Управление человеческим ресурсом.

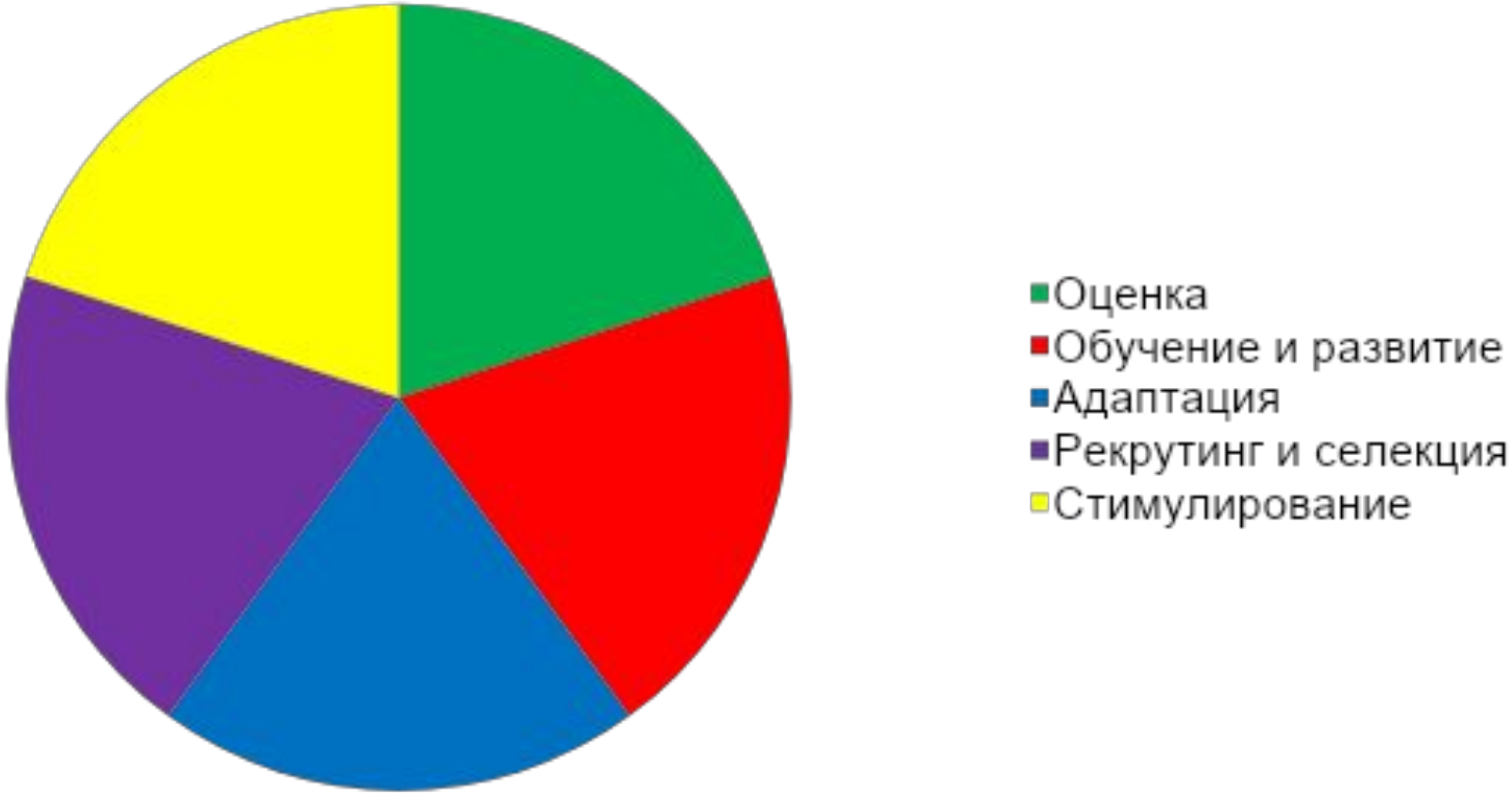
Кондратенко Оксана,
HRM-HR(Q)M, к.псх.н.

Корпоративная культура, ее инструменты и уровни:

Идеальная культура:

- Четкие цели на обозримое будущее, донесенные правдиво без прикрас до всех сотрудников.
- Конкурентная среда рынка, анализ которой – дело чести всех работающих в компании.
- Четкое описание бизнес-процессов и его участников.
- Уважение к себе, к коллегам и к компании, не просто задекларированное в рамочке на стене, порядком припавшее пылью.
- Желание сотрудников работать в компании.

Элементы корпоративной культуры



10 признаков вовлеченности:

1. Сотрудник готов разделять с компанией инвестиции в себя.
2. Больше 60% сотрудников могут похвастаться тактильным контактом с первым лицом.
3. В компании отсутствуют групповые оценки и группирование сотрудников.
4. Средний срок дожития 36 месяцев.
5. Низкий процент заболеваемости и текучки персонала.
6. 70% персонала приходит на работу за 15 минут до начала официального рабочего дня.
7. В компании работает внутренний бенчмаркинг между отделами.
8. Сотрудники уносят домой продукцию компании либо материалы с корпоративной символикой.
9. Семьи сотрудников знают о работе сотрудника больше, чем название его должности.
10. В компании поощряется создание клубов по интересам.

О лояльности:

Наиболее объективными показателями лояльности персонала является % «люмпенизации» персонала на каждом из уровней рабочей иерархии и % новых сотрудников, пришедших в компанию и прошедших испытательный срок, по рекомендации работающего персонала.

L=Ncv/Nov + Ni/(Ns*0,7) – (n11/ns1+nl2/ns2+nl3/ns3+nl4/ns4+nl5/ns5+nl6/ns6):6 , где

Ncv – количество вакансий, закрытых в рамках открытых конкурсов по рекомендациям работающих сотрудников.

Nov – количество открытых вакансий.

Ni – количество идей, инициатив, проектов, запущенных по рекомендациям сотрудников.

Ns – общее количество персонала компании.

nl – количество люмпенов на уровне.

ns – количество сотрудников на уровне.

0,7 – коэффициент Гауссе.

Социальный срез собственников*:

Как получил контрольный пакет?	%	Корпоративная культура
Своя идея, собственные ресурсы.	64%	Агрессивная, динамичная, лидерство
«Бизнес в наследство»	23%	Легенды и мифы «Древней компании»
Реализация «Американской мечты»	13%	Ступени на вершину

** Согласно исследований, инициированных TUV Nord (Germany) в 2004 году*

5 типов собственников:

Тиран

Р

Э

Патер

Результативщик

Демократ

Новатор

Тип собственника (директора)	Оценка	Обучение	Оплата труда	Рекрутинг	Адаптация
Тиран					
Патер					

Результатив-щик					
Демократ					
Новатор					

Мотивация человека/сотрудника не есть величина постоянная.

В процессе работы сотрудник постоянно проходит лестницу мотивационного развития. И в зависимости от того, на каком этапе/ступени находится сотрудник, будет меняться воздействие стимулов на его рабочее поведение.

Исследования Мюнхенского Университета Людвига- Максимилиана, 2006 г

ABC-группирование Гауссе (1932 г)

В любой социальной группе, будь то малая социальная группа количеством 10 человек, будь то компания (мануфактура), нация, страна, всегда будет идти разделение на три подгруппы или категории.

Категория А, которая составляет 10% от численности наблюдаемой группы. Поведение и помыслы данной социальной группы будут образцами для наследования всеми остальными из социальной группы.

Категория В, которая составляет 70% от численности наблюдаемой группы. Участники будут наследовать поведение категории А, проявлять инициативу, стремясь попасть в категорию А.

Категория С, которая составляет 20% от численности наблюдаемой группы. Участники не согласны и опротестовывают лидерство категории А, стараясь привлечь к своим действиям участников категории В.

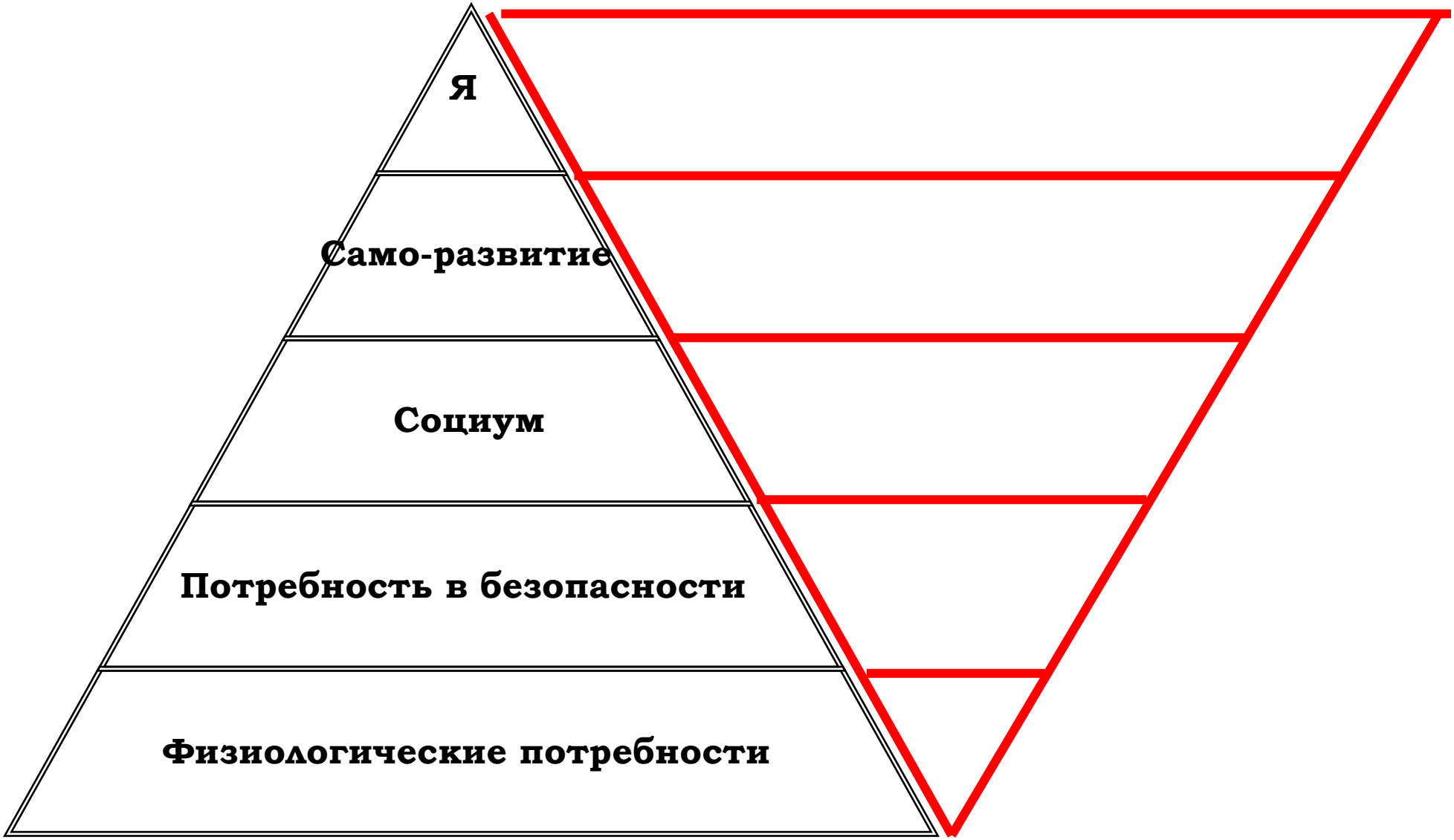
Маслоу-Кондо

Теорию внутренней мотивации начал исследовать в 1954 году известный практически всем (его теории затерты где попало до дыр) Абрахам Маслоу (Абрам Григорьевич Маслов – его отец был из России и эмигрировал в Штаты).

Небезызвестная пирамида была изложена в его работе (1954) «Мотивация и личность».

Дополнили эту пирамиду японские специалисты, одним из которых является Йосио Кондо, справедливо указав, что **все эти потребности у человека существуют в разном долевом соотношении, которое меняется при переходе из уровня на уровень.**

Позже немецкие ученые уточнили, что долевое соотношение меняется и по качеству потребностей.


Я
Само-развитие
Социум
Потребность в безопасности
Физиологические потребности

Демотивирующие факторы:

- Дискомфортная среда в корпорации

- Недооценка навыков сотрудника, которые он сам ценит

- Игнорирование идей и инициативы

- Отсутствие чувства причастности к компании

Демотивирующие факторы:

- Отсутствие ощущения результата, личностного и профессионального роста

- Отсутствие со стороны руководства признания достижений и результатов сотрудника

- Отсутствие изменений в статусе

Мотивационные ориентации:

Процесс: При ориентации на процесс, человек меньше задумывается над достижением результата, часто опаздывает со сдачей работы, процессуальная направленность часто препятствует результативности. Такими сотрудниками больше движет интерес к делу, к углублению в детали.

Результат: При ориентации на результат, человек стремится достигнуть поставленной цели несмотря ни на какие препятствия, помехи, вопреки суете, рутине и неудачам. Ими движет интерес к конечному продукту.

Альтруизм: Для такого сотрудника важно одобрение коллектива, руководства. Он с готовностью, а иногда и в ущерб своему делу помогает коллегам. Часто склонен взваливать на себя решение «трудных для остальных» задач.

Эгоизм: Признание собственных достижений и заслуг, в ущерб окружающим, гипертрофированное «Я», ориентация на себя – как центр внимания.

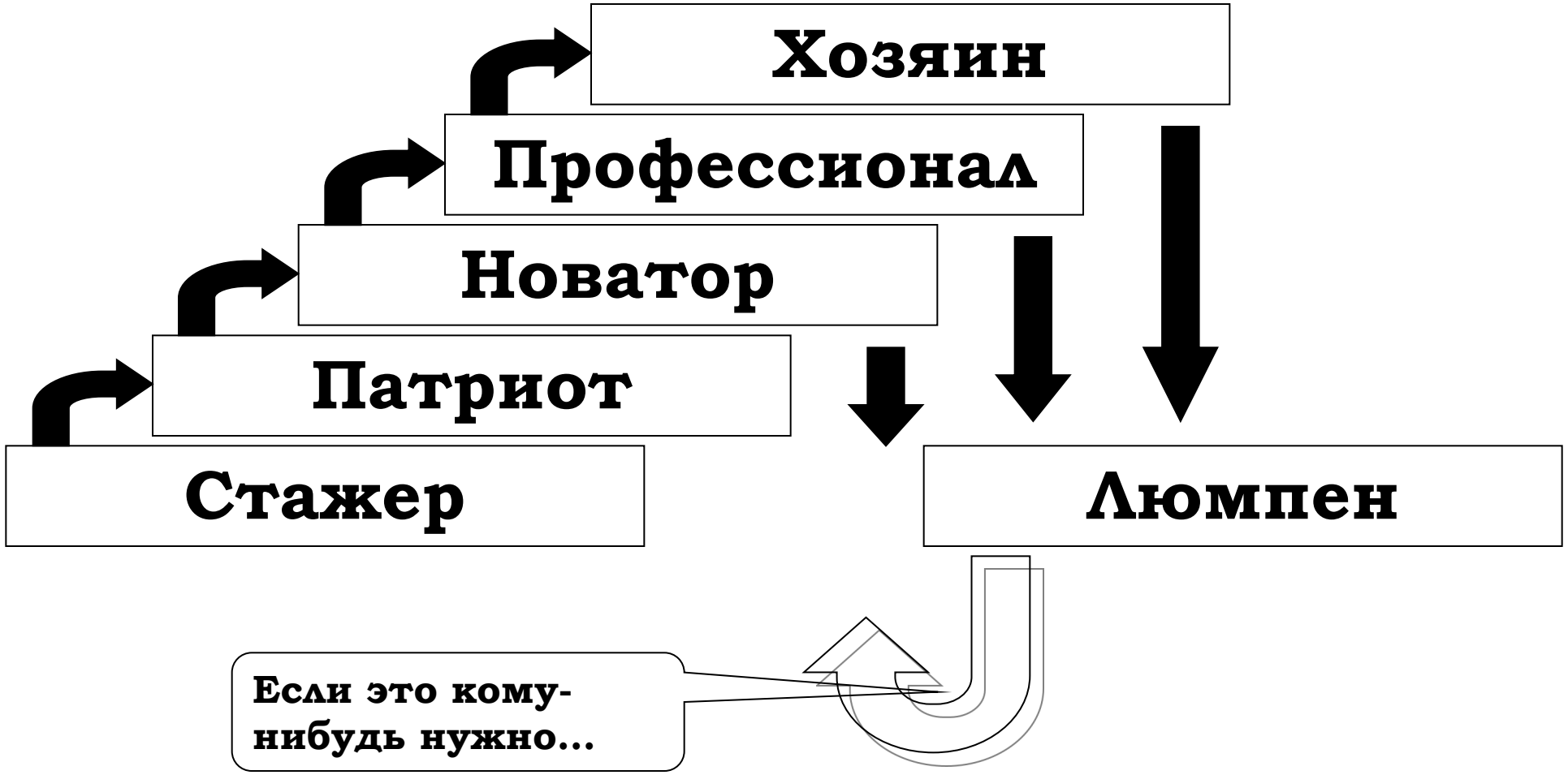
Труд: Сотрудники у которых выражена эта ориентация, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска и т.д. Труд приносит им больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия.

Свобода: Главная ценность для этих людей – свобода. Свобода в оперативном принятии решений, добровольная ответственность, приобретение суверенитета.

Власть: Сотрудники, у которых выражена такая ориентация, стремятся к власти. К навязыванию своей точки зрения, своего видения решения вопроса. Им нравится чувство власти. Им нравится управлять людьми.

Деньги: Финансовый стимул для таких сотрудников наиболее важен.

