелектуальних, людських та ін.)
-