

А. Н. Кошелев

ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

2-е издание

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»

Москва, 2017

УДК 658
ББК 65.29
К76

Издание подготовлено при содействии
Агентства деловой литературы «Ай Пи Эр Медиа»
www.iprmedia.ru

Автор:

*А. Н. Кошелев — практикующий специалист, сотрудник центра
исследовательского обеспечения «РАДА». Автор ряда публикаций, в том
числе: «Подбор торгового персонала», «Конфликты в организации:
виды, назначение, способы разрешения».*

Кошелев А. Н.

К76

Эффективная мотивация торгового персонала /
А. Н. Кошелев. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая
корпорация «Дашков и К», 2017. — 224 с.

ISBN 978-5-394-01222-8

Как разработать эффективную систему мотивации? Что нужно сделать, чтобы сотрудники работали на 100 %? Как повышать эффективность, не увеличивая затрат? По сути, простые вопросы на практике оказываются очень интересны. Почему в одних компаниях продажи идут «на ура!», а в других хуже? Этими вопросами задаются не только руководители предприятий, но и менеджеры различных уровней, которым приходится работать с персоналом в сфере продаж.

На все вопросы отвечает эта книга, в которой предлагаются уникальные методики и разработки в сфере мотивации персонала, они раскрываются на конкретных примерах, исходя из практического опыта.

Для руководителей предприятий, менеджеров всех уровней, работающих в сфере продаж, преподавателей и студентов, а также всех тех, кто интересуется подобными вопросами.

© Кошелев А. Н., 2008

© ООО «Ай Пи Эр Медиа», 2008

© ООО «ИТК «Дашков и К», 2008

ISBN 978-5-394-01222-8

Содержание

Введение	3
Глава 1. Мотивация и торговый персонал	7
1.1. Понятие и особенности торгового персонала	7
1.2. Зачем нужно мотивировать сотрудников?	11
1.3. Сущность эффективной мотивации и ее необходимость	14
1.4. Особенности мотивации торгового персонала	16
Глава 2. Основы построения системы мотивации	18
2.1. Что такое система мотивации	18
2.2. Стимулы	23
2.3. Мотивационные типы сотрудников	29
2.4. Законы и принципы построения эффективной системы мотивации	40
Глава 3. Разбор основных ошибок при разработке системы мотивации	43
3.1. Анализ самых распространенных систем мотивации	43
3.2. Причины и последствия типичных ошибок при разработке системы мотивации	52
3.3. Разбор примеров	56
Глава 4. Методы мотивации торгового персонала	63
4.1. Миссия, цели, задачи	63
4.2. Внутрикорпоративный PR	64
4.3. Разработка системы мотивации для каждого сотрудника	69
Глава 5. Материальная мотивация	73
5.1. Методики разработки системы материальной мотивации	73
5.2. Схемы расчета нормативов и системы саработной платы	82
5.3. Материальное стимулирование как система контроля	85
5.4. Внедрение изменений в систему материальной мотивации	86
Глава 6. Нематериальная мотивация	87
6.1. Понятие нематериальной мотивации	87
6.2. Роль и виды нематериальных стимулов	89
Глава 7. Подбор сотрудников в отдел продаж	94
7.1. Определение мотивационного типа сотрудника	94
7.2. Мотивационные типы соискателя	96

Глава 8. Мониторинг мотивации персонала	98
8.1. Анализ мотивации персонала	98
8.2. Обработка результатов мониторинга мотивации персонала	109
8.3. Составление отчета и выводы из мотивационного среза персонала	114
8.4. Анализ мотивации на индивидуальном уровне	121
Глава 9. Функционирование системы мотивации	143
9.1. Контроль системы мотивации	143
9.2. Управление системой мотивации	159
9.3. Внесение изменений в систему мотивации	169
9.4. Анализ распространенных ошибок при реализации системы мотивации	166
Заключение	173
Литература	174
Приложения	178
1. Внутренние организационно-распорядительные документы по регулированию работы персонала	178
2. Документы, предназначенные для организации системы материальной мотивации на предприятии	183
3. Санкции, налагаемые на работников при различных нарушениях	194
4. Должностные инструкции и другие документы, связанные с работой менеджеров по мотивации	203

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности компании и, в конечном счете, прибыльность напрямую зависят от мотивации персонала. Мотивация предполагает не только стремление к повышению результативности и эффективности работы конкретного сотрудника, но и его направленность на внедрение в компанию инноваций, улучшение условий труда, совершенствование инструментов работы и в целом развитие компании. Мотивация предполагает и постоянное стремление к увеличению сотрудником своего профессионального и квалификационного уровня, то есть обучению.

Разнообразие проявлений мотивации требует для ее управления на уровне компании использования комплекса различных факторов и инструментов, которые объединяются в определенную систему.

Концепция мотивации персонала на уровне организации зародилась в XX веке и по настоящий момент времени постоянно трансформируется и совершенствуется. Но, как показывает практика, управление мотивацией в большинстве отечественных компаний существенно отстает от современных научных достижений в данной области. В основном чаще как коммерческих, так и государственных организаций применяется устаревший подход — стимулирование, а большинство топ-менеджеров и практиков управления торговым персоналом уделяют слишком мало внимания управлению мотивацией персонала. Чаще мотивация персонала сводится только к материальному стимулированию, системе поощрений и санкций.

К сожалению, достаточно редко можно встретить топ-менеджеров, исходящих из современного понимания управления мотивацией персонала. Большинство исходит из того, что сотрудник работает исключительно ради денег. Соответственно и арсенал инструментов мотивации персонала ограничивается оплатой труда и премиями.

Приоритетный объект управления — направленность и интенсивность трудовой активности сотрудника. Она зависит,

прежде всего, от действий руководства компании. Вторая составляющая — это личность самого сотрудника. Таким образом, эффективная мотивация сотрудника складывается под влиянием личности самого сотрудника и руководства. Третьим фактором является организационная культура, организационная действенность.

Изначально система мотивации уже существует в компании. Но некоторым компаниям она не позволяет добиться желаемых целей — повышения производительности труда, заинтересованности в результатах деятельности компании рядовых сотрудников. Для других же компаний существующая система мотивации является основным конкурентным преимуществом и фактором интенсивного роста и развития.

Основная причина низкой эффективности системы мотивации состоит либо в том, что при ее разработке не была учтена специфика конкретной компании, либо же она скопирована без адаптации с успешных компаний или из литературы.

Главная ошибка и причина низкой эффективности системы мотивации — копируя некоторые фрагменты системы мотивации и внедряя всю систему, топ-менеджеры не задумываются о том, что она должна максимально полно учитывать специфику персонала и всей компании.

Другая распространенная причина низкой эффективности системы мотивации состоит в том, что она устарела. Система мотивации не может существовать в статичном состоянии. В определенный момент времени она неизбежно становится неэффективной. Важно знать эту закономерность и заблаговременно спланировать момент старения существующей системы мотивации и вовремя разработать и внедрить новую.

Необходимо помнить, что создание эффективной системы мотивации персонала требует больших ресурсных затрат и, в первую очередь, большого количества времени.

Глава I

МОТИВАЦИЯ И ТОРГОВЫЙ ПЕРСОНАЛ

1.1. Понятие и особенности торгового персонала

Торговый персонал — совокупность людей, непосредственно задействованных в обеспечении процесса торговли.

Основные виды торгового персонала:

- 1) оперирующий товарами;
- 2) оперирующий услугами.

Торговля занимает доминирующее положение, что связано с постоянно возрастающими потребностями населения в качественном предоставлении товаров и услуг. Сфера торговли, с позиции классической экономической теории, реализует главную задачу — насыщение рынка товарами и услугами.

Одной из важных целей управления предприятиями сферы торговли все больше становится управление персоналом. Специфика ее конкретных характеристик определяется имеющими место особенностями сферы деятельности торговой организации. Торговля продуктами питания или бытовой химией и т.д. Отличительной особенностью управления торговым персоналом является большой объем трудовых операций, связанных с непосредственным обслуживанием потребителя (покупателей), что требует непосредственного прямого контакта персонала и потребителя. Именно это взаимодействие персонала и потребителя является неотъемлемой частью организационной деятельности, а в отличие от других элементов работы организации практически не поддается автоматизации. Эта особенность

предприятий сферы торговли, а, соответственно и торгового персонала, определяет большой объем издержек на него.

Разработка и реализация эффективного комплекса мероприятий по управлению торговым персоналом является главным условием повышения прибыльности организации, а также его эффективности.

Категория «торговый персонал» характеризуется количественными и качественными параметрами: численностью и составом персонала. Классификация торгового персонала производится по следующим признакам.

Категория персонала

Торговый персонал может быть разделен на следующие категории:

- 1) управленческий;
- 2) торгово-оперативный;
- 3) вспомогательный.

Это общее деление персонала, позволяющее определить несколько уровней функционирования организации.

Должность и профессия

Например, в составе торгово-оперативного персонала можно выделить следующие должности (на примере магазина):

- 1) продавец;
- 2) кассир;
- 3) контролер-кассир.

В составе вспомогательного персонала можно выделить следующие должности (на примере магазина):

- 1) фискащик;
- 2) грузчик;
- 3) уборщица.

Персонал любой организации нуждается в целенаправленном воздействии на него, то есть управлении. В процессе управления торговым персоналом необходимо следование определенным принципам — фундаментальным основам. Особенность принципов состоит в том, что соблюдение их полного соблюдения невозможно. Задача руководителей состоит в стремлении к их максимальной полной реализации.

Базовые принципы управления торговым персоналом

Подчиненность системы управления торговым персоналом общей стратегии функционирования организации

Изначально разрабатываются и приводятся в жизнь стратегические ориентиры организации: миссия, цели, задачи и т.д. Только после этого производится включение в них стратегии управления персоналом и системы управления торговым персоналом. Последствия нарушения этой соподчиненности не сразу дадут о себе знать. Организация все также будет функционировать. Но в последствии неизбежно будут возникать разнообразные конфликты, а также проблемы в управлении персоналом и всей организацией в целом.

Как показывает практика, первопричина большинства возникающих проблем управления торговым персоналом кроется именно в нарушении соподчинения. А чаще всего в отсутствии взаимосвязи между стратегией функционирования организации и стратегией управления персоналом. Решить ее можно только, изменив их таким образом, чтобы они находились в иерархическом соподчинении и органической взаимосвязи.

Стабилизация численного состава персонала — минимизация «текучки» персонала

Основная цель управления персоналом состоит в стабилизации численного состава работников. Дело в том, что высокая текучка персонала, особенно торгового персонала, ведет к громадным финансовым потерям. Найти адекватную замену высококвалифицированным специалистам очень сложно. В сумму затрат входит подготовка, подбор, адаптация, обучение нового персонала.

Профессиональное совмещение

Следование принципу профессионального совмещения предполагает создание профессиональной компетенции сотрудника с максимально широким охватом профессиональных знаний и умений. Например, при построении системы управления персоналом небольшого магазина, общая численность персонала которого не превышает 15 человек, более оптимально отойти от строгого деления персонала по должностям. Максимальная

эффективность будет достигнута при совмещении профессий сотрудника, в целях реализации необходимого объема работ.

Конкурсный отбор персонала

Отбор персонала, который будет выполнять свои обязанности длительное время, должен осуществляться на конкурсной основе. В основном этот принцип относится к высшему управленческому персоналу и частично может касаться торгового персонала, занятого продажей сложного или элитного товара (дорогостоящего). В рамках конкурсного отбора внимание должно быть отдано сотрудникам, обладающим, прежде всего, способностью к самостоятельной работе, высокой степенью адаптивности, динамичности.

