

UKRAINIAN
TRANSLATION
INDUSTRY
CONFERENCE



Вебинар UTIC-2015

***Основные подходы к построению системы
материального стимулирования
работников предприятия.***

Игорь Лозовицкий

29 октября 2015

Докладчик вебинара



**Игорь Борисович
Лозовицкий**

Руководитель блока
технологий управления и IT
Аудиторско-консалтинговой
группы «МЭФ-Аудит»

Игорь Борисович специализируется на внедрении систем управления предприятиями на основе процессного подхода, а также:

- регламентации деятельности организаций с применением специализированных IT-решений;
- разработке сбалансированных систем показателей;
- построении систем мотивации персонала на основе ключевых показателей деятельности;
- проектировании и внедрении систем менеджмента качества;
- разработке систем управления рисками.

Является преподавателем программ MBA / MBI / executive MBA / DBA / Executive Education ряда бизнес-школ.



Станислав Богданов
операционный директор UTIC-2015



Основные подходы к построению системы материального стимулирования работников предприятия

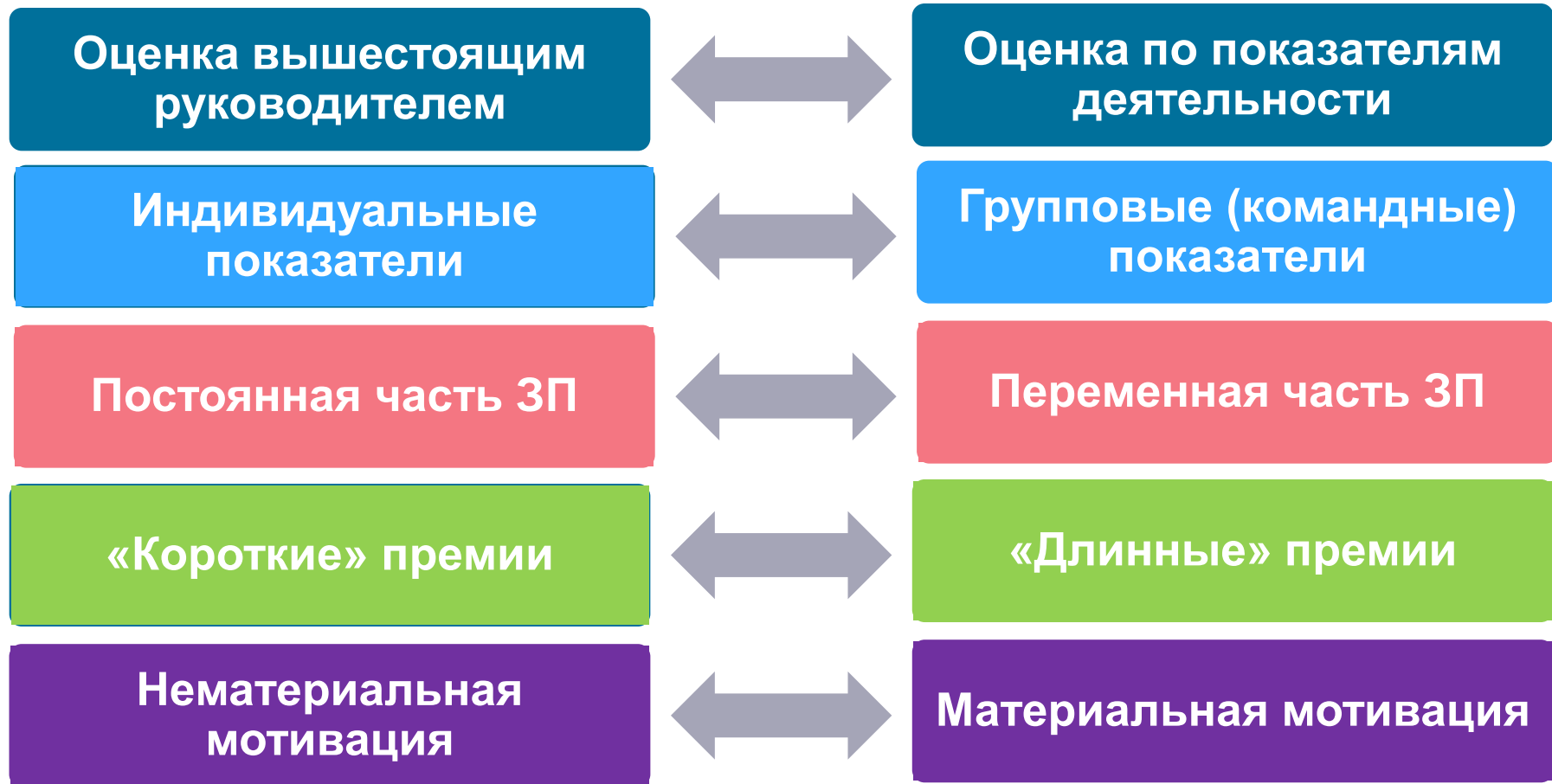
Лозовицкий Игорь Борисович

- интересная и сложная задача (вызов)
- видеть результат своего труда
- доверие и поддержка команды
- понятные и прозрачные правила игры
- возможность развития и повышения мастерства
- радость от самого процесса творчества
- ответственность, понимание что от моей работы зависят процессы других людей

Система оплаты труда - не является мотивацией. Она является средством оценки ее силы и компенсацией на ее восстановление

Пирамида Маслоу





Структура общего вознаграждения



Эффективная система общего вознаграждения включает весь спектр элементов, которые оказывают различное мотивирующее воздействие

Логика построения и состав элементов системы мотивации и оплаты труда персонала



Элементы системы мотивации

Использование всех элементов системы мотивации обеспечивает комплексный подход



Постоянная часть оплаты труда



Привлечение и закрепление специалистов

Переменная часть



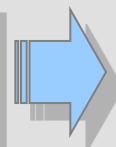
Стимулирование достижения конкретных результатов деятельности

