



МОТИВАЦИЯ

Тренер-консультант Сергей Кручинин

ЗАЧЕМ НУЖНА СТРАТЕГИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Необходимо ответить на ряд вопросов:

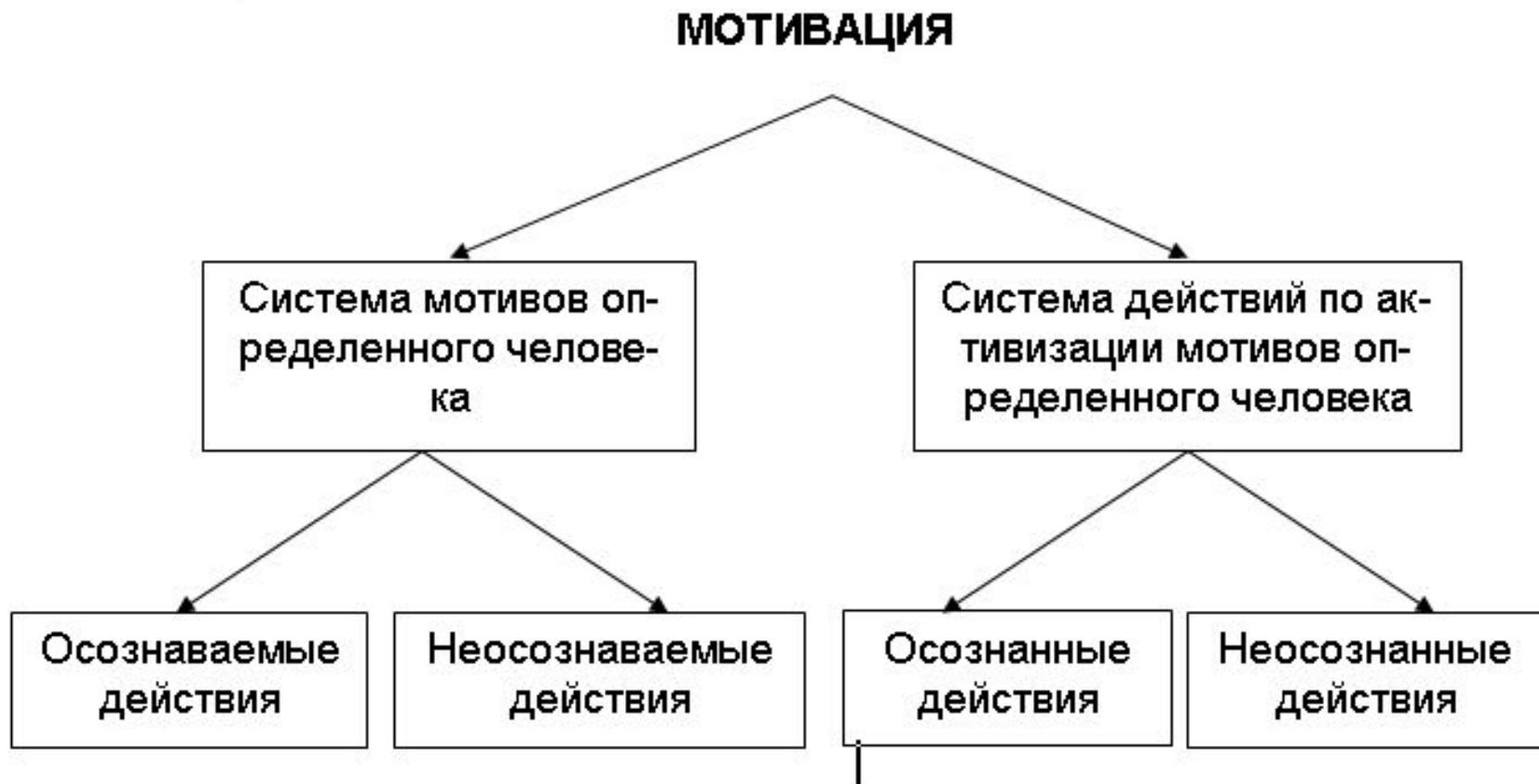
1. Как привлечь и удержать именно тех работников, которые нужны компании?
2. Что необходимо предпринять для мотивирования и повышения квалификации работников?
3. Как связать оплату труда с его результатами?
4. Существует ли связь между отдельными элементами модели оплаты и стимулирования труда - заработной платой, премиями и компенсациями, возможностями карьеры; связаны ли они с общей деловой стратегией компании?
5. Как повышать лояльность и преданность персонала?

ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

ТЕЗИСЫ

1. Все теории мотивации объясняют, что поведение человека всегда разумно по-своему.
2. Одна и та же цель может быть достигнута множеством различных способов или мотиваций.
3. Одна цель может отвечать длинному списку разных потребностей и, соответственно, разным мотивациям.
4. Люди различаются по своим потребностям, поэтому и их мотивации различны.
5. Индивидуумы часто меняют свои стремления и свои потребности, следовательно, и их мотивация изменяется от ситуации к ситуации
6. Менеджер не удовлетворяет потребности сотрудников, но создает условия-возможности для их удовлетворения.
7. Определение уровня и распределение затрат на персонал - стратегический выбор компании.
8. Каждая премия должна иметь конкретное назначение, иначе она не служит стимулированию.
9. Обеспечение лояльности сотрудников - создание установки на принятие и поддержку норм компании, на предпочтение ее как «среды жизни», предоставляющей сотрудникам сравнительно лучшие возможности удовлетворения нужд сейчас и в перспективе.

МОТИВАЦИЯ





высшие

потребности

низшие

ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ

- Термин «**мотивация**» образован от слова
- «**мотив**», которое в свою очередь происходит от латинского глагола **movere**, то есть двигаться. Таким образом, мотив можно определить как нечто, что
- заставляет вас действовать.
- Отличительной особенностью понятий мотива и мотивации является предположение, что вас побуждает к действию какая-то внутренняя сила.
- Это может быть потребность, желание или эмоция, однако именно она заставляет вас действовать — причем действовать определенным образом.

МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

Содержательные теории

Теория потребностей
А.Маслоу

Теория потребностей
Д.Мак.Клелланда

Теория потребностей
Ч.Альдерфера

Теория мотивации
Ф.Герцберга

Теории отношений

Теория человеческого фактора
Д.Мак.Грегора

Концепции
Э.Шейна

Теория Z
У.Оучи

Процессуальные теории

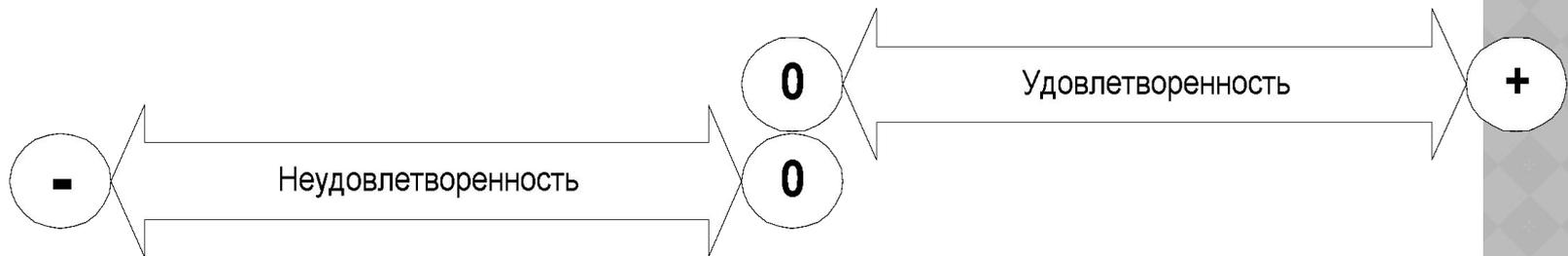
Теория ожиданий
В.Врума

Теория справедливости



Иерархия потребностей персонажа

ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ



ТЕОРИЯ Х И У

ТИПЫ МОТИВАЦИИ:

- ◉ Инструментальная
- ◉ Профессиональная
- ◉ Патриотическая
- ◉ Хозяйская
- ◉ Люмпенизированный работник

ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ:

- ⦿ Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.
- ⦿ Денежные - зарплата, премии, доплаты.
- ⦿ Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
- ⦿ Моральные.
- ⦿ Патернализм (забота о работнике).
- ⦿ Организационные - содержанием, условиями и организацией работы.
- ⦿ Привлечение к совладению и участию в управлении.

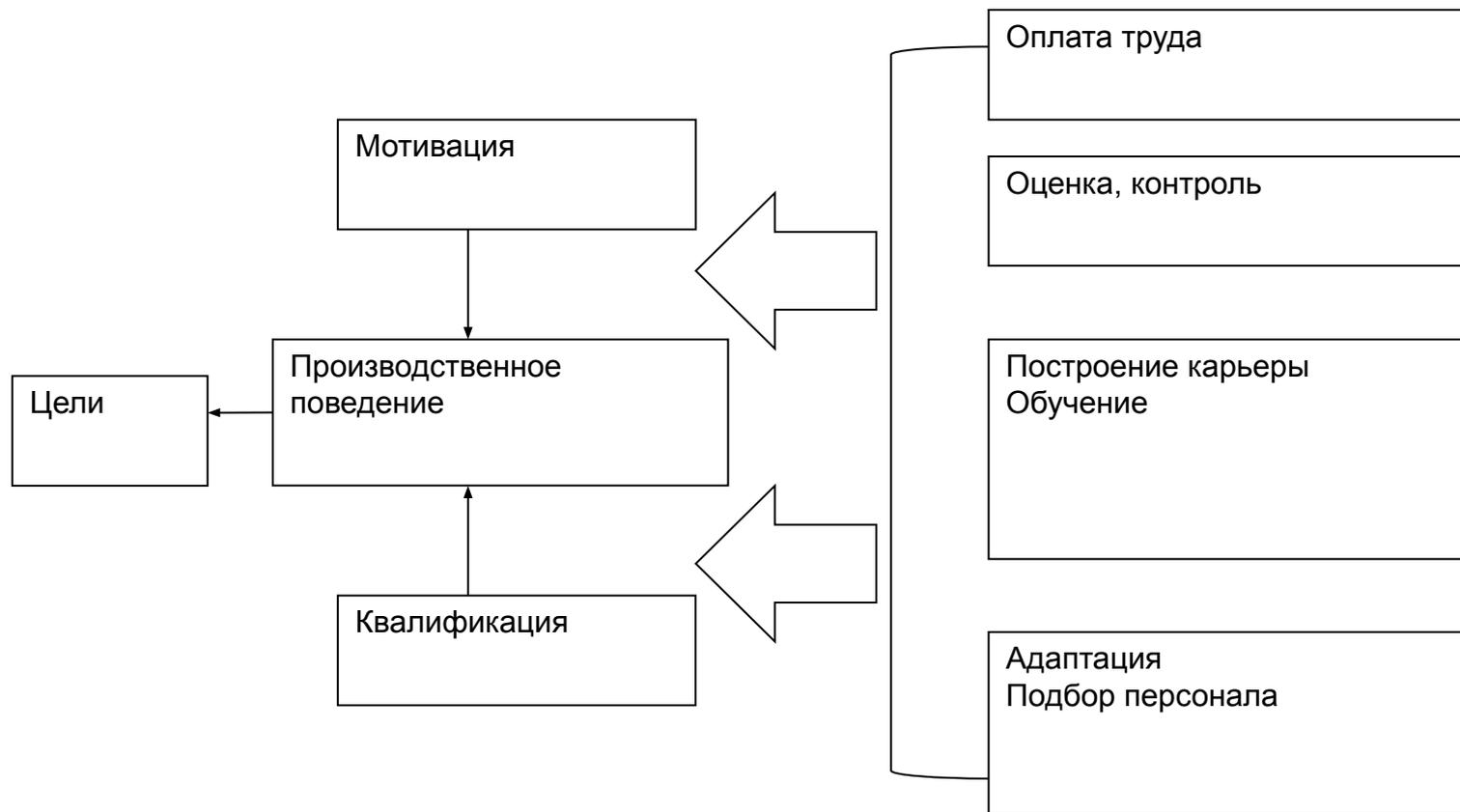
СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ С РАЗНЫМИ ТИПАМИ МОТИВАЦИИ