Ориентация на мотивацию как основной способ управления торговым персоналом

В процессе управления торговым персоналом необходимо максимально полно учитывать мотивацию и модифицировать ее согласно конкретным целям организации. Ориентироваться на постоянное усложнение и повышение степени эффективности системы мотивации. При формировании системы мотивации следует опираться на основную тенденцию — изменение ценностных ориентиров персонала, долгосрочное сотрудничество, партнерство персонала и организации.

Следование основным нормам трудового и других отраслей права

Управление персоналом любой организации обязательно должно строиться на соблюдении норм трудового права: порядок приема, режим и условия труда, социальные гарантии и т. д.

Управление торговым персоналом в своей основе схоже и с управлением персоналом в любой другой сфере, будь то производственный либо базовый персонал. Но сфера деятельности организации неизбежно накладывает отпечаток и на особенности системы управления персоналом конкретной организации. Как показывает практика, часто техническое перенесение управленческого опыта из одной сферы в другую часто вызывает негативные явления. В первую очередь это касается мотивации персонала. К примеру, если мотивировать персонал крупного

завода и магазина одинаково — мало что получится хорошего. Приходится адаптировать классические методы управления персоналом к каждой из сфер деятельности.

Сфера торговли отличается следующими специфическими чертами, значимыми для управления персоналом:

- 1) прямой контакт с клиентом;
- 2) большое и чаще всего критическое количество контактов типа «человек — человек»;
- 3) крайне высокий индекс сферы торговли;
- 4) потенциально большая возможность воровства как со стороны персонала, так и со стороны клиентов;
- 5) большая степень зависимости прибыльности организации от работы низового уровня торгового персонала, непосредственно находящегося в контакте с клиентом.

1.2. Зачем нужно мотивировать сотрудников?

Мотивация — от фр. *motif* — побуждение, побуждение к действию, динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

Трудовая мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивация персонала представляет собой ключевой управленческий ресурс, позволяющий ей динамично развиваться и достигать поставленных целей и задач. Мотивация позволит достичь баланса между интересами отдельного сотрудника и в целом организации.

А. Маслоу разделяет все потребности человека на:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребности безопасности и защиты;
- 3) потребности принадлежности и любви;
- 4) потребности самоуважения;

б) потребности самоактуализации, или потребности личного совершенствования.

В этой структуре на пяти мотивационных уровнях потребности следующего уровня могут быть удовлетворены только поочередно. Например, «потребность в безопасности и защите» не является актуальной для человека, пока у него не удовлетворены «физиологические потребности».

Существует большое количество теорий мотивации. **Внутриличностные теории мотивации**, связанные с анализом структуры потребностей на индивидуальном уровне, а также силы их проявления (А. Маслоу, К. Альдфер, Ф. Герцберг). **Процессуальные теории мотивации** интерпретируют мотивацию в ее зависимости от различных факторов (Д. Атkinson, С. Адамс, В. Врума).

Закон «Йеркса — Додсона» говорит о том, что существует определенный оптимум мотивации. При чрезмерной мотивации неизбежно увеличивается уровень активности и напряженности, что ведет к снижению эффективности работы. Высокая степень мотивации приводит к нежелательным реакциям человека: напряжение, волнение, стресс. Существует определенный оптимум мотивации применительно к каждому отдельному человеку и ситуации.

На практике мотивация неразрывно связана с психологическими особенностями конкретного сотрудника. На практике чаще всего мотивация конкретного сотрудника не вписывается в классические теории мотивации. Личностные особенности конкретного человека учитываются в теории мотивации **Мак-Клеланда**. Им утверждается, что любому человеку присущи фундаментальные потребности: властвования, успеха, сопричастности.

Согласно Мак-Клеланду мотивация персонала состоит в воздействии по следующим направлениям:

- 1) формирование условий для карьерного роста;
- 2) формирование условий для личного и творческого роста;
- 3) формирование ощущения сопричастности к организации, коллективу.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга предполагает выделение следующих факторов мотивации:

1) факторы, непосредственно связанные с работой, например, ее значимость, общественное признание и т.д.;

2) условия профессиональной деятельности, например, оплата труда, взаимодействие с другим персоналом, система контроля и т.д.

Для каждого конкретного сотрудника эти два фактора имеют разное сочетание и действие и определяют суть индивидуальной мотивации.

Значимый вывод для формирования системы мотивации торгового персонала, сделанный **Ф. Герцбергом**, состоит в необходимости разнотипного сочетания всех факторов мотивации.

Другая теория мотивации — «теория ожиданий» исходит из того, что у любого человека присутствуют три группы ожиданий:

1) ожидания, связанные с определенным соотношением между затратами и результатами его трудовой деятельности;

2) ожидания, связанные с определенным соотношением между трудовой деятельностью и размером вознаграждения за нее;

3) степень соответствия ожиданий и реальности распределяется по трем параметрам — затраты, результат, вознаграждение.

В соответствии с теорией ожиданий, мотивация считается эффективной при достижении совпадения между ожидаемым и реальным размером вознаграждения.

Пертер-Лоулер объединяет теорию «ожиданий» и «справедливости». Он исходит из того, что:

1) результат — это соотношение способностей, усилий и удовлетворения человека своей работой;

2) усилия — это соотношение ценности вознаграждения и его вероятности;

3) удовлетворение — это соотношение величины вознаграждения и его справедливости.

Основы российской школы мотивации заложили В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рогинин, В.Г. Подыриков, Г.М. Зарковский, В.К. Тарасов, Ю.М. Чернов, Е.М. Климов, В.Г. Смирнов, В.А. Леонова, Ю.М. Забродина.

Динамическое изменение экономики, общества под влиянием большого количества факторов привели к объективной

потребности модификации существующих теорий мотивации. В большой степени этой касается и сферы торговли, которая накладывает необходимость не просто копирования наиболее приемлемой мотивационной теории, а органичного сочетания основных разработок в этой области, с учетом специфики сферы торговли и конкретной организации.

1.3. Сущность эффективной мотивации и ее необходимость

Все большее внимание специалистов сосредоточено на сущностном изменении взаимоотношений человека и организации. Доминирует понимание того, что именно человеческие ресурсы имеют наибольшие резервы для повышения эффективности деятельности современной организации.

Развитая рыночная экономика характеризуется централизацией на справедливости вознаграждения в обмен на труд. Очевидно, что любой человек работает прежде всего в интересах получения вознаграждения — денег, которые обмениваются на необходимые ему материальные блага. Первоочередная задача эффективной системы мотивации — формирование такой системы оплаты труда, которая поощряет производительность, творчество, исполнительность и инициативу каждого сотрудника.

Объединение материальных интересов персонала с целями организации позволяет привлечь и удерживать персонал, обладающий необходимой квалификацией и профессионализмом.

Эффективную систему мотивации отличает система вознаграждения за труд, построенная с учетом следующих факторов:

- 1) характер и сложность работы;
- 2) роль труда отдельного сотрудника в общем результате производства;
- 3) эффективность труда.

Естественно, что учесть все эти факторы в формировании системы оплаты труда достаточно сложно, но в то же время необходимо. Их игнорирование и замена наиболее удобными для

расчета, например, стаж, квалификация, должность, ведет к негативной деформации системы мотивации и неизбежному снижению ее эффективности.

Анализ структуры предложения вакансий на рынке различными кадровыми агентствами показывает, что около 70% составляют вакансии торгового персонала. Связано это с большой текучкой торгового персонала. В среднем от 50 до 70% торгового персонала в организации за год обновляется. Новый персонал необходимо обучать, адаптировать, вводить в курс дела и т.д. Это дополнительные расходы, и, чаще всего, далеко не маленькие. Обычно высокая текучка торгового персонала в practice работы большинства компаний признается за норму. Неизбежное зло, объясняемое особенностями сферы торговли.

Возможности же уменьшения процента обновления персонала — «текучки» практически не используется. Одна из возможностей — это удержание персонала через эффективную систему мотивации, которая в том числе ориентирует персонал на постоянный профессиональный рост, увеличение показателей деятельности, повышение прибыльности организации и, естественно, собственного дохода.

С позиции высшего топ-менеджмента мотивация представляет собой набор конкретных инструментов и методов, позволяющих максимально соединить цели организации и персонала. Эффективность управления в высококонкурентных условиях в большой степени зависит от существующей системы мотивации в организации. В противном случае, менеджмент большинства организаций приоритетнее внимание отдает проблемам снижения издержек и максимизации прибыли, а мотивация персонала — это издержки, которые необходимо максимально сократить. Приоритет относится исключительно к целям организации (увеличение прибыли, расширение объемов производства и т.д.).

Между тем эффективная система мотивации несет ряд положительных эффектов для организации в целом:

- 1) снижение конфликтности;
- 2) гармонизация взаимодействия персонала;
- 3) повышение уровня самоорганизации;

- 4) повышение производительности и качества работы;
- 5) снижение показателей текучих персонала;
- 6) увеличение лояльности персонала.

Как показывает практика, эффективная система мотивации в большей степени повышает производительность организации, чем ее финансовое переоснащение. Такая расстановка сил становится позитивной при понижении человеческих ресурсов как основного ресурса организации.

Эффективная система мотивации, как следует из практики современного бизнеса в России, вполне может стать конкурентным преимуществом организации, залогом ее интенсивного и устойчивого развития. Это позволяет сделать систему мотивации рациональным объектом инвестиций. Но, чаще всего, неграмотный менеджмент человеческих ресурсов на перспективного объекта инвестиций делает систему мотивации «червой дырой». Результат — устойчивая модель высшего руководства российских компаний, состоящая в том, что: «Сколько не повышай зарплату персоналу, лучше от этого он работать не будет».

1.4. Особенности мотивации торгового персонала

Основная проблема формирования системы мотивации торгового персонала заключается в том, что, в отличие от тренингов, использовать «стандартную», взятую у других успешной компаний систему мотивации бесполезно, а чаще всего и вредно. Конечно, изучение успешного опыта других компаний позволяет использовать в своей много полезного, но копирование системы мотивации обычно не дает желаемого результата. Это связано с основной особенностью мотивации торгового персонала, состоящей в том, что при формировании системы мотивации торгового персонала должно быть учтено большое количество факторов, состоящие которых строго индивидуально для каждой организации.

Основными факторами, которые следует учесть при формировании системы мотивации, являются:

- 1) протекающие в организации бизнес-процессы;
- 2) стратегия и тактика продаж;

3) распределение должностных обязанностей;

4) организационная культура.

Например, система мотивации персонала организации, ориентированная на розничную торговлю, существенно образом отличается от сиканной с оптовой торговлей. Персонал подчиняется различным правилам, реализует разные задачи и функции, а поэтому у него будут различные критерии результативности.

Главным требованием к системе мотивации является максимально полный учет должностных обязанностей торгового персонала.

Например, материальная мотивация персонала отдела продаж одной из компаний.

Торговый агент. Оплата труда складывается из следующих показателей: «оклад» + «премия» + «премия за каждый разработанный заказ» + «премия за развитие клиента» + «премия за выслугу лет» + «премия за квалификацию».

Региональный торговый агент. Оплата труда складывается из следующих показателей: «оклад» + «премия за перевыполнение плана в размере 1% со всех счетов, превышающих месячный план продаж» + «премия за каждый разработанный заказ» + «премия за выслугу лет» + «премия за квалификацию».

Начальник отдела продаж. Оплата труда складывается из следующих показателей: «оклад» + «0,1% от объема продаж отдела» + «единовременные премии за открытие нового филиала» + «премия за выслугу лет» + «премия за квалификацию».

Следующим требованием к системе мотивации является ее прозрачность. В случае неосъективности или же непонятности будет наблюдаться обратный эффект – демотивация. Каждый сотрудник должен быть убежден в справедливости поощрений и наказаний. Иначе говоря, он может результатами своей работы влиять на сумму оплаты труда.