Программы социальной поддержки и корпоративных гарантий



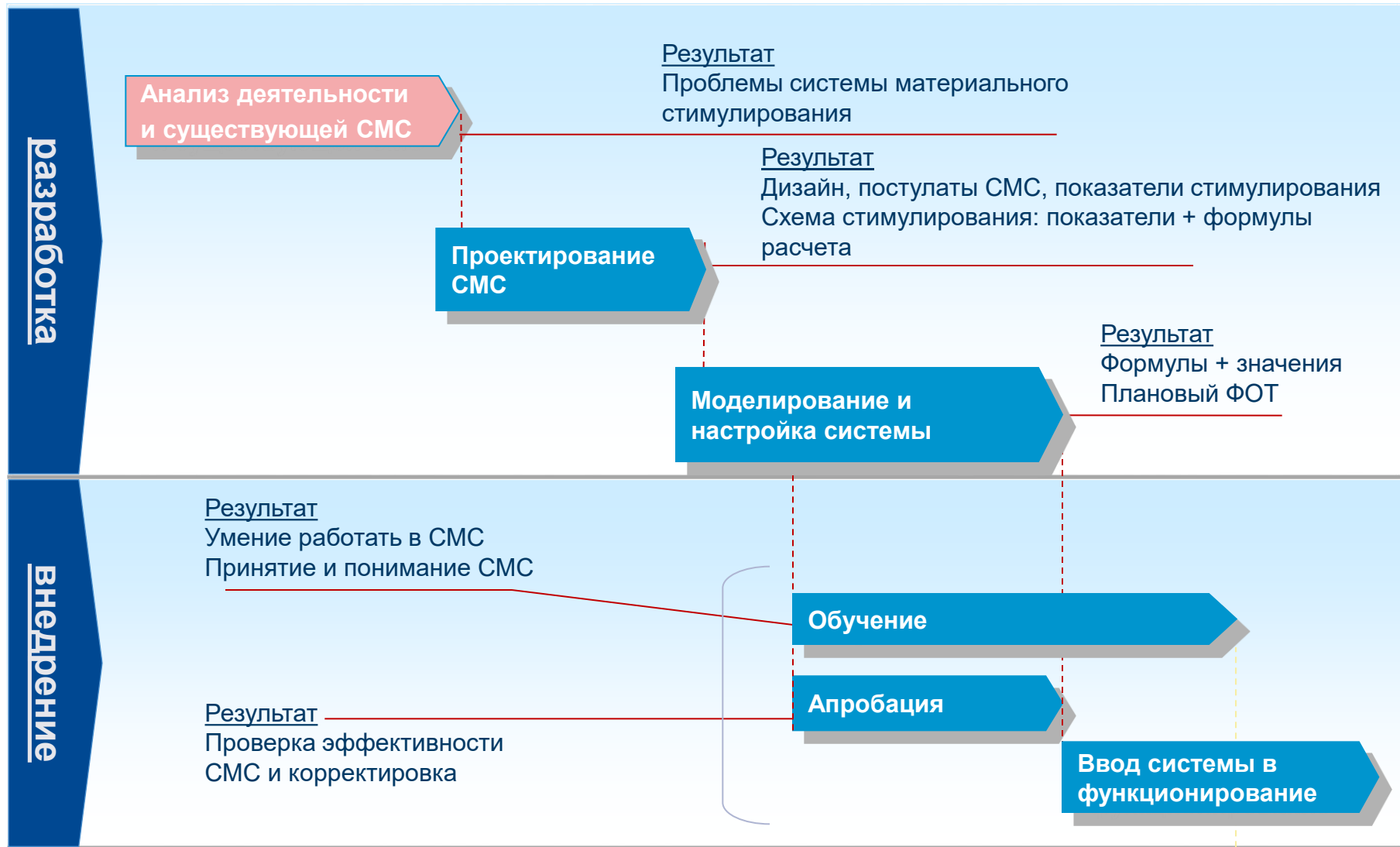
Стимулирование стабильной результативности деятельности и целевого поведения в долгосрочном периоде

Нематериальное вознаграждение



Освоение и применение корпоративных норм и ценностей Компании

Этапы построения системы материального стимулирования



Основные проблемы системы материального стимулирования

☐ Переменная часть по факту не является переменной и воспринимается работниками как постоянная

☐ В основном, система стимулирования работает в части индивидуального депремирования за производственные упущения



☐ Распределение размера переменной части на индивидуальном уровне не проработано до конкретных механизмов

☐ Значительная часть показателей не влияет на изменение переменной части

☐ Отсутствуют механизмы контроля исполнения показателей

Постулаты системы

Постулаты системы

Результаты анализа

постулаты

- a) распределение ФОТ в зависимости от влияния на результат
- b) связь целей деятельности работника и системы прямого материального стимулирования
- c) коллективное и индивидуальное премирование
- d) квартальные и годовые премии
- e) наделение руководителей подразделений правами распределять премии

Нет полной ответственности за результат деятельности

Принцип коллективного и индивидуального премирования. Размер премиального фонда сотрудников зависит от выполнения личного KPI's и всего подразделения, распределяется пропорционально значимости должности

Отсутствие или большое количество показателей, сложность сбора и оценки адекватности

Простота и прозрачность системы как для сотрудников, так и для руководства. Число показателей, влияющих на премиальный фонд распределяемый до уровня сотрудника не должно превышать 2-3 показателей

Ежемесячная премия работников

Переменная часть заработной платы воспринимается как постоянная. Перевод механизма начисления переменной части заработной платы в квартальные и годовые периоды

Одинаковый размер доли переменной части у большинства работников

Зависимость доли переменной части сотрудников от непосредственного влияния на результат и типа деятельности (управление, основной, обеспечивающий тип деятельности)

Определение соотношения постоянной и переменной частей в годовой ЗП

Факторы, увеличивающие долю переменной части в доходе сотрудника:

1. Уровень полномочий (чем выше уровень полномочий, тем больше влияние на результаты Компании)
2. Степень влияния деятельности на результат Компании (НИОКР влияет на результат Компании в большей степени, от него зависит объем прибыли)
3. Близость к продукту Компании (НИОКР и производство ближе к итоговому продукту Компании)

Результат деятельности Компании			
	Руководитель	Работник	
	Постоянная / переменная	Постоянная / переменная	
ЗГД, КД	<u>40 / 60</u>		Обеспечивают конкурентоспособность бизнеса
НИОКР	<u>50 / 50</u>	<u>60 / 40</u>	Обеспечивают конкурентные преимущества
Производство	<u>60 / 40</u>	<u>70 / 30</u>	Создают основной результат
Обеспечение Учет	<u>60 / 40</u>	<u>80 / 20</u>	Обеспечивают деятельность

Переменная часть ЗП

**Индивидуальные
(личные)
достижения**

Количественная
оценка на основе
индивидуальных
показателей

Личный вклад

**Командные
результаты**

Количественная
оценка на основе
показателей
работы
подразделения

Работа в команде

**Оценка
руководителя**

Качественная
оценка
руководителя

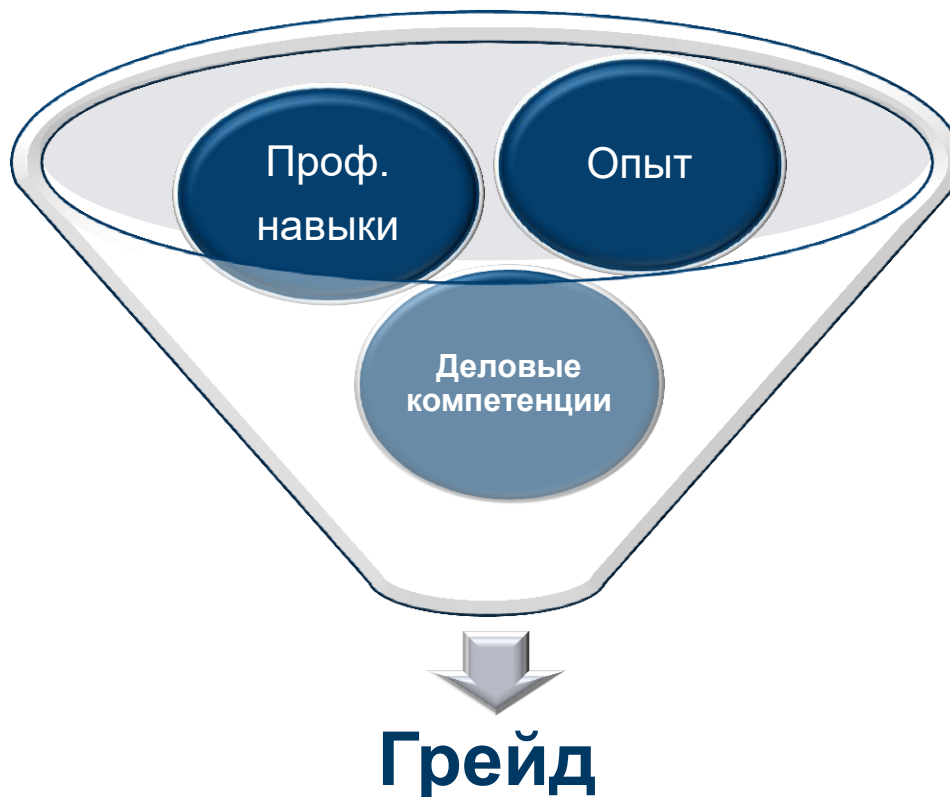
Управляемость

Взаимосвязь группировки должностей в рамках категорий должностей и целевого дизайна системы вознаграждения

В рамках одного грейда сочетаются типовые рабочие места с разной структурой дохода	Заместители ГД	Руководители Департаментов	Руководители отделов	Ключевые специалисты	Специалисты
Категория 9					
Категория 8					
Категория 7					
Категория 6					
Категория 5					
Категория 4					
Категория 3					
Категория 2					
Категория 1					
Соотношение долей: постоянная – переменная часть в доходе в %	40/60	50/50	60/40	70/30	80/20

Грейд

- уровень развития сотрудника с точки зрения профессиональных знаний и навыков, опыта работы, деловых компетенций
- оценка ценности сотрудника для компании



Что определяет грейд?