Этапы мотивационного развития «Лестница рабочей мотивации»:



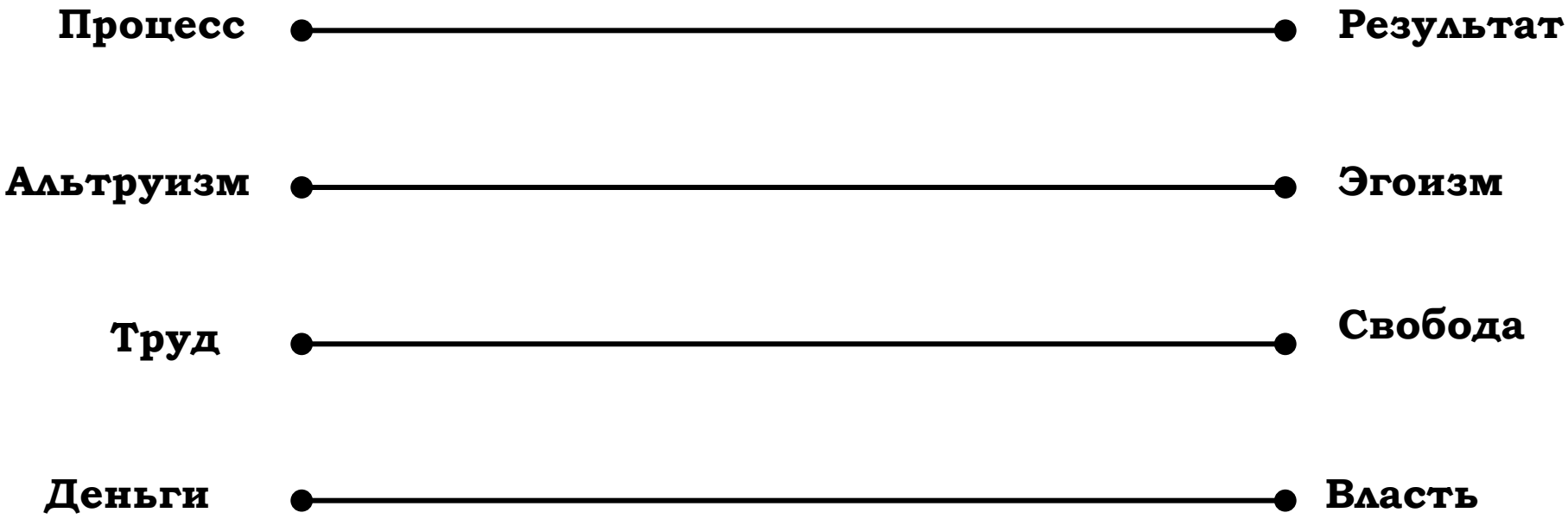
Стажер:

Данный тип рабочей мотивации у сотрудника, который только приступил к выполнению оговоренного типа работ, навыки его еще недостаточно развиты либо знания продукта отсутствуют.

Для сотрудника с таким типом мотивации важно четкое соблюдение временных и денежных условий. Четкое описание поставленных задач и объемов этих задач. Они стремятся к достижению конкретных договоренностей по оплате труда и финансовый стимул для них приоритетен, т.к. на данном этапе мотивации актуально удовлетворение «естественных потребностей». Причем более ценными являются деньги, заработанные «собственным трудом», на основе согласованных и принятых правил.

Демотивирующими факторами будут нарушение договоренностей, вымпела вместо премий и покровительственное отношение со стороны руководства.

Доминирующие ориентации:
Процесс, Эгоизм, Результат, Деньги


Процесс
Результат
Альтруизм
Эгоизм
Труд
Свобода
Деньги
Власть

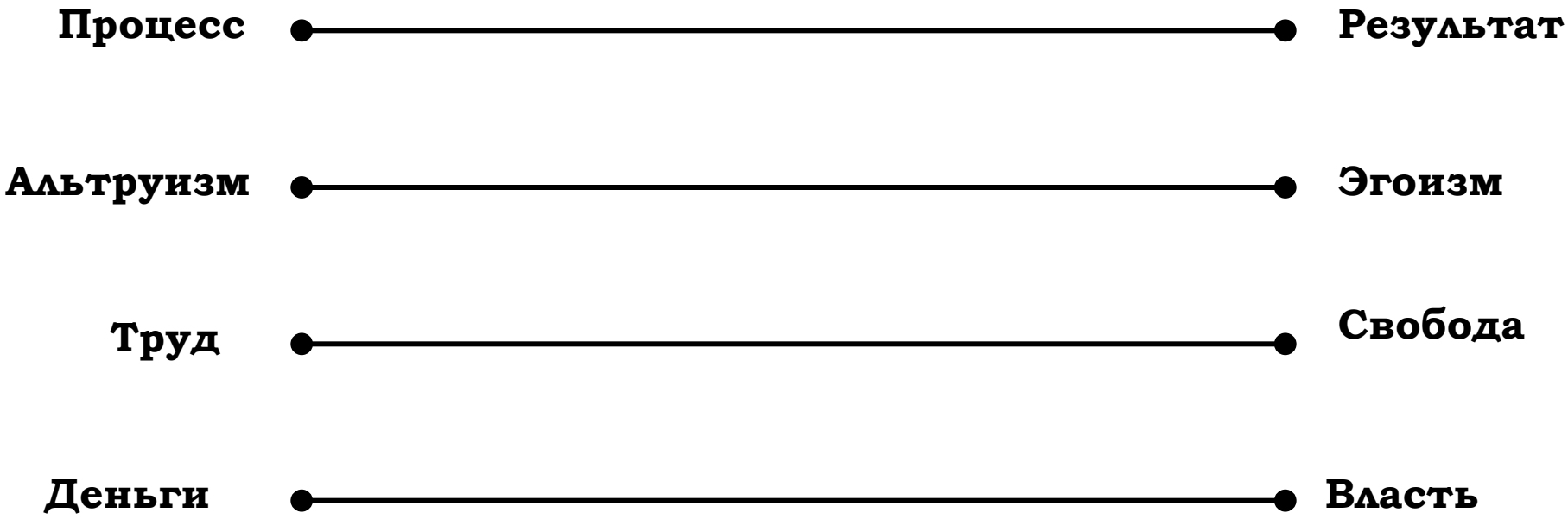
Патриот:

Вот сотрудник какое-то время и проработал. Естественные потребности удовлетворяются. И появляется благодарность к компании, так называемая лояльность. Сотрудник желает отблагодарить компанию и признателен за то, что его благодарность, рыцарство оцениваются и поощряются.

Сотруднику не так важны уже на этом этапе деньги, сколько общественное признание, благодарность, осознание себя цементом корпоративной культуры.

Демотивировать на этом этапе могут подавление чувства причастности к компании, отсутствие со стороны руководства признания достижений и результатов работы сотрудника.

Доминирующие ориентации:
Альтруизм, Труд, Процесс, Результат

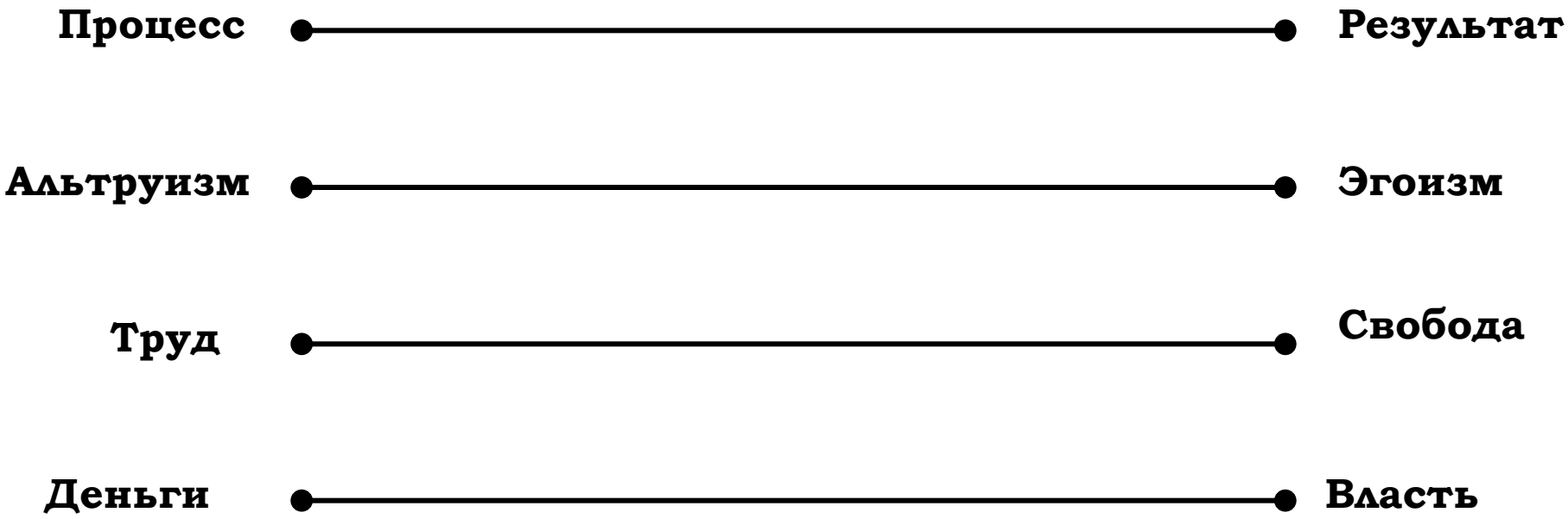

Процесс
Результат
Альтруизм
Эгоизм
Труд
Свобода
Деньги
Власть

Новатор:

Когда сотрудник погрелся в лучах славы некоторое время, он к ней привыкает. И потребность получать одобрение заставляет его искать новые идеи, проявлять инициативу. Сами предлагают новые идеи, несколько угасая, если эти идеи не принимаются остальными сотрудниками. И снова «вспыхивают», стремясь заразить энтузиазмом окружающих, если их посещает «новинка». Для них важно общественное признание их идей, одобрение и поддержка в тот период, когда они воплощают в жизнь очередную идею. Но в остальное время это достаточно эгоцентричные личности, склонные присваивать чужие мысли. Финансы являются практическим подтверждением ценности идеи.

Сотрудники с таким типом мотивации ценят только внедрение новшеств, иногда резко отрицая проверенные «старые» истины. Если идея получила признание, сотрудник сделает шаг на следующую ступень – «Профессионал», а если не сможет отказаться, вняв разумным аргументам – «Люмпен»

Доминирующие ориентации:
Труд, Результат, Эгоизм, Деньги


Процесс
Результат
Альтруизм
Эгоизм
Труд
Свобода
Деньги
Власть

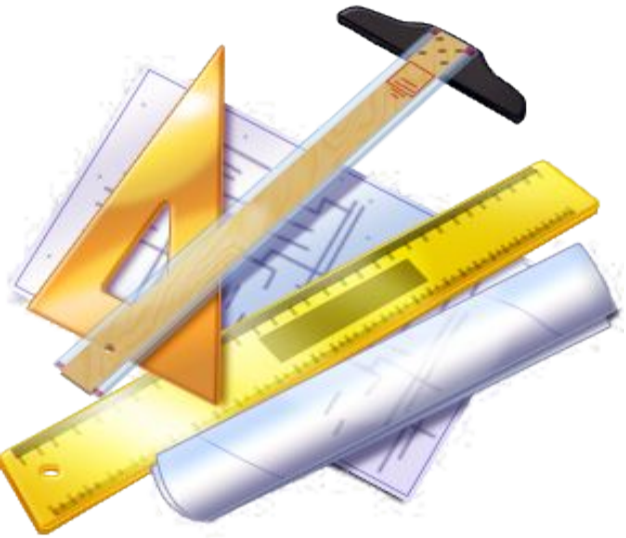
Профессионал:

Идея внедряется в жизнь, навыки совершенствуются, сотруднику интересно решать задачи со все возрастающей сложностью, ему становиться скучной рутина. Их интересуют новые и новые задачи, заданные руководством в выбранном направлении совершенствования. Стремятся стать профессионалами, стать лучше других в профессиональном отношении.

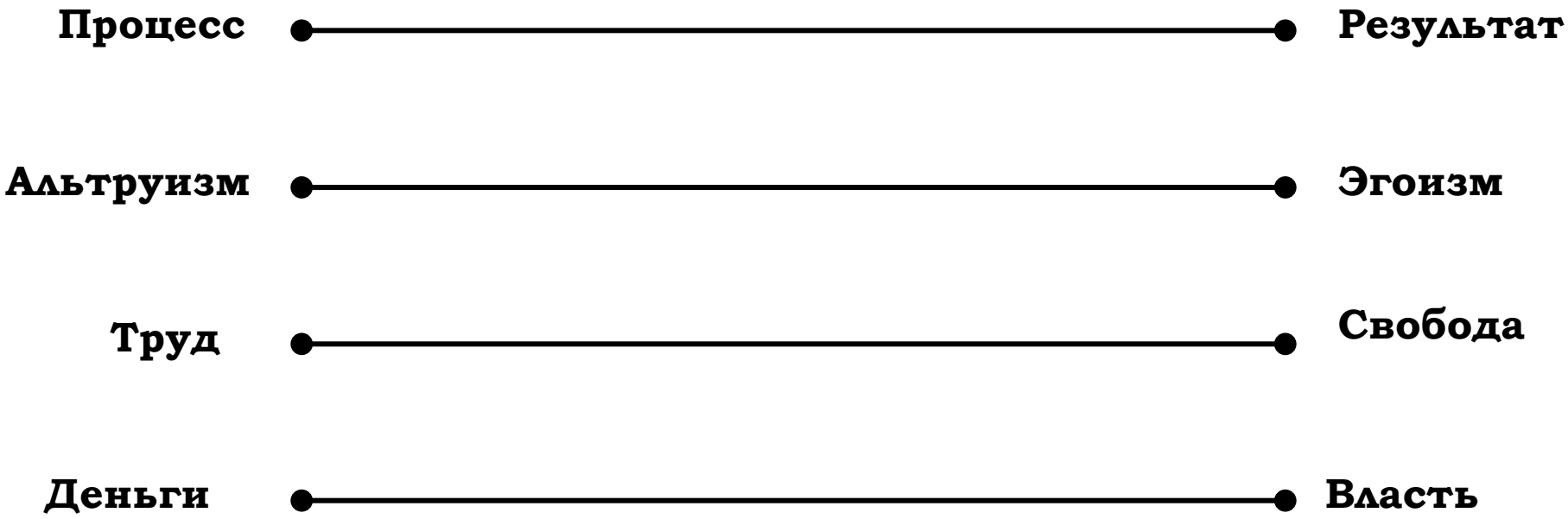
Зная это, руководитель может ставить перед такими сотрудниками задачи все более сложные и, как правило, будет находить понимание необходимости и целесообразности решения этих задач.

Естественно, такие сотрудники хотят зарабатывать больше за честно выполненную работу. Вместе с тем, в целом ряде случаев такие сотрудники будут признательны за то, что руководство их оценивает как лучших из лучших перед всеми.

Ценят свободу в оперативной деятельности.



Доминирующие ориентации:
Труд, Результат, Свобода, Деньги


Процесс
Результат
Альтруизм
Эгоизм
Труд
Свобода
Деньги
Власть

Хозяин:

И вот сотрудник достиг пика совершенствования навыка,

у него появляется потребность в «благодарных учениках». Появляется чувство «Я». «Я – хозяин своего процесса».

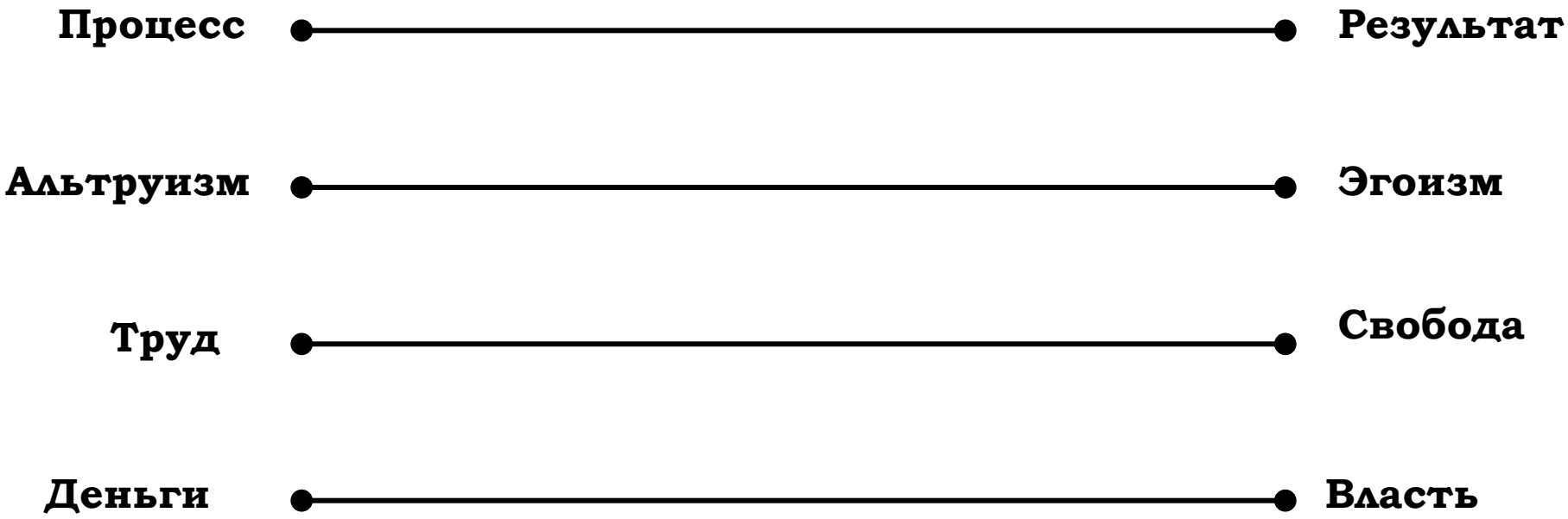
И это начинает толкать сотрудника на руководящие места компании. Они инициативны, не потому что получат больше денег, а потому что таким образом удовлетворяется потребность в самореализации. Хотят работать на участках, где требуется повышенная ответственность.