Система мотивации включает два блока:

- 1) материальная мотивация;
- 2) нематериальная мотивация.

Глава 2

ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

2.1. Что такое система мотивации

Для того чтобы система мотивации стала действенным методом управления персоналом, явно недостаточно обычного положения о мотивации. Статичность этого документа в некоторых случаях может стать основным стабилизирующим фактором.

Основная проблема системы мотивации — она не может быть статичной, она должна постоянно изменяться вместе с организацией.

Первое от чего зависит система мотивации — это жизненный цикл, в котором находится организация. Организация не является статичным образованием, она постоянно изменяется. Происходящие изменения настолько масштабны и существенны, что требуют соответствующего изменения системы мотивации.

Стадии существования организации:

- 1) рождение;
- 2) юность;
- 3) зрелость;
- 4) старение;
- 5) возрождение.

На стадии старения у организации существуют две возможности — это смерть (прекращение ее существования) и возрождение. Только при помощи эффективного управления они поддаются контролю.

Стадия рождения и юности связаны с тем, что штат персонала минимизирован, что связано с ограниченностью ресурсов.

Ресурсы в первую очередь направляются на становление бизнеса. Как правило, полнокровной системы мотивации на этом этапе не существует. Она носит стихийный и фрагментарный характер.

Характерная черта системы мотивации на этой стадии жизненного цикла организации — широкое использование материальных стимулов. У компании пока еще нет трюизма и заслуживающего доверия имиджа, поэтому используется наиболее действенный мотив — материальный. Так как организационная культура на этой стадии еще не сформирована, проблематично использование нематериальных мотивов. Главная задача состоит в формировании организационной культуры, а через нее — лояльности персонала к организации, духа коллективизма, то есть работы на одно дело и т.д.

Отличительная черта стадии юности — интенсивное развитие.

Направленность системы мотивации на этой стадии:

- 1) стабилизация роста и развития организации;
- 2) интенсификация инновационных процессов;
- 3) формирование миссии;
- 4) оперативное изменение стратегии;
- 5) развитие системы коммуникации: формальной и неформальной;
- 6) интенсификация притока и развития основных ресурсов;
- 7) развитие персональной ответственности сотрудников за результаты труда.

Направленность системы мотивации на стадии зрелости:

- 1) стабилизация структуры;
- 2) развитие системы правил и регламентов;
- 3) повышение эффективности бизнес-процессов;
- 4) увеличение выпуска продуктов или услуг;
- 5) гибкость принятия управленческих решений (она становится более консервативной);
- 6) повышение степени взаимозаменяемости персонала.

Потенциал численности персонала на этой стадии оптимизируется. Система мотивации отличается дифференцированностью

для отдельных должностей или их групп. Основная задача в формировании системы мотивации — стимулирование персонала на вывод компании на новый уровень. Это может быть как внедрение новых технологий, так и выход на новый рынок. Если этого не происходит, углубляются организационные слабости, недостатки, скрытые угрозы и т. д. Неучет этого в системе мотивации, непереориентация персонала на вывод организации на новый, более высокий цикл развития, приводит неизбежно к стадии спада или же в худшем случае — к краху.

Должна быть проведена переоценка системы мотивации. Максимально дифференцирована мотивация отдельных категорий и должностей персонала.

Стадия старения связана с:

- 1) замедлением темпов роста;
- 2) появлением громоздкой системы контроля;
- 3) бюрократизацией процессов;
- 4) закрытостью для новых идей;
- 5) снижением мотивации сотрудников;
- 6) потерями в организационной эффективности.

Система мотивации на стадии старения должна минимизировать следующие негативные явления:

- 1) упадок спроса на продукцию;
- 2) конфликты;
- 3) сокращение персонала;
- 4) общее кризисное состояние.

Стадия старения сопровождается уходом (увольнением) наиболее профессионального и динамичного персонала. Поэтому необходима переориентация системы мотивации на их удержание. Они составят потенциал перехода организации к стадии возрождения.

Крайне важно при управлении системой мотивации, чтобы она была постоянно взаимосвязана со стратегическими задачами.

Широко распространена ошибка менеджмента — разработка системы мотивации «на века». Статичная система мотивации неизбежно перерождается в обычную систему поощрений. То есть обычное поощрение или награду за уже достигнутые результаты

сотрудника. Задача эффективной системы мотивации состоит в стимулировании и поощрении персонала на достижение целей, задач, устойчивое динамичное развитие.

Другая необходимость постоянного изменения системы мотивации состоит в психологической особенности человека, его быстром привыкании. Новая система мотивации сначала возмущает персонал на новые перспективы, а затем превращается в обычную систему поощрений.

Например, в одной из компаний, отличающейся динамичным развитием, несмотря на большую историю существования, система мотивации пересматривается ежегодно. В процессе разработки каждой новой системы учитываются недостатки предшествующей, а также изменение целей, задачи, стратегии организации и динамика внешней среды.

Направленность системы стимулирования этой организации:

- 1) управление мотивацией персонала;
- 2) стимулирование персонала к наилучшим результатам, в соответствии со стратегией;
- 3) развитие командного духа;
- 4) развитие взаимосвязи оплаты труда и иных льгот персонала с достижением ими определенных результатов;
- 5) привлечение и удержание персонала компании, необходимой квалификации и профессионального уровня (обычно это конкретные сотрудники);
- 6) благоприятное позиционирование организации на рынке труда (формирование и управление имиджем).

В этой стадии жизненного цикла компании должны использоваться следующие принципы управления системой мотивации:

- 1) простота;
- 2) понятность;
- 3) прозрачность;
- 4) публичность;
- 5) максимальный учет объективных факторов (профессионализм, квалификация, стаж и т.д.) при оплате труда сотрудника;
- 6) общая приемлемость.

Как считает генеральный директор рассматриваемой в предыдущем примере компании, только при соблюдении этих правил у персонала формируется устойчивое мнение, что каждый сотрудник имеет возможность контролировать (в отдельных случаях даже самостоятельно просчитывать) результаты деятельности.

Система мотивации этой компании имеет достаточно истинную структуру. В нее включаются такие блоки, как:

- 1) материальная мотивация;
- 2) социальная мотивация;
- 3) корпоративная мотивация.

Отличительная особенность — выделение социального и корпоративного блока системы мотивации.

В этой компании ежегодно устанавливаются определенные ключевые показатели, утверждаемые генеральным директором. На их основании разрабатываются количественные и качественные показатели работы, отдельных структурных подразделений.

Базовый принцип системы мотивации этой компании состоит в формировании ощущения сотрудников, что если в течение года компания не добьется поставленных задач и показатели не будут достигнуты, персонал не получает годовой премии. Следование этому принципу позволяет установить взаимосвязь работы отдельных подразделений в достижении единых целей и задач.

Основная проблема управления системой мотивации в этой компании — формирование простых и объективных показателей, по которым происходит материальное премирование. Далее, бухгалтерия рассчитывает и оценивает конечные итоги работы и информирует обо всех промежуточных результатах руководителей структурных подразделений и сотрудников, которые благодаря этому могут в течение года корректировать свою деятельность.

Промежуток изменения системы мотивации — один год. Утверждение новой происходит в январе и не меняется в течение года. Такая стабильность формирует у персонала четкое понимание «Правил игры», но одновременно не дает системе мотивации устаревать и становиться дестабилизирующим фактором.

2.2. Стимулы

Стимул — конкретный фактор, оказывающий мотивирующее, то есть побуждающее воздействие.

Группы стимулов:

- 1) материальные;
- 2) нематериальные.

Группы нематериальных стимулов

- 1) требующие инвестиций со стороны компании;
- 2) безадресные;
- 3) адресные.

К стимулам, требующим инвестиций со стороны компании, относятся:

Поздравление с днем рождения. Обычно список именинников размещается на информационном стенде, чтобы все остальные сотрудники видели это. Поздравление должно предполагать теплые слова, поздравления, вручение открытки и подарка. Влияние этого стимула усилит то, что именинника от лица компании поздравит один из руководителей.

Дошка почета. Суть этого стимула состоит в том, что на видном месте, для ознакомления всего персонала размещается список сотрудников, наиболее отличившихся в работе. Главное, чтобы там было указано о том, в чем именно отличился конкретный сотрудник. Важно, чтобы достижения связывались с целями и планом работы всей компании.

Листок позора. Он включает размещенный на видном месте список имен сотрудников, допустивших сбой в работе, грубо или злобно нарушивших стандарты, принятые в компании. Обычно используются обороты: «Ситуация — как поступил сотрудник «Иванов» — как следовало поступить». Он позволяет сформировать эффективную формализованную обратную связь с персоналом и одновременно позволяет другим сотрудникам учиться на чужих ошибках. Лучше всего имена и фамилии в списке зашифровать. Так снижается, возможно, слишком сильный удар по самолюбию конкретного сотрудника.

Кубки и переходящие вымпелы «Лучший продавец», «Лучшее подразделение», «Лучший наставник» и т.д. Необходимый мотивирующий эффект от их использования будет достигнут только в том случае, когда критерии их присуждения объективны, достижимы и известны всем сотрудникам.

Легенда компании. То есть список сотрудников, давно работающих в компании, которые внесли значительный вклад в ее развитие, являющиеся «лицом» компании.

Карьерный рост. Он становится действенным стимулом только в том случае, когда прописаны его критерии и этапы. Можно, например, сформировать цепочку разрядов в рамках одной должности. Как вариант карьерного роста может использоваться система наставничества, при которой более опытный сотрудник назначается наставником новичка.

Адаптация персонала. Ее стимулирующее воздействие состоит в том, что она дает новому сотруднику представление о компании и критериях успешного прохождения испытательного срока, формализует программу его действий на этот период. Задача наставника состоит в том, чтобы помочь новому сотруднику освоиться на новом месте. В комплексе это существенно повышает чувство защищенности у персонала, что является одним из действенных способов формирования лояльности.

Включение персонала в процесс разработки управленческих решений. Это может осуществиться посредством проведения различных опросов, анкетирования, фокус-групп, обсуждения с сотрудниками целей и задач компании. Также можно просто информировать персонал о целях и задачах компании, рассматривая их предложения и мнение.

Похвала. Ее можно вынести как устно, так и письменно на общих собраниях или праздниках, например, вручив грамоту, поставив в пример.

Стимулы, требующие инвестиций и распределенные бездарно, мотивируют персонал посредством повышения общего качества условий жизни. К таким стимулам относятся обучение и корпоративные мероприятия.

Основные стимулы, требующие инвестиций и распределяемые безадресно:

- 1) питание персонала за счет компании;
- 2) обеспечение персонала проездными билетами за счет компании;
- 3) предоставление формы или спецодежды персоналу;
- 4) организация медицинского обслуживания;
- 5) предоставление абонементов в спортивные клубы за счет компании;
- 6) улучшение условий труда, например модернизация основных средств, кондиционирования, отопления, освещения, шумоизоляции, улучшение дизайна и т.д.;

7) обучение персонала;

8) корпоративные мероприятия. К примеру, «День рождения компании», «Новый год», различные профессиональные праздники. Для повышения мотивационного эффекта от корпоративных мероприятий необходимо, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, на которой озвучались достижения всей компании и конкретных сотрудников. В развлекательную часть целесообразно включать технологии развития корпоративного духа;

9) предоставление отдельным категориям персонала, например студентам, пенсионерам, молодым матерям права на короткий рабочий день. Выражением могут быть неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Для определения наиболее актуальных стимулов для персонала, требующих инвестиций и распределяемых адресно, необходимо провести опрос или анкетирование сотрудников относительно их предпочтений. В этом случае они будут работать намного эффективнее.

