

# Охотники за разумом Занятие №7

Папян Мэри

Ходорковский Илья



# Что будет сегодня?

Летучка

Всё интереснее и интереснее 😊

Немного теории

Мотивация  
KPI  
Метрики оценки работы сотрудников  
Стимулирование

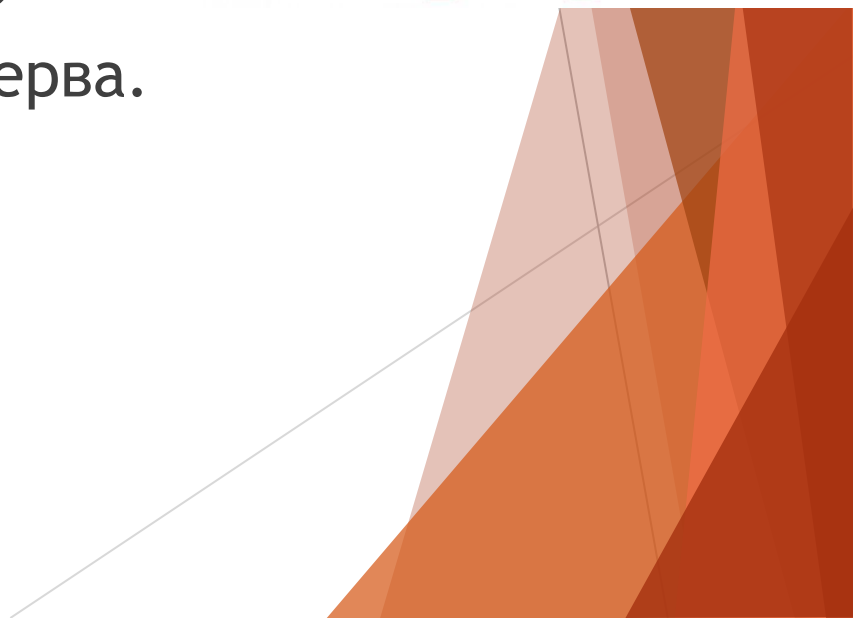
Кейсы, кейсы и  
ещё раз кейсы

Практическое применение

# Оценка персонала

Потенциал:

- ▶ выявление потенциала сотрудников;
- ▶ планирование деловой карьеры, планов развития;
- ▶ оценка профессиональных, личностных, управленческих компетенций;
- ▶ формирование кадрового резерва.





Деятельность:

- ▶ оценка производственной деятельности (выполнение бизнес-планов, достижения результатов за определенный период);
- ▶ предоставление / получение обратной связи;
- ▶ формирование переменной части оплаты труда.



Административные цели (используются оба типа оценки)

- пересмотр заработной платы;

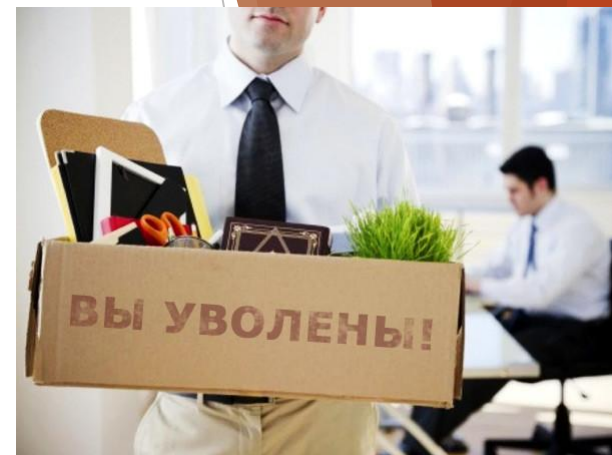
- вертикальная ротация:  
пересмотр статуса (повышение / понижение в должности)

- горизонтальная ротация:

- ⇒ перевод на другую работу внутри организации

- ⇒ пересмотр функций (расширение / сужение)

- увольнение.



