

Мотивация — не феномен или необъяснимое явление. Она не приходит в этот мир вместе с человеком. Мотивация — это набор факторов, позволяющих прогнозировать успех.



Строим систему МОТИВАЦИИ

Елена Стецюк,

управляющий партнер Центра кадрового менеджмента ДВ, бизнес-тренер, бизнес-наставник, консультант консалтинговых проектов, преподаватель ДВИМО, курс МВА, дисциплины «Стратегический менеджмент» и «Психология бизнеса»

Доброго времени суток, уважаемые читатели!

Сегодня у нас не просто встреча — это практикум.

Большое спасибо за вопросы, которые вы задавали после выхода статьи «Различным сотрудникам надо платить по-разному». Все ответы даю в этой публикации.

История началась в уже далеком 2002 году, когда собственник бизнеса поставил кажущуюся нерешимой задачу: построить такую систему мотивации, которая могла бы легко трансформироваться под различные задачи бизнеса, например: помогала бы развивать компанию, приносила бы стабильный доход и так далее. И при всем этом была прозрачной для сотрудника и давала ему возможность заработать. Еще одна маленькая деталь: у компании была филиальная сеть, и это значило, что система должна быть единой и работающей по всей России.

Посмотрим, как все начиналось, а монетарную часть системы мотивации оператора отдела продаж (помощника менеджера по продажам) дам подробно. Ну а вы, уважаемые коллеги, сможете на этом примере построить или доработать свою систему.

Мотивация (от лат. moveo — двигаю) — побуждение, поощрение, стимулирование действия. Это любое воздействие — словесное, физическое или психологическое, побуждающее в ответ выполнять те или иные действия.

Мотивация (от лат. moveo — двигаю) — побуждение, поощрение, стимулирование действия. Это любое воздействие — словесное, физическое или психологическое, побуждающее в ответ выполнять те или иные действия.

Теорий мотивации существует огромное количество:

- классические теории организации труда (А. Файоль, Ф. Тейлор, М. Вебер, Дж. Муни, А. Рейли, М. Фоллет, Ч. Бернанд, Ф и Л. Гилберг);
- трехфакторная модель (Клейтон Альдерфер);
- теория приобретенных потребностей (Девид МакКлелланд);
- четырехфакторная модель (Ч. Барнард);
- двухфакторная модель (Фредерик Херцберг);
- диспозиционная модель (В.А. Ядов);
- теория ожидания (В. Врум);
- теория справедливости (Дж. Стейси Адамс);
- теория ожидания и справедливости (Модель Л. Портера и Э. Лоулера);
- теория «Х» и «У» (Д. МакГрегор);
- и конечно всеми любимый Абрахам Маслоу с иерархией потребностей.

При желании можно потратить массу времени и усилий на их изучение. Я же этот момент упущу как раз для экономии вашего времени и усилий.

Мотивация — не свойство личности, и сколько бы психологи не искали универсальный код, заставляющий всех людей одинаково реагировать на определенные факторы, его нет.

Мотивация — это, безусловно, система. И написание ее зависит от массы факторов. Буду описывать только те, которые двигали создание именно этой, описанной ниже монетарной системы.

Для начала нужно определиться с целью.

Цель собственника — обеспечить эффективное функционирование компании на отведенной территории.

Так как я на тот момент только закончила получение супермодного образования, то решила применить на практике полученные знания. А именно систему управления по целям.

Основное обоснование решения:

- установленные цели позволяют выработать критерии, позволяющие каждому сотруднику оценивать деятельность (свою и других);
- установленные цели концентрируют внимание персонала на достижении результатов;
- цель — это всегда выбор, сделав выбор, человек берет на себя ответственность;
- цели играют роль фильтра, привлекая нужных людей в организацию;
- наличие целей само по себе задает определенность, ясность, определяя поведение и взаимоотношения людей в организации;
- цели позволяют переживать сопричастность к результатам деятельности организации.

Управление по целям

1. Распределить цели компании между сотрудниками компании.
2. Мотивировать сотрудников на достижение этих целей, то есть привлекать в компанию людей с достижительной стратегией.

Мотивационные стратегии персонала

- Достижительная мотивация — человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым стремится.
- Избегательная мотивация — человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения.