Типы стимулов, требующих инвестиций и распределяемых адресно:

- 1) стимулы, которыми может воспользоваться любой сотрудник, попавший в определенную ситуацию;
- 2) стимулы, которыми может воспользоваться сотрудник, выполняющий определенные требования.

Беспроцентная ссуда на улучшение жилищных условий или приобретение товаров. В этом случае стимулом является не получаемая сумма, а возможность взять кредит у компании на более выгодных для сотрудника условиях. Таким образом, компания участвует в личной жизни сотрудника и проявляет заботу о нем.

Материальная помощь. Причиной ее выделения может быть, например, рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь близких родственников или их смерть.

Оплата обучения сотрудника компанией. Этот стимул применяется к сотрудникам, в обучении которых компания однозначно заинтересована. Как показывает практика, полная оплата обучения приводит к демотивации. В этом случае большинство сотрудников недостаточно ценят предоставленную возможность и в целом негативно относятся к учебе. Оптимально, когда компания берет только часть затрат на обучение, а остальное оплачивает сам сотрудник.

К таким стимулам также относятся: оплата путевок сотрудникам, предоставление для детей сотрудников путевок в лагеря отдыха, предоставление сотруднику служебного автомобиля, а также если сотрудник использует сотовую связь и Интернет в служебных целях — их оплата.

Бонус — наиболее распространенный материальный стимул. Главное его достоинство состоит в фиксированности суммы выплаты. Недостаток бонусов заключается в том, что если система бонусов недостаточно проработана, то эффективность мотивации снижается. Сотрудник работает ровно настолько, насколько это нужно, чтобы получить бонус, но не более. Единственный выход состоит во введении разветвленной платежной матрицы бонусов. Хороший результат дает сочетание матрицы бонусов с процентом от выручки.

Процент. Главное его достоинство в качестве стимула состоит в том, что сотруднику не ставится предел в его заработке, а соответственно и объем продаж, который он способен осуществить, ограничивается его деятельностью. Премиирование с использованием процентов может иметь и сложную расчетную схему.

Процент как основа расчета премии позволяет осуществлять разнонаправленное мотивационное воздействие на персонал.

Премиирование по дельте между средними закупками клиента. Наиболее эффективно для мотивации персонала на более активную работу с уже существующими клиентами и на повышение качества их обслуживания. Как правило, сочетается с системой штрафов за отрицательные значения дельты.

Премия за профессионализм часто используется компаниями, нацеленными на постоянное профессиональное развитие и совершенствование персонала. Обычно она назначается по результатам аттестации или прохождения других видов оценки. В процессе аттестации внимание уделяется соответственно сотруднику формальным требованиям, предъявляемым к его должности. К примеру, количество привлеченных и потенциальных клиентов в работе одновременно, уровень образования и квалификации. При использовании «ассесмент-центра» оценка проводится в соответствии с компетенцией, то есть группами взаимосвязанных профессионально важных качеств сотрудника. В ее процессе оценке подвергается уровень развития этих качеств.

Премия за стаж работы в компании — достаточно распространенный способ мотивации торгового персонала. Обычно премирование по этой схеме построено таким образом, что в первые годы работы сотрудник быстро наращивает процент надбавки. В первые годы работы конкретный сотрудник принесит максимум новых идей и активно развивается на новом месте. Одновременно сотрудник, проработавший менее четырех лет на одном месте, еще не достаточно легко меняет место работы, в случае если ему будет сделано более выгодное предложение. Как показывает практика, после пяти лет работы на одном месте сотрудник в меньшей степени склонен менять место работы. Уменьши и навыки сотрудника тем сильнее приспосабливаются куд конкретное место работы, чем дольше он на нем работает (см. таблицу 1).

Но не всегда необходимого уровня мотивации персонала можно добиться с использованием только положительных стимулов. Обычно при нарушении правил и стандартов, принятых в компании, наиболее эффективной является система штрафов.

Она не может применяться одновременно с другими видами взысканий, например, замечанием, выговором, увольнением. Поэтому, разрабатывая систему штрафов, следует выбирать наиболее объективные и действенные меры.

При формировании эффективной системы мотивации необходимо использовать стимулы с учетом:

- 1) того, чтобы они направляли персонал на достижение целей, задач и стратегии компании;
- 2) того, чтобы они мотивировали персонал на требуемое в компании поведение;
- 3) того, чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными для всего персонала;
- 4) того, чтобы они были бы достижимыми.

Таблица 1

**Оптимальные стимулы, необходимые для достижения
различных целей организации**

Цель	Стимул
Увеличение количества новых клиентов	Премия за нового привлеченного клиента Процент от объема продаж новым клиентам
Увеличение количества новых целевых клиентов	Установление максимального возможного объема продаж Установление четких критериев целевых клиентов. Невыплата премии за привлечение клиентов, не соответствующих этим критериям
Удержание целевых клиентов	Применение на основании даты сделки между средними деловыми клиентами Применение по общему числу сделок, произведенным установленный уровень
Увеличение объема продаж	Установление минимального уровня объема продаж. Его невыполнение влечет применение различных санкций Премия за перевыполнение минимального объема продаж. Размер премии определяется степенью превышения минимального объема Процент от объема перевыполнения плана продаж
Продвижение конкретной продукции	Процент от продаж конкретной вида продукции Процент от превышения плана продаж по конкретной продукции Премия

Цель — результат	Стимул
Повышение уровня квалификации и профессионализма персонала	Система разрядов при увеличении вклада, например, тарифно-квалификационные сетки Увеличение оплаты труда по результатам аттестации
Выполнение стандартов обслуживания и работы	Система штрафов за нарушение стандартов обслуживания. Система выявления нарушений стандарта обслуживания или работы
Командообразование, развитие корпоративной культуры и сплоченности коллектива	Премия за выполнение плана продаж отдела, магазином и т.д.
Мотивирование обеспечивающего персонала	Премиирование по трудовому участию
Развитие лояльности персонала и снижение текучести персонала	Увеличение премии за количество проработанных лет в компании

2.3. Мотивационные типы сотрудников

Устраиваясь на работу, любой сотрудник в первую очередь стремится узнать максимально полно компанию, в которой ему предстоит трудиться, определить достоинства и недостатки. Большое влияние на выбор в пользу того или иного работодателя имеет существующая в компании система мотивации.

Мотивация представляет собой двунаправленное явление. Со стороны компании это система, позволяющая управлять персоналом в целях максимально полного использования его потенциала. Со стороны сотрудника она представляет собой те преимущества, которые отличают конкретную компанию от других на рынке, то есть вызывают желание трудиться именно в ней. Это те факторы, которые заставляют человека действовать с целью достижения определенных целей для компании в целом, а посредством этого достигать собственные цели.

Современный менеджмент отличается пристальным вниманием к мотивации персонала. Некоторые компании в этих целях вводят в штат специальную единицу — менеджера по мотивации персонала.

Большинство компаний разным категориям сотрудников предлагают различные системы мотивации. Для чего персонал делится на определенные группы по категориям. Например, по должностям: менеджеры среднего звена, линейные менеджеры, рядовой персонал, обслуживающий персонал; а также по направлениям деятельности организации, структурным подразделениям, по стажу работы, по возрасту, по образованию и т. д.

Такое деление предполагает существование в рамках одной компании различных систем и форм оплаты труда, а также нематериальной мотивации.

Распространено параллельное с повышением статуса должности и стажа работы сотрудника увеличение его мотивационного пакета. Одновременно нередко бывает, что и новому сотруднику предоставляются дополнительные льготы. Чаще всего это связано с ценностью конкретного сотрудника для компании. В основном уникальная система мотивации разрабатывается для эксклюзивных специалистов, в которых существует недостаток на рынке труда.

Различие систем мотивации для персонала может быть связано не только с их большей или меньшей ценностью для компании. Основная причина различия систем мотивации заключается в уникальности потребностей персонала. Вполне естественно, что они неоднородны и зависят от должности, специфики выполняемой работы, возраста, образования. К примеру, как показывает практика, рядовой персонал в меньшей степени, чем линейные менеджеры, заинтересован в получении большого социального пакета, предпочитая ему денежные выплаты. Акцент в мотивации молодых специалистов необходимо сделать на обучении. А сотрудники, имеющие детей, в большей степени будут заинтересованы в различных детских программах по обучению и отдыху.

Условием высокой эффективности системы мотивации является одновременное существование в компании нескольких систем мотивации (по должностям и отдельным сотрудникам). Большое внимание следует обратить на разработку индивидуальных мотивационных пакетов специалистов, дефицитных на рынке труда.

Герчиков В.И. выделяет следующие мотивационные типы сотрудников:

- 1) инструментальный;
- 2) профессиональный;
- 3) социально-патриотический;
- 4) хозяйский;
- 5) лименизированный.

Ориентация на достижение успеха отличает сотрудников, принадлежащих к профессиональному и хозяйственному мотивационному типу. Ориентация на избегание неудач характерна в первую очередь для лименизированного, инструментального и патриотического типа мотивации.

Преимущества профессионального и хозяйственного мотивационного типа состоит в ориентации на успех, готовности к риску, креативности, способности развивать новые направления деятельности и работать над невозможными проектами. Недостатки этих мотивационных типов состоят в том, что такие сотрудники могут рисковать чрезмерно и склонны к быстрой потере интереса к выполняемой деятельности. Соответственно, обладателям этого типа необходимо чаще поручать новые задачи.

Мотивационный тип сотрудника можно определить различными способами. Существует большое количество специальных тестовых методов. В основном можно это сделать и посредством обычной беседы.

Для персонала инструментального мотивационного типа приоритетны точность договоренностей по оплате труда. Их отличает добросовестность, потребность в качественном выполнении любой работы. Они требуют от коллег и руководства неукоснительного выполнения обязательств. Важность представляет определённость системы мотивации. Такие сотрудники не будут хитрить, изворачиваться или уклоняться от работы, но при этом будут требовать неукоснительного выполнения договоренностей со стороны вышестоящего руководства.

В первую очередь их интересует стоимость их работы, то есть оплата труда. Ее содержание обычно отодвигается на второй план.

Данный тип в меньшей степени интересуют премии, бонусы. Эффективной система мотивации для них будет в случае, если четко показать зависимость оплаты труда от выполняемой работы.

Персонал с профессиональным мотивационным типом ориентирован на сложность поставленных целей. Зарплата для них значима, но не имеет приоритета. Большее мотивирующее влияние будет иметь общественное признание достижений. Демотиватором неизбежно станет общественное применение санкций и наказаний. Главную их ценность составляет свобода деятельности. Как показывает практика, для выполнения рутинной, повторяющейся работы такие сотрудники практически непригодны. Основным стимулом являются новые проекты, гибкий график.

Сотрудники с профессиональным типом лучше всего подходят на позиции, где необходимо принимать и реализовывать нестандартные управленческие решения. Для позиций, где требуется рутинное и повторяющееся выполнение работы лучше всего подойдут сотрудники с инструментальным мотивационным типом. Профессиональный тип сотрудников интересуют критерии оценки труда, обучение, карьерный рост. Амбициозные цели и конкретность выполняемой работы станут мощным стимулом для таких сотрудников.

Наиболее лояльный персонал компании составляют сотрудники с патристическим типом мотивации. Они составляют костяк организационной культуры, являясь носителями ее ценностей и норм. Им важно участие в различных корпоративных мероприятиях. В компании сотрудники с патристическим типом представляют собой опору руководителя. Обычно они не придают первостепенного значения вопросам оплаты труда. Главное для них — это условия труда. Мотивационная система может быть эффективна только при совпадении ключевых ценностей сотрудника и руководителя. В противном случае эффективность их мотивации существенно снижается. Их недостаток в низкой креативности и потенциально небольшой производительности труда. Основа их системы мотивации — забота вышестоящего

руководства, например благодарности, почетные грамоты. В разговоре их выделяет частое употребление слов типа: «коллектив», «работа в команде», «поддержка», «компания — это семья».