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Применим	Нежелательны	Применимы	Нежелательны	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные	Базовые
Моральные	Нежелательны	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Нежелателен	Нейтрален	Применим	Нежелателен	Базовый
Организационные	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Нежелательны
Участии в управлении	Нейтральная	Применима	Применима	Базовая	Нежелательно

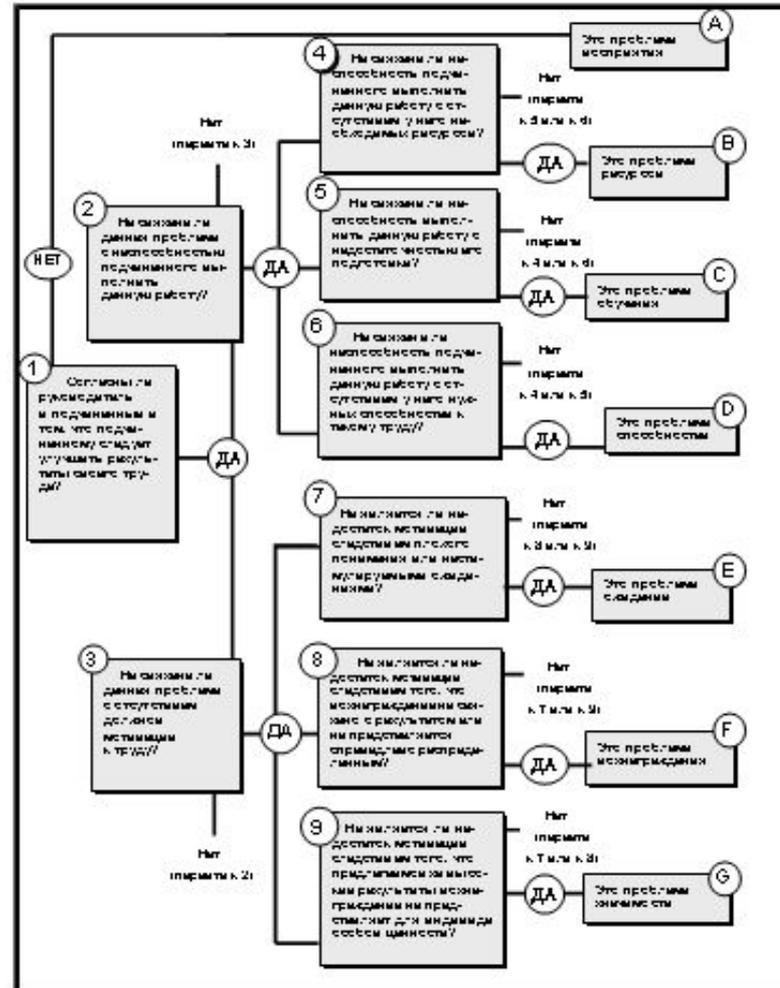
КАК ОЦЕНИТЬ МОТИВАЦИЮ ВАШЕГО ПЕРСОНАЛА?

1. Тестирование, анкетирование, опросы.
2. Интервью, беседы.
3. Наблюдение. Метод слабых сигналов.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК СИСТЕМА РЕГУЛИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ



МОДЕЛЬ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМ, СВЯЗАННЫХ С НИЗКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ



ВИДЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

- ◉ Мотивация на точное исполнение
- ◉ Мотивация на думающее отношение к работе
- ◉ Мотивация на инновационное поведение

ОСНОВНЫЕ СТИМУЛЫ

- ◉ Страх (возможность потерять)
- ◉ Интерес (возможность получить)

ЧЕГО БОИТСЯ СОТРУДНИК

- ◉ Материальные потери
- ◉ Социальные потери
- ◉ Психологические потери

ПРЕИМУЩЕСТВА СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ, ОСНОВАННЫХ НА СТРАХЕ

- Эффективность
- Скорость воздействия
- Низкая экономическая стоимость
- Универсальность воздействия

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАКАЗАНИЙ

Действует:

1. **Через страх**, потому вызывает скованность, отчуждение, избегание (в том числе обманом), месть, ненависть ко всему, связанному с негативной ситуацией, поиск защиты
2. **Так, что тормозит не только недопустимое, но и «аналогичное» поведение**
3. **Односторонне: прекращает недопустимое поведение, но не ориентирует на требуемое поведение**, которое не всегда является однозначной противоположностью недопустимого поведения
4. **С каждым разом все слабее** в силу привыкания и нуждается в увеличении интенсивности для достижения того же эффекта
5. **Если нет реальной или иллюзорной защиты**
6. **При наличии внешнего контроля**

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАКАЗАНИЙ

Уместно:

1. В простом ручном труде, поддающемся легко внешнему контролю
2. Когда нужно быстро прервать поведение сотрудника, так как продолжение его действий превышает допустимую цену
3. Когда есть доступное сотруднику желательное поведение, альтернативное недопустимому
4. Если нужно «перевесить» внутреннее вознаграждение, получаемое сотрудником от недопустимого поведения

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАКАЗАНИЙ

Эффективнее если:

1. Применяется до того, как недопустимое поведение закрепится
2. Следует как можно быстрее за наказуемым поведением
3. Точно адресуется к конкретным действиям и результатам, а не поведению сотрудника вообще или его личности
4. Применяется последовательно, «невзирая на лица»
5. Сопровождается объяснением причин недопустимости поведения, т. е. имеет информационную ценность
6. Происходит в контексте уважительных отношений
7. Не сочетается с наградой для «подслащивания» (уменьшения «чувства вины» наказываемого)

ОСНОВНОЕ ПРАВИЛО ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ВОЗМОЖНОСТЬЮ ПОТЕРИ:

- ◉ Дозированное воздействие
- ◉ Только на уровне возможности материальных/социальных потерь
- ◉ Наказание должно быть соразмерно с провинностью

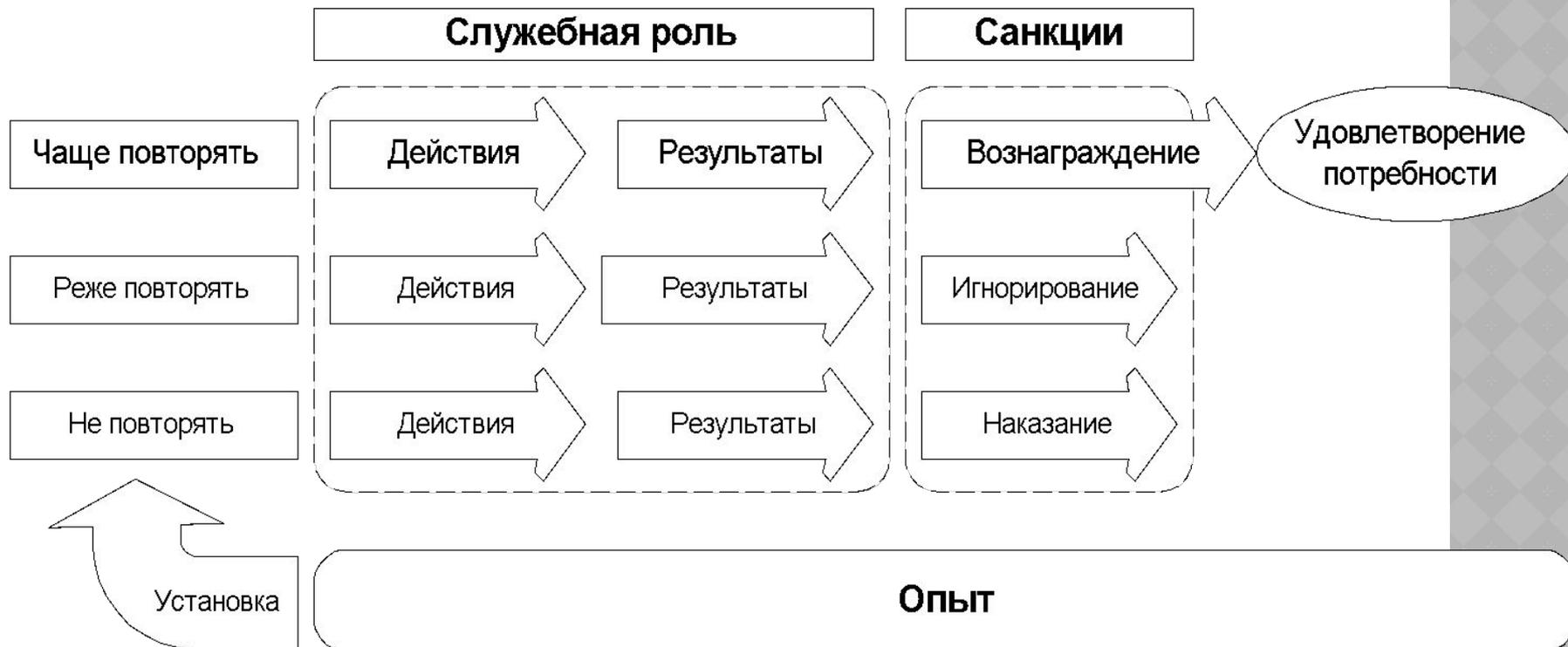
ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ВОЗМОЖНОСТЬЮ ПОТЕРИ:

- ◉ Стимулирование на уровне: «*Делай*» 70/30 %
- ◉ Стимулирование на уровне: «*Думай*» 50/50 %
- ◉ Стимулирование на уровне: «*Придумай*» 0/100 %

ЗАКОНЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

- Сотрудник в рамках служебной роли совершает действия и достигает результатов, которые сулят ему вознаграждение, способное удовлетворить его актуальные потребности.
- Сотрудник накапливает опыт и выбирает действия, которые с меньшими затратами дают результаты, вознаграждаемые «справедливо», то есть в пределах ожиданий.
- Менеджер системой санкций «сообщает» сотруднику, какие его действия и результаты нужны организации, а какие не нужны или недопустимы.
- Стимул к труду - установка выполнять те действия и достигать тех результатов, которые связаны с, позитивным ожиданием - предвкушением.

ЗАКОНЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ



ХОРОШАЯ СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ:

- ◉ Возможность получить
- ◉ Возможность потерять
- ◉ В зависимости от демонстрируемого поведения и результата работы

МАТРИЦА ЭЛЕМЕНТОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ

	Нематериальные	Материальные	
Стимулирующие	<ul style="list-style-type: none">• Организационная культура• Ответственность и уважение• Карьера• Обучение	<ul style="list-style-type: none">• Оплата по результату• Премии по результатам соревнований• Подарки по достижению целей	Стимулирующие
Поддерживающие	<ul style="list-style-type: none">• Хорошие условия работы• Дополнительные возможности• Корпоративные мероприятия	<ul style="list-style-type: none">• Хороший оклад• Льготы• Обучение	Поддерживающие
	Нематериальные	Материальные	

ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В СИСТЕМЕ

Система	Назначение
Оплаты	Обеспечивают выполнение сотрудником основных действий (функций) служебной роли и достижение ключевых результатов , являющихся необходимым вкладом в результаты работы организации
Стимулирования	Обеспечивают акцент в усилиях сотрудника на отдельных сторонах (количественных, качественных) его действий и результатов, на выполнение дополнительных действий для повышения производительности труда
Обеспечения лояльности	Обеспечивают долгосрочные установки сотрудника на предпочтении данной организации, принятие, соблюдение, утверждение ее норм и правил

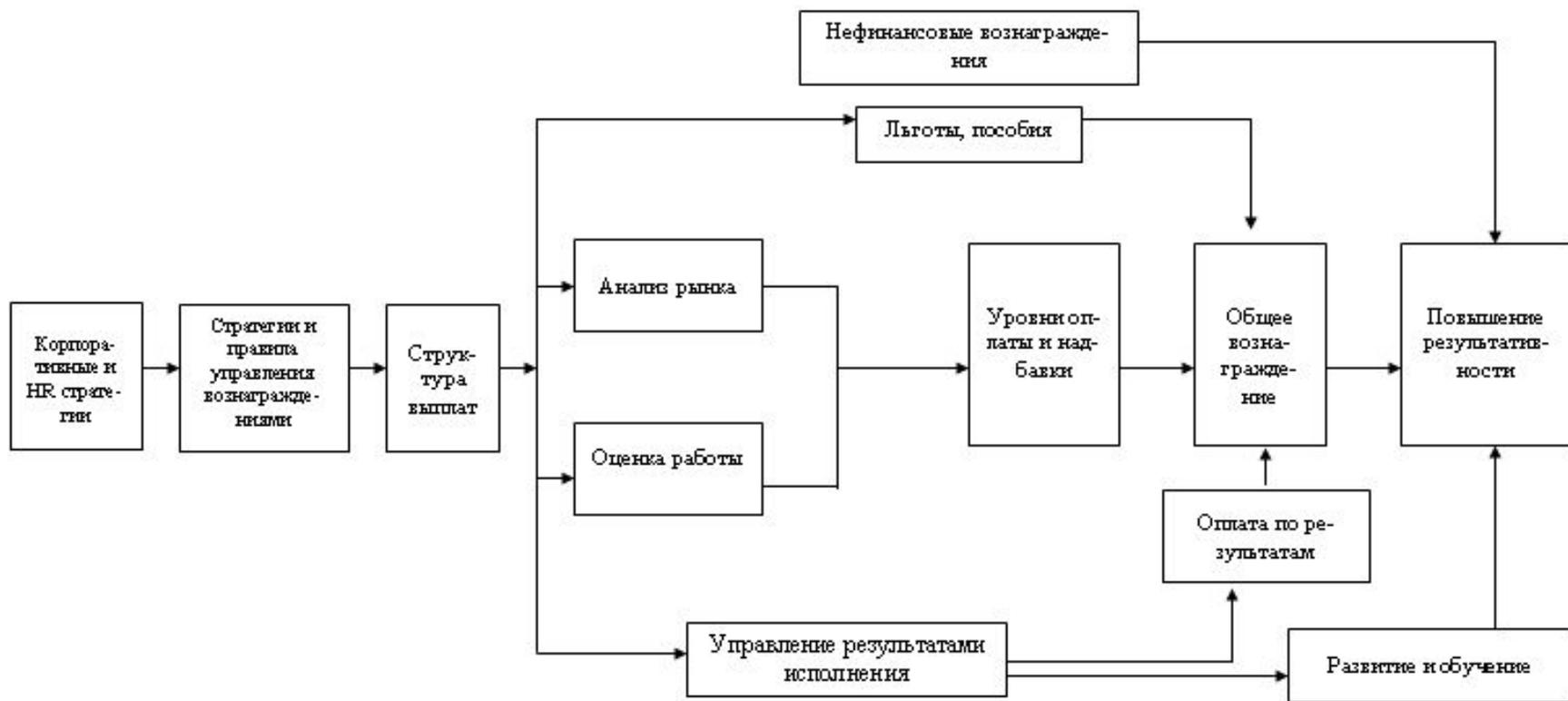
СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

- ◉ Стандартные наборы социальных льгот в зависимости от категории должности
- ◉ Льготы как индивидуальные вознаграждения
- ◉ Метод кафетерия (меню)
- ◉ Метод кафетерия (заработанная сумма)

МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КОМАНДНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Эти методы повышают командную сплоченность, увеличивают привлекательность труда и удовлетворенность, что ведет к более осознанному и качественному выполнению своих функций.

СТРАТЕГИЯ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМИ



ПОЛИТИКА КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

- ◉ Политика “нам нужны лучшие”: 25% компаний платят выше, 75% - ниже
- ◉ Политика “достойная оплата”: 50 % / 50%
- ◉ Политика “работа есть работа”
- ◉ 75% компаний платят выше, 25% - ниже

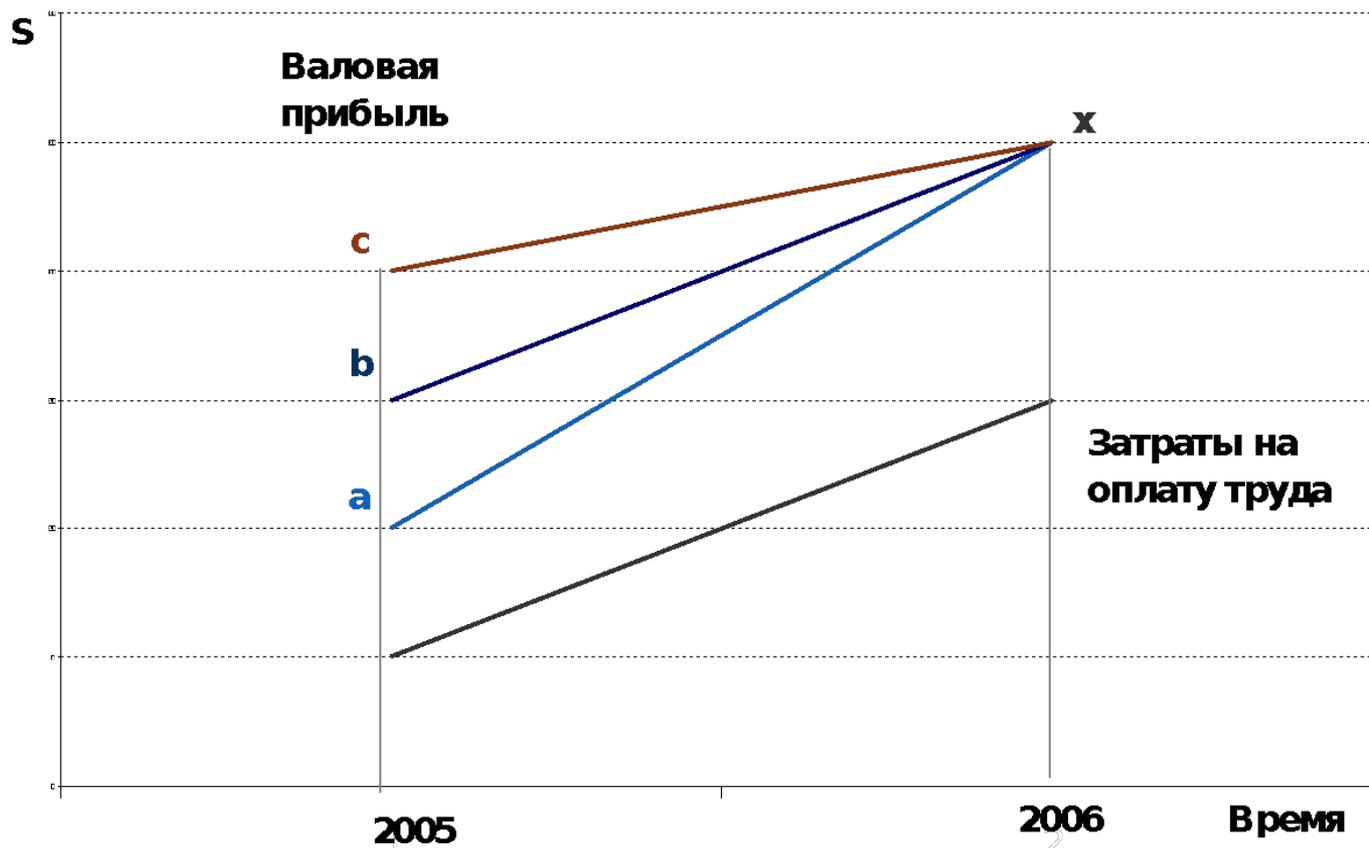
КВАДРАТ АНАЛИЗА: АБСОЛЮТНЫЕ ВЫПЛАТЫ И ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ

	Показатели компании не растут	Показатели компании растут
Абсолютные выплаты на 1 сотрудника не растут	<u>1. БОЛОТО</u>	<u>3. ЭКСПЛУАТАЦИЯ</u>
Абсолютные выплаты на 1 сотрудника растут	<u>2. ШАНТАЖ</u>	<u>4. ПАРТНЕРСТВО.</u>

ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

- ⦿ Опережающий рост производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы.
- ⦿ Обеспечение оптимального удельного веса заработной платы в себестоимости продукции.
- ⦿ Поощрение высокого качества работ, услуг, взаимодействия

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ НА ОПЛАТУ ТРУДА ПЕРСОНАЛА



СУЩЕСТВУЮЩИЕ РЫНОЧНЫЕ МОДЕЛИ ОПЛАТЫ ТРУДА

- Свободная распределительная система - оплата труда полностью зависит от коллективного/индивидуального результата труда
- Распределительная система - каждый сотрудник имеет коэффициент, который отражает его квалификационный уровень, оплата труда зависит как от индивидуальной квалификации, так и от результата
- «Исторически сложилось»
- «Как кто сумеет себя продать»

ПРЕИМУЩЕСТВА “ТАРИФНОЙ” СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ

- Прозрачность системы для сотрудников
 - Повышение мотивации к труду
- Управляемость системы для руководства
 - Контроль за издержками

ПОСТРОЕНИЕ ТАРИФНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА: РЫНОЧНЫЙ ПОДХОД

- Тарифная система разрабатывается индивидуально под потребности конкретной компании
- Принцип внутренней и внешней непротиворечивости:
 - Уровень оплаты сотрудника должен быть согласован с размерами оплаты других работников этой же компании
 - Уровень оплаты сотрудников должен быть согласован с оплатой труда за выполнение аналогичных работ в других компаниях сходного профиля данного региона