Методика разработки системы мотивации подразумевает под собой рассмотрение трех основных вопросов:

1. Каков адекватный уровень оплаты труда?
2. Как связать достижение цели с размерами оплаты?
3. Каковы цели для каждой должности?

Разберем все вопросы по порядку.

1. Каков адекватный уровень оплаты труда?

Мы руководствовались следующими принципами в определении уровня оплаты труда:

- уровень оплаты определяется ценностью позиции для компании;
- компания оплачивает труд сотрудников по рыночным ставкам.

Как оценить ценность позиции?

- Создать комитет экспертов.
- Взять описание позиций.
- Взять описание факторов.
- Произвести оценку по каждому фактору всех позиций компании.
- Уточнить веса факторов.
- Вычислить интегральную оценку позиции.

Оценка работ и компенсационные факторы

- Оценка работы (job evaluation) — систематическое определение ценности каждой работы в ее отношении к другим работам в организации.
- Компенсационные факторы (compensable factors) — характеристики работы, которые важны для организации настолько, что она готова за них платить.

Оценка позиции производилась по следующим факторам:

- навыки;
- образование;
- руководство;
- предыдущий опыт;
- ответственность;
- вклад в результат;
- коммуникационные навыки;
- лидерство / наставничество;
- вклад в обслуживание клиентов;
- условия работы;
- креативность.

Каждый фактор рассматривался отдельно в таблице.

Фактор первый — «Навыки».

Этот фактор измеряет, какими знаниями должен обладать сотрудник, чтобы соответствовать должности, а также степень сформированности навыков, необходимую для использования этих знаний и достижения плановых результатов (таблица 1).

Также подробно рассмотрим третий фактор — «Руководство»

Таблица 1

1 степень (20 баллов)	Знания о выполнении простых, рутинных задач. Навыки управления простым оборудованием и следование простым процедурам. Не требует пред-варительного обучения или опыта.
2 степень (40 баллов)	Знание основных процедур и операций. Навыки и суждения применяются в процедурах в использовании оборудования, требующего среднего (незначительного) опыта или обучения.
3 степень (60 баллов)	Знания стандартизированных, но относительно сложных процедур и операций, требующих обучения и опыта. Навыки в использовании разнообразного оборудования с целью выполнения стандартных операций.
4 степень (80 баллов)	Знание процедур в специальной или технической области для выполнения разнообразных или сложных поручений (заданий). Требуется обязательного обучения и опыта. Навыки в использовании сложных процедур, требующих суждений или самостоятельного принятия решений, в использовании и настройке разнообразного оборудования или процессов с целью выполнения стандартных, специальных или диагностических операций.
5 степень (100 баллов)	Знание широкого спектра процедур и операций, требующих специальных навыков, базирующихся на специальном обучении и обширном опыте. Независимое суждение — важный элемент позиций этого уровня.

Таблица 2

Степень	Количество сотрудников в непосредственном подчинении	Контроль над однообразной деятельностью обычной сложности (баллы)	Контроль над разнообразной деятельностью сложной природы (баллы)
1	1–2	10	20
2	3–5	10	40
3	6–10	20	60
4	11–25	20	80
5	26 и более	30	100

Таблица 3

Факторы	Оператор отдела продаж
Навыки	40
Образование	40
Руководство	20
Предыдущий опыт	20
Ответственность	20
Вклад в результат	20
Коммуникационные навыки	40
Лидерство (наставничество)	0
Вклад в обслуживание клиента	60
Условия работы	60
Креативность	0
Итого:	320

Таблица 4

	Группы должностей	Результативность		
		60 %	100 %	140 %
АА	Топ-менеджеры	60 %	100 %	140 %
АВ	Руководители добывающих подразделений	30 %	90 %	120 %
АС	Руководители обеспечивающих подразделений	20 %	55 %	70 %
В	Добытчики	30 %	80 %	100 %
Д	Сотрудники обеспечивающих подразделений	20 %	40 %	50 %

Этот фактор измеряет необходимую степень сформированности навыков для данной должности в области планирования, организации, управления или контроля работы других.