Персонал с хозяйским мотивационным типом — это преимущественно ответственные сотрудники, заинтересованные в своей работе. Работа для них становится продолжением жизни. Их трудная норма — инертизм и постоянная поисковая деятельность. Важность представляет и свобода с минимальным уровнем контроля. Сотрудников с хозяйским типом мотивации целесообразно назначать на ключевые для компании направления деятельности. Ключевое значение в их системе мотивации имеют не интересы персонала, коллег, а компании. Уменьшение круга обязанностей они воспримут болезненно, несмотря на то, что это будет не связано со снижением уровня оплаты труда. Ценность будут представлять — свобода, важность и масштабность выполняемой работы.

Наиболее проблематичны в управлении сотрудники с лименизированным типом мотивации. Они стремятся увильнуть от работы. Нормально работает только под жестким контролем. Управлять ими можно только при помощи четкой регламентации работы. Обычно он вырабатывается у персонала при излишнем давлении со стороны руководства. Также проявляется, если у сотрудника существуют личные проблемы, протекают депрессивные явления, преобладает недовольство условиями работы. Сотрудники с этим мотивационным типом не берут на себя лишней работы. Они мало чувствительны к материальной мотивации. Согласны получить мало, но при условии, что остальные сотрудники не зарабатывают больше них. Их опасность для общей динамики состоит в том, что они не проявляют творческой активности сами и не дают этого делать другим сотрудникам. Если сотрудников с этим типом мотивации не уволить, то они вносят существенный разлад в коллектив. Изменить его достаточно трудно, но может помочь жесткая система контроля и четкость целей и задач.

На практике приведенные типы мотивации персонала в чистом виде практически не встречаются. Чаще в каждом отдельном случае они проявляются в определенных сочетаниях.

Распространено смешение профессионального с инструментальным и хозяйского с патристическим мотивационным типом.

Различные стимулы показывают неодинаковый результат относительно сотрудников с различными мотивационными типами.

Для сотрудников с инструментальным мотивационным типом базовой является материальная система мотивации. Нематериальная мотивация для них менее действенная. Обычно нематериальные стимулы рассматриваются такими сотрудниками как способ лишить их части прибыли. Второстепенное место по степени значимости для них имеют условия работы и властные полномочия, если они не сопровождаются увеличением размера оплаты труда. Для персонала с профессиональным типом акцент в системе мотивации следует сделать на условиях работы, ее интересности и содержании. Неплюхо будут работать такие мотивы, как возможность участия в управлении компанией.

Основу мотивации сотрудников с патристическим типом следует формировать из нематериальных стимулов. Материальные мотивы для них не менее значимы, чем нематериальные.

Сотрудники с хозяйским типом преимущественно мотивированы на финансовый доход, а также властные полномочия. Практически единственный действенный мотив для персонала с доминантно-инструментальным типом мотивации — санкции и контроль.

Другое деление персонала, в соответствии с мотивационными типами, исходит из того, что у каждого человека преобладает различная мотивационная направленность (Ж. Завьялова).

Мотивационные типы сотрудников.

1. Я.
2. Ты.
3. Дело.

Такое деление персонала исходит из того, что при формулировке целей для сотрудника необходимо обращаться и строить фразы в соответствии с его мотивационным типом. Это позволяет создать нужный мотивационный настрой сотрудника.

Определять мотивационный тип сотрудника можно посредством общения с ним. Например, задав следующие вопросы:

«Что тебе интересно?», «Какая помощь тебе нужна?» и т.д. Определить мотивационный тип позволяет повторяющиеся типичные слова.

Сотрудник с мотивационным типом «Я» концентрирует внимание на личных выгодах от выполняемой работы. Ему важен состав социального пакета, его круг обязанностей, возможности карьерного роста. Мотивация связана с его личной выгодой. При формировании системы мотивации для сотрудника с этим типом необходимо предусмотреть, чтобы она была направлена на личные для него выгоды.

Сотрудник с мотивационным типом «Ты» приоритетное внимание уделяет оценке его в окружении. Для него имеет значение трудовой коллектив и организационная культура. Основным стимул — оценка окружающих. Он работает именно для этого.

Сотрудник с мотивационным типом «Дело» ориентирован не на личные интересы, а на организационные. Он боится души за свою работу. Важность для него представляет возможность самореализации, желание видеть результаты своей работы. Он четко выделяет эффективную и неэффективную работу и постоянно задается вопросом «Что является хорошим результатом работы?».

После того как определена принадлежность к тому или иному мотивационному типу, можно это использовать для мотивации на индивидуальном уровне персонала. Это можно сделать через вербальное (словесное) воздействие при отдаче распоряжения или задачи для конкретного сотрудника.

Эффективно мотивировать сотрудника с типом «Я» можно используя следующие обороты при отдаче распоряжений: «Ты получишь следующие выгоды...» «Преимуществами этой работы для тебя следующие...», «Только ты...», «Уникальный», «Никто кроме тебя не сможет выполнять так хорошо эту работу», «Никому кроме тебя я не смогу доверить этой работы». Цель всего этого состоит в том, чтобы сформировать подтверждение высокого статуса сотрудника, личные выгоды.

Эффективно мотивировать сотрудника с типом «Ты» необходимо используя следующие обороты «Ты наша надежда», «Ты надежда всего коллектива», «На тебя смотрит вся компания»,

«А что скажут другие сотрудники». Необходимо акцентировать внимание сотрудника на важности отношений в коллективе и его важности для компании.

Для эффективной мотивации сотрудника с типом «Дело» подойдут обороты «Для дела важно», «Это необходимо для дела», «Дело пострадает», «Ты увидишь плоды своей работы». Главное не вмешиваться в процесс работы таких сотрудников, а контролировать только результат.

Если учитывать в текущей работе особенности мотивации персонала «Я», «Ты», «Дело», можно наиболее эффективно использовать его потенциал.

Например, несколько лет назад одна из ведущих отечественных компаний приобрела несколько сельхозпредприятий. Недостаток — низкая производительность труда персонала. Топ-менеджеры решили, что персонал недостаточно мотивирован. А для того, чтобы сделать новое приобретение прибыльным, достаточно только повысить оплату труда. Для начала менеджеры решили сравнить эффективность работы персонала нескольких своих сельхозпредприятий. В результате был обнаружен интересный факт.

К удивлению топ-менеджеров компании, в числе лидеров по производительности труда оказались предприятие, работавшее на самой старой и изношенной технике. Дополнительное обследование показало, что для повышения усердия персонала его руководитель ежемесячно вывешивал ведомость по заработной плате всех сотрудников. Эту ведомость видели жены работников сельхозпредприятия. В случае если оплата труда мужчин оказывалась меньше, чем у коллег, они устраивали своим мужьям скандал. Руководитель тем самым воздействовал не на финансовые мотивы, а на страх оказаться хуже других — мотив избегания.

Этот пример показывает, насколько действен индивидуальный подход к мотивации персонала. Хотя использованный метод давно известен, но он стал практическим прорывом сельхозпредприятия.

Главный недостаток общепризнанных теорий мотивации состоит в том, что они исходят из унификации всего персонала. Считается, что стимулы для всех сотрудников без исключения одинаковые.

Опыт, описанный в примере, говорит об обратном. Для персонала компании необходимо создавать различные стимулы. Для одних сотрудников приоритетное внимание следует обратить на деньги, а для других только наказанием будет действовать.

Главное при создании на практике эффективной мотивации персонала — показать, что у людей могут присутствовать различные потребности. Опытного руководителя отличает способность работать с учетом мотивационных особенностей персонала.

Достаточно часто персонал делит на следующие мотивационные типы:

- 1) альтруистический;
- 2) рациональный;
- 3) эгоистический тип.

Тест¹

При ответе на каждый из пяти вопросов Вам предоставляется 10 баллов, которые можно распределить между двумя предлагаемыми ответами «а» и «б» в зависимости от их значимости для Вас. Вы можете дать больше баллов тому ответу, который Вам импонирует, главное, чтобы в сумме в обоих ответах было 10 баллов. Вы можете дать каждому ответу по одинаковому количеству очков или использовать в одном из них 0.

В любой организации, где бы Вы ни работали:

1. Для Вас был бы важнее тот факт, что:
 - а) вы получаете больше, чем отдаете своей работе;
 - б) вы отдаете своей работе больше, чем получаете.
2. Для вас было бы важнее:
 - а) помогать другим людям;
 - б) заботиться о своих нуждах.

¹ Тест дается в авторской редакции — <http://www.htm21.ru/rus/ichnost-rukovoditely/testi-ichnost/testmet/>.

3. Вас бы более интересовало то, что:

- а) вы получаете от организации, в которой вы работаете;
- б) вы вносите в ту организацию, на которую вы работаете.

4. Та тяжелая работа, которую бы Вам пришлось исполнять, должна:

- а) принести пользу организации;
- б) принести пользу вам.

5. Вашим девизом во взаимоотношениях с организацией было бы:

- а) никто не поможет тебе, кроме тебя самого;
- б) лучше отдавать, чем брать.

Обработка результатов:

Используя ключ, суммируйте очки в следующем порядке:
 $1b + 2a + 3b + 4a + 5b$. Вы должны получить число от 0 до 50.

В зависимости от полученных результатов выделяются три типа сотрудников:

- менее 29 баллов — альтруистический тип;
- 29-32 балла — рациональный тип;
- более 32 баллов — эгоистический тип.

Эгоистическое, или «исходящее право», — это работники, предпочитающие, чтобы соотношение их вклада и отдачи от организации было более весомо по сравнению с остальными работниками (больше склонны брать от организации, нежели давать ей). Таких работников руководителю следует сдерживать, «воспитывать», объясняя им равенство прав всех других членов коллектива и необоснованность их чрезмерных претензий на вознаграждение.

Рациональные, или «поборники справедливости», — люди, которые ратуют за то, чтобы соотношение вклада всех сотрудников и ответной отдачи от организации было бы одинаковым для всех. К таким работникам в большей мере применимы практические выводы и рекомендации теории справедливости Адамса.

Альтруистическое, или «благожелательные работники», — это люди, которые предпочитают больше отдавать организации, чем брать от нее. С такими сотрудниками у руководителя меньше всего проблем, т.к. они работают без скрупулезного подсчета

собственных затрат и их соотношения с получаемым вознаграждением. Но их организованным альтруизмом не следует злоупотреблять.

Сотрудник с эгоистическим типом мотивации уверен в том, что деньги решают все. Его отличает расчетливость, прагматичность и чаще циничность. Для него основным стимулом является материальное вознаграждение. Значение имеет не только размер заработной платы, но и социальный пакет. Такого сотрудника эффективно мотивировать можно только через формирование у него твердой уверенности в получении прибыли.

Сотрудника с таким типом мотивации можно поставить на любые позиции. Его работа будет сделана только при четкой уверенности в получении дохода. Допустим, в магазине принята премия за сверхурочную работу. Управляющий не ошибется, если предложит выплатить ее такому сотруднику. Он с радостью согласится на нее.

Для сотрудников с альтруистическим типом мотивации хочется постоянно быть в центре внимания. Его основное стремление состоит в том, чтобы и руководство и коллектив постоянно оценили его деятельность. Небольшая зарплата для него не является препятствием эффективной мотивации, если он каждый день будет получать похвалу и благодарность за свою работу. Это можно сделать, если назначить его на какую-либо общественную работу. Такие сотрудники практически сразу выдают себя. Их интересует не столько профессиональные вопросы, а больше отношения между персоналом, личность руководителя, корпоративные мероприятия. Им с успехом можно дать задание по подготовке корпоративных мероприятий.