Демотивировать может многое: тотальный контроль, недооценка навыков, которые ценит этот сотрудник, игнорирование идей и инициатив, отсутствие возможности поделиться знаниями. И что самое опасное – отсутствие изменений в статусе.

И сотрудник либо уйдет, либо станет «Люмпеном»

Доминирующие ориентации:

Результат, Труд, Свобода, Власть

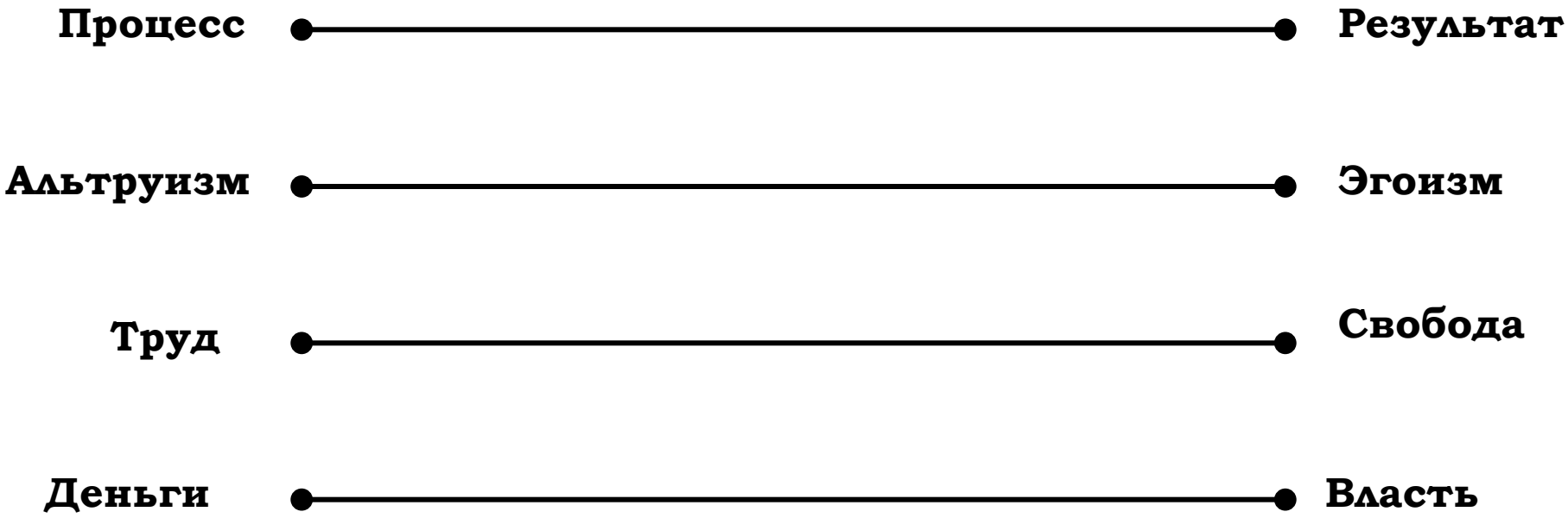

Процесс
Результат
Альтруизм
Эгоизм
Труд
Свобода
Деньги
Власть

Люмпен:

Обида, демотивация, злопамятность, разочарование… Вот то, что из вчерашнего «Новатора», «Профессионала», «Хозяина» может в один миг создать «Люмпена».

Они многого опасаются, не берут на себя лишней работы, ответственности, как за свои слова, так и за свои дела. Не говоря уже о чужих. Но часто внутренне завидуют тем, у кого лучше получается, у кого больше зарплата. Среди них очень много критиканов. Эти сотрудники, из-за наличия комплексов очень боятся потерять место, но способствуют в этом другим. Поэтому одним из способов воздействия является четкость поручений и твердость спроса. Они опасаются «кнута» и очень любят «пряники». Это неплохие работники, которые не хотят повышать квалификацию, избегают ответственности, стремятся к минимизации усилий. Сами не проявляют активности и не дают «высовываться» другим, подавляя их своей «обоснованной позицией» по любому поводу. Очень часто они служат тормозом развития бизнеса, неся в себе остатки «тоталитарного» мышления. Охотно общаются с новыми людьми в компании, вкладывая им в головы неверие в компанию. Но и их можно вернуть, если это кому-нибудь нужно…

Доминирующие ориентации:
Процесс, Эгоизм, Труд, Власть

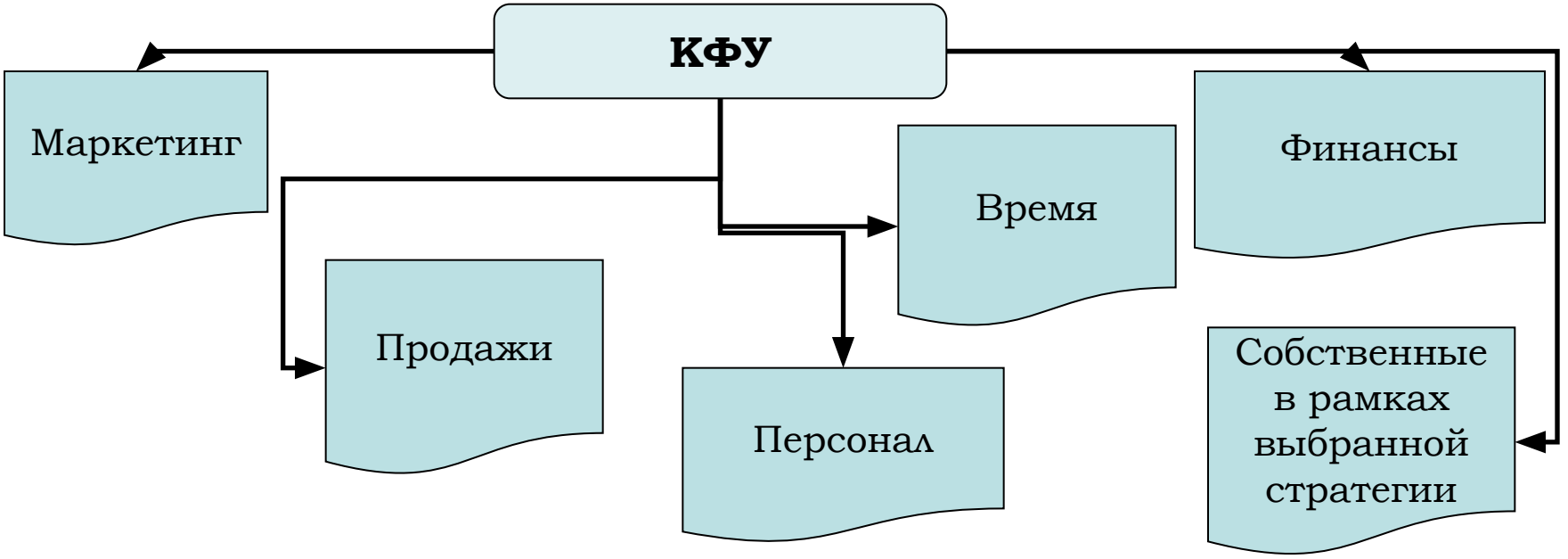

Процесс
Результат
Альтруизм
Эгоизм
Труд
Свобода
Деньги
Власть

В начале была… идея

Ключевые факторы успеха:

Из идеи собственника бизнеса рождается миссия компании и ее цели. Как достигнуть целей, определит стратегия компании. Стратегия выделит Ключевые Факторы Успеха (разработку, персонал, технологии, производство, сбыт и т.д.) уникальные для компании.

КФУ - это действия и ресурсы, помогающие достичь целей, в рамках выбранной стратегии.

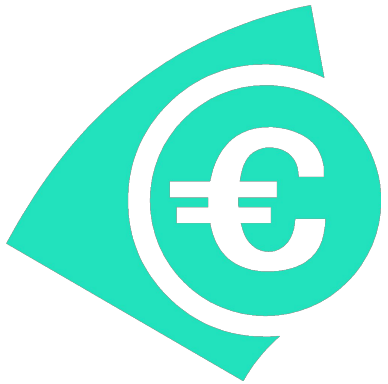


Маркетинг	Действия по исследованию бизнес-среды, анализу потенциальных потребителей, формированию SWOT-анализа продукта, конкурентов с целью продвижения продукта/услуги/компании.
Продажи	Действия, чаще переговоры по выявлению потребностей у потенциальных потребителей услуги/продукта/компании с целью сбыта таковых.
Финансы	Действия по привлечению дополнительных финансовых потоков, оптимизации затратного баланса компании.
Персонал	Сотрудники и действия по доведению таковых до нормативов компании.
Время	Действия, направленные на оптимизацию временных затрат компании.

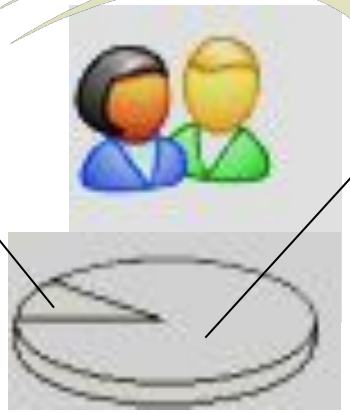
Что такое отделы прибыль приносящие, что такое отделы, прибыль поглощающие?

В каждой компании, в зависимости от продукта и выбранной стратегии будут отделы, действия которых непосредственно влияют на получение прибыли. Это влияние может быть прямым или косвенным. Так отдел закупок прямого действия на прибыль не оказывает, но если сотрудники будут экономить деньги при закупке сырья, не ухудшая тем самым его (сырья) качество, то это даст компании уменьшение стоимости производимой единицы товара и, таким образом увеличит прибыль от реализации товаров компании со сниженной стоимостью.

Отделы, работа которых не экономит значительных средств компании, содержание отдела экономически менее выгодно, чем покупка этих услуг у другой компании являются поддерживающими или прибыль поглощающими.

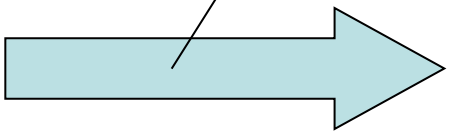


Оценка качества

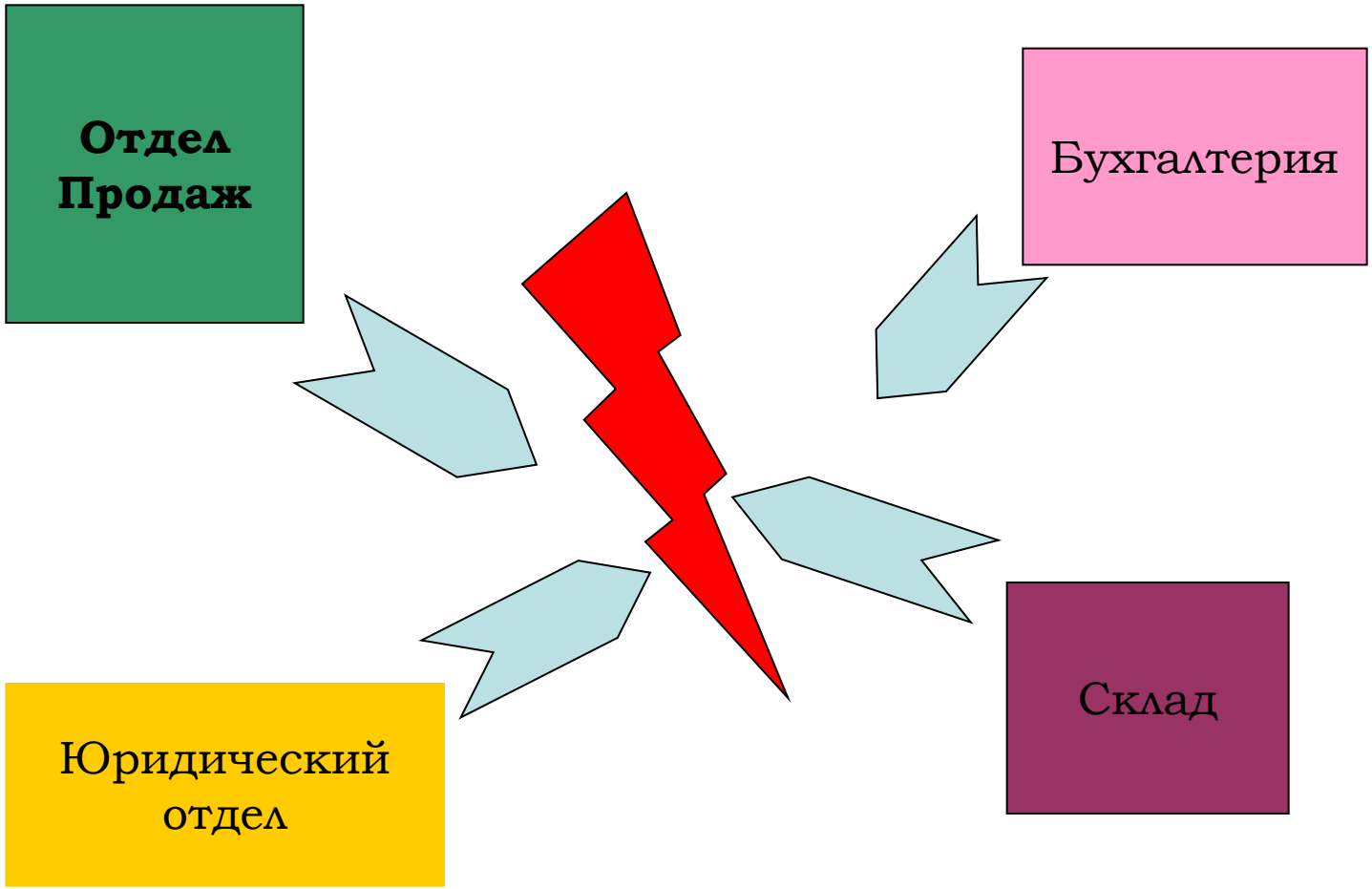


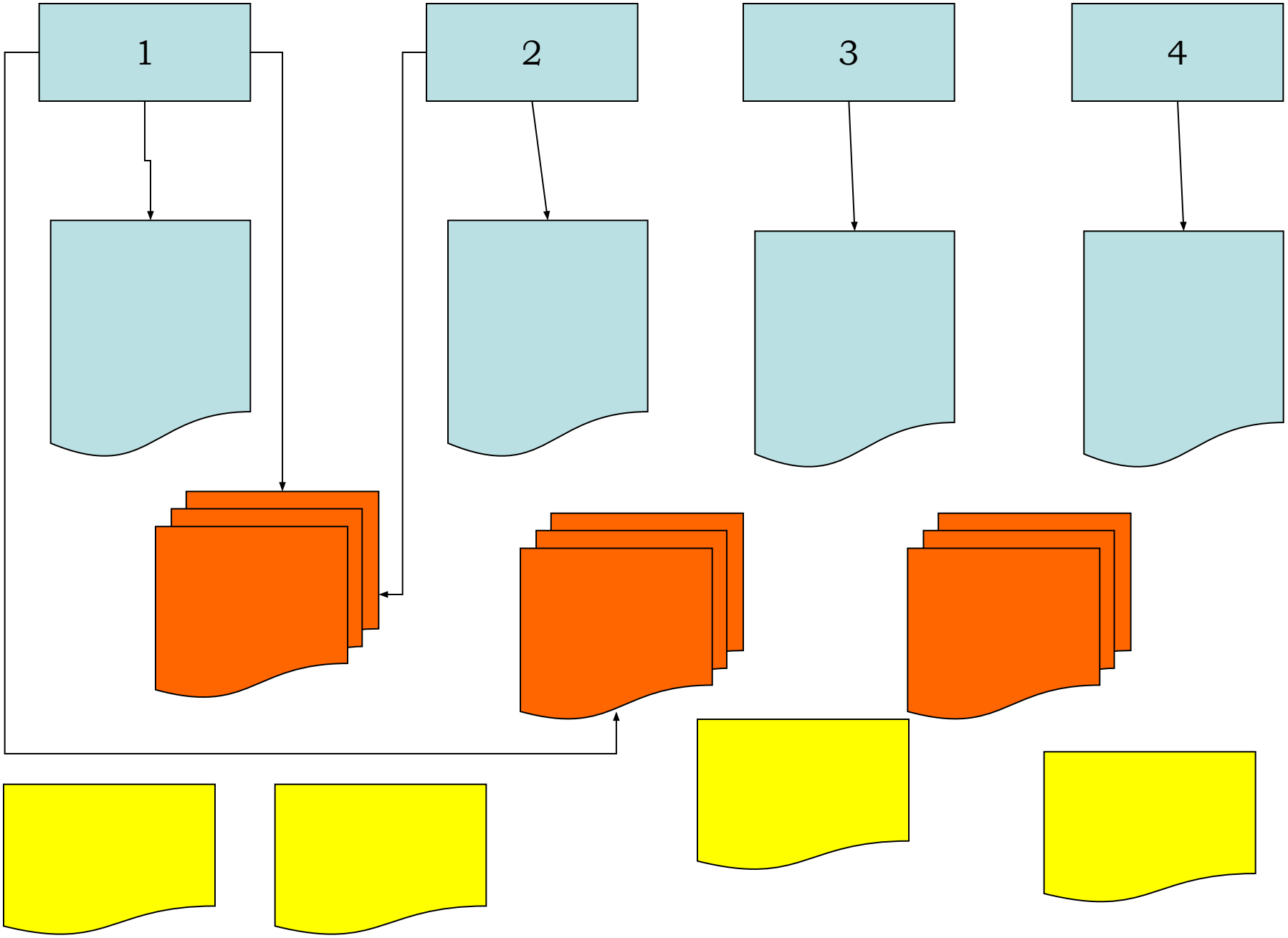
30%

70%



Аутсорсинг


Отдел Продаж
Бухгалтерия
Юридический отдел
Склад


1
2
3
4

Коммуникационная карта:

Коммуникационная карта компании показывает:

- Распределение потоков информации
- Распределение зон и потоков ответственности по бизнес-процедурам
- Контрольные точки пика информации

Должность	
Основные обязанности, непосредственно ведущие к достижению результата	
Сопутствующие обязанности, улучшающие качества результата	
Обязанности, которые должны выполнять сотрудники другого отдела, но выполняю я, и это мешает моей результативности	
При перераспределении обязанностей эффективность моей работы (вырастет на %, уменьшится на %, не изменится)	
Пожелания к улучшению.	