В ранжировании позиций (должностей) по этому фактору необходимо учитывать количество, разноо-

Таблица 5

Грейд	Тип	Должность
6	АВ	Руководитель отдела продаж
6	АС	Главбух
6	АС	IT-менеджер
6	АС	HR-директор
5	АС	Руководитель ПФЛ
5	АС	Руководитель ПВЛ
5	АС	Руководитель ПРЛ
5	АС	Руководитель отдела (финансы)
4	С	Финансовый менеджер
4	С	Рекламщик
4	С	Администратор (в филиалах)
4	С	Сисадмин
4	С	Замглавбуха
4	С	Юрист
3	С	Оператор отдела продаж
3	С	Кадровик (интервью)
3	С	Сотрудник ЦК
3	С	Аналитик
2	С	Закупщик экзотики
2	С	Экспедитор
2	С	Водитель-экспедитор
2	С	Бухгалтер
1	С	Секретарь
1	С	Кассир-бухгалтер
	Д	Комплектовщик

образность и уровень навыков сотрудников, находящихся под непосредственным контролем должности, и/или подчиненных косвенно через промежуточных руководителей.

В таблице 2 выберите колонку, которая наиболее точно отражает количество подчиненных.

И так по всем факторам.

Далее считался общий балл по позиции (максимально 1100 баллов), данные заносились в таблицу «Оценка должности».

В итоге получилась таблица 3 «Оценка должности»:

Максимальный балл получился у президента компании — 1000, минимальный — у комплектовщика — 60.

Должность оператора отдела продаж составила 320 баллов.

Следующий шаг — расставить вес показателя. То есть каждый балл умножили на процент важности каждого показателя для должности опять из расчета 100 % максимум. В итоге получили балл президента 988, а оператора отдела продаж 236.

На основании многофакторного ABC анализа, соединили все данные в предварительную таблицу и представили категории, это можно увидеть в таблице 4.

Минимальный и максимальный порог для премирования рассчитали по таблице. Особой методики не было. Например, для ТОПов было принято решение не платить премию при выполнении планов менее чем на 60 % и не принимать к рассмотрению выполнение более чем на 140 %.

Сейчас в моем бизнесе другие критерии (как и другие системы): невыполнение плана на 80 % в течение 3-х месяцев — увольнение. При перевыполнении более чем на 110 % бонусы не выплачиваются, это говорит о том, что планирование было неграмотным и сотрудник не владеет ситуацией.

Была предложена система ступеней и грейдов (таблица 5).

Грейд — это набор должностей, которые имеют одинаковые минимальную границу базового оклада, максимальную границу оклада и процент премии за достижение стопроцентной результативности.

- Базовый оклад — месячные выплаты, которые сотрудник получает за свою работу.
- Премия — дополнительное к базовой ставке или окладу вознаграждение, связанное с результатами работы.

В каждом грейде шесть ступеней (позиций), продвигаться по которым сотрудник может только по результатам аттестации (таблица 6).

Важно прописать:

- количество разрядов (грейдов);
- ширину разрядов;
- диапазон разрядов — с x кратным увеличением (от ** до **);
- наложение разрядов — максимум каждого разряда равен среднему значению вилки следующего разряда.

Параметры «зоны обучения» и «высшей зоны» (в моем случае отсутствовали) вводятся, начиная с 4-го разряда. Для работников 1–3-го разрядов «зона компетентности» в полной мере охватывает производ-

ственные операции по занятости, сложности трудовых процессов и индивидуальной ответственности.

Практические советы по окладам

Используйте объективные процедуры оценки позиций

Стремитесь к гармонизации окладов

Сократите количество наименований позиций

Принимайте гармоничный персонал

Установите «вилки» и ступени окладов

Дополнительный вопрос: как увязать оплату в регионах в единую систему? Совершенно ясно, что уровень жизни в разных городах России значительно отличается. Изначальная идея привязать оплату к продовольственной корзине отпала как неинформативная. Остановились на анализе рынка труда, то есть обзоре заработных плат по регионам. Каждое полугодие (чтобы информация была актуальной) компания делает запрос по ключевым позициям: директор филиала, начальник отдела продаж, менеджер по продаже, оператор отдела продаж, главный бухгалтер, менеджер по логистике, начальник склада.

По итогам обзора рынка труда вычисляются коэффициенты, на сколько каждый регион отличается по зарплатам от города Москвы.