К примеру, во время налоговой проверки магазина или ресторана им лучше поручить функции встречающей стороны. Проверяющие лица проведут в помещении магазина довольно много времени. Хорошо, если кто-то станет заботиться о гостях, угощать и развлекать беседой на отличные темы. Лучше всего на эту роль подойдут представители данного мотивационного типа. Они будут очень рады, если топ-менеджер похвалит их на общем собрании или даже наградит грамотой.

Поведение любого человека формируется под взаимным действием различных факторов. Мотивационный тип сотрудника изменится под влиянием различных жизненных обстоятельств. Например, продавец магазина принадлежал к альтруистическому типу. Он мирился с невысокой оплатой труда, ради возможности общаться с людьми и получать от них высокую оценку. Но затем он взял кредит и превратился в эгоиста. До тех пор пока сотрудник не погасит кредит, он будет ценить сумму заработной платы выше профессионального признания.

2.4. Законы и принципы построения эффективной системы мотивации

Базовые принципы эффективной системы мотивации:

- 1) ориентация на четкие и достижимые цели;
- 2) система мотивации должна решать конкретные цели и задачи;
- 3) анализ системы мотивации других успешных компаний;
- 4) привлечение ключевых сотрудников к процессу разработки системы мотивации;
- 5) ограниченность экспериментального срока. Если система мотивации при ее апробации на длительном промежутке времени не показала своей результативности, то она меняется и начинается процесс разработки новой.

Для построения авторской модели требуется глубокое понимание специфики отрасли, ее шансов и приоритетов, что под силу опытным специалистам. Оптимально использовать уже показавшие свою результативность и эффективность, но обязательно их адаптировать под специфику конкретной компании.

В построении эффективной системы мотивации действенным методом будет формирование активной коммуникации с менеджерами компании. Оптимальна при этом позиция HR-менеджера как организатора, но ни в коем случае не единоличного автора.

Эффективную систему мотивации можно создать, если целенаправленно формировать у менеджеров, да и у персонала, мнение, что система мотивации является результатом их труда.

их заслугой. В этом случае можно минимизировать неизбежное сопротивление при внедрении системы мотивации.

К примеру, показал свою действенность метод рабочих групп, куда входит ключевые специалисты, руководители высшего звена. Правильный подбор, то есть включение в рабочую группу опытных и влиятельных сотрудников, позволяет не только в максимально короткие сроки разработать систему мотивации, но и минимизировать ее отторжение в процессе внедрения. К тому же она позволяет разработать наиболее объективные показатели результативности, которые будут положены в основу системы мотивации.

Законо системы мотивации — ее тесная связь с оценкой персонала.

Например, в одной из компаний оценка проводится один раз в год.

Здесь состав комиссии по оценке составляют:

- 1) непосредственный руководитель сотрудника;
- 2) несколько человек из других подразделений;
- 3) HR-менеджер.

Основные показатели для оценки в этой компании:

- 1) выполнение поставленных целей и задач (их степень);
- 2) профессиональные качества;
- 3) личностные качества;
- 4) управленческий потенциал.

Для проведения оценки персонала бухгалтерия предоставляет информацию о достижении определенных показателей по компании, подразделению и отдельным сотрудникам. Главное, что персонал достаточно серьезно воспринимает всю процедуру оценки и готовится к ней. Это достигается за счет того, что от ее результатов зависит карьерный рост сотрудников, размер премий и т.д.

Законо системы мотивации — она должна быть направлена на повышение и развитие лояльности персонала.

Применительно к торговому персоналу большой проблемой является неравенство в различных формах: материальных ценностей или информации.

Главное — определить истинную причину воровства, поскольку без этого невозможно построить грамотную систему защиты от него. Это возможно сделать через определение основных потребности, то есть мотивацию персонала.

Через развитие следующих мотиваторов можно снижать воровство персонала:

- 1) гарантия занятости;
- 2) справедливая система вознаграждения;
- 3) карьерный рост;
- 4) психологический комфорт;
- 5) признание профессиональных достижений.

Если базовые мотивы у персонала не удовлетворяются, не находят отражения в оплате труда, льготах, политике формирования кадрового резерва, обучения, то угроза воровства резко возрастает.

Периодический мониторинг уровня удовлетворенности персонала существенно снижает риск воровства со стороны сотрудников.

Высокая лояльность персонала не формируется спонтанно. Она является результатом непрерывной и комплексной работы. Эффективная система мотивации позволяет поддерживать высокую лояльность персонала, что подтверждается опытом ведущих компаний.

Организация может стать гармоничной только в случае максимального приближения ценностей компании и персонала, в первую очередь через систему мотивации.

Также не стоит лишним раз провоцировать сотрудников на воровство. Необходимо создавать комплексную систему защиты материальных ценностей и информации.

Глава 3

РАЗБОР ОСНОВНЫХ ОШИБОК ПРИ РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

3.1. Анализ самых распространенных систем мотивации

С позиции управления мотивация представляет собой определенное воздействие на факторы, под влиянием которых у индивидуума возникает потребность работать таким образом, чтобы содействовать достижению конкретных целей компании.

Большое внимание мотивации уделено в теории предельной полезности — **У. Джемсе, К. Менгер, Л. Вальрас, Т. Веблен**. Отдельные идеи относительно мотивации персонала описываются теоретиками управления: **Ф.У. Тейлором, Г. Гантом**.

Свое научное развитие мотивация трудовой деятельности получила благодаря школе поведенческих наук.

Две группы теорий мотивации, общепринятые в западной науке:

1) содержательные теории — **А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер**.

Исходная точка этих теорий состоит в исследовании сущности и характера потребностей человека, которые оказывают побуждающее влияние на его действия;

2) процессуальные теории — **В. Врум, С. Адams**.

Они направлены на изучение особенностей поведения человека под влиянием определенных мотиваторов, с учетом их восприятия и познания.

В последнее время выделена группа «Современные теории мотивации» — Фестингер, Хоманс, Хайдер, Келли, Роттер, Адамс.

Советский период сформировал нетипичный для западной школы подход к мотивации, что связано с принципиальной позицией советской идеологии к системе производственных отношений и роли человека в организации. Официальная точка зрения на мотивацию исходила из того, что методы мотивации, предлагаемые западной школой, направлены только на психологическую адаптацию личности к антигуманным условиям буржуазного общества. Они не способствуют преобразованию окружающей среды, а способствуют концентрации личности на себе.

Большинство ученых советского периода подвергали критике существующие теории мотивации. Их работы были направлены на изучение индивидуально-личностных особенностей восприятия трудового климата. Проводился анализ лишь отдельных структурно-организационных параметров, без опоры на социально-исторические, идейно-политические аспекты общественных отношений и образа жизни.

Исследование мотивации в советское время преимущественно велось в рамках «Советской социологической ассоциации». В ней была выделена специализированная секция «Социология организации», председателями которой были поочередно Н.Н. Лашин и А.Н. Приткожин.

Объектом специализированного анализа мотивация стала только в конце 80-х годов 20 в.

Современный анализ проблематики мотивации труда в переходной экономике дается М.Н. Восойковим, Н.Е. Титовой, Л.С. Шаховской. Управление мотивацией в последних исследованиях описывают В.В. Адамчук, Б.М. Генкина, О.Н. Громова, А.А. Кибанов, О.В. Романова, В.М. Соколовский, Д.К. Серокина.

Западные исследователи Девидсон, Грей, Флоренс, Росс обозначили проблематику мотивации труда, а также доказали роль отдельных стимулов в повышении уровня производительности труда в организации. Они доказали, что изменение в выпуске на одного рабочего в различных производственных операциях

колеблется от 7,5% до 29,1%. Примерно на половину случаев приходится рост от 43% до 76%. Аналогичные данные были получены при анализе изменений системы оплаты и в других странах — Австралия, Бельгия, Индия, Нидерланды и США. Ими было обнаружено, что правильно разработанные и соответствующие образом приводимые в действие планы стимулирования на практике увеличили нормы производства в исследуемых фирмах от 20% до 50%. Основным вывод исследователей состоял в том, что определенные стимулы влияют на производительность труда персонала без изменения прочих факторов.

Основу теории мотивации заложили исследования Хоторна, или так называемые Хоторнские эксперименты. Он доказал, даже сам факт увеличения степени заинтересованности и участия руководства в отдельной группе персонала существенно увеличивает производительность ее работы. Он обосновал своим революционным положением то, что увеличение заинтересованности руководства в определенной группе сотрудников, без изменения других условий однократно увеличивает производительность их работы (примерно на 20%). То есть мотивирует.

В рамках «Хоторнских экспериментов» был сделан ряд важных выводов:

- 1) до определенной степени небольшие группы персонала более производительны, чем более крупные;
- 2) группы сотрудников, находящиеся между собой в дружеских отношениях, показывают большую эффективность и результативность работы, чем группы из совершенно незнакомых людей;
- 3) более эффективны группы сотрудников, деятельность которых не находится под тотальным контролем. Контроль проводится только общий;
- 4) группы сотрудников, имеющих большое количество информации о важности их работы, показывают большие результаты работы, чем менее информированные.

Основы популярной в настоящее время теории мотивации через цели заложены в работы Ф.Тейлора. Ведущей разработчик этой теории — Э. Лок. Большой вклад внесли Т. Райен, Г. Лэтэм.

Ряд положительных теорий мотивации через цели сформулированы Дракером и Мак-Грегором в рамках теории управления через цели. Суть теории мотивации через цели состоит в том, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой. Ради достижения определенных поставленных перед собой целей человек осуществляет определенные действия. Она предполагает, что процесс постановки целей чаще всего исходит для человека осознанной характер. Но именно он определяет силу и направленность поведения конкретного человека.

Общая модель процесса мотивации через цели исходит из предположения о том, что процесс постановки целей начинается с того, что человек с учетом восприятия, сложившегося миропонимания, эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в его окружении. Далее им определяются конкретные цели, значимые для него. После этого начинается их реализация. То есть он стремится своими действиями их достичь. По достижении их он получает удовлетворение. Между целями и действиями человека существует прямая взаимосвязанность. Но цель не оказывает прямого воздействия на деятельность человека. Воздействие опосредовано через определенную целью готовность затратить некоторые ресурсы.

Качество достижения поставленной цели зависит не только от сотрудника, но и от других факторов — факторов организационной среды и способностей человека. Эти факторы находятся в тесной связи с конечной мотивацией человека. В соответствии с теорией мотивации через цели конечной точкой всего процесса является удовлетворение человека. С этой точки цикл начинается снова — постановка цели, ее достижение и удовлетворение.

Теория бихевиоризма предложила систему мотивации, основанную на первичных потребностях человека. Мотивирующее воздействие осуществляется через определенную систему поощрений и наказаний человека. Ее основные принципы использовались еще со времен рабовладения. На сегодняшний день она широко распространена в управлении торговым персоналом и опирается на систему экономических и административных поощрений и санкций.

Принципы этой системы мотивации:

- 1) взаимосвязь премий и штрафов;
- 2) деятельность сотрудников четко регламентирована и унифицирована;
- 3) коллективная ответственность.

Система мотивации, основанная на санкциях и поощрениях, получила большое распространение в практической деятельности торговых организаций.

Ситуации рациональности использования данного подхода:

- 1) монотонность работы персонала;
- 2) авторитарный стиль управления в организации;
- 3) управление персоналом низкой квалификации;
- 4) управление рядовым персоналом;
- 5) критическое (кризисное) состояние компании.