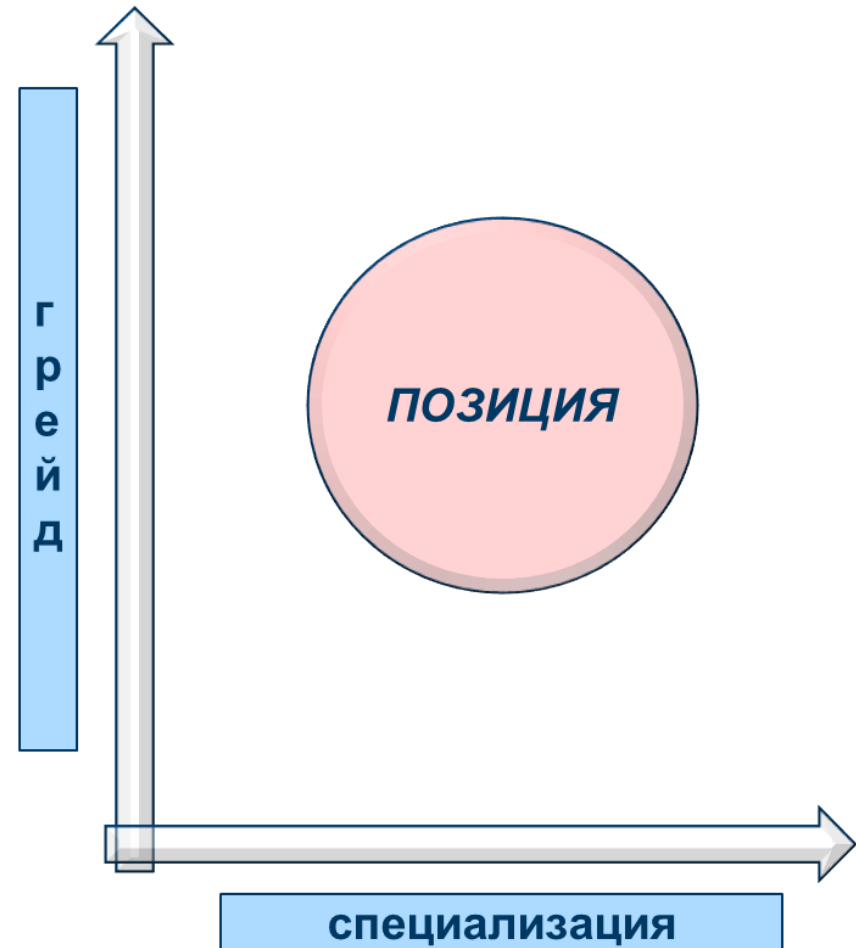
- вилку зарплаты
- назначение на роль в проекте/профессиональной области
- ориентиры для профессионального роста и карьеры
- компенсации и льготы
- программы развития

Что такое позиция?

- Позиция определяет и описывает положение Сотрудника внутри единой системы координат, общей для всех подразделений Компании.
- Все позиции распределены по нескольким грейдам. Чем больше **опыт работника, чем глубже его знания, чем выше оценены его деловые качества**, тем более **высокому грейду соответствует его Позиция**.
- Для каждой Позиции имеется определённый набор требований.

Позиция сотрудника определяется:

- **специализацией**
- **грейдом**



Система Позичий и Должностей (пример)

	S	1	2	3	4	5	6
Консультант	Стажер	Младший консультант	Консультант	Старший консультант	Ведущий консультант	Директор проектов	Директор по консалтингу
IT-специалист	Стажер	Младший Эксперт / Аналитик / Программист / Инженер	Эксперт / Аналитик / Программист / Инженер	Старший Эксперт / Аналитик / Программист / Инженер	Руководитель проектов	Ведущий руководитель проектов	Ведущий системный архитектор
Менеджер по продажам		Стажер	Специалист по продажам	Менеджер •По продажам •По развитию бизнеса •По работе с КЗ	Ведущий менеджер •По продажам •По развитию бизнеса •По работе с КЗ	Директор •По продажам •По развитию бизнеса •По работе с КЗ	
Специалист по поддержке бизнеса		Специалист	Старший Специалист	Ведущий Специалист	Менеджер		
		по маркетингу / по упр. Персоналом / по фин. операциям, бухгалтер / по логистике / по подготовке тендеров / Секретарь / по упр. Офисом /администратор / администратор проектов			Специализации 1-3 грейдов до позиции «Секретарь»		

Базовые составляющие системы грейдов

Группировка должностей

Иерархически упорядоченные по уровню значимости для компании группы должностей

Грейд

Группа сходных по значимости должностей со сходным диапазоном заработной платы

Структура

заработной платы

Порядок расположения грейдов относительно друг друга и внутренняя структура грейдов

Классификатор

Описание сочетаний существенных признаков должностей, отнесенных к одной группе. На основании классификатора осуществляется отнесение конкретной должности к определенному грейду

Механизм отнесения должности к грейду

Алгоритм определения грейда для конкретной должности, исходя из результатов ее оценки по критериям

Величина диапазона

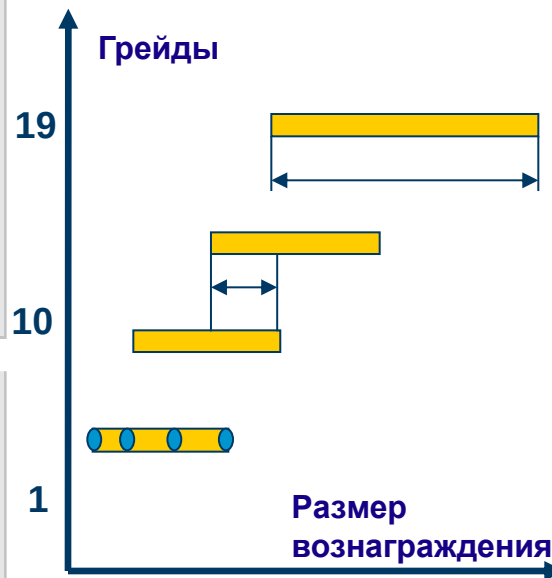
определяет степень изменения размера заработной платы для должностей, отнесенных к одному грейду

Величина перекрытия

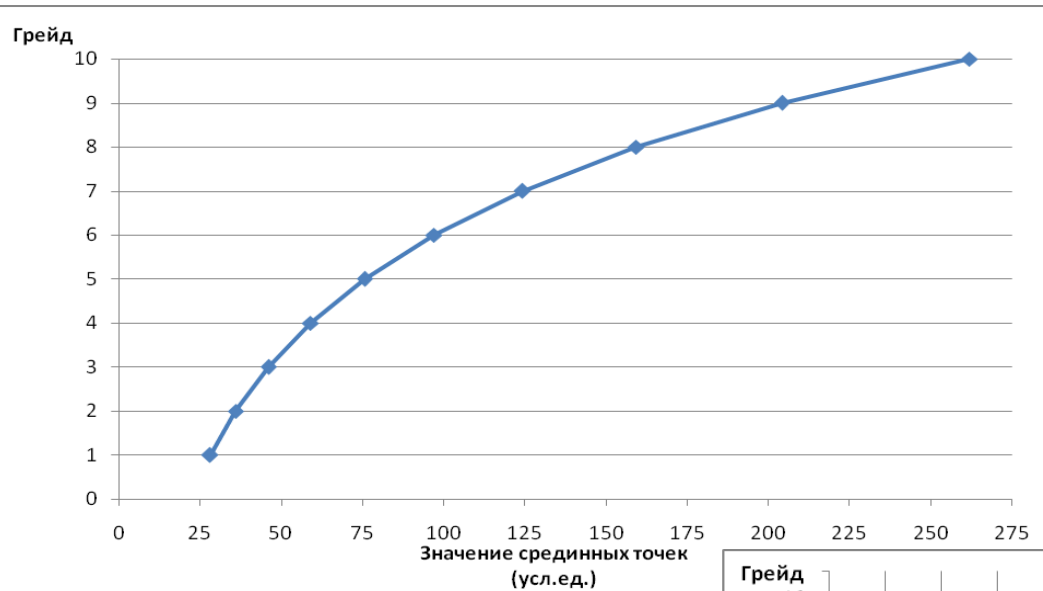
определяет различие в заработной плате для должностей, относящихся к соседним грейдам