РАНЖИРОВАНИЕ

Ранг	Должность
7	Директор
6	Заместители
5	Руководители отделов, начальники цехов
4	Замы руководителей отделов, квалифицированные специалисты
3	Инженеры, бригадиры, высококвалифицированные рабочие
2	Работники средней квалификации, секретари
1	Работники ручного труда, охранники, уборщицы

ОПРЕДЕЛИТЬ СРЕДНЮЮ СТОИМОСТЬ РАНГОВ В КОМПАНИИ

Стоимость	Должность
5000	Директор
2000	Заместители
1500	Руководители отделов, начальники цехов
1000	Замы руководителей отделов, квалифицированные специалисты
800	Инженеры, бригадиры, высококвалифицированные рабочие
600	Работники средней квалификации, секретари
400	Работники ручного труда, охранники, уборщицы
200	

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

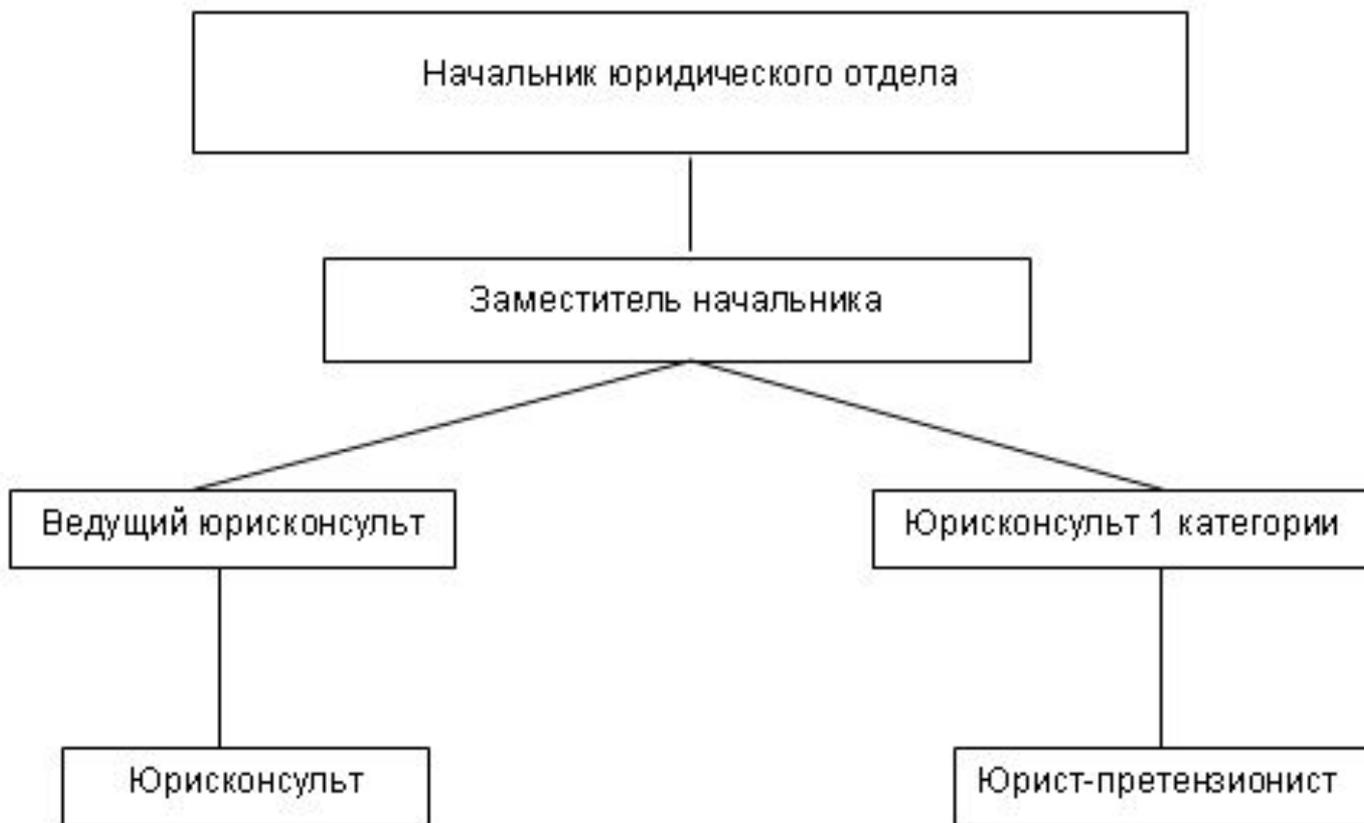
Ценность рабочего места определяется в зависимости от комплексного показателя, который складывается из суммы экспертных оценок определенных факторов (баллы):

Например:

- Требования к умственной работе
- Требования к физической работе
- Квалификация
- Ответственность
- Условия труда

Начальник отдела	Число баллов	Цена балла	Цена фактора
Напряженность умственного фактора	3	76,9	230
Напряженность физического труда	1	76,9	76,9
Квалификация	3	76,9	230
Ответственность	4	76,9	307,6
Условия работы	2	76,9	153,8
Всего	13 (1000/13=76,9)	76,9	1000

СТРУКТУРА ЮРИДИЧЕСКОГО ОТДЕЛА



ПРИМЕР РАСЧЕТА ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЕСА ДОЛЖНОСТЕЙ ДЛЯ ОТДЕЛЬНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Расчет стоимости единицы веса

1 сотрудник 8 уровня, вес 22

1 сотрудник 6 уровня, вес 16

2 сотрудника 4 уровня, вес 10

2 сотрудника 3 уровня, веса 7 и 8

Распределению подлежит ФОТ, например, равный 15000 рублей

Стоимость единицы веса отдела	=	Сумма ФОТ	=	15 000	= 205,5
		$1 \times 22 + 1 \times 16 + 2 \times 10 + 1 \times 7 + 1 \times 8$		73	

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФОТ

Пропорционально весу должностей получаем зарплату:

● Начальник юридического отдела	22 X 205,5 = 4520
● Зам. начальника отдела	16 X 205,5 = 3288
● Ведущий юрисконсульт	10 X 205,5 = 2055
● Юрисконсульт 1 категории	10 X 205,5 = 2055
● Юрист-претензионист	8 X 205,5 = 1644
● Юрисконсульт	7 X 205,5 = 1438
ИТОГО:	15000

ОПРЕДЕЛИТЕ РАЗМЕР ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ:

Менеджер отдела	Число баллов	Цена балла	Цена фактора
Напряженность умственного фактора			
Напряженность физического труда			
Квалификация			
Ответственность			
Условия работы			
Всего			

Общий ФОТ - 5000s

Директор- 20

Главный бухгалтер – 17

Менеджер по продажам – 7 (8 человек)

Секретарь – 4

СОЗДАНИЕ МАТРИЦЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

1. Определить количество критериев
2. Определить количество баллов для одного критерия
3. Выделить критерии, наиболее полно отражающие все аспекты деятельности в организации, оценивающие все должности
4. Описать по каждому критерию параметры для выставления соответствующего балла
5. При необходимости установить весовое соотношение между критериями

МАТРИЦА ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Оценка критерия Критерии	0	1	2	3	4

ОЦЕНОЧНЫЕ ФАКТОРЫ

Название фактора	Обозначение	Содержание фактора
Квалификация	A	Определяет требования рассматриваемой должности в отношении необходимого уровня образования и профессионального опыта
Сложность процесса работы / цена ошибки	B	Определяет степень сложности выполняемой работы, разнообразие функций, оценивает уровень аналитических способностей
Степень свободы принятия решений / важность решений	C	Оценивает степень свободы и ответственность принимаемых решений, и их влияние на организацию
Управление / развитие персонала	D	Определяет важность должности в сфере управления и развития персонала
Взаимодействия, коммуникации	E	Степень необходимого взаимодействия должности по вертикали и горизонтали
Условия работы / физические нагрузки	F	Оценивает уровень физических нагрузок, требуемых при исполнении работ, а также сложность условий работы (например, концентрация внимания физическая сила, напряженность работы)

ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ ФАКТОРОВ:

Фактор	A	B	C	D	E	F	ИТОГО
Удельны й вес	15	20	20	20	13	12	100

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ БАЗОВЫХ ОКЛАДОВ

- ◉ Провести оценку должностей
- ◉ Построить внутрифирменную шкалу грейдов (уровней, разрядов)
- ◉ Установить диапазон окладов внутри грейда (разницу между высшим и низшим уровнем зарплаты), соблюдая принцип наложения грейдов
- ◉ Разработать политику роста оплаты труда внутри грейда

МАТРИЦА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

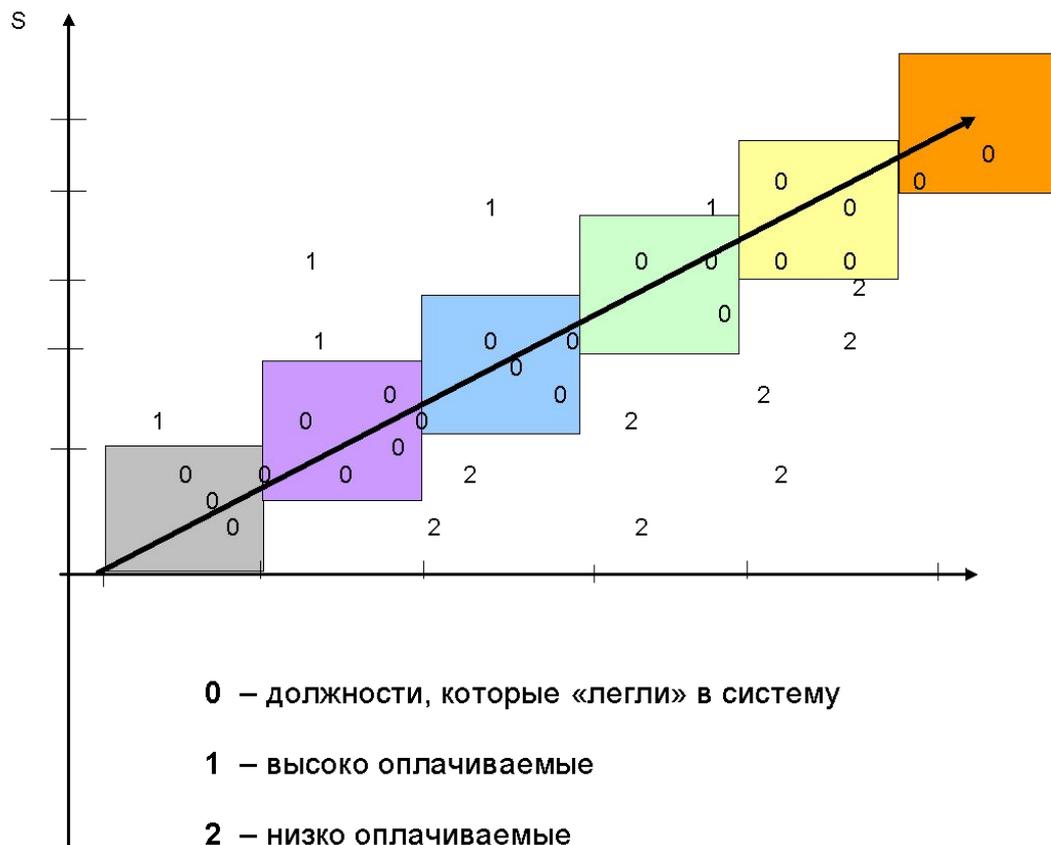
Пример: секретарь

Критерии \ Баллы	1	2	3	4	5	6
Уровень спец. знаний		●				
Уровень ответственности...	●					
Управленческий уровень	●					
Уровень сложности работ	●					
Уровень влияния на прибыль	●					
Уровень коммуникации			●			
Уровень инновационности	●					
Уровень доступа к комм. инф.	●					