Оценка эффективности и результативности сотрудников.

- Подбор оптимальных методов для оценки результативности и эффективности персонала в компании.
- Разработка и ведение «пилотных проектов» по внедрению и улучшению системы оценки человеческого ресурса компании.
- Организация проведения оценки результативности, эффективности и выраженности личных характеристик персонала компании.
- Организация проведения плановой и внеплановой аттестации сотрудников.
- Организация аттестации рабочего места сотрудников.
- Организация оценки кадрового потенциала сотрудников компании.
- Организация предоставления обратной связи по результатам оценки для оцениваемых сотрудников.

Диагностика мотивации сотрудников компании.

- Организация диагностики мотивации персонала.
- Проведение диагностики мотивации ТОП-менеджмента компании.
- Выявление факторов демотивации персонала.
- Подготовка аналитических отчетов для корректировки системы материального и нематериального стимулирования.

Модели бизнес-процесса:

Ключевые факторы успеха формируют ключевые бизнес-процессы в компании, как-то маркетинг, продажи, управление персоналом, производство, логистика, финансы и прочее.

Ключевые бизнес-процессы, в свою очередь, формируют текущие бизнес-процессы, и внутри них - процедуры, помогающие осуществлению бизнес-процесса.

№	Наименование операции	Описание операции	Ответствен-ный за выполнение операции	Входящая информация и документы, необходимые для выполнения операции	От кого получает входящюю информацию и документы	Исходящая информация и документы создаваемые при выполнении операции	Кому передает исходящую информаци юи документы
1	Обработка запроса от заказчика	1. Прием заявления установленной формы от заказчика 2. Анализ должностных обязанностей, требований к квалификации 3. Анализ внутреннего рынка 4. Анализ внешнего рынка 5. Анализ заработных плат 6. Анализ «редкости» 7. При положительном анализе – подписание заявки и передачи на формирование профиля должности, при отрицательном – возврат с обоснованным отказом 8. Внесение изменения в штатное расписание	Менеджер по персоналу/ директор по персоналу	Описание должностных обязанностей, запрос с описанием должностных обязанностей, требованиями к квалификации, обучению Форма №1 Разъяснение №1 (приложение№1)	Директор Начальник отдела Штатное расписание	Формирование подписи для профиля должности Подтверждение (копия) запроса с крайней датой закрытия вакансии Формирование отказа	Менеджеру – запрос для формирования профиля, начальнику отдела, директору – подтвержде н-ная копия либо отказ
2	Формирование профиля должности	1. Фиксация должностных обязанностей и критериев оценки работы 2. Анализ и фиксация образования/дополнительного обучения 3. Фиксация социальной составляющей: пол, возраст, семейное положение 4. Фиксация заработной платы	Менеджер/ Директор по персоналу	Заявка на подбор персонала	Менеджер по персоналу/ директор по персоналу	Профиль должности	Менеджер по персоналу

О нормировании:

Основной задачей нормирования является установление меры затрат труда, конкретным выражением которых являются:

Нормы времени
Нормы выработки
Нормы обслуживания
Нормы численности

Норма времени - время, отведенное на производство единицы продукции или выполнение определенной работы (в часах, минутах, секундах).

Норма выработки - количество продукции, которое должно быть произведено сотрудником в единицу времени. (Более наглядно процесс производства)

Норма обслуживания - это количество единиц оборудования, производственных площадей, клиентов и т.п.. установленное для обслуживания одним или группой рабочих.

Норма численности - это количество работников, установленное для обслуживания объекта или выполнения определенного объема работ.

История:

До 2003 года существовало несколько параллельных продуктов, на базе которых и базировалось нормирование.

Единый квалификационно-тарификационный справочник (ЕКТС) впервые был утвержден в 1949 году. Пересматривался в 1985 (СССР), 2003 и 2008 годах (Россия).

А во всем мире…

С 1924 в Германии создан Союз REFA с целью повышения эффективности немецких предприятий машиностроительной отрасли. Сейчас REFA является одной из крупнейших в Европе организаций, предлагающих услуги по обучению, повышению квалификации и бизнес-консультированию по вопросам исследования труда и организации предприятий из самых различных сфер. REFA осуществляет свою деятельность более чем в 50 странах мира, в том числе в Белоруссии, на Украине, в России.

Методики нормирования REFA являются наиболее актуальными и современными.

Современные методы нормирования:

- Хронометраж

- Фотография рабочего дня
- Самофотография рабочего дня

- Метод мультимоментных наблюдений

- Метод аналогов и сравнений

- Метод параметрических зависимостей

- Метод элементарных нормативов

Метод параметрический зависимостей.

Шум, пыль, физиология, «гигиена рабочего места» ухудшают показатели нормы времени и нормы выработки.

Тяжелые условия труда – 5%

Шум – 7%

Пыль – 11%

Физиология – 5-11%

Переоснащение, новый продукт – 15-20%

«Гигиена рабочего места» - 25-30%

Смена руководства – 11-35%

При наличии данных факторов – увеличиваем на коэффициент норму времени и уменьшаем норму выработки.

Хронометраж

– фиксация затрат рабочего времени на выполнение повторяющихся производственных операций, заключающийся в замере их продолжительности и анализе условий их выполнения.

1. Технологическая карта операции.
2. Хронометраж лучшего/худшего.
3. Расчет квартиля.
4. Норма времени операционного процесса.
5. Норма выработки.

Мультимоментные наблюдения?

Технология: «Нормировщик» о определенный момент времени делает съем действий с нескольких объектов.

После чего обобщает наблюдения по одинаковым должностям

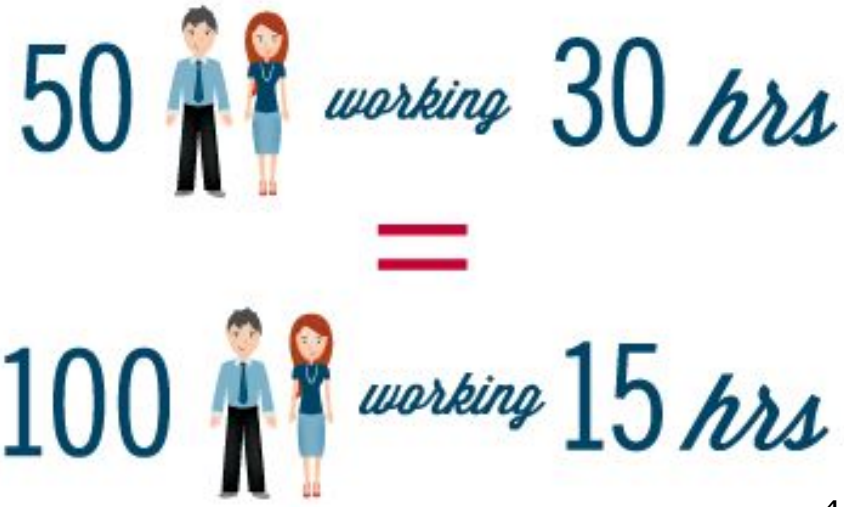
Периодичность – 5 минут, 15 минут, 30 минут, 1 час. С последующим смещением на 5 мин.

Итогом данного метода является полноценная картина норм времени, норм операций по нескольким должностям.

Фотография и самофотография рабочего дня

1. Принимаем как самофотографию участие в создании коммуникационной карты.
2. После моделирования коммуникационной карты сотрудник расставляет периодичность выполнения обязанностей (ежедневно, ежемесячно, ежегодно и т.д.).
3. Рассчитываем количество рабочих минут в день: 60*8 (часов) =480 (мин). Рассчитываем количество рабочих минут в месяц: 480*22 (дней) =10560 (мин). Рассчитываем количество рабочих минут в год: 10560*11 (месяцев) = 116160 (мин).
4. Делаем заполнение карты FTE.

- раз в год.
- раз в полугодие.
- раз в квартал.
- раз в месяц.
- раз в неделю.
- раз в день.



Метод аналогов и сравнений:

1. Получаем функционал.
2. Получаем функционал, «стремящийся к идеалу».
3. Открываем внешнюю вакансию без необходимости заполнения.
4. Получаем внешний «лучший/худший» из наиболее близкой периодичности.
5. Вычисляем «квартиль идеального внешнего кандидата».
6. Корректируем на % региональной неискренности.
7. Сравниваем с доступными контрольными функциями работающего сотрудника.
8. Анализируем отклонения.
9. Если… То!

Пути оптимизации численности персонала:

Оптимизация человеческого ресурса – определение необходимого для выполнения операций в процессе создания продукта количества и качества персонала и действия, ведущие к их получению.

Исходя из вышеприведенного утверждения, к оптимизации численности персонала приведут действия, направленные на улучшение качества и уменьшение количества персонала, это:

- Использование правила: «золотое сечение бизнеса»,
- Определение оптимальных функциональных обязанностей,
- Устранение дублирования выполняемого функционала,
- Перерасчет загрузки персонала в сторону увеличения на бизнес-единицу,
- Внедрение подходов «бережливого производства»,
- Автоматизация процессов и процедур,
- Обучение и развитие персонала,
- Оценка персонала.

«Золотое сечение бизнеса»

Для оперативного реагирования на изменение требований рынка, для эффективности достижения целей бизнеса в компании должно быть:

70% отделов «приносящих прибыль» и только 30% - «поддерживающих»,

70% общего количества персонала должно работать в 70% «прибыльных» отделах,

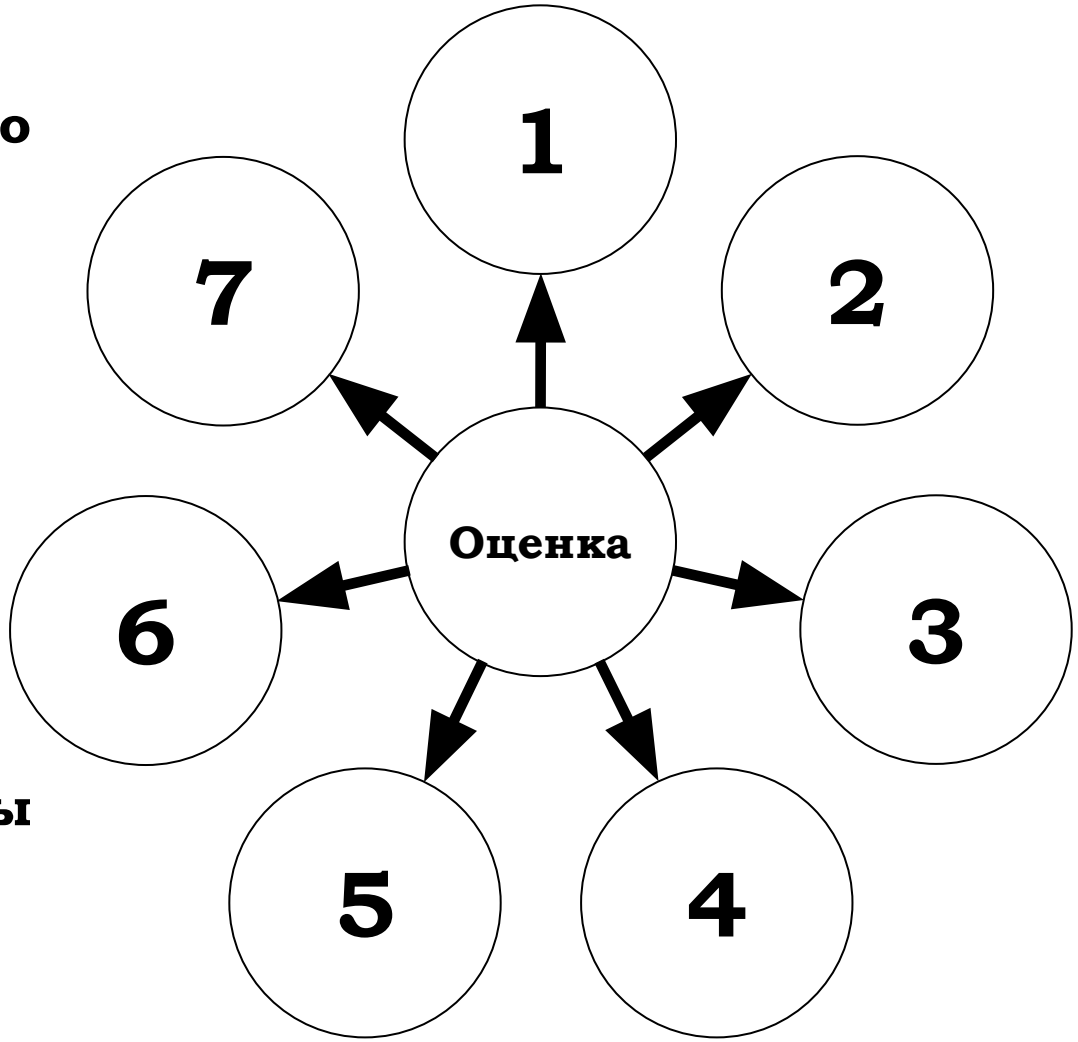
Персонал компании должен получать 70% постоянной части (ставки) заработной платы за выполнение функциональных обязанностей и 30% - переменной части (премии) за инициативность, результативность, эффективность и компетентность,

Тогда 70% персонала компании будет работать на улучшение бизнеса.

Оценка персонала - основа:

Оценка персонала – основа:

1. **Системы материального и нематериального стимулирования персонала**
2. **Системы подбора и адаптации персонала**
3. **Системы обучения персонала**
4. **Системы развития персонала**
5. **Формирования и работы с кадровым резервом**
6. **Самомотивации и лидерства персонала**
7. **Системы улучшения показателей**



Оценка персонала:

Цель оценки: система оценки направлена на повышение эффективности деятельности сотрудников компании.

Процесс оценки помогает соотнести соответствие рабочих показателей установленным нормативам и требованиям, помогает выявить те аспекты работы персонала, которые требуют усовершенствования, улучшения. Позволяет определить «узкие места» в работе, собрать необходимую информацию для планирования и организации обучения сотрудников, скорректировать производственное поведение, получить базис для материального стимулирования.

О результативности и эффективности.

Собственники/директора компаний одной из основных задач для службы персонала ставят внедрение и использование оценки результативности и эффективности сотрудников.

Что же вкладывают они в понятие результативности и эффективности?

Результативность:

- Достижение краткосрочных и стратегических целей компании, позиционированных на сотрудника, исходя из его функциональных обязанностей.
- Соответствие того, что делает сотрудник, целям организации и установленным требованиям.

Эффективность:

- Рациональное использование ресурсов: сырья, времени, материалов, энергоносителей, территории и т.д.
- Выполнение работы более рациональными и экономными способами
- Максимальное использование возможностей и способностей, знаний, умений, сил работника

Факторы, влияющие на эффективность:

Со стороны сотрудника:

- Понимание производственных целей и задач,
- Внутренняя мотивация,
- Высокая степень лояльности,
- Отсутствие «страха ошибки»,
- Способности,
- Профессиональные навыки,
- Знания,
- Состояние здоровья,
- Отношение к работе членов семьи и друзей.

Со стороны компании:

- Четкость поставленных целей и задач,
- Стиль руководства и сложившаяся практика управления,
- Знания и квалификация непосредственного руководителя,
- Физические условия работы,
- Техника и оборудование,
- Обеспеченность ресурсами,
- Система материального, нематериального стимулирования.
- Внедренная система оценки
- И т.д.

Линейные системы оценки персонала, это системы, учитывающие только одно направление деятельности сотрудника и оценивающие это направление.

Комплексные – системы оценки, сочетающие в себе линейные и выстроенные с учетом уровня, ранга, максимально учитывающие качественные, количественные, индивидуальные показатели.

Существующие методы оценки:

- **Установление стандартов и нормативов**
- **Психологическое тестирование**
- **Оценка рабочего поведения и оценочное собеседование**
- **Профессиональные тесты**
- **Метод «бизнес-эссе»**
- **Ранжирование**
- **Оценка по компетенциям**
- **360 градусов**
- **Assessment-centre**
- **«Триальная оценка» (по бизнес-процессам)**
- **Управление по целям (MBO от Management by Objectives)**
- **KPI**

К оценке персонала не относится:

- **Кадровый аудит**
- **Аттестация**

Компетенция - это:

- **важный аспект индивидуального исполнения, который определяет комбинацию навыков, знаний и отношений, необходимых для эффективного выполнения работ (с)** ***Competency & Emotional Intelligence***
- **основная характеристика личности, обладатель которой, способен добиваться высоких результатов в работе** ***(c) CIPD***
- **скрытые личные качества, которые имеют причинно следственные связи с профессиональным успехом и отличными трудовыми результатами, компетенции отличают отличных сотрудников от хороших** ***(c) HAY Group/McBer***
- **навык, который можно развить до совершенства © *O. Lazolli***

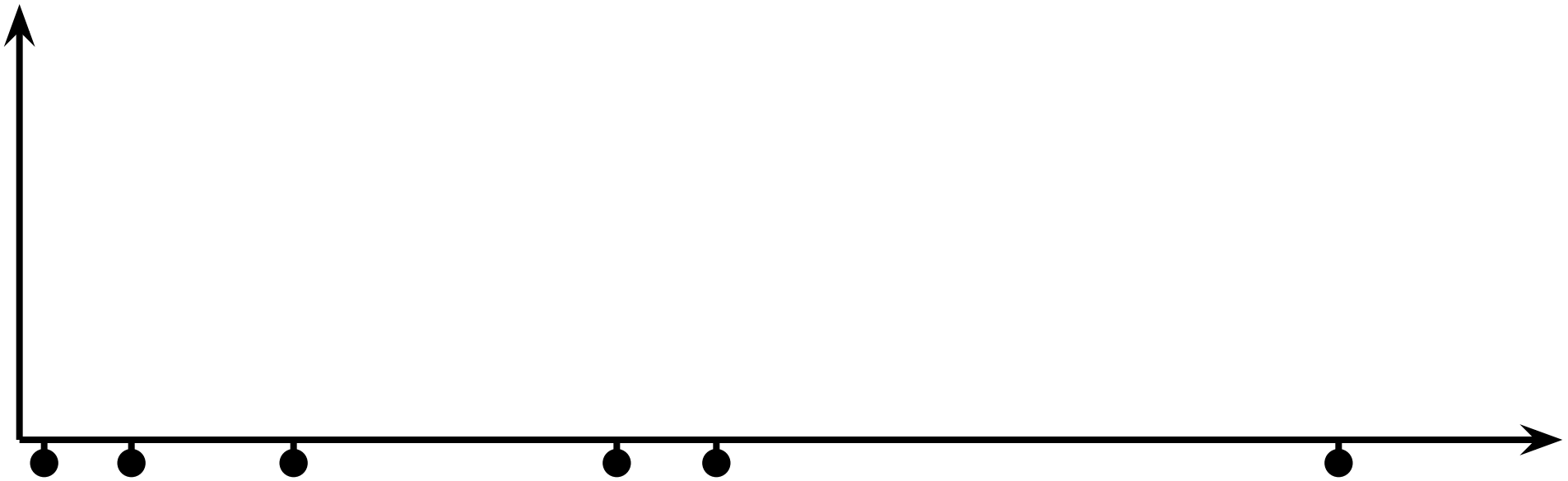
Модель (профиль) компетенций – набор ключевых компетенций, необходимых для выполнения работ в организации.