Количество ступеней

определяет уровни заработной платы сотрудника без изменения состава и содержания функций

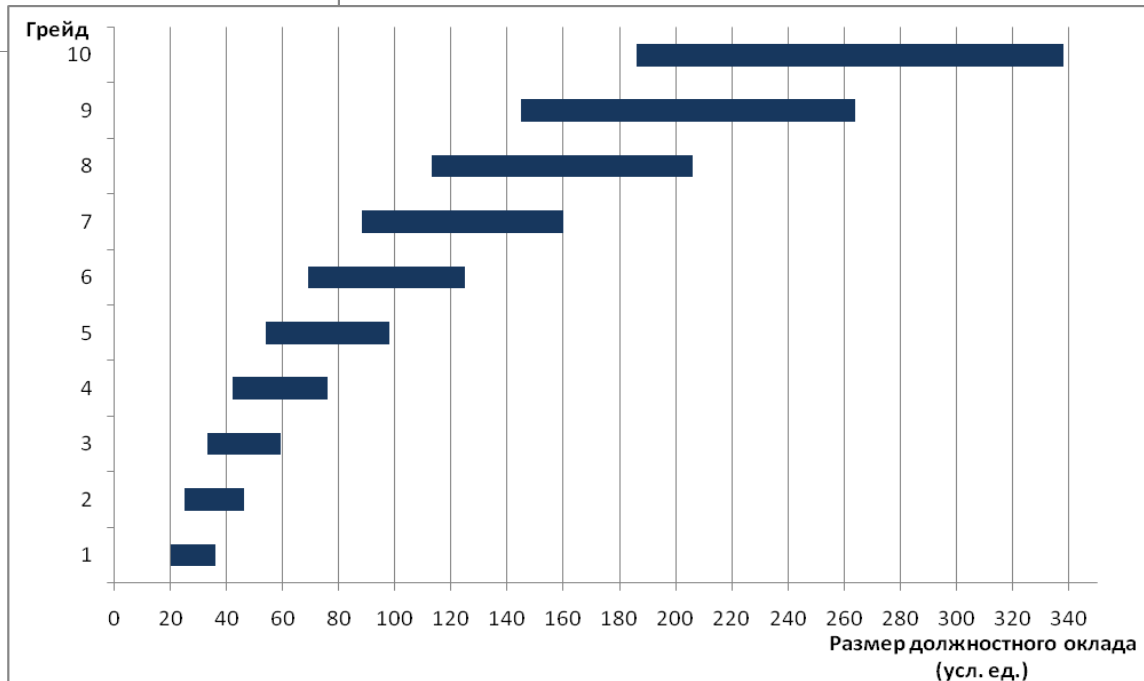


Кривая значений должностных окладов и структура грейдов



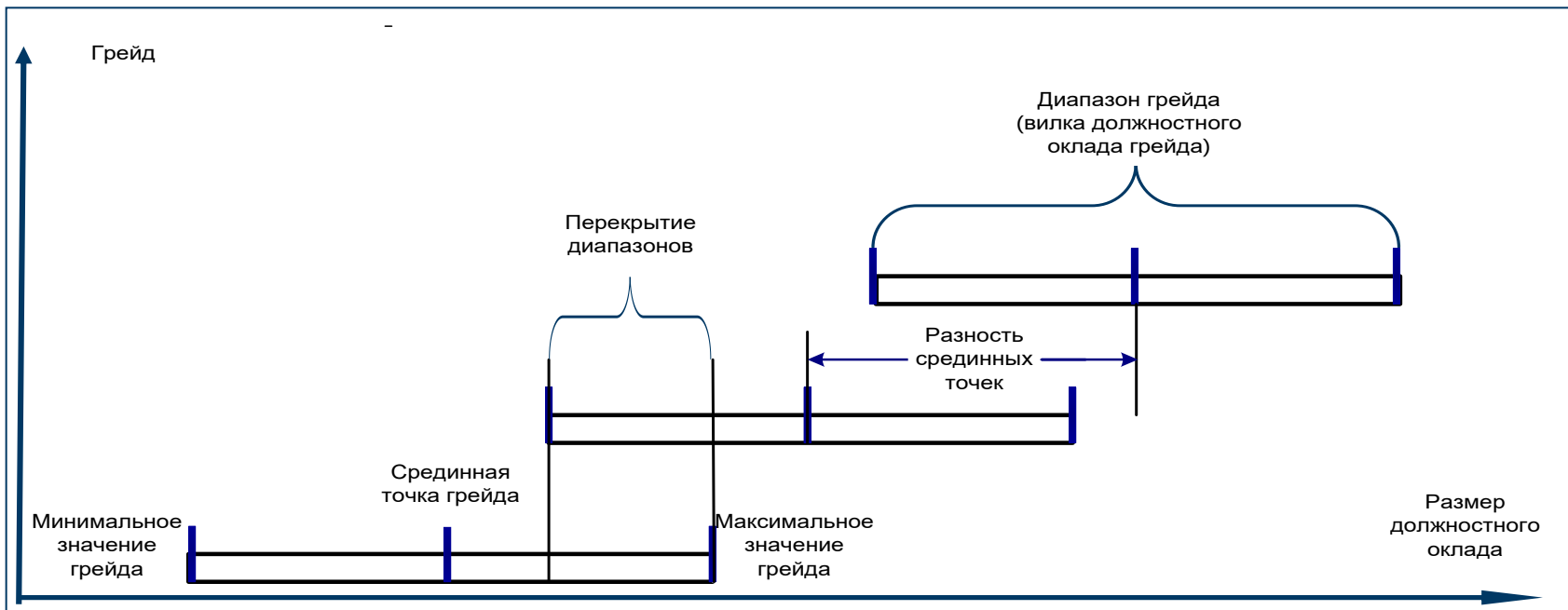
Кривая значений должностных окладов является основой для модели структуры грейдов. Значения должностных окладов приводятся в условных единицах - грейдовых коэффициентах

Значения должностных окладов приводятся в условных единицах - грейдовых коэффициентах, которые переводятся в абсолютные значения должностных окладов посредством умножения на базовую единицу расчета



Структура грейдов – это взаиморасположение и связь грейдов относительно друг друга, а также их внутренняя структура в части уровня должностных окладов

Параметры структуры грейда



Каждому из грейдов соответствует строго определенная вилка должностных окладов

ЗАКОН ВЕБЕРА — ФЕХНЕРА



Вебер Эрнст Генрих

ЗАКОН ВЕБЕРА-ФЕХНЕРА - основной психофизический закон, заключающийся в том, что интенсивность ощущения пропорциональна логарифму интенсивности стимула



Фехнер Густав Теодор

В 40-х годах Эдвард Н. Хей с помощью ряда тестов доказал действие закона Вебера-Фехнера для изменения заработной платы сотрудника:

Границей чувствительности при единоразовом изменении заработной платы является 10% порог.