ИТОГОВЫЙ ВЕС: 11 баллов

Грейд	Вес	Должности
6	32-42	Президент Директора дирекций Руководители стратегически важных департаментов
5	27-31	Руководители департаментов Руководители направлений Руководители проектов Руководители стратегически важных отделов
4	21-26	Руководители департаментов Начальники отделов Ключевые рядовые должности
3	15-20	Рядовые должности, требующие высокой квалификации
2	10-14	Рядовые должности, не требующие высокой квалификации
1	1-9	Рядовые должности, не требующие квалификации

ВИЛКИ ОПЛАТЫ ТРУДА



- Определить вилки оплаты труда каждой группы рабочих мест
- Убедиться, что есть перекрывающиеся диапазоны

ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО УРОВНЯМ РАЗВИТИЯ

(ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ)

Уровень 1: старается делать работу хорошо, может выражать недовольство по поводу неэффективности

Уровень 2: создает собственные критерии качества для измерения результатов и сравнения с собственными стандартами

Уровень 3: непрерывно и постепенно повышает показатели эффективности своей работы, постоянно находит способы выполнения задач проще, быстрее и качественнее

Уровень 4: ставит труднодостижимые цели и расставляет приоритеты на основе точного расчета

Уровень 5: выделяет значительные ресурсы для получения долгосрочных выгод

ДИАПАЗОН И ПОЛИТИКА РОСТА

		Максимум разряда
120%	Высшая компетентность, рейтинг 5	
	Высокая компетентность, рейтинг 4	Среднее значение по разряду
100%	Компетентность, рейтинг 3	
	Обучение, низкая компетентность, рейтинг 2	
80%	Обучение, рейтинг 1	Минимум разряда

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

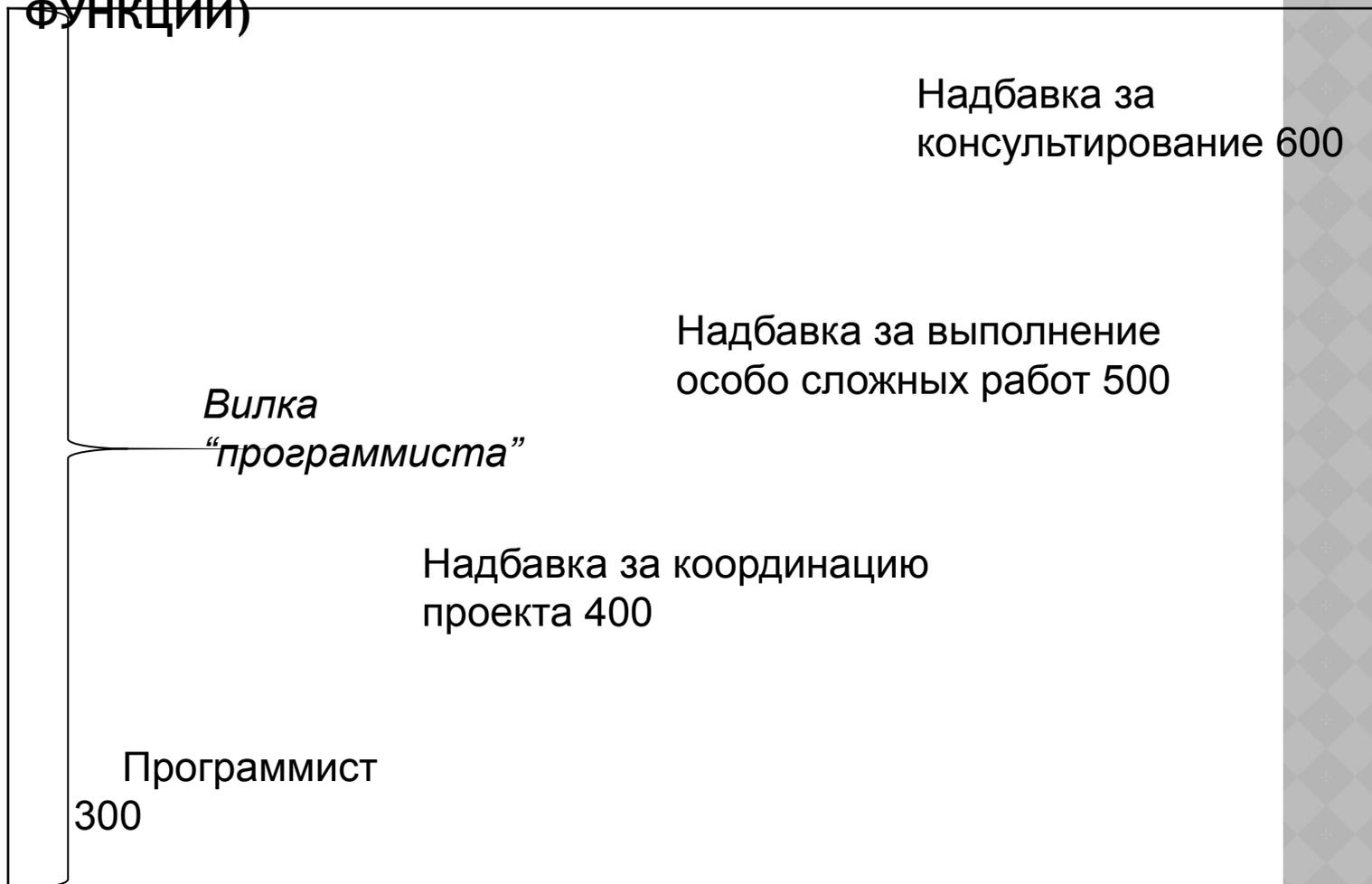
- Оплата за должность
- Оплата за результат
- Оплата за компетенции

ОПЛАТА ЗА ДОЛЖНОСТЬ

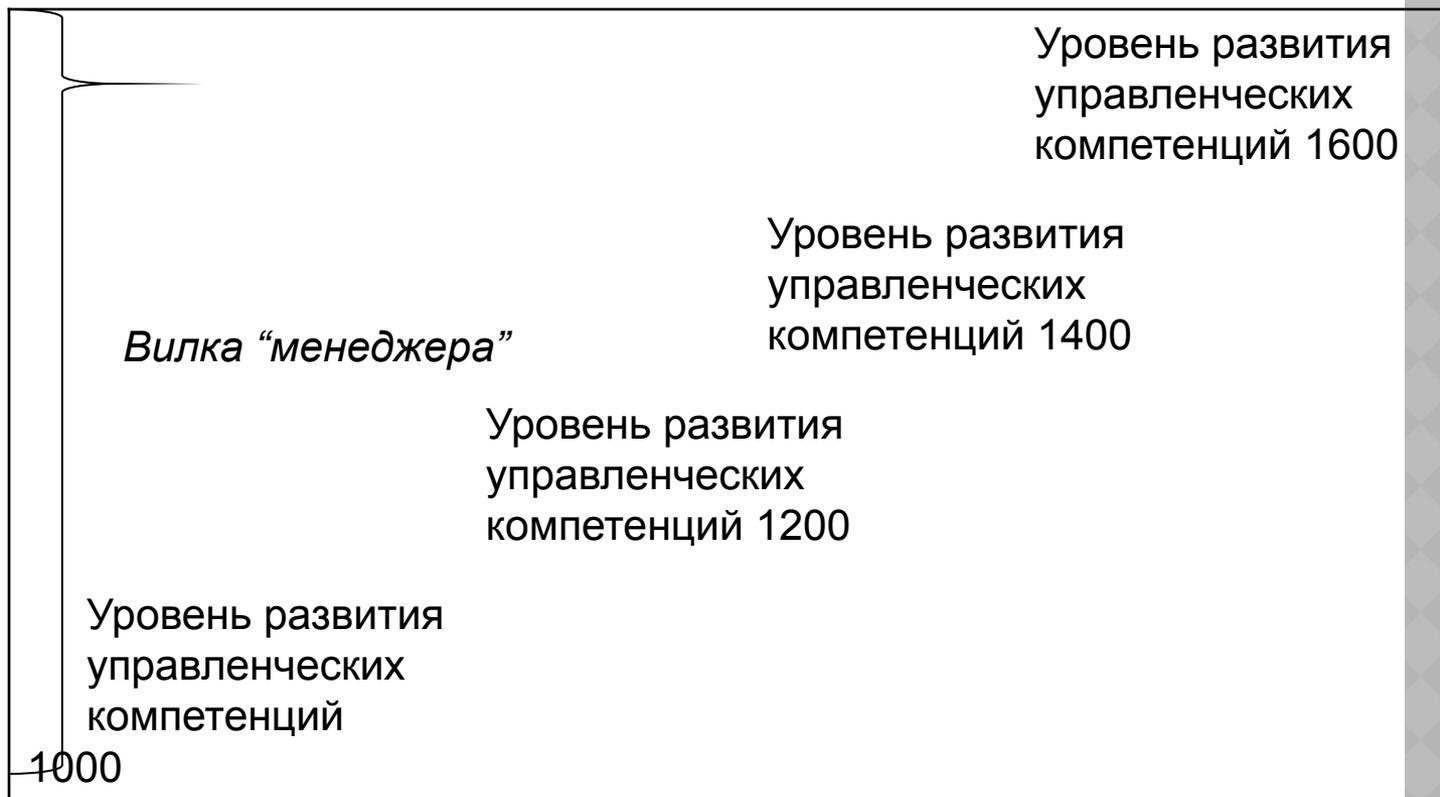
	Руководитель Группы закупок 600
	Старший менеджер по закупкам 500
<i>Вилка “закупщика”</i>	Менеджер по закупкам 400
Специалист по закупкам 300	

ОПЛАТА ЗА КОМПЕТЕНЦИИ

(ЗА ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ)



ОПЛАТА ЗА КОМПЕТЕНЦИИ (ЗА УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ)



ОПЛАТА ЗА РЕЗУЛЬТАТ

		Базовая оплата + % от результата (50 клиентов) 1000
Вилка “продавца”	Базовая оплата + % от результата (20 клиентов) 500	
Базовая оплата 100		

ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



АНАЛИЗ ЗАРПЛАТ НА РЫНКЕ ТРУДА

- Отслеживание конъюнктуры и тенденций развития рынка труда (целостная, полная, достоверная картина об уровнях и практиках оплаты труда и дополнительных льготах)
- Соблюдение последовательной стратегии и практики в области вознаграждения
- Установление оплаты для вновь создаваемых должностей (новых сотрудников)
- Удержание сотрудников за счет конкурентного вознаграждения
- Пересмотр зарплаты

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ О СОСТОЯНИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА РЫНКЕ