# Надежность методов оценки персонала

- ▶ Личностные тесты 70%
- ▶ Центры оценки 65%
- ▶ Интервью 70%
- ▶ Рабочие задания 60%
- ▶ Деловые игры 50%
- ▶ Мотивационные тесты 45%
- ▶ Когнитивные тесты 45%
- ▶ Интеллектуальные тесты 45%
- ▶ Проективные тесты 40%
- ▶ Рекомендации 30%
- ▶ Графология 25%
- ▶ Астрология 10%



# Разработка показателей эффективности деятельности

I. Разработка стратегии, согласование и детализация целей. Иерархия целей - (дерево) формируется на основе миссии (видения) и стратегических целей компании.

II. Построение Стратегической карты. Стратегическая карта: Распределяет стратегические цели. Определяет причинно-следственные взаимосвязи между ними. Определяет ответственных за достижение целей.

III. Определение Ключевых показателей эффективности верхнего уровня

*Примеры показателей верхнего уровня:*

- ▶ *Финансы: доля рынка, прибыль, доходность, обороты*
- ▶ *Клиенты: выполнение поставок, активность продаж, качество продукции*
- ▶ *Процессы: стоимость процесса, цикличность, уровень запасов*
- ▶ *Персонал: % имеющих КПЭ, % сертификатов*

IV. Построение дерева Ключевых показателей эффективности (KPI)

# KPI

Key Performance Indicators (KPI) - ключевые показатели эффективности (КПЭ) - количественные значения ключевых характеристик деятельности организации, отдельных подразделений и сотрудников, а также бизнес-процессов.





# Эффекты внедрения системы оценки деятельности по KPI:

- ▶ Уточнение функционала, зон ответственности и целей подразделений
- ▶ Оптимизация процессов внутри подразделений
- ▶ Оптимизация взаимодействия между подразделениями
- ▶ В результате мониторинга и «отладки» показателей могут появиться: точки концентрации ошибок, «книга жалоб» и пр.
- ▶ Каждый менеджер/сотрудник САМ участвует в разработке показателей и принимает показатели KPI
- ▶ Менеджмент готов к внедрению системы мотивации :
- ▶ Готовность к детализации (вплоть до каждого сотрудника)
- ▶ Повышение управленческой квалификации, ориентация на рыночное мышление
- ▶ Готовность к оплате труда за эффективность и результаты (на основе KPI)

# Факторы рабочей среды для поддержания интереса к работе:

**Катализаторы** - (подпитка) - все то, что создает благоприятные условия для работы:

- Четкая формулировка цели
- Предоставление подчиненным независимости, помощи
- Выделение достаточных ресурсов и времени
- Открытое обсуждение неудач и успехов
- Поощрение свободного обмена идеями

**Ингибиторы** - отрицательные факторы рабочей среды:

- Человек не ощущает поддержки коллег или ему «вставляют палки в колеса»
- Поиск вины
- Игнорирование личных и профессиональных проблем
- Неприязненное отношение, трения

# Мотивация и стимул?

- ▶ **МОТИВАЦИЯ** - «сплав» движущих сил поведения, выраженный в виде потребностей, интересов, влечений, целей, идеалов, которые непосредственно детерминируют человеческую деятельность
- ▶ **СТИМУЛ** - инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения персонала.
- ▶ **СТИМУЛИРОВАНИЕ** - метод управления трудовым поведением работника / группы, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.



# Изменения в структуре мотивов работников

середина XX  
века

- Мотивация сохранения жизни, безопасности

2-ая половина -  
конец XX века

- Мотивация достижения

начало XXI века

- Мотивация время проведения
- Мотивация поиска себя
- Мотивация самореализации

# Четыре основных метода улучшения мотивации и повышения эффективности



1. Система стимулирования, основанная на теории подкрепления.
2. Регулирование поведения с помощью постановки целей.
3. Метод обогащения труда, в основе которого лежит изменение характеристик работы.
4. Партиципативность: вовлечение работников в управление.