Таким образом
**ШАГ ГРЕЙДА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩИМ НЕ МОЖЕТ
БЫТЬ МЕНЬШЕ 10%**

Вилки должностных окладов (пример)

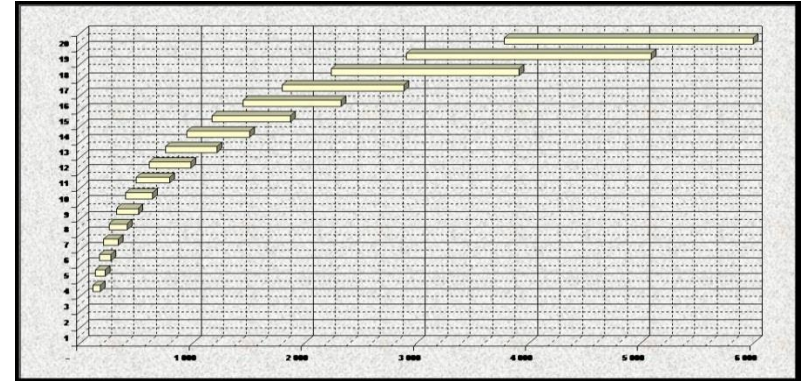
ГРЕЙД	Вилки должностных окладов			Разность срединных точек (%)	Отклонение макс. / мин. значения от срединной точки грейда (%)	Перекрытие диапазонов (%)
	Минимальное значение оклада (тыс. руб.)	Срединная точка грейда (тыс. руб.)	Максимальное значение оклада (тыс. руб.)			
1	19,88	28,00	36,12			65%
2	25,49	35,90	46,31	28%	28%	65%
3	32,67	46,02	59,36	28%	28%	65%
4	41,89	59,00	76,10	28%	28%	65%
5	53,70	75,63	97,57	28%	28%	65%
6	68,84	96,96	125,08	28%	28%	65%
7	88,26	124,30	160,35	28%	28%	65%
8	113,14	159,36	205,57	28%	28%	65%
9	145,05	204,30	263,54	28%	28%	65%
10	185,96	261,91	337,86	28%	28%	

Для достижения необходимого мотивационного эффекта кривая значений должностных окладов описывается следующей закономерностью:

$$\text{Срединная точка} = 21,8409 * \exp(0,2484 * \text{номер грейда})$$

Система грейдов

Система грейдов – это иерархически упорядоченная по уровню значимости для компании группировка типовых должностей и профессий, с определенными для каждой группы размерами и структурой заработной платы.



Основная цель внедрения системы грейдов:

Создание основы для управления и оптимизации Фонда оплаты труда

Основные преимущества внедренной в компании системы грейдов:

1. Обеспечивает прозрачность и управляемость системы оплаты
2. Отражает бизнес - интересы и приоритеты компании
3. Поддерживает баланс интересов работника и работодателя
4. Выстраивает иерархию компании по единым и понятным для всех сотрудников правилам
5. Создает единые правила установления размера заработной платы

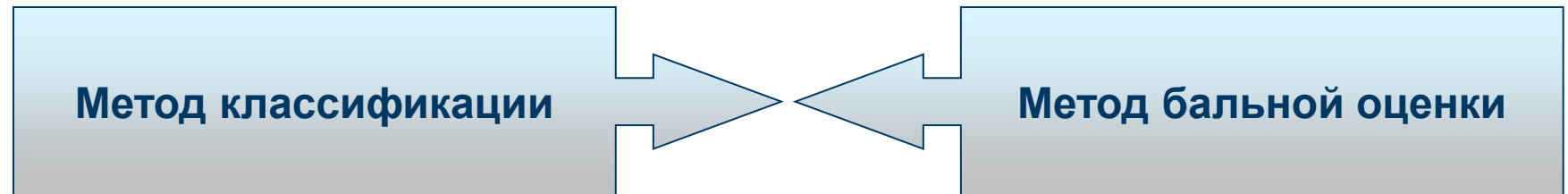
Дизайн оплаты труда (пример)

	ДИЗАЙНА ОПЛАТЫ ТРУДА						Соотношение постоянной и переменной частей ЗП
	Постоянная часть*	Категория должности	Квартальная надбавка	Квартальная премия	Целевые выплаты	Годовая премия	
ЗГД	100% x 12 max (0.72-1.28)	7-9		Личные показатели деятельности 150% x 4	Оценка вышестоящим руководителем 600% x 1	Выполнение показателей подразделений 600% X 1	40% / 60%
Директор департамента	100% x 12 max (0.72-1.28)	3-7	Оценка вышестоящим руководителем 100% x 4	План подразделения по объему продаж 100% x 4		Личные показатели деятельности 400% x 1	50% / 50%
Руководитель отдела	100% med (0.72-1.28)	2-6	Оценка вышестоящим руководителем 60% x 4	Выполнения показателей подразделения 60% x 4		Личные показатели деятельности 320% x 1	60% / 40%
Ключевой специалист	100% x 12 med (0.72-1.28)	2-5	Оценка вышестоящим руководителем 60% x 4	План подразделения по объему продаж 60% x 4	Личные продажи 80% x 4		60% / 40%
Специалист 2	100% x 12 min (0.72-1.28)	2-4	Оценка вышестоящим руководителем 40% x 4	Выполнения показателей подразделения 45% x 4	Личные показатели деятельности 60% x 4		70% / 30%
Специалист 1	100% x 12 min (0.72-1.28)	1-3	Оценка вышестоящим руководителем 37.5% x 4	Выполнения показателей подразделения 37.5% x 4			80% / 20%

* 100% = оклад месяц

Метод разработки системы грейдов

В крупных холдинговых структурах для удобства использования применяется сочетание методов балльной оценки и классификации

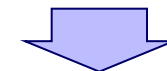


- Выделяются категории и подкатегории должностей по ключевым характеристикам деятельности (руководители, специалисты).
- Для описания и оценки каждой категории используется соответствующее сочетание критериев
- В алгоритме отнесения должности к грейду используются как количественные, так и логические значения

- Описание и оценка всего массива должностей проводится на основе полного набора критериев
- Для отнесения должности к конкретному грейду используется исключительно количественный результат оценки (балл)



Преимущества (+) / Недостатки (-)



- + Упрощает описание
- + Снижает трудоемкость описания
- Алгоритм более сложен для восприятия

- + Алгоритм выглядит более убедительно
- Существенно возрастают сложность описания
- Существенно возрастают трудоемкость описания

Факторы, определяющие ценность работника для компании



Компенсированные факторы в моноотраслевой структуре

Код	Группа критериев	Критерий
K1	Образование, знания и опыт	Требования к профилю базового образования
K2		Требования к дополнительному образованию
K3		Характер знаний в профессиональной деятельности
K4		Характер знаний бизнес-процессов
K5		Требования к опыту работы в сфере инвестиционно-финансовой деятельности
K6	Принятие решений	Характер участия в процессе принятия решений
K7		Периодичность осуществления контроля в рамках выполнения задач
K8		Объект контроля в рамках выполнения задач
K9	Многогранность выполняемой работы	Характер регламентации задач руководителем
K10		Характер регламентации задач стандартами и иными документами
K11		Характер выполняемых задач
K12		Способы выполнения поставленных задач
K13		Требования к результату выполняемых задач
K14	Коммуникации	Характер коммуникаций
K15		Уровень коммуникаций с руководителями и заместителями подразделений ФК
K16		Уровень коммуникаций с клиентами - физическими лицами
K17	Влияние на финансовый результат	Влияние на финансовый результат

Алгоритм оценки типового рабочего места

Алгоритм состоит из двух фаз:

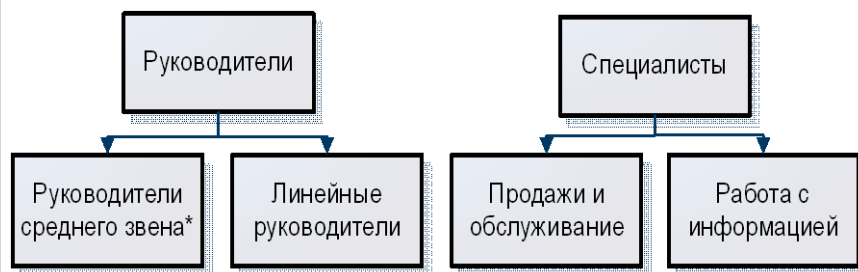
Фаза 1: Отнесение ТРМ в отдельные категории, сходные по характеру деятельности, для последующей оценки должностей

Признаки отнесения к категории Руководители:

- Наличие непосредственных подчиненных
- Среди описанных основных функций присутствуют управление, организация или контроль

Фаза 2: Ранжирование ТРМ внутри категории по количеству баллов (значимые компенсируемые факторы)

Фаза 1



Фаза 2

Должность	Баллы	Грейд
Начальник отдела 1	12,03	12
Начальник отдела 2	10,78	11
Начальник отдела 3	10,12	10

Профессиональные требования

- Предметная компетентность, техническая экспертиза, аналитическое мышление
- Ориентация на качество, отсутствие ошибок при выполнении работы (оформлении заказов, документов и т.д.)
- Соблюдение требований регламентов работы, должностной инструкции
- Выполнение распоряжений вышестоящего руководства (правильно, в срок, без ошибок)
- Ориентация на обслуживание клиента (внешнего или внутреннего)
- Обучаемость новым навыкам

Личностно – деловые требования

- Ориентация на достижение индивидуальных целей и показателей, коммерческое мышление
- Дисциплина, соблюдение регламента рабочего времени, требований трудовой дисциплины
- Корпоративный внешний вид – дресс-код (светлый верх, темный низ).
- Корректность в общении, отсутствие конфликтных ситуаций (с коллегами, с клиентами), межличностное понимание
- Проявление инициативы, ответственность
- Потребность в саморазвитии, самообразование, поиск информации
- Лояльность (преданность) к компании
- Позитивное мышление, самостоятельность, уверенность в себе, стрессоустойчивость
- Гибкость, адаптивность
- Общая культура, аккуратность, забота о порядке
- Командная работа и сотрудничество

Управленческие требования (для руководителей)

- Организация работы подчиненных
- Планирование деятельности, навыки постановки задач подчиненным
- Разработка регламентов деятельности, распределение ответственности
- Воздействие и оказание влияния на подчиненных, командное лидерство, управление людьми, справедливость
- Ориентация на достижение целей и показателей подразделения
- Развитие подчиненных, оценка достижений, мотивация, подготовка кадрового резерва
- Управление изменениями, оптимизация производственных процессов, системы мотивации подчиненных
- Выявление, анализ, устранение проблем
- Решение конфликтов в коллективе
- Конструктивное взаимодействие с вышестоящим руководителем

Общие критерии оценки деятельности для всех категорий работников

Критерий	Краткое описание	5 баллов	4 балла	3 балла
Дисциплина	Рабочее время не тратит на посторонние дела. Отсутствуют пропуски на работе	Приходит на работу вовремя. Редко отсутствует, а если такое случается, то по уважительной причине	Не всегда пунктуален, иногда забывает предупредить	Часто отсутствует или опаздывает, при этом не ставит в известность руководителя
Качество выполняемых работ	Работа выполняется без ошибок, аккуратно и тщательно. Соблюдаются стандарты работы с клиентами	Качество соответствует предъявляемым требованиям, ошибки встречаются редко, а если и есть, то незначительные и исправляются самостоятельно	Работа выполняется качественно, но встречаются ошибки, иногда приходится проверять работу	Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки
Объем выполняемых работ	Работа выполняется в запланированном объеме	Работает быстро, выполняет плановые показатели или больше, чем запланировано	Работает медленно, необходимо «подгонять»	Работает медленно. Не справляется с запланированным объемом
Профессиональные знания	Сотрудник обладает знаниями, необходимыми для данной должности	Хорошо понимает свои обязанности, знания соответствуют выполняемой работе, редко требуются разъяснения со стороны руководителя	Не всегда хватает знаний, многие рабочие вопросы необходимо дополнительно разъяснять	Не хватает знаний для выполнения обязанностей. Плохо понимает свою работу
Умение решать сложные ситуации	Умение принимать решения и самостоятельно найти выход из сложившейся ситуации	Самостоятельно умеет найти выход из сложной ситуации. Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них	Предпочитает не принимать решений самостоятельно, для решения той или иной сложной ситуации часто просит совета руководителя	Избегает принимать решения и отвечать за них, самостоятельные решения сложных ситуаций только усугубляют положение
Умение слушать	Умение правильно услышать и понять информацию	Внимательно слушает, не перебивает, умеет задавать уточняющие вопросы	Внимательно слушает то, что ему говорят, и стремится понять	Не слушает, часто перебивает. Если что-то не понял, то не уточняет, а добавляет собственную интерпретацию
Устные коммуникации	Умение выразить свои мысли точно и ясно	Очень хорошо излагает свои мысли, умеет аргументированно убедить в своей правоте	Умеет разъяснить свою позицию, но иногда возникают сложности, чтобы логично доказать свою точку зрения	С трудом излагает свои мысли, обижается, если начинают задавать уточняющие вопросы, обижается, думая, что его не понимают

Начисление квартальной премии (пример)

(Менеджер отдела закупок)

Менеджер отдела закупок :

- Профессиональные знания
- Корректность в общении с коллегами
- Соблюдение проф. дисциплины
- Дисциплинированность
- Аккуратность в работе
- Проявление инициативы
- Умение работать в команде

оценка вышестоящим руководителем
личные показатели (KPI работника)
личные показатели (KPI работника)
личные показатели (KPI работника)
личные показатели (KPI работника)
оценка вышестоящим руководителем
оценка вышестоящим руководителем

Профессиональные знания - знание складского ассортимента, уверенная работа в 1С
отсутствие ошибок при проверке счетов от поставщиков, четкое знание системы скидок у поставщиков и условий работы, взаимозаменяемость, знание всех участков работы отдела , взаимопомощь в отделе

Корректность в общении с коллегами - реакция на запросы внутренних подразделений компании (сотрудников) о предоставлении информации по товарам в полном объеме и в установленные сроки (ответы на вопросы сотрудников в течение не более чем 15-30 минут в зависимости от срока ответа от поставщика)

Соблюдение проф. дисциплины - соблюдение сроков написания претензий поставщику, получения ответа от поставщиков. Претензия должна быть написана в день ее возникновения. Контроль над получением ответов от поставщиков

Дисциплинированность - соблюдение регламентов отдела

Аккуратность в работе - отсутствие ошибок в документах, создаваемых в программе 1С
Бухгалтерия, ошибок в номенклатуре, ошибок при обработке заказов, ошибок в себестоимости (выявляется при постановке на приход, при инвентаризации товаров на складе, при проверке отчета валовая прибыль, актах сверок)

Проявление инициативы - своевременное и правильное исполнение любых задач отдела

Умение работать в команде - взаимодействие со складом, экспедиторами, менеджерами – своевременное доведение до склада и экспедиторов необходимой, важной информации

Начисление квартальной премии (2)

(Менеджер отдела закупок)