Формула развития компетенций

способность + информация = **знания** + опыт устранения ошибок = **умение** + опыт (1,5-2 месяца) = **базовый навык** + опыт (3 месяца)= **навык** + опыт (3 месяца) + мотивация = **компетенция**

Выражение компетенции:

- Численный/цифровой результат применения
- Поведенческие выражения компетенции



0-2 дня усвоение информации. Всей. Как хорошей, так и плохой. Сотрудник, как губка.

3-10 день – стандартизация полученных знаний. К 10 дню информация переходит в знания.

11-14 дни – допущение ошибок (не допускает, не работает).

11-31 день – применение знаний к устранению ошибок. Развитие умений. Умения – 54% результативности от возможной, 46% эффективности от возможной для данного сотрудника.

60-62 день – перегрузка сотрудника уровней 3-6.

2,5 месяца – психосоматическое заболевание (в случае цветного сна в 60-62 день)

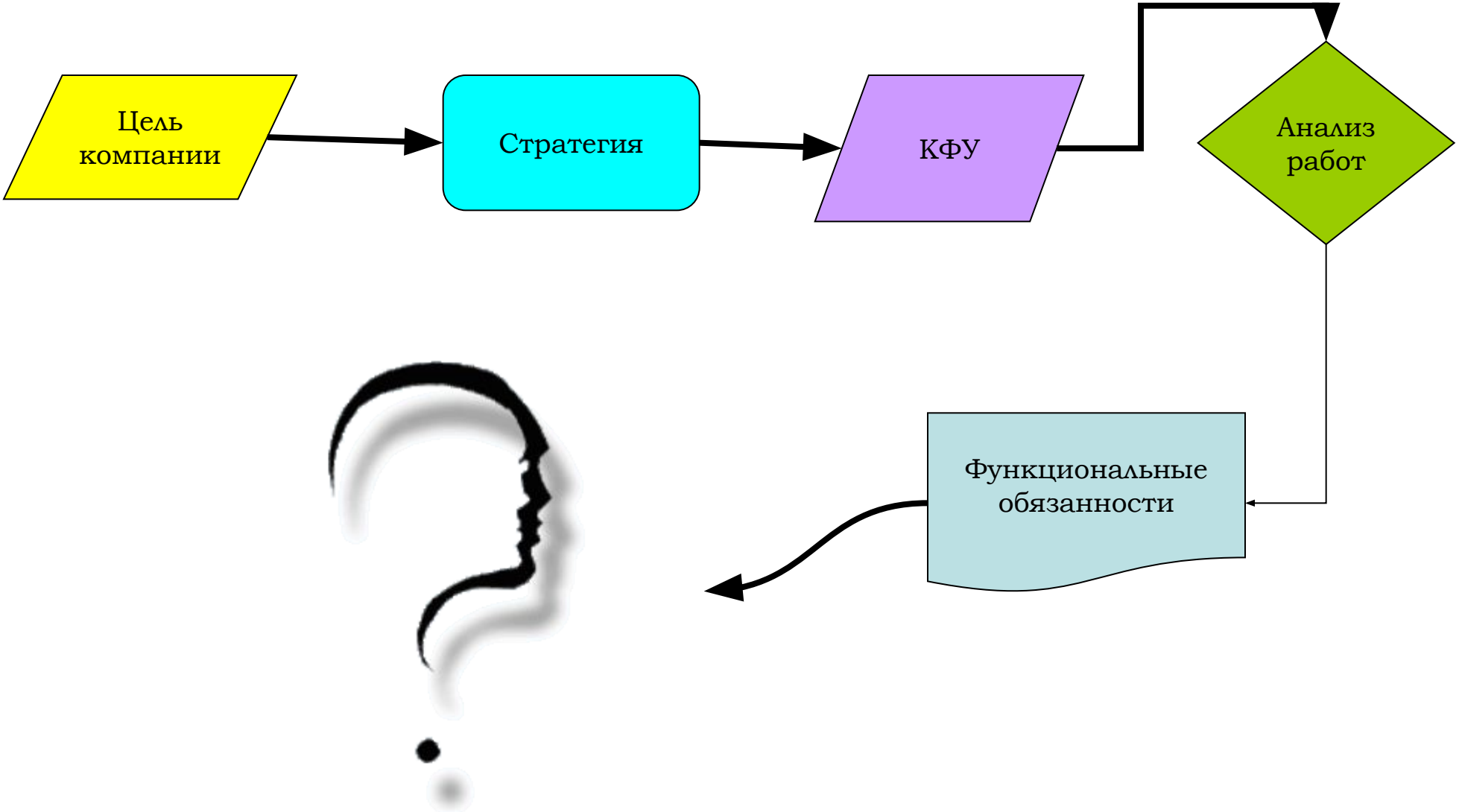
3 месяца – фиксация базового навыка (результативность – 76%, эффективность – 74%)

6 месяцев – навык (результативность – 87%, эффективность – 84%) после этого начинает реагировать на стимулы компании.

При включившейся мотивации рост до компетенции (результативность – 96%, эффективность – 94%)

Использование профиля компетенций:

Для того, чтобы лучше понять, что является основой для выявления компетенции и построения профиля, вспомним что такое «выполнение работ в организации»



Функциональные обязанности оператора телефонных продаж:

1. Анализ и обработка полученной информации.
2. Формирование и расширение базы данных клиентов компании.
3. Совершение «холодных звонков».
4. Проведение телефонных переговоров.
5. Подготовка и проведение телефонных презентаций компании и ее продуктов.
6. Работа с обратной связью.
7. Ведение CRM.
8. Ведение «книги ошибок»
9. Повышение квалификации

Функциональные обязанности рекрутера (уникальный специалист)

1. Анализ полученной заявки на подбор.
2. Изучение и уточнение требований, условий работы, обязанностей.
3. Анализ путей поиска персонала.
4. Формирование рекомендаций по внутреннему переводу (ротации).
5. Формирование профиля должности.
6. Подготовка кейсов.
7. Формирование объявления.
8. Подача объявления.
9. Анализ резюме.
10. Проведение телефонного собеседования.
11. Проведение собеседования
12. Анализ результатов собеседования, оценка кандидатов.
13. Проверка рекомендаций.
14. Передача в службу безопасности.
15. Повторное собеседование.
16. Работа с обратной связью.
17. Получение обратной связи от руководителя.
18. Информирование кандидатов.
19. Работа с базами данных.
20. Приглашение на стажировку.
21. Контроль стажировки.

Конструктор профиля компетенций:

Проанализировав функциональные обязанности должности, выделяем или берем основные, выполнение которых помогает достигнуть поставленных целей.

Для качественного выполнения данных функциональных обязанностей сотруднику необходим ряд навыков, развитых до совершенства (компетенций) и индивидуальных характеристик. Навыки можем разнести по критериям: качественным и количественным.

Профиль компетенции составляется следующим образом:

- **Количественные компетенции**
- **Качественные компетенции**
- **Индивидуальные характеристики**

Под компетенцию всегда можно разработать профессиональный тест (кейс) – для проверки наличия и степени развития навыка. Если в применении к параметру можно ответить на вопрос «в наличие/ в отсутствии» - это разряд индивидуальных характеристик. Возраст, привлекательность, стрессоустойчивость, неконфликтность, наличие образования…

Способности и индивидуальные характеристики:

Способности:

Научные	Аналитические, математические, гуманитарные
Художественные	Пространственное воображение, абсолютное звуковое восприятие, копиизм
Менеджерские	Коммуникабельность, организаторские способности

Индивидуальные характеристики:

Возраст, пол, образование, опыт…

$$\text{Опыт} = \text{кол-во количественных комп.}^{(9)} * (6) + \text{кол-во качественных}^{(6)} * (3)$$

$$(3) \qquad (1)$$

Конструктор компетенций (2):

Для идеальной пропорции профиль компетенций должен разрабатываться, учитывая следующие требования:

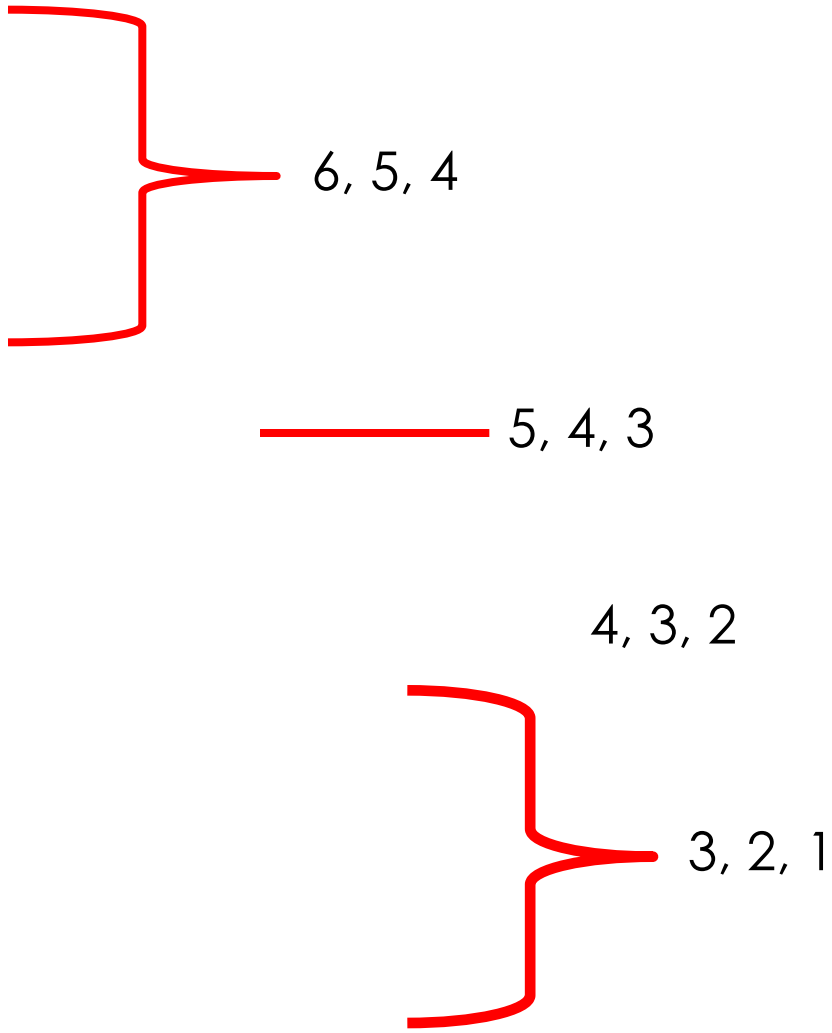
Количественные компетенции: n, где n – количество компетенций, не больше 6

- **Качественные компетенции: n-1**, где n – количество компетенций
- **Индивидуальные характеристики: n-2**, где n – количество компетенций

Профиль компетенции должности = n+(n-1)+(n-2),

Максимальные параметры:

Профиль компетенции должности = 6+(6-1)+(6-2)


6, 5, 4
5, 4, 3
4, 3, 2
3, 2, 1

Количественные компетенции:

Самыми важными являются количественные компетенции. Это навыки, развивая которые сотрудник сможет увеличивать объем и интенсивность своей работы.

Пример: *Для оператора исходящего телемаркетинга и менеджера по продажам количественной компетенцией/навыком, развить который можно до совершенства является навык «холодного звонка» - «Cold Call».*

Навык ведения переговоров, навык делегирования, навык целеполагания, навык мониторинга и анализа информации, навык обучения, навык управления проектами, навык управления временем, навык диагностики мотивации, навык построения профиля компетенций

Качественные компетенции:

Качественные компетенции расширяют количественные и показывают, насколько качественно можно увеличивать количественные показатели целей. Качественные компетенции прямо зависят от количественных. Для развития качественных навыков необходимы специальные, профильные знания. Качественные компетенции связаны со спецификой деятельности компании и при переходе из компании в компанию «обнуляются» до умений.

Пример: *навык администрирования LAN-, WAN- - основной качественный навык IT Support Engineer*

Навык документооборота, навык создания и ведения баз данных, навык управления персоналом, навык работы с возражениями, навык создания презентаций и т.д.

Шкала компетенций:

Пример шкалы:

Навык холодного звонка:

«5»

Количество исходящих звонков (звонком считается фиксированный результат беседы по телефону: «да» либо «нет») в час: на менее 8

Количество информативных бесед не менее 50% звонков

Соблюдение алгоритма приветствия: до 1 нарушения

Срывы, повышение голоса на клиента, грубость – до 1-го случая

«4»

Кол-во исходящих звонков – 7 в час

Кол-во информативных бесед – 45-49%

Соблюдение алгоритма до 2-х нарушений

Срывы – до 2-х случаев

«0»

Кол-во исходящих звонков – 3 час

Информативных бесед - 33%

Соблюдение алгоритма – 6 нарушений

Срывы – 6 случаев

Профиль компетенций оператора:

Количественные компетенции:

1. Навык «холодного звонка»
2. Навык мониторинга и обработки информации
3. Навык ведения переговоров
4. Навык проведения презентаций

Качественные компетенции:

1. Навык работы с возражениями
2. Навык работы с CRM-системами
3. Навык создания баз данных клиентов

Индивидуальные характеристики:

1. Приятный тембр голоса, четкая дикция, речевая грамотность
2. Стрессоустойчивость

Профиль компетенций рекрутера:

1. Навык мониторинга и анализа информации.
2. Навык построения профиля должности.
3. Навык диагностики мотивации.
4. Навык ведения переговоров.
5. Навык целеполагания.
6. Навык холодного звонка.

1. Навык документооборота.
2. Навык работы с возражениями.
3. Навык работы с базами данных.
4. Навык проведения собеседований.
5. Навык создания презентаций.

Сложная компетенция	Простая компетенция
Выполнение задач	Навык целеполагания
	Навык работы с возражениями
	Навык управления временем
Ориентация на клиента	Навык ведения переговоров/проведения презентаций
	Навык работы с обратной связью
	Навык ведения деловой переписки
Новаторство и развитие	Навык мониторинга и анализа информации
	Навык проведения презентаций/обучения
	Навык диагностики мотивации/обратной связи
Сотрудничество в команде	Навык целеполагания/ведения проектов
	Навык ведения переговоров
	Навык работы с возражениями
Профессиональная этика	Навык ведения деловой переписки
	Навык работы с обратной связью
	Навык ведения переговоров/презентаций

Оценка по компетенциям:

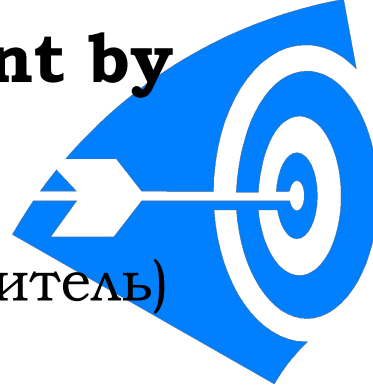
Для каждой должности исходя из целей, функциональных обязанностей, зон ответственности разрабатывается набор качественных, количественных компетенций, и индивидуальных характеристик. С помощью кейсов, оценочных собеседований, оценок руководителя, шкал, разработанных и подобранных к каждой компетенции оценивается уровень развития компетенций.

Компетенция развивается от 6-ти месяцев до года, в зависимости от информации, направленной на развитие компетенции, наличия базы (индивидуальной характеристики) для развития компетенции и возможностей практического закрепления: навык -> компетенция.

При годовой оценке по компетенциям оценивается уровень развития количественных и качественных компетенций.

При собеседовании – наличие определенных способностей (индивидуальных характеристик) и уровень развития количественных компетенций

Управление по целям - MBO (Management by Objectives)



Начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (от 6 месяцев до 1 года). Таких целей должно быть немного и отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть: конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми, ориентированными во времени.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели в процентном соотношении и всего личного плана сотрудника в комплексе (набор целей)

Цель (общая): прибыль

Финансы

Производство

Продажи

Персонал

Контур управления целями:

На согласование к руководителю!

1. Уменьшить кол-во претензий на 16%

Следуем по контуру!

4. Действие	5. Контроль-ная дата	10. 16% - 100% X – 20% X=3,2% 16%-3,2%	2. Найдено 35 причин.
6. S.M.A.R.T. - карта		**Уменьшить получится на 12,8%**	7. 28/35=0,8 8. Риск невыполнения цели 20%. 9. Необходима корректировка на 20%.
		3. Найдены действенные шаги 28 причин.	
		Неустранимы 7 причин.	

В контрольные даты проверка выполнение подцели!