# Два типа мотивации трудовой деятельности

## соединения и лояльности

Почему человек устраивается на работу именно в эту компанию: вступает в отношения купли-продажи своего труда с работодателем?

Почему продолжает работать в этой компании, а не меняет ее на другую?

## эффективн ости деятельнос ти

Почему человек работает с определенной эффективностью?

Почему существует разница между тем, как сотрудник может (способен) работать и тем, как он работает (хочет работать)?

# Мотивация: присоединения и лояльности

Приоритет	Значимость для сотрудника
Возможность обучения	Имеет непосредственное влияние на «стоимость» сотрудника на рынке труда
Конкурентная оплата труда	Уверенность сотрудника в том, что размер его вознаграждения соответствует уровню на внешнем рынке труда и существует прямая связь между результативностью работы и размером оплаты труда
Реальное «наставничество» со стороны руководителя	Быстрое развитие собственных практических профессиональных навыков
Репутация фирмы	Репутация компании в данной отрасли с точки зрения ее стремления к новациям и прогрессивной практике управления человеческими ресурсами
Дополнительные льготы для сотрудников	Особую ценность имеют эксклюзивные льготы, которые можно получить, только работая в этой компании (напр. возможность приобретать товары Ко по спецценам, корпоративные дома отдыха и др.).



# Реестр стимулов



- ▶ Негативные стимулы: замечания, предупреждения, выговоры; штрафы, пени, возмещение убытков; понижения оклада, разряда, перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение должности; снижение премии, годового вознаграждения...
- ▶ Денежные стимулы: базовую заработную плату; переменную часть заработной платы, зависящую от выполнения конкретных показателей деятельности; доплаты и надбавки; целевые премии; повышение в должности.
- ▶ Материальные неденежные (натуральные) стимулы - это: жилье или кредиты на него; автомобиль (или компенсация его использования), гараж, стоянка; земельный участок, дача; путевки для лечения и отдыха, туристические поездки; питание за счет фирмы; оплата мобильного телефона...



- ▶ Моральные поощрения можно разделить на следующие подгруппы: общего действия (благодарности, грамоты, доска Почета), коллектив высокой культуры; соревновательные - победитель соревнования, лучший по профессии, победитель конкурса, рекордсмен, чемпион).
- ▶ Организационные стимулы включают следующие факторы: максимальная автономия в работе; самоконтроль качества и результатов работы; свободный распорядок работы, свободные дни; дополнительное распоряжение ресурсами; контрактная форма найма.
- ▶ К партисипативным стимулам относятся: участие в совладении (участие в прибыли, участие в капитале); участие в управлении (полное и своевременное информирование, участие в выработке решений, участие в принятии решений).



# Стимулирование работников с разными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные	Применимы денежной компонентой	Запрещены	Применимы знаковой компонентой	Запрещены	БАЗОВЫЕ
Денежные	БАЗОВЫЕ	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы денежной компонентой	Применимы при акценте на профессиональных достижениях	Применимы знаковой компонентой	Применимы денежной компонентой	БАЗОВЫЕ
Моральные	Запрещены	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	БАЗОВЫЙ
Организационные	Нейтральные	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	БАЗОВЫЕ	Запрещены

# Примеры показателей КРІ российских компаний (1/3)

Финансовые (25%):

- ▶ Выполнение плана по объемам, операциям, проектам
- ▶ Выполнение плана по финансовому результату
- ▶ Использование фонда оплаты труда
- ▶ Непревышение сметы
- ▶ Выполнение норматива по расходам
- ▶ Соблюдение бюджета

Показатели объема работ (плановые) 5%

- ▶ Количество проведенных работ
- ▶ Количество открытых новых офисов
- ▶ Выполнение плана работ, проверок