№	Оцениваемый показатель	Содержание показателя	Количество баллов
1	Товарный запас	Наличие на складах нормативных остатков товаров согласно утвержденного ассортиментного перечня. Отсутствие дефицита ходовых позиций	Остатки соответствуют нормативным 75-85 % позиций - 3 балла 85 до 95 % позиций - 4 балла 95-100% выполнение заявок - 5 баллов
2	Цена закупаемых товаров	Контроль цены закупаемых товаров. Цена каждой заново контрактируемой партии товара должна сравниваться с ценой предыдущих закупок. Повышение цены должно быть обосновано. На большие объемы необходимо запрашивать скидки у Поставщика.	Контроль цены в счетах поставщиков: •от 75 до 85 % от общего количества - 3 балла •от 85 до 95 % от общего количества - 4 балла • 95-100 % от общего количества - 5 баллов
3	Стабильность поставок	Отсутствие срывов поставок, отсутствие остановок предприятий из-за нехватки сырья, отсутствие срывов заказов из-за отсутствия товара	Нет срывов - 5 баллов Задержка не привела к серьезным последствиям - 4 балла Задержка привела к серьезным последствиям - 3 балла
4	Планирование	Наличие на конец месяца плана поставок на следующий месяц (управление складскими запасами)	Наличие готового плана к заранее оговоренной дате - 5 баллов
5	Работа с претензиями	Реакция закупщика на претензии, расследование и доведение их до поставщиков, принятие адекватных мер по претензиям (получение скидки на товар, возврат или замена некачественного товара, снижение цены, получение дополнительных преимуществ от поставщика и т. д.)	Все полученные претензии разобраны, по всем приняты меры и решения - 5 баллов . Решения и меры приняты по более чем 60 % претензий - 4 балла Менее 60 % претензий «закрыты» усилиями закупщика - 3 баллов
6	Оценка поставщиков	Регулярная оценка поставщиков (ведение досье, контроль качества, количество рекламаций и т. д.), доведение информации до руководителя	Состояние системы оценки поставщиков в текущем месяце: •отличное - 5 баллов •удовлетворительное - 4 балла •работа по оценке поставщиков не велась - 3 балла

Начисление квартальной премии (3)

Менеджер по продажам, Старший менеджер, Менеджер магазина

Менеджер по продажам, Старший менеджер, Менеджер магазина:

- Знание номенклатуры магазина оценка вышестоящим руководителем
- Вежливое обращение с клиентами (*встреча, приветствие, демонстрация товара, продажа, работа с возражениями, свойства-выгоды товара, управление конфликтами, скидки и бонусы по согласованию с Директором, работа с отказом, возвратом*) оценка вышестоящим руководителем
- Соблюдение правил торговли оценка вышестоящим руководителем
- Дисциплинированность оценка вышестоящим руководителем
- Аккуратность в работе (*внешний вид, рабочее место*) оценка вышестоящим руководителем
- Проявление инициативы (*активная клиентская база, количество новых клиентов, количество потерянных клиентов*) оценка вышестоящим руководителем
- Умение работать в команде (*обучение коллег*) оценка вышестоящим руководителем
- Отсутствие рекламаций оценка вышестоящим руководителем
- Процентное соотношение обращений и продаж оценка вышестоящим руководителем
- Умение работать в 1С оценка вышестоящим руководителем
- Выполнение плана индивидуальных продаж личные показатели (KPI работника)
- Продажа «звёздных» позиций личные показатели (KPI работника)
- Выполнение плана продаж магазина KPI подразделения

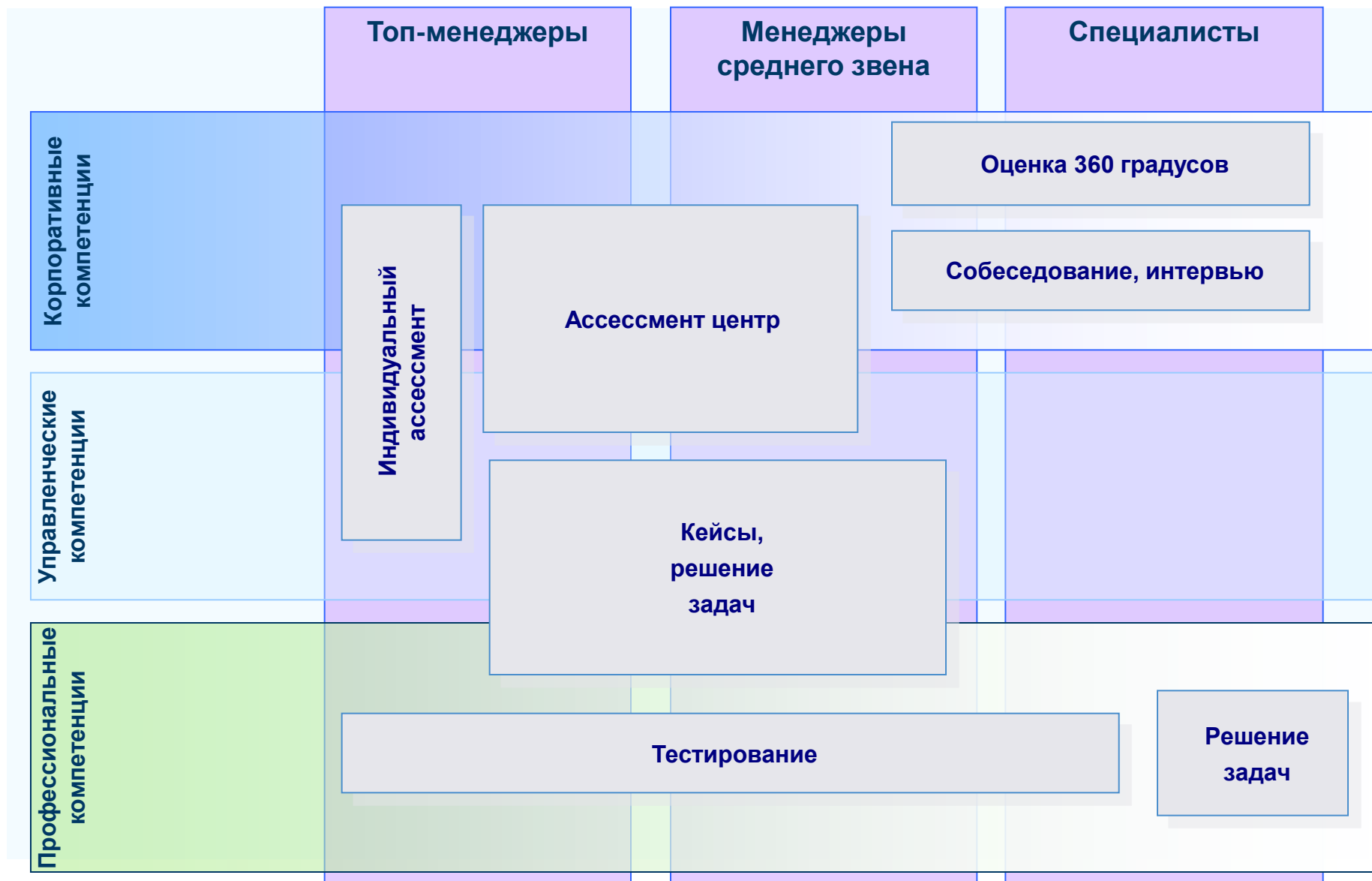
Цель работы менеджера по продажам – обеспечение максимального объема продаж посредством создания оптимальных условий покупателям для выбора и оплаты товара.