Низкая результативность данной теории мотивации объясняется развитием общества в целом и индивида в нем. Для человека становятся наиболее актуальными вторичные потребности. Реализовать их позволяют различные психологические методы воздействия.

Основные группы современных теорий мотивации:

- 1) содержательные;
- 2) процессуальные.

Основу содержательных теорий мотивации составляет методология установления оптимального соотношения между внутренними и внешними стимулами.

Основу процессуальных теорий мотивации составляет цель — установление вероятности наступления ожидаемого результата при мотивирующей роли конкретной потребности и различной близкости ее удовлетворения. Их теоретический базис — теория бихевиоризма.

Основные положения процессуальных теорий мотиваций:

- 1) поощрение и наказание относятся к подсознательным явлениям;
- 2) влияние поощрения и наказания на человека определяется скоростью и количеством их чередования;

3) положительный стимул имеет большее по продолжительности влияние на человека, чем отрицательный.

Широко распространенная из содержательных теорий мотивации — иерархия потребностей А. Маслоу (рис. 1).



Рис. 1. Пирамида Маслоу

Практическое использование теории иерархии потребностей А. Маслоу состоит в том, чтобы выявить доминирующие у сотрудника потребности и максимально полно их удовлетворить в рамках организации. Обычно через занятие соответствующей должностной позиции.

Недостатки иерархии потребностей А. Маслоу:

1) на практике поведение человека определяется не одной, а несколькими потребностями;

2) она не позволяет учесть различия в психике людей;

3) на практике не подтверждается однозначность автоматического перехода на следующий уровень потребностей при удовлетворении предыдущего;

4) в чистом виде трудно адаптируема для практической деятельности торговых организаций. Необходима ее адаптация и доработка под специфику конкретной организации.

Основная процессуальная теория мотивации — модель Врума.

Модель мотивации Врума выражается формулой: «мотивация = а + б + в».

Здесь «а» — ожидания человека результатов труда, «б» — вознаграждения за труд, «в» — личная удовлетворенность результатами.

В соответствии с моделью Врума эффективная мотивация сотрудника достигается в том случае, когда он уверен в том, что при приложении определенных усилий он получит определенный результат и одновременно за этот результат он получит вознаграждение, которое удовлетворит его.

Способы практического использования модели Врума в управлении торговым персоналом:

1) установление четкого соотношения между результатами труда и вознаграждением сотрудника. Поощрение производится только за эффективную работу;

2) установление высокого и одновременно достижимого уровня ожидаемых от сотрудника результатов работы;

3) формирование высокой самооценки сотрудника, посредством расширения его функциональных обязанностей.

Основной недостаток этой модели состоит в большом разбросе оценок и ожиданий. Проблематично формализовать на практике модель мотивации и найти инструменты ее реализации.

Содержательная теория мотивации — модель мотивации Мак-Клеланда — Аткинсона.

Она состоит в том, что человека мотивируют потребности высшего уровня: власть — желание воздействовать на других; потребность в уважении и самовыражении; потребность в успехах; потребность в причастности — общение.

Методика практического использования модели мотивации Мак-Клеланда — Аткинсона в мотивации торгового персонала:

1) выделять сотрудников с выраженными потребностями властвования, успеха, причастности;

2) сотрудников с выраженной потребностью во власти назначать на руководящие позиции;

3) сотрудников с выраженной потребностью в успехе мотивировать через постановку сложных задач и большое делегирование полномочий. Такие сотрудники наиболее целеустремленны и должны составлять костяк компаний;

4) сотрудников с выраженной потребностью в причастности мотивировать через создание условий для неформальной коммуникации. Они проявляют максимальную преданность компании, готовность к командной работе.

Недостатки модели мотивации Мак-Клемада — Аткинсона:

- 1) не работает с широким спектром потребностей;
- 2) при практическом использовании возникают большие трудности организационного характера.

Продвинутой теорией — модель справедливости состоит в том, что сотрудник изначально субъективно определяет соотношение между усилиями и вознаграждением своих коллег. Мотивация сотрудника становится минимальной, когда он полагает, что соотношение между его вознаграждением и коллег несправедливо. Повысить его уровень мотивации может только повышение вознаграждения.

Трудности практического использования модели справедливости:

- 1) трудность в определении степени справедливости соотношения вознаграждения различных сотрудников компании;
- 2) потребности удовлетворяются только деньгами.

Содержательные теории мотивации — двухфакторная теория Ф. Герцберга (рис. 2).

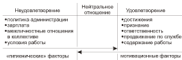


Рис. 2. Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Недостатки использования двухфакторной теории Ф. Герцберга в управлении мотивацией торгового персонала:

- 1) отсутствие четкой взаимосвязанности между степенью удовлетворенности и производительностью труда сотрудника;
- 2) трудности практического применения модели на практике.

Распространенная в настоящее время теория мотивации **Листвина — Стрингера** объединяет модель Мак-Клеянда и теорию поля К. Левина.

Теория исходит из допущения, что наблюдаемое в данный момент поведение конкретного сотрудника является функцией поля, в котором оно проявляется. Поле образуется в результате взаимодействия сотрудника с внешней средой. Управление мотивацией сотрудника производится посредством изменения внешней для работника среды, а также путем комбинированного воздействия одновременно на его личность и среду (поле).

Основное положение этой модели позволяет упростить процесс мотивации сотрудника. Так как изменение поля сотрудника менее затратно, чем его личности.

Модель мотивации **Выготского — теория параллельной мотивации**. Она исходит из допущения о том, что в психике человека высшие и низшие потребности развиваются и удовлетворяются только параллельно, а не иерархически, как у Маслоу. Высшие потребности формируются исключительно под действием воспитания и обучения, а их удовлетворение происходит через удовлетворение высших психических функций. Основная форма которых — это деятельность, а высшая — творческая деятельность.

Модели мотивации, недостаточно распространенные в России:

- 1) модель Хомского основана на понимании работы как специфического товара, который продается на рынке труда;
- 2) модель Кропоткина исходит из определения работы как физиологического способа расходования накопленной энергии.

3.2. Причины и последствия типичных ошибок при разработке системы мотивации

Дефекты системы целеполагания

Это является основной причиной неэффективности системы мотивации. Чтобы ее избежать, необходимо перед началом разработки системы мотивации определить ключевые вопросы:

- 1) цели и задачи компании;
- 2) соответствие человеческих ресурсов компании ее целям и задачам;
- 3) позволяет ли существующая система мотивации персонала достигнуть поставленные компанией цели и задачи;
- 4) объем финансовых ресурсов, которые могут быть затрачены на персонал;
- 5) имидж и положение компании на рынке труда;
- 6) существующие потребности персонала.

Избежать большого количества ошибок при разработке системы мотивации можно при помощи проведения предварительного аудита реальных потребностей персонала. В противном случае без такого аудита существует большая доля риска, что разработанная система мотивации будет неэффективна. Также отрицательная сторона вопроса заключается в том, что несоответствие используемых в системе мотивации стимулов приведет к разочарованию персонала.

Перекос в системе мотивации в сторону санкций или поощрений

Как показывает практика, большинство существующих в торговых компаниях систем мотивации отличаются наличием этой проблемы. Так как найти оптимальный баланс между санкциями и поощрениями достаточно сложно даже опытным руководителям. Подобного рода перекосы являются типичной ошибкой при разработке системы мотивации.

Перекоз в сторону санкций

Обычно эта типичная ошибка заключается в том, что в системе мотивации практически полностью отсутствует положительная составляющая, а акцент делается на отрицательной, то есть санкциях. Чаще всего в практике торговых организаций вся система мотивации сводится исключительно к уменьшению размера оплаты труда персонала и применению к нему дисциплинарной ответственности за различного рода сбои, имеющие место в работе. Следствием этого является полное блокирование инициативы персонала. Сотрудник в такой системе мотивации с течением времени практически полностью утрачивает чувство сопричастности с компанией.

Прямым следствием преобладания в системе мотивации системы санкций является формирование тотальной неудовлетворенности персонала, ведущей к увеличению текучки персонала. Текучка персонала затрагивает не только нижний персонал, но и топ-менеджмент.

Система мотивации должна включать санкции. Но их преобладание вместе с жесткой регламентацией ведет к обратному негативному эффекту — практически полной демотивации.

Перекоз в сторону поощрений

Прямым следствием подобного рода типичной ошибки в системе мотивации является то, что персонал начинает воспринимать различные премии и бонусы как само собой разумеющееся. То есть их стимулирующий эффект полностью утрачивается.

Результат — снижение производительности и эффективности труда персонала, постоянное нарушение трудовой дисциплины.

При нахождении баланса между поощрением и санкциями можно использовать закон **Веркса-Дотсона**. Из него следует, что между силой желания — мотивацией конкретного сотрудника и результативностью его работы существует «колоколообразная» зависимость. Как в случае с излишней мотивацией, так и с полной демотивацией, результаты труда сотрудника всегда будут низкими.

Базовый принцип, которым следует руководствоваться при разработке системы мотивации, состоит в соблюдении правила равномерности и сбалансированности. Как сильная мотивация, так и полная демотивация является негативной.

Несправедливость системы материальной мотивации

На практике, распространено заблуждение, состоящее в том, что размер оплаты труда персонала объявляется коммерческой тайной. В этом случае, сотрудникам запрещается разглашать размер их заработной платы. Но, как показывает практика, работники всегда будут осведомлены о размере заработной платы своих коллег. Обычно весь персонал неизбежно будет информирован о существующей несправедливости в системе материальной мотивации. Наличие подобной ситуации оказывает мощное демотивирующее воздействие на персонал.

Единственный способ исправить подобную ошибку состоит в том, чтобы сделать существующую в компании систему материальной мотивации максимально справедливой. При этом даже закрытость информации о размере заработной платы не сможет исправить ситуацию.

Ограничения в системе материальной мотивации

К примеру, в системе материальной мотивации записано, что премия начисляется только 40% сотрудникам отдела, перевыполнившим план продаж.

Прямое следствие подобных ограничений состоит в том, что образуется очередь на получение данного вида премии. Она утрачивает свое стимулирующее воздействие, воспринимаясь как вариант «черной кассы».

Избежать этой ошибки можно, если положить в систему материальной мотивации тезис о том, что она должна быть четко связана с конкретными результатами труда сотрудника, его персональным вкладом.

Оптимально, когда у персонала сформирована четкая уверенность в том, что его вклад в достижение целей компании неизбежно будет вознагражден.

Премиирование должно производиться исключительно за результат

Выделить ключевые параметры, по которым поощряется персонал, достаточно сложно. Применительно к торговому персоналу обычно используется показатель — прибыль или объемы продаж. Большинство компаний поощряют персонал исключительно на их основании. Реже можно встретить другие показатели.

Одновременно эффективную систему мотивации можно построить на основании использования комплекса объективных показателей результативности. Соответственно, оснований, по которым будут поощряться сотрудники.

Частое изменение системы мотивации

Распространенная ошибка — частый пересмотр и изменение системы мотивации. Таким образом, персонал перестает воспринимать ее, не успевая адаптироваться к ней. Мотивационный эффект практически сводится к нулю.

Относительное постоянство системы мотивации в разумных пределах является необходимым условием ее эффективности. В обратном случае персонал теряет веру в справедливость.

Устаревание системы мотивации

На практике распространены случаи, когда созданная в компании система мотивации не меняется по прошествии большого количества времени. В результате она оказывается не соответствующей составию внутренней и внешней среды компании.

Необходимо периодически пересматривать систему мотивации, предотвращая ее устаревание и полную нежизнеспособность.

Основная ошибка в системе мотивации — это опора исключительно на ее формальную составляющую. Как показывает практика, большое значение в построении эффективной системы мотивации имеет формирование и постоянное поддержание в коллективе ощущения диалогичности, сплоченности и рабочей атмосферы. Без этого даже стройная система материальной мотивации и сверхвысокие оклады не позволят добиться желаемого мотивационного эффекта.