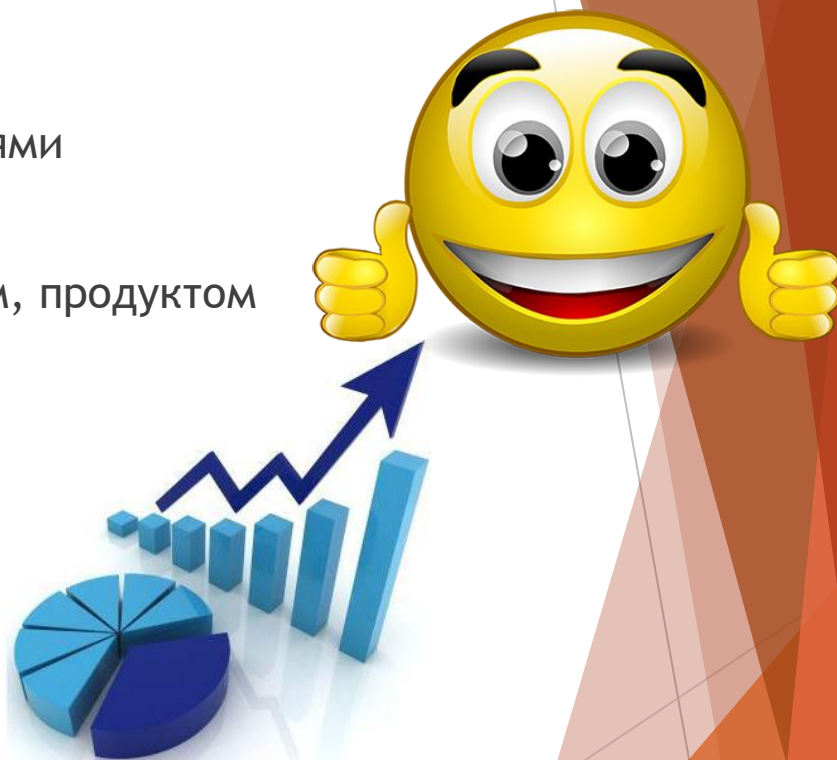
# Примеры показателей KPI российских компаний (2/3)

## Показатели удовлетворенности (10%)

- ▶ Эффективность работы с потребителями
- ▶ Рекламации
- ▶ Процент удовлетворенности сервисом, продуктом
- ▶ Своевременность информирования

## Показатели развития (20%)

- ▶ Инициативность сотрудников
- ▶ Выполнение показателей KPI
- ▶ Профессиональный рост
- ▶ Расходы на обучение
- ▶ % незакрытых вакансий в течение нормы времени
- ▶ % сотрудников, прошедших сертификацию по результатам обучения
- ▶ % текучести персонала



# Примеры показателей КРІ российских компаний (3/3)

## Качество внутренних процессов (20%)

- ▶ Качество выпускаемых продуктов, оказываемых услуг и реализованных проектов
- ▶ Качество процессов, работ, процедур
- ▶ Качество координации
- ▶ Отчетность
- ▶ Ошибки
- ▶ Качество взаимодействия
- ▶ Количество предъявленных исков
- ▶ Поддержка смежных подразделений

## Показатели эффективности (20%)

- ▶ Загруженность
- ▶ Эффективность использования времени
- ▶ Эффективность выполнения работ
- ▶ Интенсивность
- ▶ Выполнение задач в срок, соблюдение временных требований
- ▶ Невыполнение в срок рекомендаций
- ▶ Своевременность информирования





### % начисления переменной части

Низкая степень достижения

Частичное достижение

Удовлетворительная степень достижения

Успешное выполнение

Высокая результативность

0%

50%

70%

90%

110%

140%

0,5

0,6

0,8

1,0

1,2

1,4

Неприемлемый уровень

Недостаточный уровень

Нормальный уровень

Хороший уровень

Выдающийся уровень

индекс KPI по подразделению/компании:  
выполнение бизнес-показателей