- ❑ **Индивидуальные продажи** (консультирование покупателя, высокие стандарты обслуживания, конструктивная борьба за покупателя, ведение клиентской базы, повторные продажи, увеличение среднего чека)
- ❑ **Продвижение «звездных» позиций** (предложение покупателю наиболее приоритетных для Общества товаров)
- ❑ **Достижение плана продаж магазина** (помощь коллегам, передача клиента другому менеджеру, обучение новых работников)
- ❑ **Минимизации скидок**
- ❑ **Обеспечение рациональной работы складов**

Вопросы внедрения СМС (пример)

- ☐ На период испытательного срока переменная часть работнику не выплачивается
- ☐ При переходе на новую систему оплаты предполагается выплата работником постоянной части оплаты на уровне 80-90% от прежней ЗП
- ☐ Переход на новую систему оплаты приведет к увеличению ФОТ на 20-25% к концу финансового года, с учетом инфляции в реальных ценах 5-8%
- ☐ Выплата переменной части ЗП должно быть на уровне 75% от максимально-расчетной по Компании в целом
- ☐ Руководители структурных подразделений должны будут поквартально рассчитывать показатели работы и оценивать подчиненных
- ☐ ГД, ЗГД и КД должны ежеквартально рассчитывать показатели работы структурных подразделений и оценивать подчиненных руководителей
- ☐ Предлагается ввести новую систему мотивации с 1 апреля, обучение персонала провести в начале марта
- ☐ Передать Директору исключительную возможность предоставления скидки на товары
- ☐ Ввести показатель деятельности «Соотношение объема скидок к обороту» для магазинов

Методы оценки персонала по компетенциям





Название управленческой компетенции	Описание
Управление исполнением	Способность руководителя правильно выбрать исполнителей, четко ставить задачу, использовать разные способы контроля в зависимости от специфики поставленной задачи
Ответственность	Степень выполнения руководителем взятых на себя обязательств, исполнительность и организованность
Тактическое мышление	Способность руководителя определять приоритетность задач в соответствии с бизнес - стратегией компании, способность анализировать проблемы, учитывая все значимые факторы (внутренние и внешние), доступные ресурсы и возможные риски
Коллегиальный стиль принятия решений	Умение руководителя в процессе взаимодействия с подчиненными собрать и проанализировать информацию, принять решение
Мотивация достижения	Нацеленность руководителя на успех, его волевые качества, необходимые для достижения цели, умение преодолевать возникающие трудности, доводить начатое дело до конца, несмотря на возникающие препятствия
Открытость новому	Умение руководителя эффективно находить и внедрять новое в работу своего подразделения, открытость критике, обратной связи
Развивающее лидерство	Способность руководителя выстраивать командные отношения с подчиненными, выделить их сильные и слабые стороны, ориентировать на развитие

Как составляется профиль компетенций?

1. Из общего каталога выбираются наиболее важные (ключевые) компетенции, необходимые для решения задач в данной должности
2. Для каждой компетенции устанавливается требуемый уровень развития

Каталог

Из каталога выбираются ключевые компетенции, исходя из характеристик должности:

- **Функциональное направление**
- **Круг решаемых задач**
- **Уровень должности**
- **Наличие функций управления**

Профиль

Поведенческие компетенции

Управленческие компетенции

1. Бизнес-планирование
3. Развитие подчиненных
5. Умение обеспечить результат
6. Умение отстаивать принятые решения
8. Управление эффективностью деятельности

Личностно-деловые компетенции

12. Внешние коммуникации
13. Готовность к изменениям

Профессиональные компетенции

25. Владение нормативно-правовой базой
33. Оценка персонала
34. Подбор персонала
36. Работа с кадровой информацией

Уровень понимания уровень знания уровень опыта уровень мастерства Экспертный уровень



**Перечень
ключевых
компетенций**

**Требуемый
уровень развития**

Как производится оценка по компетенциям?

1. Оценивается фактический уровень развития каждой компетенции у работника
2. Фактический уровень развития компетенции сравнивается с требуемым уровнем

Компетенции	Уровень					Интерпретация
	Поним.	Знание	Опыт	Мастер	Эксперт	
Системное мышление	  					Недостаточный уровень развития
Готовность к изменениям	 					Соответствует профилю
Подбор персонала	  					Чрезмерный уровень развития
Оценка персонала	  					Чрезмерный уровень развития

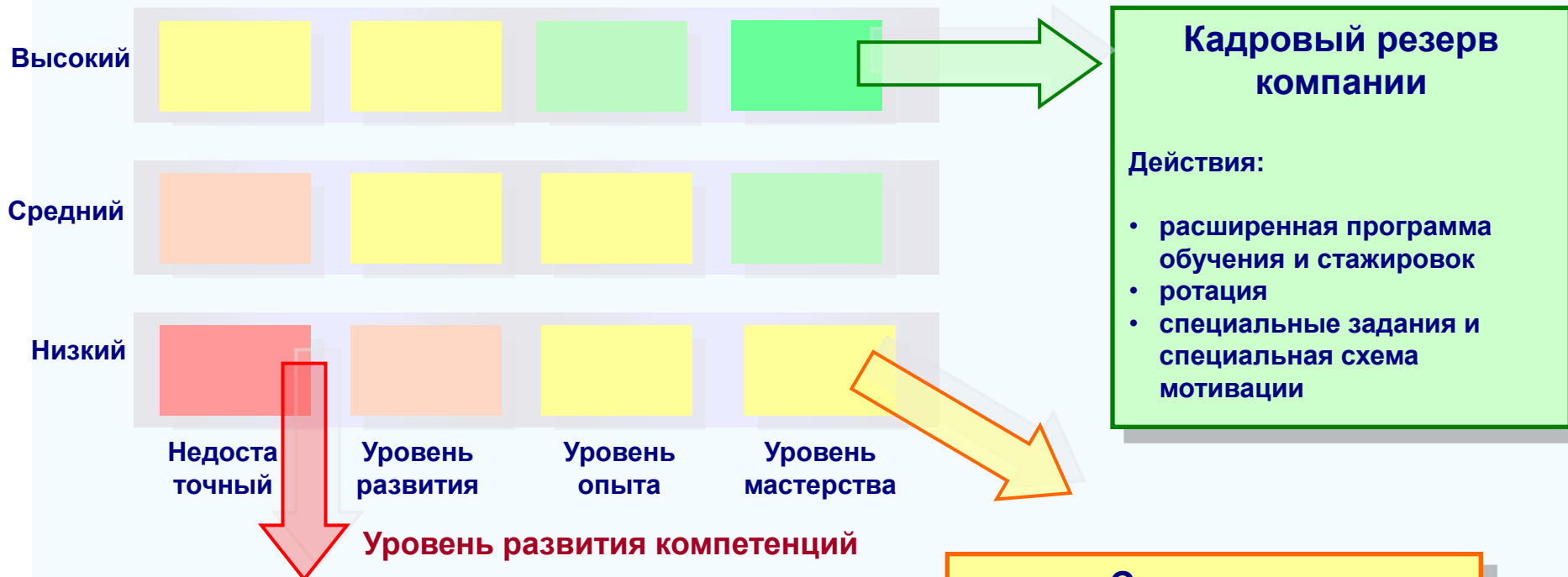


Требуемый уровень



Фактический уровень

Потенциал



Основные навыки руководителю в области мотивации персонала

- Ставить задачу так, чтобы она была интересной, понятной, выполнимой, и при этом чуть выше порога ближайшего развития сотрудника
- Вовремя отметить вклад конкретного человека в общее дело и хвалить за хорошую работу
- Развивать навык давать поддержку и уж точно невероятный труд - оказывать другим доверие
- Быть наставниками и учителями для своих подчиненных, с которых бы хотелось брать пример и подражать
- Каждый раз снова и снова объяснять, как выглядит весь процесс, какие мы ожидаем от него результаты и вдохновлять своих сотрудников на новые достижения
- Описывать бизнес-процессы, выделять в них ответственных и распределить понятно и прозрачно работу между исполнителями, наладить их взаимодействие структурных подразделений



Спасибо за внимание!

Ваши вопросы

Игорь Лозовицкий

izvmail@gmail.com

Видеозаписи докладов UTIC на нашем сайте:
2015.utic.eu/video/

Регистрация на новые вебинары и
материалы прошедших:
webinar.utic.eu/

Присоединяйтесь к нам!



Ресурсы на русском и украинском языках:



<https://www.facebook.com/groups/UTIConf/>



<http://vk.com/uticonf>



Ресурсы на английском языке:



<https://www.facebook.com/UTIConf>



<https://plus.google.com/+UticEu>



<https://twitter.com/UTIConf>



<https://www.youtube.com/user/UTIConf>



<https://www.linkedin.com/grp/home?gid=4698198>



Ольга Мельникова

координатор проектов по локализации,
компания Venga Global

26 ноября 2015 г.

Мы благодарим партнера UTIC-2015