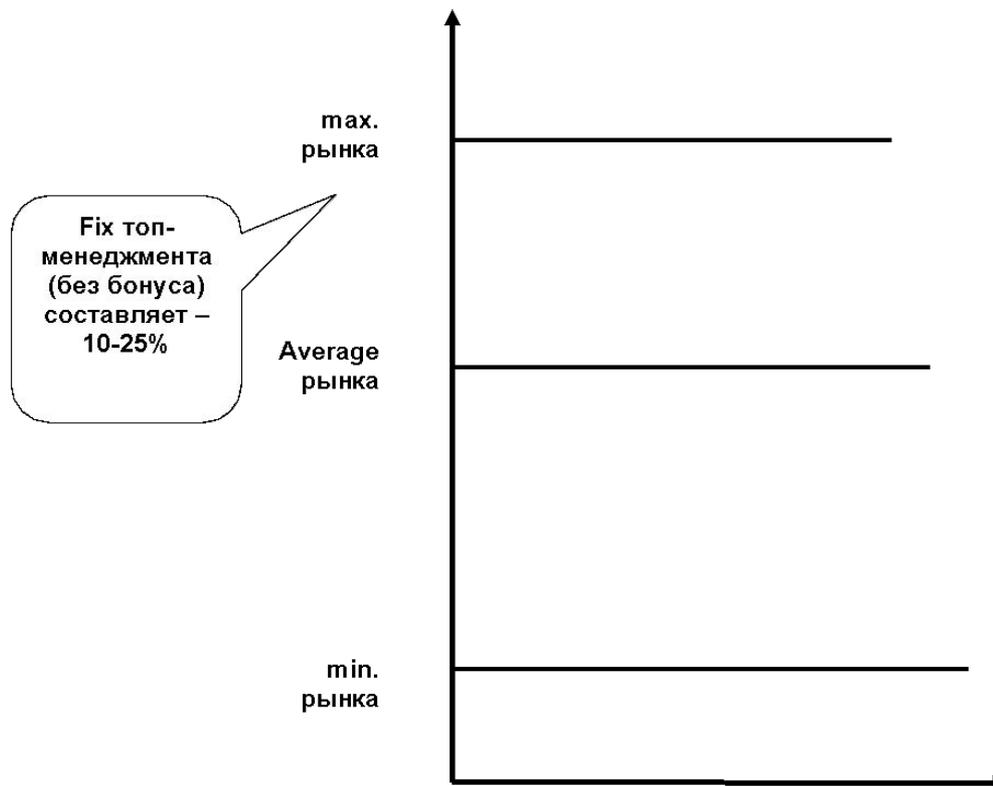
- ◉ Неформальное общение с коллегами
- ◉ Сотрудники, приходящие из других компаний
- ◉ Рекрутерские агентства
- ◉ Зарплатные обзоры

ВОПРОСЫ К ЗАРПЛАТНОМУ ОБЗОРУ

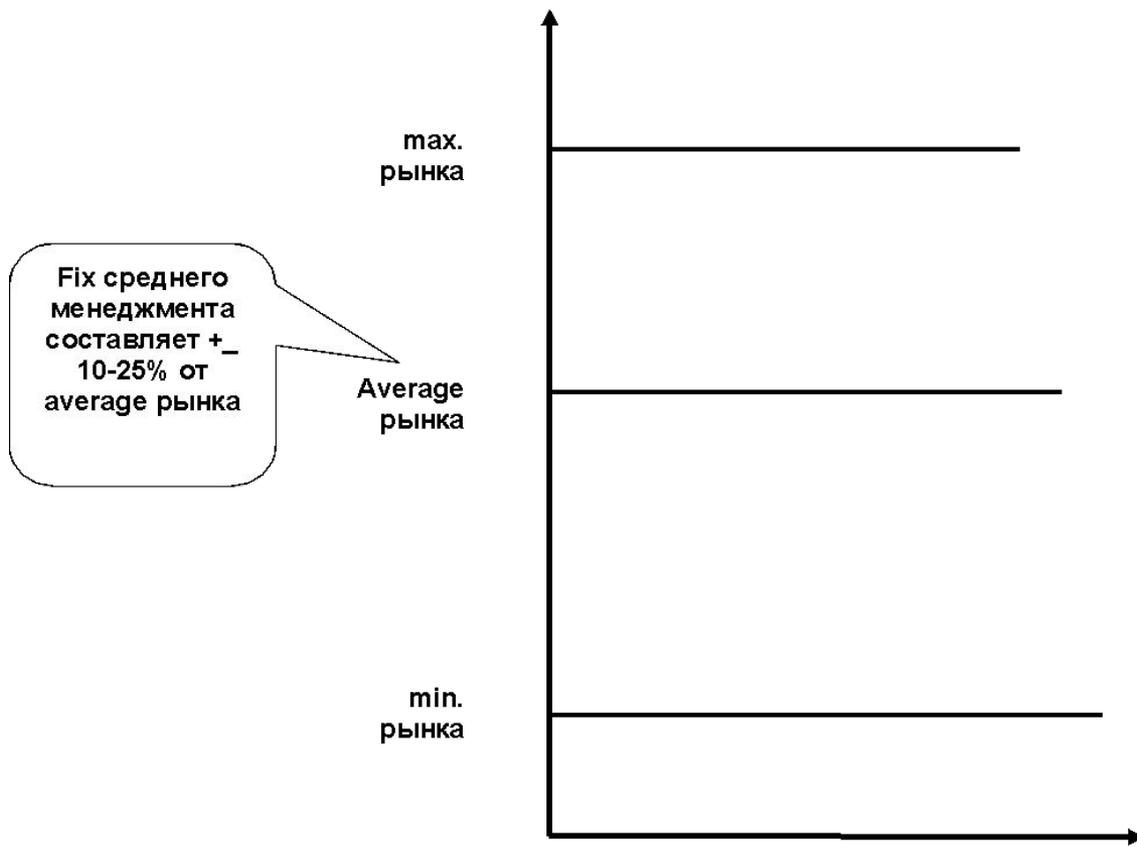
Сравнима ли группа участников с Вашей компанией?

- Сектор экономики
- Размер компаний
- Вид деятельности
- Сопоставимы ли должности?

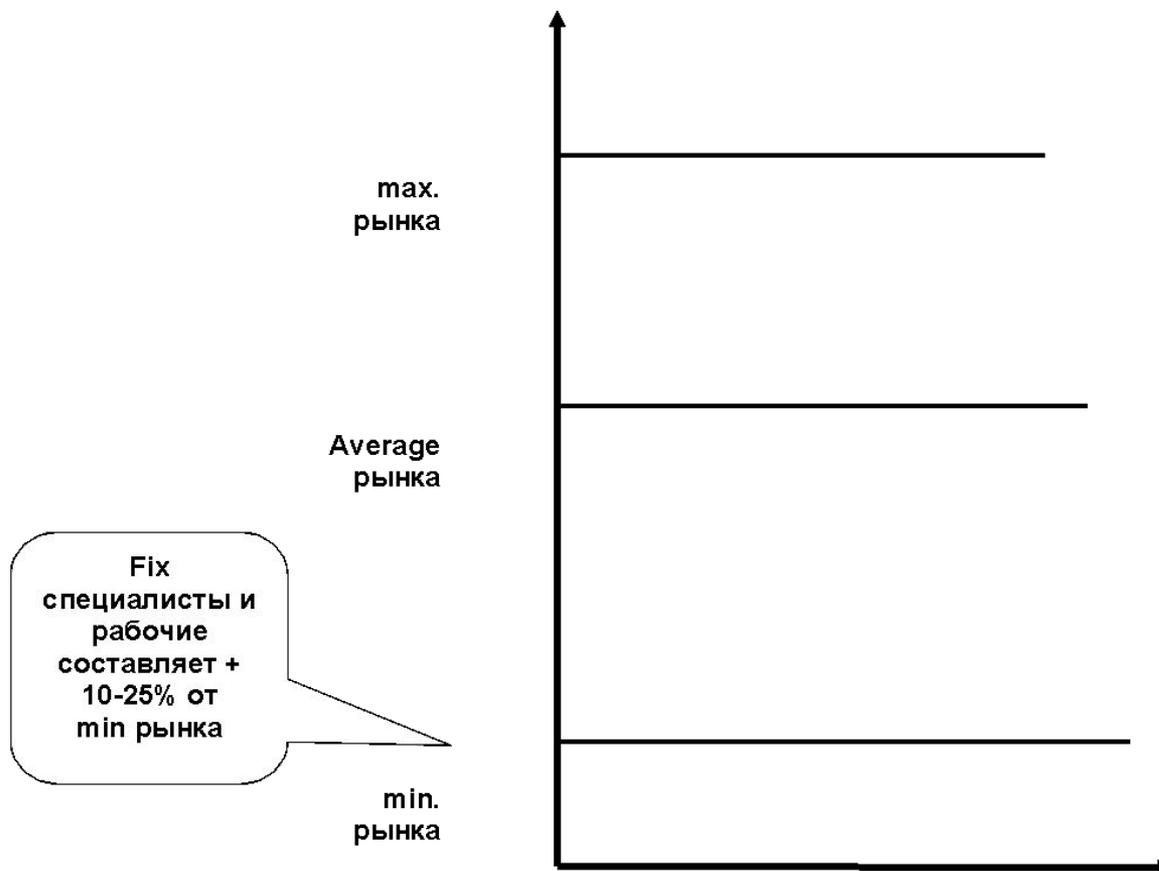
ПОЛИТИКА ПО ОПЛАТЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА



ПОЛИТИКА ПО ОПЛАТЕ СРЕДНЕГО МЕНЕДЖМЕНТА



ПОЛИТИКА ПО ОПЛАТЕ СПЕЦИАЛИСТОВ И РАБОЧИХ



ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

-оценивать результаты в соответствии со шкалой рейтингов
-установить взаимосвязь между уровнем вознаграждения и результатами деятельности

АТТЕСТАЦИЯ

-оценить результаты деятельности в соответствии с разработанными критериями

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ и КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

-определить цели и задачи каждого сотрудника в соответствии с целями компании
-разработать критерии оценки результата

КОУЧИНГ

-давать сотрудникам обратную связь об их деятельности
-осуществлять коучинг и предоставлять необходимые тренинги и обучение

ТЕНДЕНЦИИ В РАЗРАБОТКЕ ПЕРЕМЕННОЙ (СТИМУЛИРУЮЩЕЙ) ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

1. Увеличение переменной части.
2. Усиление связи вознаграждений с конкретными результатами.
3. Сокращение «периода ожидания» вознаграждения.
4. Строгие договоренности. «правила игры»
5. Усложнение системы вознаграждений, введение дополнительных «правил».
6. Формализация отношений, минимизация «личностных» факторов, алгоритмизация расчетов.
7. Увеличение участия персонала в установлении системы вознаграждений.
8. Рост доли нематериальных стимулов.

ОСНОВНОЙ ВОПРОС ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ:

За что именно мы хотим платить сотруднику премию?

- За выполнение плана?
- За перевыполнение плана?
- За абсолютные достижения?
- За демонстрируемое поведение?
- За командную работу?
- За групповой результат?
- За результат работы компании?
- За лучшие достижения?
-

ЗА ЧТО НУЖНО ПЛАТИТЬ?

Виды выполняемых работ / рабочих мест.