Цель/задача	%	План	Дата	Факт	Примечание
Обучить на курсах повышения квалификации 43% рабочих специальностей	65%	630 чел	15.06.2009	410 чел	Отсутствие финансирования. Учебный центр «Успех» аннулировал программу переподготовки закройщиков кожи
Пройти плановую сертификацию сырья по ISO 14001:2004	100%	Серти-фикат	29.09.2009	Серти-фикат	
Получить в банке МБРР кредит под проект обновления технопарков	0%	10 000 000 евро	01.06.2010	-	Отказ в получении кредита в связи с недостаточностью предоставления финансовой службой документов
Общий % достижения поставленных целей за период с _____ по _____ составляет _____%		Анализ достижения целей: _____ _____ _____			

Количество рекламаций, %.

Формула расчета: (Nвоз./Nобр.) х 100%, где Nобр. — общее количество клиентских обращений; Nвоз. — количество клиентов, обратившихся с жалобами.

Процент оплаченных счетов, %.

Формула расчета: (Nопл./Nвст.) х 100%, где Nвст - общее количество выставленных счетов; Nопл. — количество оплаченных счетов.

Время ответа на телефонный звонок, мин.

Формула расчета: общее время телефонных переговоров/количество телефонных звонков.

Время урегулирования конфликта, мин.

Формула расчета: время урегулирования конфликта.

KPI - Key Performance Indicators

Система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация).

Цель системы — сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

ПРИБЫЛЬ

Скорость генерации прибыли

Сроки связанного капитала

Операционные расходы

Прибыль:		
Маржинальная прибыль:		
Директор по продажам	**Директор по персоналу**	**Директор по финансам**
Расходы максимальные:		
Σ	**Σ**	**Σ**
Ключевые показатели эффективности:		

Выручка

N контрактов * квартиль суммы контракта

N контрактов месяц * количество расчетных месяцев * квартиль суммы контракта

---

n продажников * квартиль количество контрактов на человека количество расчетных месяцев * квартиль суммы контракта.

В 20___ году обеспечить выручку не ниже _____ используя труд не больше _____ продажников, заключающих не менее _____ контрактов в расчетный месяц с суммой контакта не ниже _____.

«Триальная система оценки»

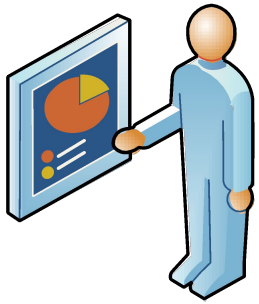
От англ. – *trial* - общее название видов спорта или деятельности, связанных с преодолением специально построенных или естественных препятствий. Причем, основным критерием успешного прохождения препятствий является не скорость, а точность и отсутствие штрафных очков.

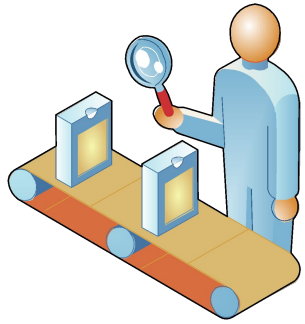
В бизнесе, основанная на показателях течения бизнес-процессов внутри компании, учитывающая количественно-качественные показатели + индивидуальные компетенции сотрудника, оцениваемая по процессу и организационным взаимоотношениям:

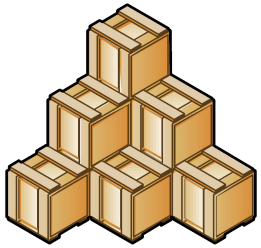
Начальник – подчиненный

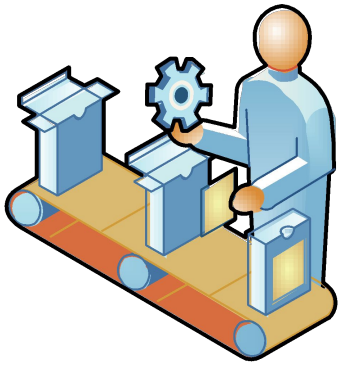
Заказчик – исполнитель

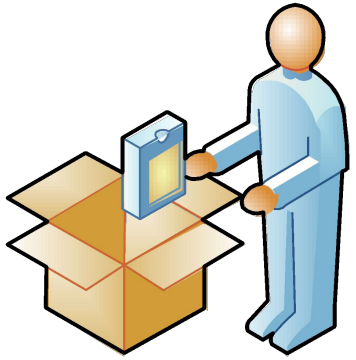
Вход-выход бизнес-процесса

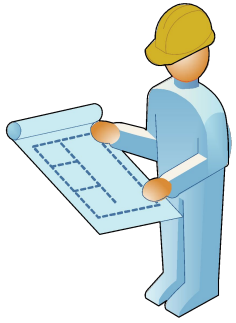












Принцип моделирования критериев оценки (1):

1. Проанализировав функциональные обязанности (непосредственно описанные в пошаговых процедурах бизнес-процесса) сотрудника на данной позиции, мы оцениваем, какие из его функциональных обязанностей направлены на результат, какие на качество этого результата.
2. Анализируем, с какими отделами сотрудник работает наиболее плотно. Для этого нам пригодится коммуникационная карта компании и описание тех же бизнес-процессов. Выбираем точки входа информации в параллельные бизнес-процессы. Т.к. от некачественной информации на входе бизнес-процесса искажается результат параллельного бизнес-процесса. Выбираем ответственных за контроль входящей информации в параллельном бизнес-процессе.
3. Анализируем какие навыки (компетенции) должны быть у сотрудника, чтобы он выполнял эту работу максимально результативно и эффективно
4. Описываем схемы взаимодействий и принципы учета претензий. Критичные замечания.
5. Создаем шкалы оценок с учетом положительных и отрицательных баллов.

Критерии	Данные (февраль)																															Самооценка	Оценка руководителя	Примечание
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Количественные критерии																																		
Количество звонков, осуществленных оператором (указывается количество ежедневных звонков с назначением встречи с клиентом). При условии общего количества встреч за месяц до 10 – в самооценке должна быть выставлена оценка «-4», если звонков 10 – «0», 11-13 – «1», 14-17 – «2», 18-20 – «3», свыше 20 – «4»	**2**	**-**	**-**	**-**	**2**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1**	**1**	**1**	**2**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**				**1**	**1**	**12 звонков**
Количество новых клиентов. При условии, что новых клиентов нет – в самооценке «-4», 1-2 – «0», 3-4 – «1», 5-6 – «2», 7-8 – «3», свыше 9 – «4»	**ООО «Альтима», ООО «Пупкин Интернейшнл», и т.д.**																															**3**	**2**	**7 новых клиентов, один из которых после проверки «липовый»**
Количество активных клиентов по сравнению с предыдущим месяцем. Уменьшилось больше чем на 5% - «-4», уменьшилось в рамках 0-4,99% - «0», увеличилось до 1% - «2», увеличилось свыше 1,01% - «4»	**За месяц прирост активных клиентов составил 2%**																															**4**	**4**	
Часть информации удалена автором…																																		
Итого:																																**7**		
Качественные критерии																																		
Отсутствие претензий от клиентов. 3 претензии – «-2», 2 претензии – «0», 1 претензия – «1», отсутствие претензий – «2»																																**2**	**2**	
Своевременность внесения клиентов в CRM-программу. Оправданные опоздания при занесении клиентов в базу до 5 раз – «-2», от 2 до 4 – «0», 1 – «1», своевременное занесение – «2»	**+**	**+**	**+**	**+**	**+**			**+**	**+**			**+**	**+**			**+**	**+**	**+**	**+**	**+**			**+**	**+**	**+**	**+**	**+**					**1**	**0**	
Часть информации удалена автором…																																		
Итого:																																**2**		
Индивидуальные критерии																																		
Навык ведения переговоров. Развит – «1», нет – «0»																																**1**	**1**	
Часть информации удалена автором…																																		
Итого:																																**1**		
Общий балл:																																**10**		

Баллы:

1. **Отбираем из результатов самые приоритетные:**

Количество новых клиентов, количество созданных дизайн-макетов, количество своевременно (до 15-го числа отчетного месяца) сданных отчетов, % выполнения плана отделом/службой, к-во закрытых вакансий.

Нижний «квартиль» - «0». Если показатели ниже – «-4» - без вариантов! Максимальному планируемому показателю присваиваем «3» балла, перевыполнению плана – «4».

2. Анализируем критические показатели качества. Их на 1 меньше чем критериев результативности.

«Нет возвратов/замечаний» - 2 балла. 1-2 – «0», больше – «-2»

3. Наличие навыков, необходимых для выполнения работы. На 2 меньше чем критериев результативности.

Навык есть и развит – «1», навык есть, но недоразвит – «0», отсутствует – «-1»

Принцип действия:

1. Ежедневно/ежемесячно сотрудник сам оценивает свои результаты. Параллельно непосредственный начальник оценивает результаты сотрудника выборочно.
2. По итогу месяца сотрудник выставляет себе оценку, ориентируясь на шкалу оценок.
3. Начальник подтверждаем/изменяет оценку, учитывая претензии от служб
4. Динамика отражается в общей картине.
5. Раз в году или по желанию сотрудника он сдает перед комиссией «квалификационный экзамен» на подтверждение развития необходимых навыков.

Должность, ФИО	02.09	03.09	04.09	05.09	06.09
Мастер участка №2 (смена 1)	56	62	59	60	61
Мастер участка №3(смена 1)	56	58	58	58	60
Мастер участка №4 (смена 1)	56	56	50	45	39
Мастер участка №2 (смена 2)	60	61	62	50	59
Мастер участка №3 (смена 2)	49	53	59	63	59

Понятие стимулирование:

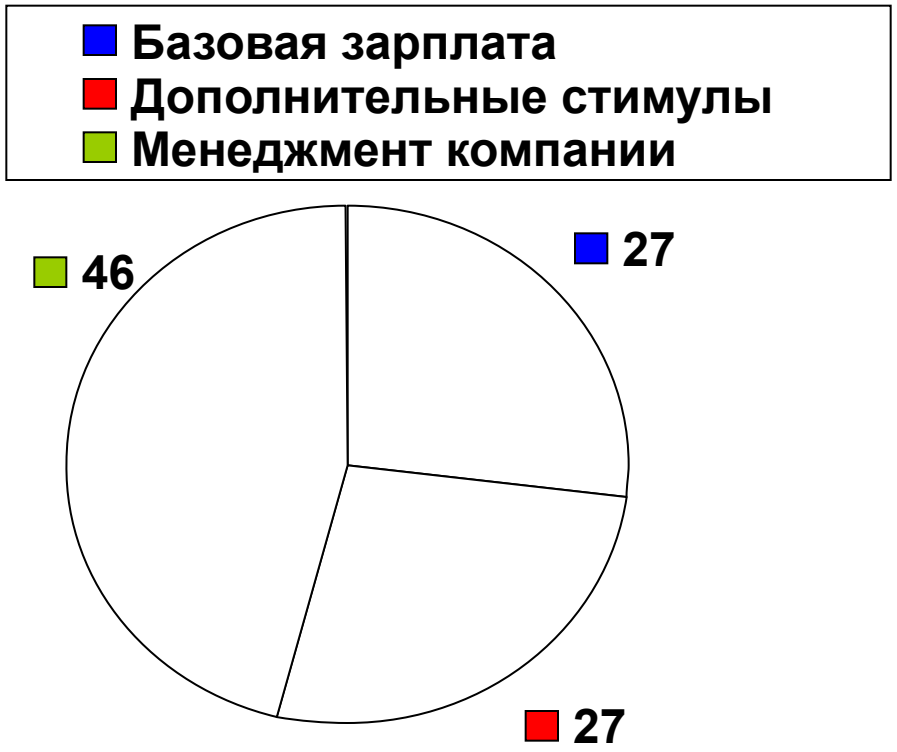
Откуда вообще пошло понятие стимулирование.

С латыни Stimulus – палка с острым концом, которая использовалась погонщиками животных. Их кололи, они бежали. Постепенно привыкая к болезненным ощущениям и переставая на них реагировать. Иногда вместо палки использовалась еда, привязанная так, чтобы животное тянулось за ней, двигая жернова – «морковка для осла». Для людей существовали «кнут и пряник».

Наши предки использовали достаточно примитивные системы стимулирования.

В наше время действенной системой стимулирования будет та, которая учитывает **отсутствие демотивирующих факторов**

Составляющие системы стимулирования персонала:



Удельный вес стимулирующих мероприятий, направленных на удержание персонала в компании

Базовая зарплата без надбавки за компетентность

Социальный пакет, гарантированный государством

Дополнительные стимулы:

Надбавки за результативность

Надбавки за эффективность

Надбавки за компетентность

Опционы

Оплата внешнего обучения

Единоразовые материальные выплаты

И т.д.

Менеджмент компании:

Внедренная система оценки и стимулирования

Прозрачность управления

Прозрачность развития

Лидерство и т.д.

Можно ли вывести идеальное соотношение ставка-премия-бонус и что такое понятие идеальной заработной платы?

Чтобы ответить на этот вопрос, мы с коллегами начали проводить практические изыскания в компаниях, с которыми и в которых мы работали.

После длительных поисков, мы пришли к выводу, что **идеальная заработная плата, это заработная плата, которая дает возможность получить больше сотруднику, работающему на качественное количество и максимально использующему при этом свои навыки. Идеальная заработная плата должна зависеть от ранга/разряда/грейда служащего и давать возможность финансового вознаграждения особо отличившихся и наказания за нарушения табу компании.**

Причем все эти данные должны быть управляемыми.

Формула идеальной заработной платы:

ЗП=БЗП+Кк+Кр+Кэ+Бонус+Кп-Штраф,

где

Кк- премия за компетентность

Кр – премия за результативность

Кэ – премия за эффективность

Кп – проектная надбавка

БЗП – Базовая заработная плата:

Расчет базовой заработной платы включает в себя учет базовых ставок и «повысительные» коэффициенты должностных позиций (грейдов).

Базовая ЗП = См*Кг*Шг+Кн,

где

См – минимальная ставка, принятая в компании согласно законодательству или уровню нижнего грейда/разряда

Кг – разница между шагами грейда

Шг - коэффициент грейда

Кн – «повысительные» коэффициенты, как то: за расширение зоны обслуживания, за стаж работы, региональный коэффициент, коэффициент редкости профессии.

Понятие грейда.

ГРЕЙД ((grade (англ.) – степень, класс) – это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании.

Количество грейдов может варьировать от 5-7 до 20. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или «вилка окладов», которая может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

ГРЕЙДИНГ (или система грейдов) – это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, **грейдам,** в соответствии с их ценностью для компании.

Алгоритм аналитического метода:

1. Оцениваем Ключевые Факторы Успеха (КФУ) компании.
2. Разделяем их на непосредственно приносящие прибыль (П), скрытая прибыль (С), поддерживающие (Л).
3. Расписываем каждый фактор на наличие в отделах, подразделениях компании.
4. Подбиваем общий итог и формируем предварительную «лестницу грейдов», причем отделы, набравшие одинаковое количество «+/-» будут находиться на одной ступени «лестницы»
5. Переходим к функционалу внутри ранжированных отделов.
6. Внутри отдела/подразделения выделяем основные обязанности, дополнительные обязанности и проводим перераспределение функциональных обязанностей и полномочий (используем коммуникационную карту и карты бизнес-процессов, нормирование REFA)
7. Проводим средний перерасчет загрузки на должность.
8. Ранжируем, подсчитывая общий итог баллов должности внутри отдела.
9. Дополняем «лестницу» должностями, помня что к баллу отдела добавляем балл должности

П – прибыль приносящие – 20 баллов

С – скрытая прибыль – 15 баллов

Л – поддерживающие – 5 баллов

М – менеджерские обязанности – 20 баллов

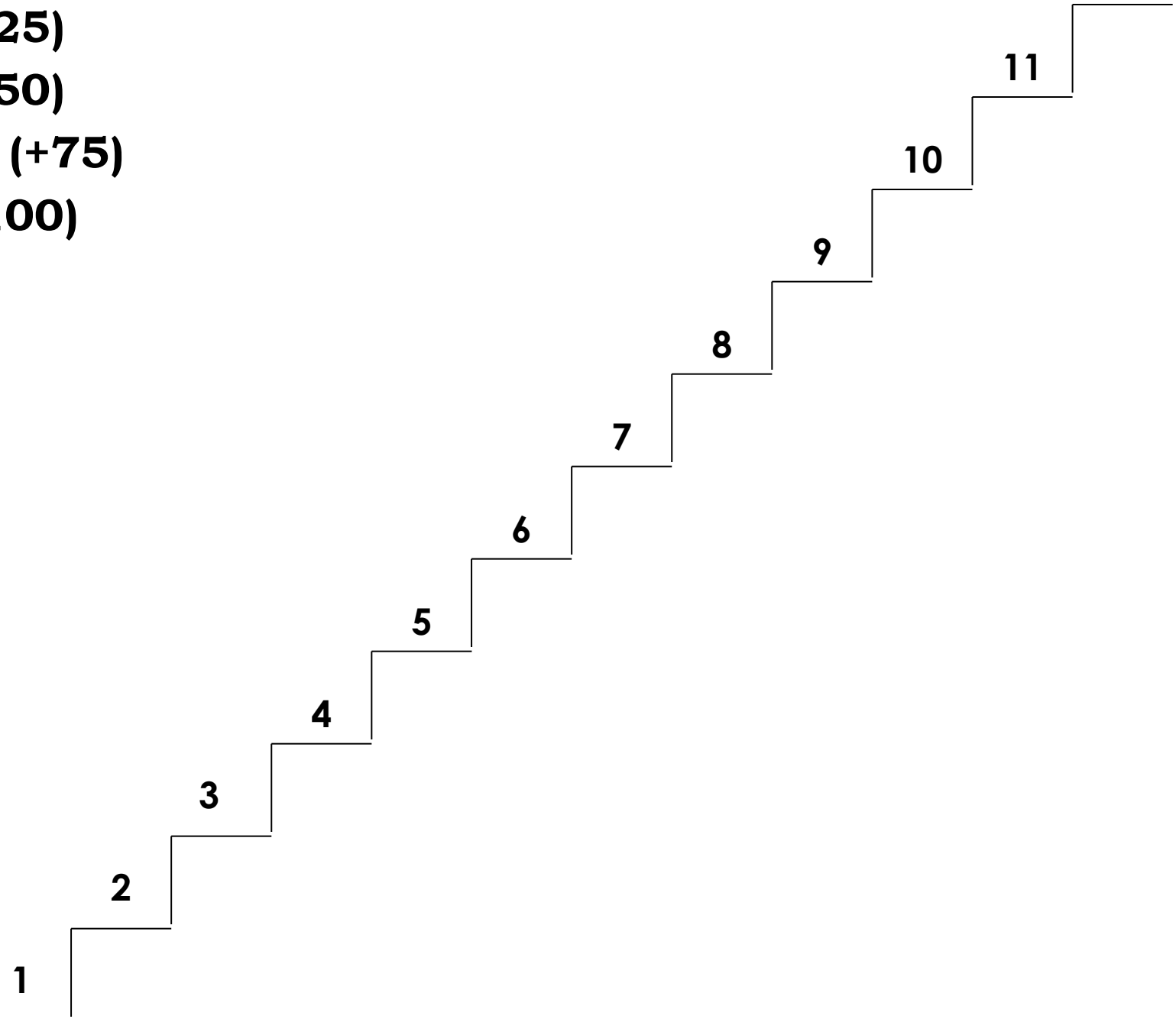
О – основные обязанности – 15 баллов

Д – дополнительные обязанности – 5 баллов

Σ	Название отдела	П0	П1	П2	П3	П4	С1	С2	С3	С4	Л1	Л2

Σ о+д	Σ д	Должность	М1	М2	М3	Мn	О1	О2	Оn	Д1	Дn

1-5 – (+25)
6-9 – (+50)
10-13 – (+75)
14 – (+100)