Например, в первом полугодии 2004 года были вычислены следующие коэффициенты для регионов:

Санкт-Петербург — 0,9

Екатеринбург — 0,8

Новосибирск — 0,8

Нижний Новгород — 0,65

Ростов — 0,65

Хабаровск — 0,65

Источники информации для принятия решений:

- Существующая практика — действующие в компании ставки и размеры зарплат, скорректированные по прогнозным коэффициентам инфляции.
 - Возможности компании — по плановым объемам ФОТ, привязанным к плановым результатам работы компании.
 - Цены регионального рынка.
- Важнейший ориентир — уровень оплаты труда у конкурентов.
- Претензии (запросы) кандидатов на занятие вакантных мест компании.

Расчет грейдов для регионов

Умножая границы и шаги грейда на региональные коэффициенты, мы получаем грейд окладов для региональных офисов. Процент премии для каждого грейда остается без изменения.

Политика совмещителей

Для сотрудников, совмещающих несколько должностей в компании, применяется следующий принцип: определяется, в какой грейд входит совмещаемая должность, берется базовый оклад для третьей ступени в грейде, вычисляется 50 % от оклада совмещаемой

Таблица 6

Грейд	Степень, \$						шаг
	1	2	3	4	5	6	
6	600.00	700.00	800.00	900.00	1 000.00	1100.00	100
5	350.00	450.00	550.00	650.00	750.00	850.00	100
4	300.00	375.00	450.00	525.00	600.00	675.00	75
3	250.00	300.00	350.00	400.00	450.00	500.00	50
2	200.00	250.00	300.00	350.00	400.00	450.00	50
1	150.00	190.00	230.00	270.00	310.00	350.00	40

должности, затем на данный оклад начисляется премия, определенная для данной категории сотрудников.

2. Как связать достижение целей с размерами оплаты?

В предыдущей части мы рассчитали оклады и процент премирования. Но остался самый главный вопрос: как же платить сотрудникам за выполнение поставленных задач, то есть заработанную плату?

- Базовая ставка или оклад — ежемесячные выплаты, которые сотрудник получает за свою работу.
- Премия — вознаграждение дополнительное к базовой ставке или окладу, связанное с результатами работы.
- Бенефит (социальный пакет) — немонетарное вознаграждение, получаемое сотрудником благодаря его работе в организации или на данной позиции.

В компании было принято квартальное и ежемесячное планирование, что тоже надо было соединить с системой. Так, для ТОПовых позиций получилась и ежемесячная и квартальная матрица (таблица 7). А для рядовых сотрудников, рассчитывалась только ежемесячная матрица МВО, так как на квартальные

Таблица 7

	Показатель
Финансы	Чистая прибыль
	ROA
	Объем продаж по ассортименту
Рынок	Рост количества клиентов всего
	Зона покрытия (количество городов)
	Соотношение объема продаж в регионе и городе
	Отсутствие закупок от постоянных клиентов
Бизнес-процессы	Качество обслуживания клиентов
	Объем просроченной дебиторской задолженности, \$
	Прирост объема брутто-прибыли к приросту ФОТ

показатели сотрудники влияют опосредовано. Матрица МВО сотрудника — это список критериев оценки результативности сотрудника с указанием их веса, единиц измерения и плановых показателей.

3. Каковы цели для каждой должности?

Для начала следует обратить внимание на функционал. Из возможных вариантов выбрали только те показатели, на которые непосредственно влияет оператор отдела продаж. Это помощник менеджера по продажам, который занимается отпуском товара, он закреплен за менеджером, и у них общая клиентская база данных. Вес показателя меняется не только в зависимости от задач компании, но и от сотрудника. На тот момент у нас получилось:

Критерии оператора отдела продаж

- Количество отгруженных товаров в день на клиента.
- Отсутствие рекламаций (обоснованных жалоб).
- Оценка руководителя (руководитель оценивает подчиненного, по специальной системе, оценка балльная, полученный балл ставится в матрицу).
- Объем продаж по его работе.
- Отсутствие проблем с документооборотом.

Дальше было необходимо назначить ответственных и описать каждый критерий отдельным документом, например:

1. Отсутствие рекламаций (обоснованных жалоб от клиентов)

Рекламациями считаются следующие претензии клиентов:

- грубое обращение с клиентом;
- ошибка при вводе заказа.