- **Функциональные** - для которых:
 - результат трудно поддается измерению в конкретных показателях;
 - измеримы второстепенные, а не главные аспекты деятельности;
 - измерение вызывает явные сомнения работников;
 - результат проявляется с достаточно большим шагом во времени.
- **Результатные** - с четко выделяемым результатом, надежно измеримым в конкретных показателях.
- **Проектные** - имеющие лимитированный во времени срок выполнения и хорошо представимый конечный результат.

ОЦЕНКА РАБОТЫ СОТРУДНИКА:

- Оценка по результату (оценка достижения результата)
- Оценка по процессу (оценка демонстрируемого поведения)

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТА РАБОТЫ

1. количество клиентов, которые были обслужены
1. время, потраченное на обслуживание клиентов
1. количество оказанных услуг

ОЦЕНКА ДЕМОНСТРИРУЕМОГО ПОВЕДЕНИЯ:

Бланк ежедневной оценки (подчеркнуть нужное)

- приход на работу:
до начала работы, вовремя, на 5 мин. ,позже, более чем на 5 мин. ,позже
- форма одежды:
одежда чистая, выглаженная, одежда несвежая, одежда мятая, грязная
- общение с клиентами:
с готовностью помочь, вежливое, с улыбкой, незаинтересованное, грубое
- поддержание чистоты рабочего места:
убирает каждый час, убирает по мере накопления мусора, убирает в конце смены, рабочее место выглядит неопрятно

ПРИМЕР ЧЕК-ЛИСТА, ОЦЕНИВАЮЩЕГО СОБЛЮДЕНИЕ СТАНДАРТОВ ПОВЕДЕНИЯ

Отрицательные поведенческие индикаторы		Положительные поведенческие индикаторы
Внешний вид		
<p>Сотрудник не соответствует требованиям к внешнему виду (неаккуратен, мятая форма, резкие или неприятные запахи и т.п.), иногда приводит себя в порядок непосредственно в торговом зале.</p>	<p>1 2 3 4</p>	<p>Сотрудник носит фирменную одежду, выглядит аккуратным и ухоженным, одежда находится в опрятном состоянии: отглаженная и чистая. Сотрудник аккуратно причесан и соответствует требованиям к внешнему виду. Бедж всегда расположен правильно.</p>
Итоговый балл:		
Поведение в торговом зале		
<p>Сотрудник нарушает стандарты поведения в торговом зале: громко окликает коллег, опирается на стойку или прислоняется к стене, читает литературу или журналы, комментирует поведение покупателей и т.п. На рабочем месте пользуется мобильным телефоном и проч. Забывает о требованиях к расположению в торговом зале относительно товара и посетителя (стоит между товаром и</p>	<p>1 2 3 4</p>	<p>Сотрудник соблюдает стандарты поведения в торговом зале: сосредоточен на посетителях, не отвлекается на посторонние дела и разговоры, держит телефон на беззвучном режиме. Соблюдает требования к расположению в торговом зале относительно товара и посетителя.</p>

Разработка оценочных листов: определение нормативов и стандартов

- Определение шкалы
- Определение индикаторов

Информация

- Ежедневная оценка работы сотрудника
- Ежемесячная оценка работы сотрудника
- Оценка по результатам выполнения проектов
- Оценка по результатам завершения сезона

ПРИМЕР ОЦЕНКИ ПРОДАВЦОВ

ПРОДАВЦЫ

Личная результативность Продавец	План	Факт	Результативность	вес	лимит
Выполнение стандартов обслуживания (баллы)	52	42	0,81	0,7	0,8
Исполнительская дисциплина	1,0	1,0	1,00	0,3	
Итог.личная результативность			0,87	100%	

Личная результативность Продавец	План	Факт	Результативность	вес	лимит
Выполнение стандартов обслуживания (баллы)	52	52	1,00	0,7	0,8
Исполнительская дисциплина	1,0	1,0	1,00	0,3	
Итог.личная результативность			1,00	100%	

Кейс

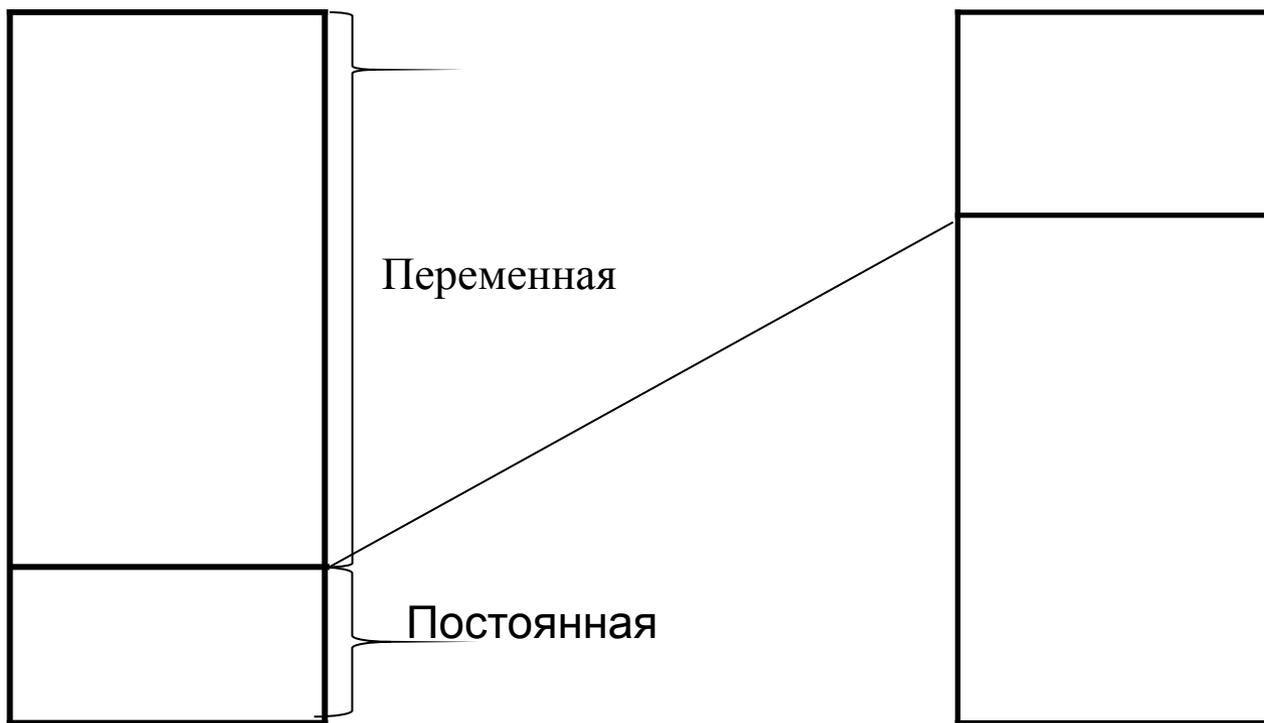
Оплата работы продавцов магазина

- 5 продавцов, скользящий график
- оплата - норма за индивидуальные продажи
- 50 руб. за каждую продажу
- Саша: 150 продаж: $150 * 50 = 7500$ личных продаж
- Хороша ли данная модель?
- Назовите негативные явления, которые она спровоцирует.

РАЗРАБОТКА ОЦЕНОЧНЫХ ЛИСТОВ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕСОВ И РАСЧЕТ РЕЗУЛЬТАТА

	Вес показателя	% выполнения плана	Приведенный коэффициент
Показатели выполнения должностных обязанностей	25	90%	22,5
Показатели выполнения плановых заданий, ожидаемого результата	35	95%	33,2
Показатели поведения, соответствующего стандарту компании	15	80%	12
Показатели взаимодействия, координации работ, взаимопомощь	25	85%	21,2
Всего:	100%		88,9%

КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ПОСТОЯННАЯ ЧАСТЬ ОПЛАТЫ ТРУДА?



СООТНОШЕНИЕ» ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТ — «ПОСТОЯННОЙ» И «ПЕРЕМЕННОЙ» ЧАСТИ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ	«ПОСТОЯННАЯ» ЧАСТЬ (К1)	«ПЕРЕМЕННАЯ» ЧАСТЬ (К2) + (К3)	ИТОГО:
1. Руководители фирмы	40 – 50 %	60 – 50 %	100 %
2. Руководители подразделений продаж	30 – 40 %	70 – 60 %	100 %
3. Руководители функциональных отделов	60 – 40 %	40 – 60 %	100 %
4. Менеджеры по продажам	30 – 40 %	70 – 60 %	100 %
5. Коммерческие агенты	15 – 30 %	85 – 70 %	100 %
6. Сотрудники ИТР	70 – 80 %	30 – 20 %	100 %
7. Сотрудники сервисной службы	50 %	50 %	100 %
8. Сотрудники офиса	70 – 50 %	30 – 50 %	100 %
9. Обслуживающий персонал (охрана, уборщица и т.д.)	70 – 100 %	30 – 0 %	100 %

ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕМИАЛЬНОГО ФОНДА

Три типа премии

1. Премия формируется % от оклада
1. Премия формируется % от финансового показателя (выручки, МД или прибыли)
1. Премия за проекты

ПРИМЕР КОМПЛЕКСНОЙ МОТИВАЦИИ МАГАЗИНА

		октябрь		раб дн	31		
		план	факт	откл			
Выручка		165 000	165 000	0			
	базовый план выручки	135 000					
Процент ПФ		3,7%					
Начисленный премиальный фонд		1 110	1 110				
Результативность магазина		1,0	1,0				
ПФ к распределению		1 110	1 110				
Премия администратора		16%	178	178			
Премия товароведа		5%	56	56			
Премия продавцов		79%	877	877			
Должность	Ранг	Оклад	кол-во отработ дн	начисл премия	Рез-ть	Премия с учетом рез-ти	ИТОГО
Заведующий магазином		357		178	1,0	178	535
Товаровед	3	238		56	1,0	56	294
Продавец	3	196	22	146	1,0	146	342
Продавец	3	183	18	120	0,3	36	219
Продавец	3	183	22	146	1,0	146	329
Продавец	3	183	22	146	0,9	132	315
Продавец	3	183	22	146	1,0	146	329
Продавец	3	183	26	173	1,0	173	355
	ИТОГО:	1704	132	1 110			2 717

ПРИМЕР РАСЧЕТА ОПЛАТЫ ТРУДА В МОДЕЛИ ГРУППОВОЙ МОТИВАЦИИ

Должность	Ба	Оклад с л уч. л уч. ы Бал лов	Оклад с уч. срок а работы (бол ее 4лет +10%)	Начислен ная прем ия отдела	Личная результат ивно сть	Премия от лич ной результат ивнос ти	Са	Итого к льдо выпла те
Руководитель гр.1инженерный отдел	23	365	402	402	1,00	402	0	803
Ведущий инженер	18	290	290	290	0,70	185	0	475
Инженер 1 катег	15	245	245	245	1,00	245	0	490
Инженер 2 катег	13	215	215	215	0.60	0	0	215
Итого	69	1115	1152	1152		908	0	2059

ПРИМЕР КОМБИНИРОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ КОМАНДНОЙ ПРЕМИИ