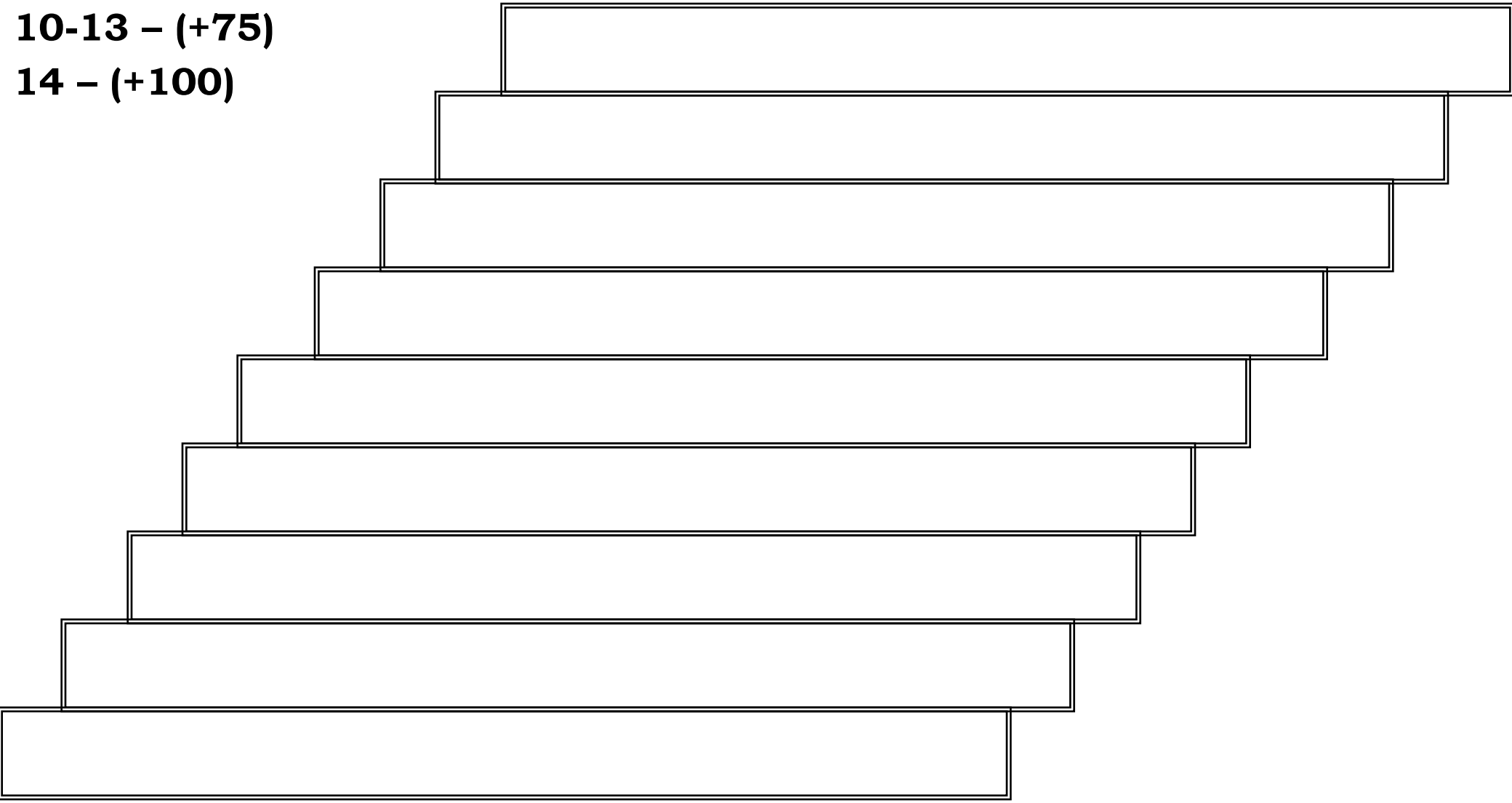


1-5 – (+25)

6-9 – (+50)

10-13 – (+75)

14 – (+100)



«Шаг грейда» и «Вилка» оклада:

Расчет **«шага грейда»** проводится совокупным путем исследования:

1. (Квартиль рынка+квартиль соискателя)/2 – входящая ставка на грейд.
2. Шаг грейда=входящая ставка верхнего грейда/входящая ставка нижнего грейда.
3. «Степы» основываются на уровнях персонала в рамках грейда.

«Вилка оклада» расширяется рядом принятых коэффициентов, как статистических, так и индивидуальных в каждой компании.

Грейдовый оклад, даже при использовании всех возможных коэффициентов, не должен быть окончательным, иначе он не будет оказывать побуждающего действия на результативность и эффективность сотрудника.

Поэтому система оценки персонала является логичным и необходимым продолжением системы грейдов. В каком объеме будет реализована оценка персонала, — это уже зависит от возможностей и особенностей компании.

К1 – за расширение зоны обслуживания. Данный коэффициент равен 1,25. Ставка повышается на данный коэффициент только в случае, если совмещение должностей происходит на срок больше 3 календарных месяцев. В иных случаях это переменная часть заработной платы - премия, которая выплачивается единожды после окончания совмещения должностей.

*Пример: объединение должностей наладчик и оператор Sacmi. В случае, если наладчик будет выполнять должностные обязанности оператора, а при перестройке, переналадке машин обязанности наладчика, его базовая ставка грейда №4 может быть увеличена на коэффициент 1,25. 2500,00*1,25=3125,00. Данная ставка будет постоянной для сотрудника, выполняющего объединенные функциональные обязанности. Если же это временная ситуация, сотрудник замещал отсутствующего, ему выплачивается разовая* премия в размере 625,00 грн. Изменения ставки не происходит.

К2 – за управление малым производственным коллективом. Данный коэффициент равен 1.20.

К3 – квалификационное совершенство. Данный коэффициент равен 1.10.

К4 – вредность производства. Данный коэффициент равен 1.10.

К5 – за стаж работы на грейде. Данный коэффициент равен 1.03 при стаже 3-5 лет, 1.05 – 5-7 лет, 1.07 – 7-10 лет, 1.10 – при стаже от 10 лет.

К6 – инфляционный коэффициент. Принимается по решению руководства компании.

Сложности:

1. Применение стандартных факторов (параметров) оценки должностей не всегда позволяет в полной мере учесть специфику деятельности компании.
2. Ряд методик (тот же метод Хэя) достаточно сложен и требует значительных подготовительных мер для обучения персонала компании, повышая тем самым затраты на внедрение.
3. При изменении одного должностного оклада, находящегося в зоне контрольной должности, нужно менять все оклады, а в больших организациях (иерархических) это порой нереально быстро провести.

К ошибкам можно отнести такие:

1. Неправильное соотнесение ценности Факторов.
2. Недостаточная проработка этапов анализа должностей
3. Слишком широкий диапазон ступеней
4. Слишком узкий диапазон ступеней
5. Отсутствие взаимосвязи с оценкой, вознаграждением и развитием
6. Создание «ложной системы грейдов»

Ложная система – условно принятые уровни персонала, движение по которым осуществляется по приходи собственника/руководителя, не руководствуясь потребностями бизнес-процессов компании.

Есть ли жизнь после грейдов?

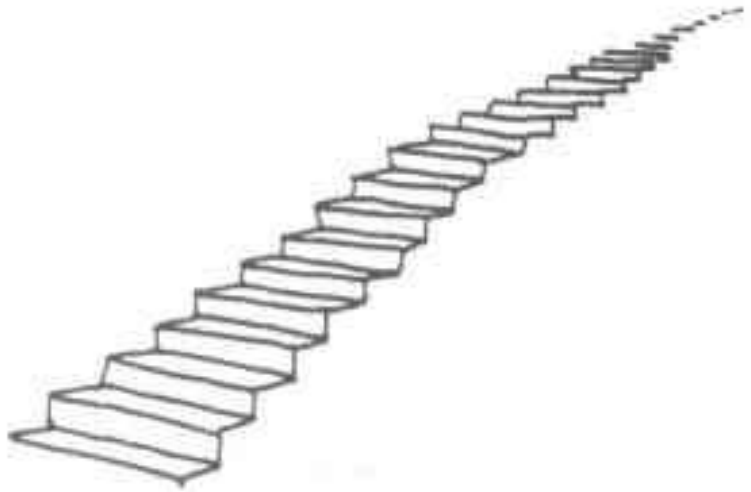
Исследования показали, что внедрение системы грейдов оправдано в компаниях, численность персонала которых превышает 200 человек.

Грейды оправданы при иерархических и дивизиональных структурах.

После внедрения грейдов, оптимизация ФОТ составляет 12,4% при первом году жизни «постгрейдовой работы», 19,7% - второй, 21,3% - третий.

При этом бюрократизация отношений:

1 год – 4,3%, 2 год – 18%, третий – 56,9%



Бонусы в формуле ИЗП

Бонус – выплата дополнительного вознаграждения за действия, предпринятые сотрудником, отделом, подразделением, принесшие компании дополнительную прибыль.

Бонус формируется из прибыли, которую принесли действия сотрудника, отдела подразделения.

Бонус не закладывается в стоимость продукта, услуги. Не закладывается он и в бюджет.

Исключением может быть плановая проектная работа, тогда бонус – удачное или досрочное окончание проекта. Но проектные надбавки – отдельная статья в формуле «идеальной заработной платы»

Бонус выплачивается в месяце, следующем после действий, приведших к получению прибыли.

Соотношение между ставкой и премией:

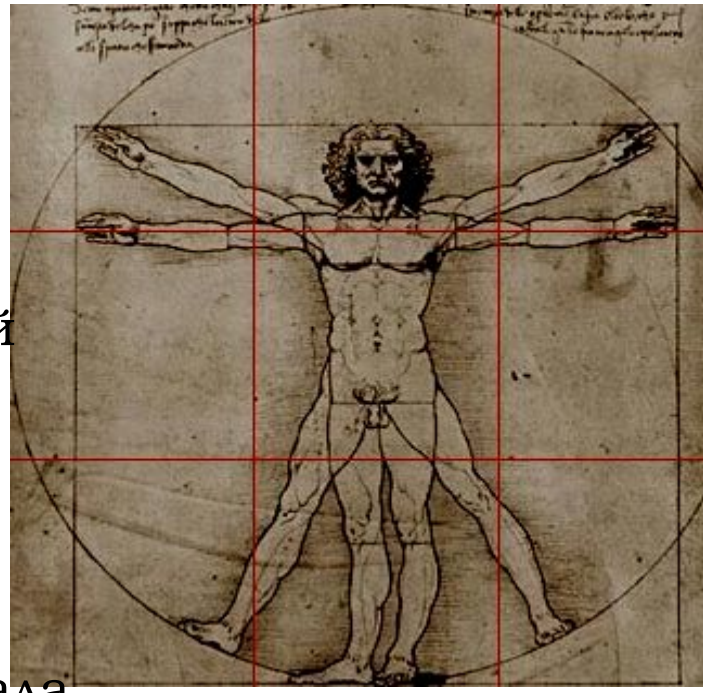
«Золотым сечением бизнеса» называют соотношение 70/30.

70% персонала занято в отделах, генерирующих прибыль, 30% -

отделы поддержки. Компания

«здорова», бюджет выверен, персонал – оптимизирован.

«Золотое сечение» распространяется и на заработную плату: ставка 70%, премия – 30% (5%+15%+10%). Все что сверх – обоснованный бонус.



Для того, чтобы премиями можно было

оперативно управлять,

необходим инструмент.

И таким инструментом является оценка персонала. Причем эта оценка должна быть комплексной, оперативной (оценка ежемесячно) Как пример – «триальная система оценки» - основанная на бизнес-процессах.

Премии:

В процессе практических исследований предпосылок идеальной зарплаты мы увидели что:

1. Премия, выплачиваемая без привязки к оценке труда, постепенно воспринимается как часть постоянной зарплаты и депремирование – это «попытка компании залезть в мой карман»
2. Премия, выплачиваемая «всем одинаково», является демотиватором для сотрудников, которые «работают больше соседа»
3. Премия, выплачиваемая без разделения на качество и количество не стимулирует реальную производительность труда.
4. Ставка выплачивается за выполнение должностных обязанностей, а премия за результативность выполнения этих обязанностей и эффективность (качество) использования ресурсов и возможностей.

Надбавка за уровень развития компетентнос

Каждый сотрудник компании обладает рядом компетенций для выполнения той или иной рабочей задачи.

Какие-то компетенции развиты до «условно идеального» состояния и активно используются на данной должности.

Ежегодная оценка «по компетенциям», проведенная рядом удобных для компании методов, дает % развития компетенций. Этот процент развития пропорционально связан с надбавкой за уровень развития компетентности.

Относительно величины надбавки. Практические исследования показали, что удельный вес этой премии не может превышать 5% ставки. Но, если компетенции развиты меньше чем на 51%, или одна из необходимых для эффективной работы компетенций, меньше чем на 45%, данная премия не выплачивается.

Премия за компетентность = ставка*5/70*11месяцев

Премия за результативность:

Если сотрудник показывает результат выше квартиля, то его следует премировать.

Максимальный показатель премии, сумма кото
превышает 15% соотнесенной ставки, присв
максимальному результату.

Премия за результативность =
ставка*15/70*Nоценивания

Если максимальный результат превышается – бонус и переназначение максимального результата (согласно системы push-pull).

Не выплачивается, если результаты меньше:

6 уровень: 95%,

5,4,3 уровни: 85,5%

2,1 уровни: 75%

Премия за эффективность:

Премия за эффективность или точнее за качество работы.

Премия за эффективность = ставка*10/70

Можно работать на количество, упуская из виду качество, тогда продукция Вашей компании будет неконкурентоспособной. Чтобы этого не случилось, необходимо предусмотреть регулирование качества премией.

Качество работы оценивается по цепочке бизнес-процесса ее потребителями. Если нет претензий и критических замечаний, работа принята и передана дальше по цепочке, выплачивается максимальная сумма премии, которая составляет 10% соотнесенной ставки. Каждое замечание пропорционально уменьшает премию.

Критическое замечание на 20%, претензия – 10%, замечание, устраненное с опозданием – 5%.

Это важно: Если премия за качество составила меньше 40% возможной премии, она не выплачивается. Не выплачивается и премия за результат.

Модели оплаты труда:

- Ставка _____
- Аккордная (проектная) _____
- Сдельная _____
- Ставка+премия _____
- Бонусная _____
- Долевая (**Опцион** (англ. *option*) — договор, по которому сотрудник получает право (но не обязанность) совершить покупку или продажу актива по заранее оговорённой цене)

Опциональная модель оплаты для неакционерных компаний.

1. При согласии собственника компании выделить часть прибыли на покрытие «акций», зафиксировать эту сумму.
2. Создать внутренний фонд развития компании.
3. Рассчитать количество сотрудников, занятых в отделах прибыль приносящих.

   _____

   _____
4. Рассчитать номинальную стоимость «акции»

   _____

   _____

   _____
5. Условие покупки «акции»: она может быть приобретена только за переменную часть заработной платы – бонусы, премии, проектные. Эта сумма заявлением сотрудника переводится в фонд развития компании.
6. Приобрести «акцию» может любой сотрудник компании, как только его «взнос в фонд развития» составил номинальную стоимость «акции»
7. Количество «акций» на сотрудника не ограничено, ограничено только их общее количество.
8. По окончании финансового года, выделенная часть прибыли для покрытия «акций» распределяется равномерно на все количество «акций»

   _____

   _____
9. Сотрудник получает номинал «акции» _____ и часть прибыли на «акцию» _____

Дополнительные стимулы:

Согласно исследований, проведенных в 2006-2009 годах, инициированных EU Centre «HRM-Europe», для сбалансированного стимулирования персонала необходимо, чтоб две составляющих базовая оплата труда и переменная часть с компенсационным пакетом были уравновешены между собой.