Рекламации для операторов отдела продаж заполняет начальник отдела продаж по тем случаям, которые стали ему известны.

Рекламации клиентов указываются в матрицах МВО и суть претензии включается в комментарий к графе рекламации.

В план входит не более двух рекламаций, с весом 20 % каждая.

Таблица 8

Критерии результативности	Вес	Ед.из.		План	Факт	% вып.
Количество отгруженных товаров в день на клиента	35 %	штуки	Начальник отдела продаж	1 000	700	70
Отсутствие рекламаций (обоснованных жалоб)	25 %	штуки	Начальник отдела продаж	—	—	100
Оценка руководителя	20 %	балл	Менеджер по продажам	4	4	100
V продаж по его работе	10 %	\$	Начальник отдела продаж	200000	100000	50
Отсутствие проблем с документооборотом	10 %	штуки	Зам. главного бухгалтера	0	0	100
Итого	100 %			MBO	84,5 %	

Вес одной рекламации в матрице MBO — 20 %. То есть за каждую обоснованную жалобу клиента отнимается 20 % от результата: 1 жалоба — 80 % выполнено, 2 жалобы — 60 % выполнено и так далее до 0.

2. Оценка руководителя (смотри документ «Оценка сотрудников») часто для этих целей используют или полную методику оценки 360°, или на основании этой методики делают выборку важных для должности критериев, что наиболее предпочтительно.

3. Объем продаж по работе оператора отдела продаж есть сумма всех проведенных заказов, отфактурованных оператором отдела продаж.

4. Отсутствие проблем с документооборотом.

Инструкция сдачи пакета документов по реализации в бухгалтерию.

С 01.01.** года сотрудники отделов продаж и сервиса ежедневно сдают в бухгалтерию только правильно оформленный (с подписями, печатями) полный пакет документов по реализации товаров (накладная + доверенность или оригинальная печать + счет-фактура + договор, если он есть).

Документы сдаются именно в следующем порядке:

1. Накладная. Под накладную прикалывается доверенность. Под накладную с доверенностью прикалывается счет-фактура.
2. Если накладная с оригинальной печатью, то доверенность не нужна.
3. И так далее, подробно, чтобы не было возможности «не понять» или «не так понять».

В результате вышла вот такая таблица (таблица 8):
Расчет показателей:

- Процент выполнения = факт / план
- MBO = сумма всех множителей (процент выполнения каждого показателя умножить на вес).

Далее были прописаны все регламенты и отчеты по каждой должности, все пояснения к каждому слову в единый талмуд под названием «Система мотивации».

И еще, если писать техзадание программистам, чтобы ничего ручками не считать, а все показатели считались автоматически в любое время дня и ночи.

С поручением я справилась. Доказательство — эта система успешно работает до сих пор. Конечно,

она трансформируется под время и задачи, однако база системы остается стабильной.

Следующим шагом была «продажа» идеи «новой жизни» сотрудникам, но это уже совсем другая история.

И напоследок хочу поделиться пятью критериями пригодности системы к использованию от любимого мной бизнес-тренера Бориса Жалило.

Система пригодна к использованию, если:

1. Система разработана при участии всех основных стейкхолдеров (то есть всех, от кого зависит достижение поставленных целей по показателям).
2. Исполнители и руководители низшего звена управления знают, способны повторить и объяснить показатели своего уровня и первого уровня (уровня компании) и способны объяснить, как они влияют на эти показатели.
3. Система показателей действительно «сбалансирована» и содержит не только показатели объемов продаж и прибыли, но и показатели, измеряющие удовлетворенность и лояльность клиентов и персонала.
4. На каждом уровне системы сформулированы и рассчитываются не более 15 показателей (на уровне компании — не чаще раза в месяц, на уровне исполнителей — не чаще раза в неделю; дневные показатели можно вводить только в случае необходимости, на короткий промежуток времени).
5. Видение будущего сформулировано как минимум на пять лет вперед (желательно на десять), но уточнено на три года и год. При этом видение должно быть достаточно смелым и амбициозным.

С уважением и пожеланием роста продаж!

С удовольствием отвечу на ваши вопросы, пишите по адресам:

elena@stetsyk.ru или megatrening@mail.ru