Должно сть	ФИО	Вес дожити	Грейд	оклад сотрудника	надбав ки	Доля Премии аль фонде	Начислен ная прем ия	Результати вности	Премия к вы даче	процент от собствен ных продаж	Итого доход
		24	IV	1000	0	0,2	300	1,0	300	500	1 800
		16	III	500	0	15%	200	1,0	200	150	850
		16	III	925	0	15%	200	1,0	200	230	1 355
		15	III	450	0	14%	150	1,0	150	100	700
		15	III	450	0	14%	150	1,0	150	75	675
		15	III	450	0	14%	150	1,0	150	130	730
		15	III	450	0	14%	150	1,0	150	95	695

РЕЗУЛЬТАТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ПРОЦЕССНЫХ И ПРОЕКТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ

- ⦿ выполнение плана работ
- ⦿ выполнение внутренних целевых показателей
- ⦿ соответствие стандартам компании
- ⦿ отсутствие критических инцидентов
- ⦿ удовлетворенность внутреннего клиента

ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗНЫХ ВИДОВ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА (СЕКРЕТАРЬ)

Выполнение плана работ	Провести архивацию документов 2006г.
Выполнение внутренних целевых показателей	Отправить не менее 100 рекламных пакетов Обработать не менее 10 резюме на 2 позиции
Соответствие стандартам компании	Поднимать трубку после 2-го звонка Провожать клиентов Переводить звонки и оставлять записки
Отсутствие жалоб	Никто не жаловался руководителю на работу секретаря
Удовлетворенность внутреннего клиента	Отсутствие претензий со стороны внутренних и внешних клиентов по выполнению секретарем обязанностей по их обслуживанию

РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ УМСТВЕННОГО ТРУДА

- Точное знание содержания работы
- Точное знание сферы ответственности
- Выделение наиболее значимых для успеха компании областей работы
- Определение метода измерения критерия

ПРИМЕР ПОКАЗАТЕЛЕЙ МЕНЕДЖЕРА ПО РЕКЛАМЕ

Менеджер по рекламе		Департамент по рекламе и связям с общественностью	Дирекция продаж и маркетинга
Итоговая результативность			
показатели	план	факт	вес
Качество проведения рекламных кампаний: соответствие стандартам бренда	1	1	0,4
Выполнение плана мероприятий	1,0	1,0	0,2
Кэфф своевременное реагирование на входящие заявки или запросы	2	2	0,2
Отсутствие претензий со стороны заказчика	2	2	0,2

ПРИМЕР ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖЕРА

Финансово кредитный менеджер		Кредитный отдел	дирекция по экономике и финансам
Итоговая результативность			
показатели	план	факт	вес
Соблюдение сроков предоставления плана БДДС	1	1	0,4
Соблюдение/сокращение сроков предоставления факта БДДС	1,0	1,0	0,2
Соблюдение сроков предоставления информации внешним к/а	2	2	0,4
Достоверность отчетности (% ошибок)	2	2	0,4

ПРИМЕР ПОКАЗАТЕЛЕЙ МЕНЕДЖЕРА ПО КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ

Менеджер		Отдел по работе с Корпоративными клиентами	Дирекция продаж и маркетинга
Итоговая личная результативность			
показатели	план	факт	вес
эфф работы с клиентами	1	1	0,2
уровень удовлетворенности корпор кл	1,0	1,0	0,2
Кол-во новых клиентов	2	2	0,4
соблюдение стандартов обслуживания	1,0	1,0	0,2

ПРИМЕР ПОКАЗАТЕЛЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ЧАСТНЫМ ПРОДАЖАМ

Ведущий менеджер		Отдел частных продаж	Дирекция продаж и маркетинга
Итог.личная результативность			
показатели	план	факт	вес
кол-во оплаченных броней, подарочных сертификатов, курьерских	1	1	0,2
Уровень знания продукта (ср. балл)	1,0	1,0	0,2
выручка от продажи сторонних доп услуг	2	2	0,4
соблюдение стандартов обслуживания	2	2	0,2

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ ПРОДУКТ-МЕНЕДЖЕРА

№	Выполнение планов	План	Вес	Факт	%
1	% наполнения заявок	70	50%	70	50%
2	Динамика по неликвидам	100000	50%	200000	25%
3	Выполнения задач руководителя	2	0%	2	0,0%
4	Динамика оборачиваемост и товаров	90	0%	90	0,0%
		<i>Проверка</i> 100%	100%	(%)	75%
	Расчет оплаты труда				
	ФИО	Постоянная часть	Премия	Оплата труда	
	СПМ	1000	750	1750	

ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ ОПЛАТЫ ТРУДА

Формирование системы премирования:

- Установить размер премиального фонда
- Определить категории сотрудников, подлежащих премированию
- Определить основные показатели (3-5 факторов премирования)
- Определить сумму выплат (соотношение между фиксированной и переменной частями вознаграждения, которое будет выплачено в случае достижения целей)
- Определить вилку премирования (максимальную величину премии в случае недовыполнения плана и максимальную величину премии в случае выполнения плана)
- Определить частоту выплат премий для разных категорий сотрудников
- Создать и утвердить нормативные документы

ПРЕМИРОВАНИЕ ТОПОВ

- ◉ Индивидуальный контракт
- ◉ Метод кафетерия
- ◉ Более “длинное плечо” премирования - “золотые наручники”
- ◉ Связь премирования с достижением стратегических целей компании
- ◉ Участие в капитале предприятия

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ КОМПАНИИ

- Повышение эффективности работы
- Рост бизнеса
- Повышение стоимости бизнеса

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

Показатели плановых изменений:

- Производительности на одного сотрудника
- Затрат на одного сотрудника
- Оборот (маржа) на одного сотрудника, на кв.м.
- Себестоимость продукции
- Доля труда в себестоимости
- Операционная прибыль
- Оборачиваемость
- Время нахождения товара в пути
- Количество рекламаций
- Структура запасов
- % исполнения заявок
-
- Оценка по сбалансированной карте показателей

РОСТ БИЗНЕСА

- ◉ Темпы роста оборота
- ◉ Темпы роста прибыли
- ◉ Географический прирост
- ◉ Доля рынка

СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА

- Оценка по добавленной стоимости
- Оценка по дисконтированному денежному потоку
- Оценка по взвешиваемой стоимости компании
- Оценка по отношению прибыли на акцию
- Оценка по стоимости активов

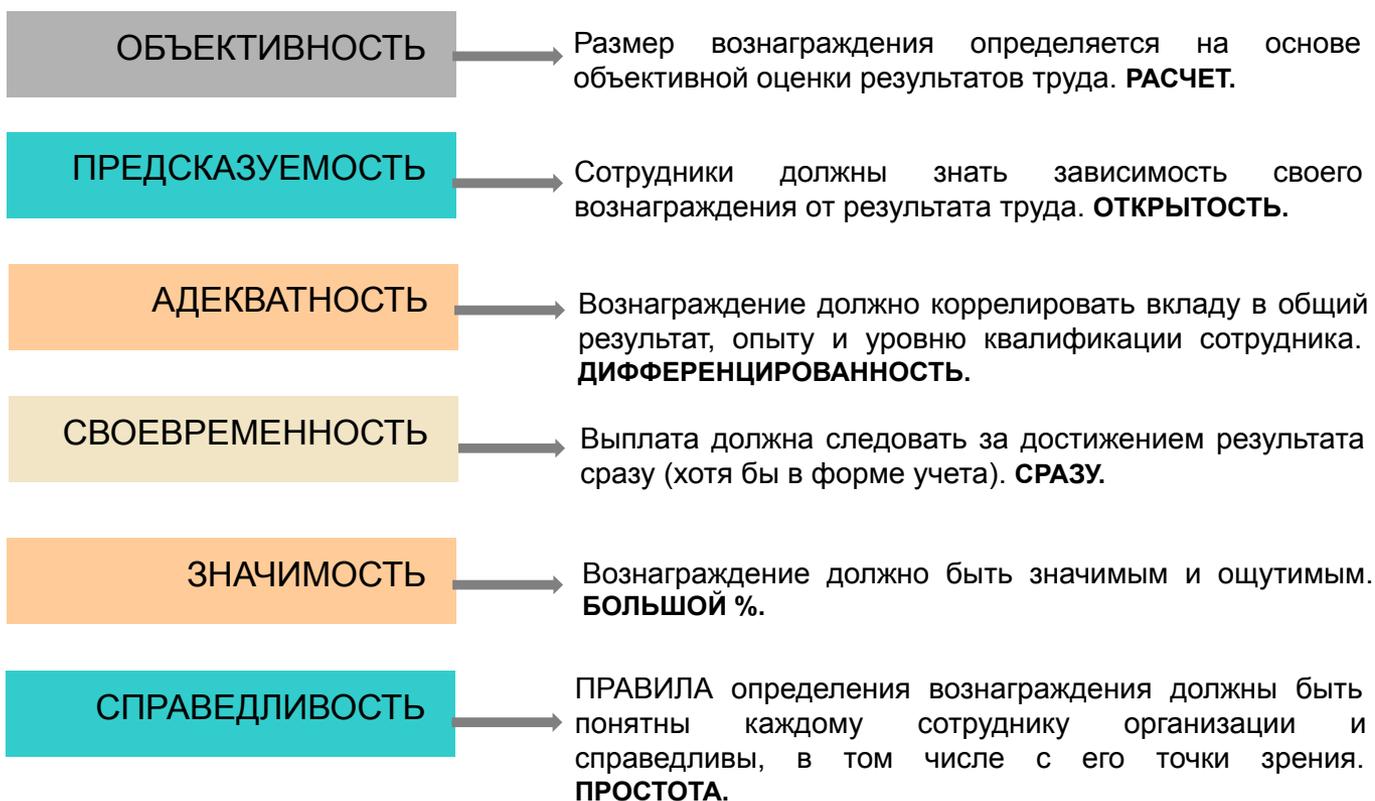
ВИДЫ ПРЕМИРОВАНИЯ

- ◉ Индивидуальное премирование
- ◉ Премирование по итогам работы подразделения
- ◉ Премирование по результатам работы компании
- ◉ Программы группового стимулирования

ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

1. Определение стратегических целей.
2. Оценка готовности коллектива к преобразованиям.
3. Разработка стратегии мотивации.
4. Выбор вариантов модели оплаты труда.
5. Разработка плана мероприятий.
6. Методика расчета премиальных выплат.
7. Тестирование модели оплаты труда.
8. Выбор пилотных подразделений.
9. Разработка мероприятий по информированию и обучению.
10. Проверка согласованности модели оплаты с управленческой моделью компании.
11. Внедрение новой модели оплаты труда.
12. Мониторинг результатов перехода на новую модель оплаты труда. Обеспечение постоянной связи с коллективом.
13. Совершенствование модели оплаты труда

ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ



ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

1. Понимают ли сотрудники систему, может ли каждый объяснить, как она работает, и что следует сделать сотруднику, чтобы получить те или иные вознаграждения (заработную плату, премию, социальные льготы)?
1. Способствует ли система улучшению коммуникаций в организации, знают ли сотрудники лучше с введением системы о целях, планах, философии фирмы, стали ли люди больше говорить о своей работе, достижениях, гордятся ли ими?
1. Увязаны ли выплаты с конкретными результатами индивидуальными, групповыми, всей организации?
1. Начала ли фирма лучше работать, выросли ли прибыли, доля на рынке, объем продаж?