Иными словами,

ставка = премия + компенсационный пакет

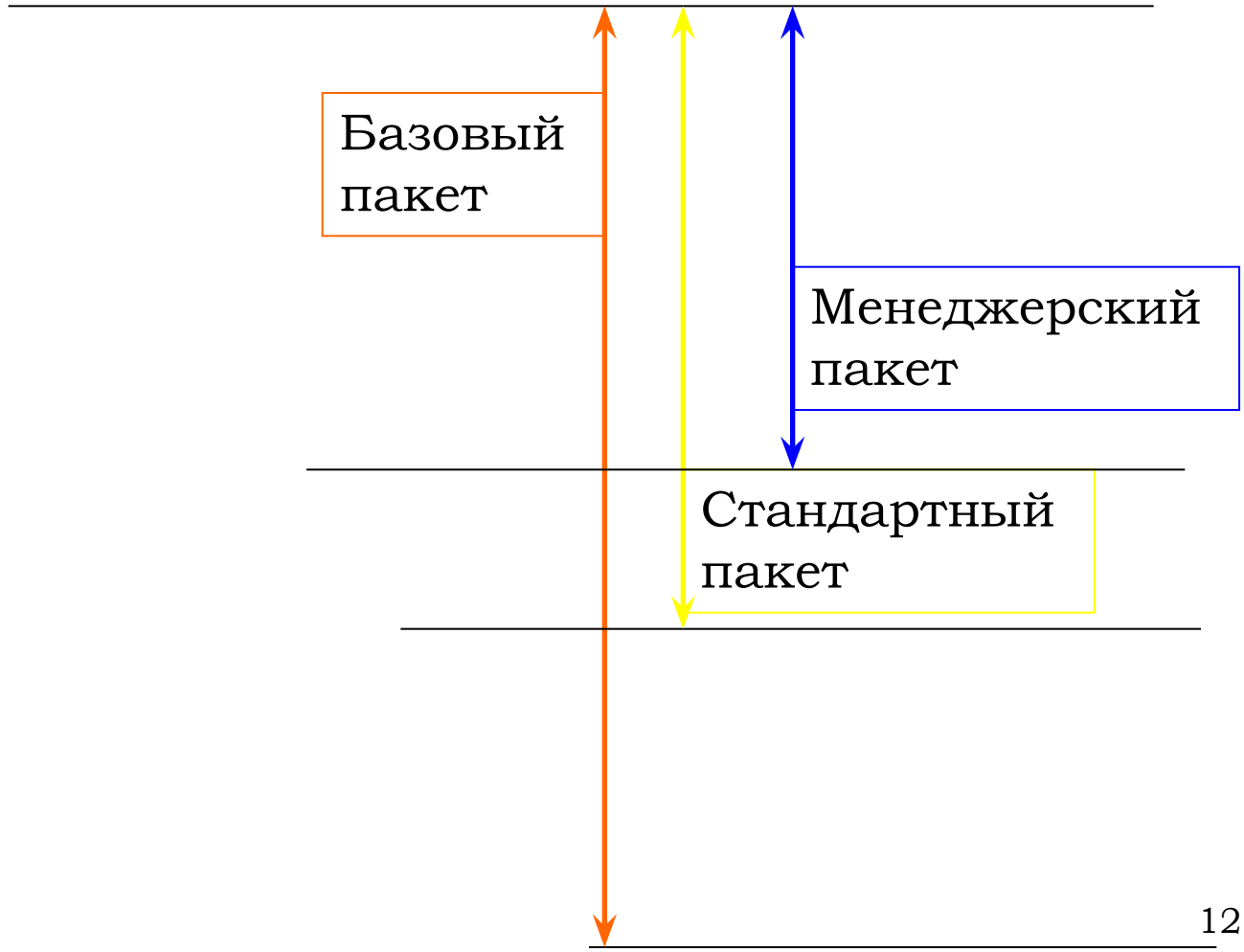
70%=30%+40%.

На компенсационный пакет отводится до 40% общей заработной платы (ставка + премия) сотрудника.

3500$ + 1500$ + компенсационный пакет.

Величина компенсационного пакета возрастает с уровнем персонала.

Структура компенсационного пакета



Базовый компенсационный пакет

- Частичная компенсация коммунальных платежей
- Частичная компенсация аренды жилья для иногородних сотрудников
- Участие в ипотечном кредитовании сотрудников
- Общежитие для молодых семей
- Развозка
- Проездные билеты на транспорт
- Частичная компенсация ГСМ при использовании личных автомобилей
- Аренда личных автомобилей для целей компании
- Предоставление лизинговых автомобилей сотрудникам
- Предоставление личных автомобилей сотрудникам
- Медицинское страхование сотрудников
- Оплата профилактических осмотров
- Наличие медпункта
- Путевки на санаторно-курортное лечение
- Витаминная профилактика заболеваний
- Вакцинация
- Сертификаты на органическое питание
- Питание за счет компании
- Спецодежда

Стандартный компенсационный пакет

- Карточка сотовой связи
- Страхование членов семьи
- Корпоративные праздники
- Подарки на свадьбу, рождение детей
- Детские утренники
- Оздоровительные детские лагеря
- Подарки детям
- Корпоративные семейные мероприятия
- Участие в конференциях
- Оплата посещения спортивных учреждений
- Акции причастности
- Скидки на продукцию компании
- Корпоративная газета
- Книга «знаний компании»

Менеджерский компенсационный пакет:

- Страхование «золотые наручники»
- Изолированное рабочее место
- Улучшенное рабочее место
- Использование дополнительной рабочей силы для обслуживания
- Творческий отпуск
- Тренинги, семинары для повышения квалификации
- Дополнительные проекты в рамках компании
- Местоположение офиса
- Улучшенные условия командировок

Низкобюджетные, но с вау-эффектом...

1. Устная похвала с глазу на глаз.
2. Фотография на всю стену в холле лучшего работника недели.
3. Именная чашка, кепка.
4. Воздушные шары над рабочим местом с надписью "спасибо".
5. Дерево, посаженное в честь работника, вместе с генеральным директором.
6. Цветы или корзина фруктов семье сотрудника.
7. Письмо домой от директора с благодарностью.
8. Пиво с гендиром.
9. Фотосессия: "один день из жизни Петра Петровича" с выпуском фотокнижки.
10. Такси для семьи по особому поводу.
11. Право быть заслуженным экскурсоводом по компании.
12. Медаль за заслуги.
13. Фото с любимым актером и автографом от актера.
14. Набор для отпуска (мангал, фотоаппарат, котелок, удочки).
15. Набор жевательных резинок с надписью "не пользоваться во время выступления директора»
16. Чистый бланк заявления об увольнении с возможностью заполнить на любое лицо.
17. Аукцион работ детей сотрудников.
18. Передача в пользование на один день кабинета гендира, его машины и телефона.

Принцип «кафетерия»

Лимит покрытия компенсационного пакета		
Пакет 1	**Пакет 2**	**Пакет 3**
Питание	Питание	Обучение за счет компании
Проезд	Страхование жизни	-
Проф.осмотры	-	-

Не кафетерий, а казино!

Управление компенсационным пакетом

Лимит компенсационного пакета (Sbg) – сумма, больше которой инвестировать в сотрудника дополнительными благами от компании нецелесообразно согласно расчета окупаемости инвестиций.

Sbg=ставка*40/70*12.

Наполнение компенсационного пакета:

Sbg= общая для всех сотрудников + лимит инвестиции в обучение + принцип «казино»*

* *«кафетерий» признан неэффективным в 2013 году.*

Лимит инвестиции в обучение:

ТОП-менеджер		***0,33***
Уникальный специалист		***0,48***
Линейный руководитель	***= Sbg **	***0,41***
Специалист		***0,285***
Рабочий		***0,195***
Разнорабочий		***0,15***

Обучение персонала

Адаптационное обучение, квалификационное обучение и развитие наиболее действенные составляющие дополнительного стимулирования персонала.

А то, насколько этот стимулирующий фактор будет действенным, зависит от свойств индивидуального восприятия информации, порога восприятия информации, принципов проведения обучения. От подбора наиболее оптимальных методик, базирующихся на различных теориях обучения, учитывающих особенности обучения каждого уровня персонала.

Моменты индивидуального восприятия и теории группового обучения в обязательном порядке должны находить отражение при подготовке и построении тренинга.

Но, в первую очередь, эффективность зависит от способностей человека

Способности:

Первичная версия:		Современный аналог:
	Аналитические	
	Математические	
	Гуманитарные	
	Пространственное воображение	
	Абсолютное звуковое восприятие	
	Копиизм	
	Коммуникабельность	
	Организаторские способности	

Порог восприятия информации:

Человек в разные моменты своей жизни находится на разных уровнях восприятия и переработки информации.

У каждого есть свой порог восприятия информации. И этот показатель важно знать и учитывать. Почему?

Чтобы в данный период времени оградить мозг человека от поступления новой информации, которую он не способен переработать и использовать на благо себе.

В момент наступления порога восприятия человеческое сознание расширяет «ячейки фильтрации и выбора», из-за чего вся получаемая информация не откладывается в полезные навыки и знания, а остается на уровне кратковременной памяти. Если в этот период принять участие в обучении, это будет только лишняя трата времени.

Порог обучения – не крайняя точка развития личности. Через некоторое время, чаще отдыха, отпуска, каникул, восприятие восстановится.

О каналах восприятия и передачи информации

- **Визуальное восприятие информации**

"Ваша позиция выглядит правильной", "Ваша правота очевидна", "я вижу в Ваших словах истину. ", "СМОТРИ, ВИДИШЬ, я был прав!", "у меня остались ЯРКИЕ впечатления от поездки", "Там была такая КРАСОЧНАЯ обстановка"

- **Аудиальное восприятие информации**

"Звучит правдиво"ПОСЛУШАЙ, так делать не нужно", "я ГОВОРИЛА, что так и будет", "это ещё ГРОМКО сказано", "и теперь проект будет ТИХО затухать"

- **Сенсорное восприятие информации**

"Я чувствую, что Вы правы", "в Ваших словах ощущается истина" "ЧУВСТВУЕШЬ разницу?", "Я ПОЧУВСТВОВАЛА, что нужно было именно так делать", "Он очень ГОРЯЧИЙ мальчик", "я буквально кожей ОЩУЩАЛА его взгляд".

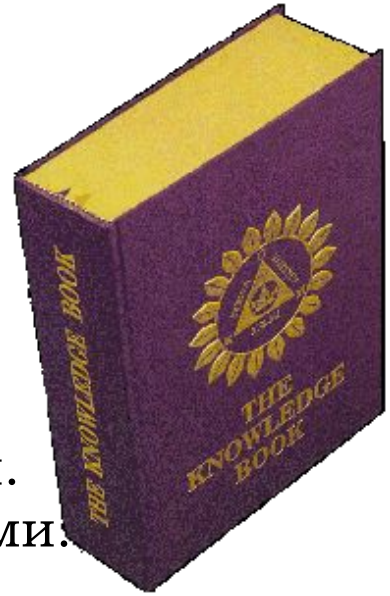
- **Дигитальное восприятие информации:**

__"Логично, Вы правы", "Вы, безусловно, правы". . "Я ПОНЯЛ, что вчера ЛОГИЧНО было бы уйти", "ЗНАЕШЬ, я поняла о чём это он", "ПОНИМАЕШЬ, просто мы разные люди", "ОЧЕВИДНО, что он ЗНАЛ о нас«.

Элементы самообучающейся организации:

1. Знания входят в компанию от всех сотрудников компании
2. Прозрачная система планирования обучения
3. Ошибка – бриллиант компании
4. Развитые навыки делегирования полномочий
5. Обучение и развитие – инвестиции, а не центр затрат.
6. Бенчмаркинг подразделений.

«Книга знаний» компании:

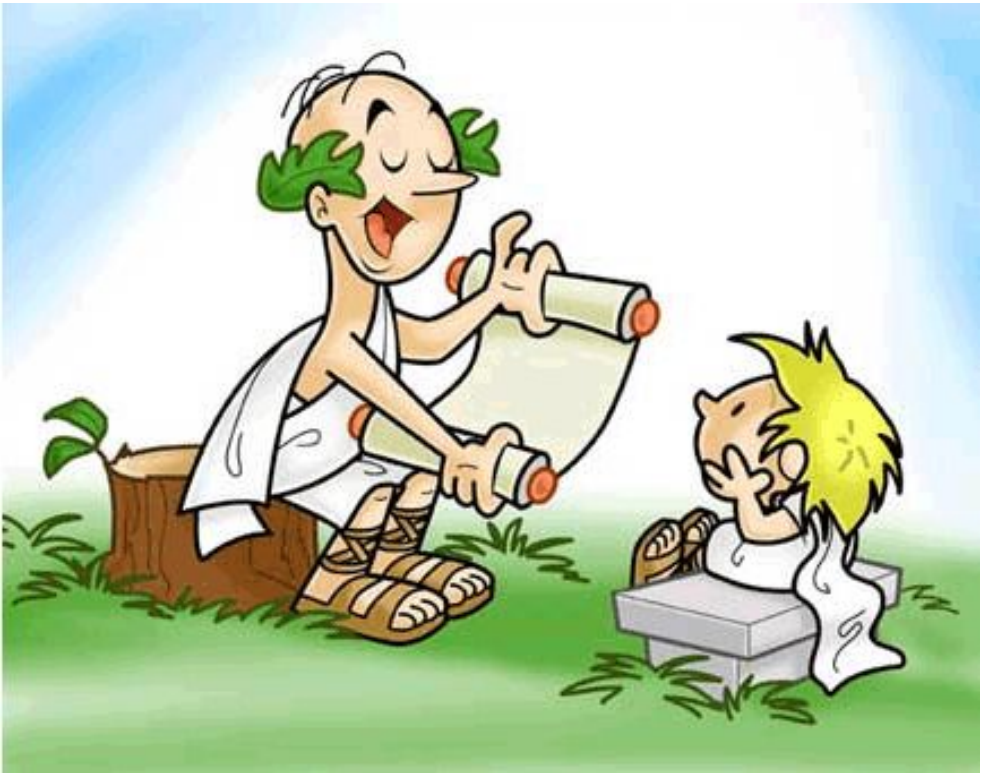


Западные компании стремятся построить управление человеческим ресурсом на отсутствии чувства страха в компании. И наличии его вне стен компании. Сотрудник не должен бояться приходить в компанию, он не должен бояться своих ошибок, потому что ошибка – бриллиант компании. Опыт преодоления ошибки обогащает компанию знаниями. Эти знания фиксируются и свободны для доступа всех сотрудников.

Алгоритм создания «книги знаний»:

1. Идентификация ошибок.
2. Классификация ошибок, согласно схемы: «это смешно», «это грустно», «это страшно».
3. Создание алгоритмов упреждения.
4. Формализация и визуализация «книги знаний».
5. Варианты использования.

Современные возможности обучения:



Книга знаний.
Тренинги и практикумы.
Конференции.
Вебинары.
Интерактивное обучение.
Наставничество
Коучинг
Корпоративные университеты

Выбор учебного центра, тренера, периодичность обучения:

Выбор центра:

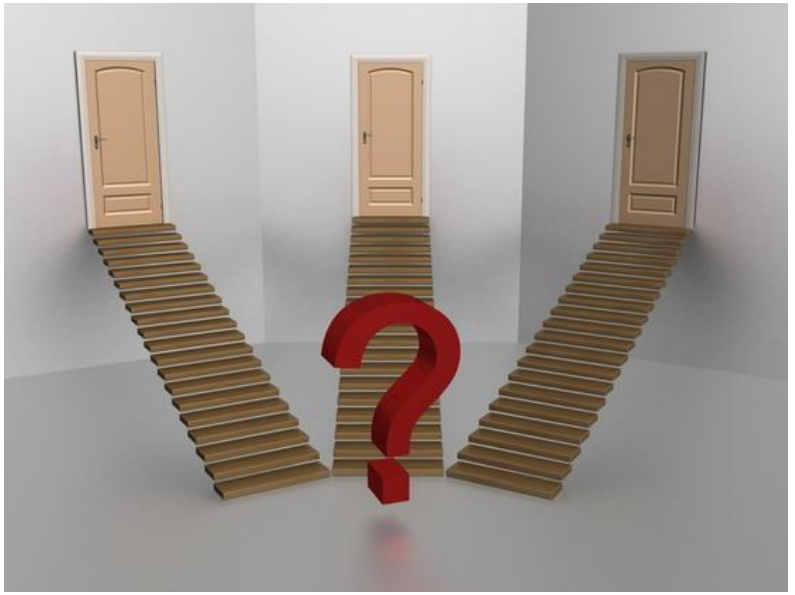
- Программа
- Основные направления обучения
- Соотношение теории и практики
- Возможность присутствия на мастер-классах

Выбор тренера:

- Рекомендации
- Соотношение теории и практики
- Модульная программа

Периодичность обучения:

- Адаптационное
- Квалификационное
- Кадровый резерв
- ТОП-менеджмент



Модель Кирпатрика (1959):

- Определение потребностей.
- Постановка целей.
- Определение предметного содержания.
- Выбор участников обучения.
- Формирование оптимального расписания.
- Подбор соответствующего помещения.
- Подбор соответствующих преподавателей.
- Подготовка аудиовизуальных средств.
- Координация программы.
- Оценка программы.

Уровень 1 – Реакция (Reaction)

Уровень 2 – Научение (Learning)

Уровень 3 – Поведение (Behavior)

Уровень 4 – Результаты (Results)

Оценка эффективности:

Измеряем результативность и эффективность работы сотрудника за 1 месяц до обучающего мероприятия (не включая бизнес-сезоны)

Через 21 день, после индивидуальной коуч-сессии, начинаем измерение эффективности и результативности.

Эффективность: Если дотренинг/посттренинг>1 – тренинг прошел эффективно

Результативность: Если посттренинг/дотренинг>1,5 – тренинг прошел эффективно.

(Р+Э)/2>1,2

Навык вырабатывается за 6 месяцев.

Стандарты, положения, документооборот:

СОП – стандартная операционная процедура, описывающая пошаговый алгоритм выполнения процедуры, повторяющийся с минимальным отклонением и направленный на достижение поставленных целей.

Положение – описание последовательных действий, операционных процедур, регламентирующее затраты ресурсов и полномочия на использование ресурсов.

Документооборот – набор документов, СОПов, положений, регламентов, которые сопровождают вход-выход бизнес-процесса и иллюстрируют действия внутри бизнес-процесса.