3.3. Разбор примеров

Пример 1

Компания принимает участие в презентации нового продукта на выставке. Основная нагрузка на участие в выставке ложится на трех сотрудников отдела по продажам. Результатом их работы является успешная презентация компании на выставке и большое количество заключенных новых контрактов. Директор отдела по продажам выносит предложение генеральному директору компании премировать сотрудников в форме 50% прибавки к заработной плате. Генеральный директор принимает решение проиндексировать премирование по завершению финансового года, то есть через 6 месяцев.

Типичная ошибка

Попытка экономить на премиях персонала, уменьшая ее номинальный размер в момент выдачи сотруднику. Обычно премия, выдаваемая сотруднику после достижения им определенного результата, искусственно запыляется.

Таким образом топ-менеджмент пытается сэкономить на затратах на персонал.

Пример 2

Генеральным директором вводится система материальной мотивации, в соответствии с которой управляющий магазином премируется по результатам квартала. Затем изменяется таким образом, что он получает премию по результатам года.

Типичная ошибка

Существует ошибочное мнение, что увеличение периода выплаты премий стимулирует рост деятельности персонала. На практике это позволяет только экономить фонд премирования. Несогласованность периодичности материальной мотивации и динамики рынка ведут к снижению эффективности системы мотивации. И, как неизбежное следствие, снижает оперативность реакции компании на изменение рыночной ситуации.

Обычно персонал при такой системе мотивации реагирует таким образом, что снижает интенсивность работы над краткосрочными проектами. То есть увеличивается время выполнения работы.

Пример 3

Генеральный директор объявляет, что управляющие магазинов получают премию по результатам работы всей компании за год. Но механизм ее начисления не оглашается персоналу.

Типичная ошибка

Обычно такая ошибка является следствием того, что генеральный директор полагает, что его слово безусловно гарантирует выплаты премии в будущем, а ощущение персоналом ценности вознаграждения само по себе объективно должно стимулировать.

Пример 4

Разница в оплате труда в компании между рядовым персоналом и топ-менеджерами составляет более 15 раз. Несмотря на введение строгого запрета на разглашение информации относительно размера оплаты труда, персонал компании примерно представляет размер заработной платы своих коллег.

Типичная ошибка

Топ-менеджмент компании исходит из того, что рядовой персонал может быть легко заменен. По причине этого допускается такой большой разрыв в оплате труда персонала. Результат — тотальная демотивация рядового персонала.

Пример 5

В компании заработная плата выплачивается не вовремя, независимо от наличия у нее финансовых ресурсов на это.

Типичная ошибка

Топ-менеджмент компании полагает, что у сотрудника любого уровня обязательно есть финансовый резерв. Интересы компании состоит в том, что она таким образом может экономить на фонде оплаты труда, растягивая периодичность выплаты заработной платы. Естественно, что это не может принести пользы работе компании, так как является основным фактором демотивации и повышения текучки персонала.

Такая практика возможна только в ситуации наличия реальной экономической угрозы компании. За счет увеличения периода выплаты заработной платы становится возможным сэкономить на фонде оплаты труда и снизить влияние негативных

факторов. Одновременно с использованием подобной крайней меры необходимо провести разъяснительную работу с персоналом о причинах сложившейся ситуации с периодичностью выдачи заработной платы.

Пример 6

В автомобильном салоне менеджер по продажам получает ставку в размере 3 000 рублей и премию от 20 000 рублей. Премия выплачивается полностью в обход кассы и не облагается налогами. Ее размер полностью зависит от количества проданных автомобилей. Для персонала установлен двенадцатичасовой рабочий день и два выходных в месяц. Топ-менеджмент компании исходит из того, что это позволяет максимально мотивировать персонал.

Типичная ошибка

Подобная система материальной мотивации носит исключительно краткосрочный характер и настроена на высокую текучку персонала. Одновременно ее использование позволяет получить высокие показатели работы персонала.

Пример 7

В компании полностью отсутствует тарифная сетка. Встречаются ситуации, когда оплата труда подчиненного выше, чем у его руководителя.

Типичная ошибка

Генеральный директор в интересах привлечения специалистов определенного профессионального уровня и квалификации определяет для них индивидуальную систему мотивации. Необходимый индивидуальный подход к мотивации персонала в данном случае стал фактором, нарушающим систему мотивации всей компании. Это произошло по причине нарушения соотношения между оплатой труда персонала различных уровней.

Пример 8

В компании существует строгая система санкций. Сотрудник, ни разу не нарушивший определенных правил работы, опоздал на 10 минут, так как отвозил большую мать в больницу. На его

просьбу к управляющему магазином об отмене штрафа был получен отказ. Причина — система наказаний для всех одинакова.

Типичная ошибка

Руководство при введении и применении системы санкций опирается на принципы ложной справедливости.

Пример 9

В компании управляющий магазином наделен правом налагать штрафы за проступок или нарушение персонала. Размер и причина определяется им самостоятельно в каждом конкретном случае.

Типичная ошибка

Предоставление подобных полномочий допустимо исключительно на небольшом промежутке времени. К примеру, в кризисных ситуациях. На длительном промежутке времени, это ведет к практически полной демотивации персонала.

Пример 10

В компании на периодических совещаниях управляющих сетевыми магазинами объявляется список уволенного персонала на протяжении недели и тех, кто является кандидатом на увольнение. Уровень текучести кадров составляет более 200%.

Типичная ошибка

Топ-менеджер ошибочно переносит опыт повышения эффективности мотивации персонала от сильного отрицательного однократного воздействия на повседневное управление им. При неоднократном применении эффективность использования отрицательной мотивации в компании резко снижается.

Пример 11

Офис компании расположен в здании, где температура в помещениях не поднимается выше 16 градусов. Кабинет генерального директора оборудован кондиционером и обогревателем. На просьбу персонала закупить кондиционеры и отопительные приборы генеральный директор ответил отказом.

Типичная ошибка

Большое различие в условиях труда персонала неизбежно приводит к формированию у него устойчивого ощущения

несправедливости. Генеральный директор ошибочно полагает, что высокая оплата труда позволяет требовать от персонала высоких показателей работы.

Пример 12

Офисные помещения одной компании оборудованы мебелью пятнадцатилетней давности. Одновременно персонал получает достаточно высокую заработную плату.

Типичная ошибка

Генеральный директор полагает, что высокий уровень заработной платы является достаточным стимулом высокой эффективности работы персонала. Им игнорируется то, что условия труда являются ведущим мотивом.

Пример 13

Торговая компания собирается внедрять новые технологии организации бизнес-процессов. Для этого ряд сотрудников направляется на платный семинар. Стоимость участия в семинаре будет удержана из заработной платы, если сотрудник проработает в компании меньше двух лет.

Типичная ошибка

Генеральный директор компании ошибочно полагает, что возможность пройти обучение воспримется всеми сотрудниками однозначно как стимул. Как показывает практика, персонал оценивает возможность повысить квалификацию как выгодную скорее для компании, чем для себя лично. То есть это не является единственным мотивом для всего персонала.

Пример 14

Персонал отдела логистики торговой сети большое количество времени проводит за компьютером. Сотрудники отмечают сильные боли в спине, возникающие по причине неудобства рабочих мест, а то время как рабочие места руководителей структурных подразделений оснащены ортопедическими креслами.

Типичная ошибка

Попытка сформировать статус персонала в иерархической лестнице за счет разницы в качестве организации рабочих мест формирует ощущение несправедливости в коллективе.

Пример 15

В компании принято решение об улучшении обслуживания покупателей. В этих целях расширяется торговый зал за счет сокращения подсобных помещений. В результате — ухудшение условий труда сотрудников магазина.

Типичная ошибка

Улучшение обслуживания покупателей за счет ухудшения условий труда персонала неизбежно ведет к снижению качества и мотивации работы персонала.

Пример 16

В отделе по продажам один из сотрудников в течение месяца существенно увеличивает объемы продаж. Информация об объеме продаж каждого сотрудника является открытой. Руководитель отдела на собрании не объявляет о результатах работы отдельных сотрудников, но формирует приказ об их премировании.

Типичная ошибка

Руководитель отдела не желает публично признавать успехи сотрудника. Так как в подобных ситуациях в будущем он должен будет снова премировать сотрудников, перевыполнивших план продаж.

Как показывает практика, избежать ошибок в системе мотивации персонала чаще всего возможно. Влияние неконтролируемых факторов на периодичность их возникновения незначительно.

Данные фонда «Общественное мнение» показывают, что в 2007 году 83% из полутора тысяч опрошенных россиян не были удовлетворены своими заработками. Из них каждый четвертый был уверен, что достоин повышения зарплаты не менее чем на 10 тыс. рублей. Но многих вполне удовлетворяла бы прибавка и в два раза меньше. Одновременно 50% опрошенных возлагали вину за низкую оплату своего труда на состояние экономики и высокие налоги. А 40% винили в этом руководство. Только 7% респондентов признали, что вина в их низком профессионализме и уровне квалификации.

Парадоксально, но аналогичный опрос, проведенный среди 6 тысяч австралийцев, сделанный компанией «Морган и Банкс» дал примерно идентичные результаты. Только 31% австралийских женщин и 45% мужчин считают, что их оплата труда отражает реальную трудовую нагрузку.

Как показывают данные социологического опроса, первые пять лет трудоустройства сотрудник готов мириться с более низкой зарплатой, рассматривая эту ситуацию как инвестицию. Когда же его карьера не соответствует его ожиданиям и ему уже более 45 лет, он начинает предъявлять все больше претензий по поводу уровня оплаты своего труда.

Глава 4

МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

4.1. Миссия, цели, задачи

Большое мотивирующее воздействие на торговый персонал оказывают миссия, цели и задачи компании. Их определение зависит от компании. Для того чтобы они оказали нужное мотивационное воздействие, необходимо, чтобы с них были осведомлены все сотрудники.

Пример миссии нескольких торговых компаний

1. Мы видим свою миссию в том, чтобы стать лучшей компанией в сети розничных магазинов экономкласса в России, экономя ресурсы компании и обеспечивая наших покупателей качественными товарами народного потребления, путем предоставления всем своим сотрудникам достойных условий для максимального раскрытия личностного потенциала.

2. Мы видим свою миссию в том, чтобы стать лучшей компанией в сети оптово-розничных магазинов экономкласса в России, обеспечивая наших покупателей качественными товарами народного потребления, путем предоставления всем своим сотрудникам достойных условий для максимального раскрытия личностного потенциала.

3. Миссия «Петерочки» — создание самой эффективной сбытовой сети. Философия бизнеса изначально была заложена в названии компании «Петерочка». В ее основе — удовлетворение пяти основных потребностей клиента:

- 1) гарантированное качество товаров;
- 2) низкие цены;
- 3) универсальный ассортимент товаров повседневного спроса;

- 4) высокое качество обслуживания;
- 5) удобное месторасположение и время работы магазинов;
4. Миссия сети «Магнит» — мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

4.2. Внутрикорпоративный PR

Корпоративная культура компании должна соответствовать внешней обстановке и ее стратегии. При наличии этого соответствия создаются такие условия, при которых сотрудники компании трудятся с полной самоотдачей и высокой производительностью, что и делает ее значимым объектом управления.

Корпоративная культура представляет собой свод неписаных, неформальных правил, объединяющих сотрудников компании. Корпоративная культура компании представляет собой как бы два организационных уровня. На верхнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и т.д.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками компании. Каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

Элементы корпоративной культуры

Символ — это объект, действие или событие, имеющее значение для других. Относящиеся к корпоративной культуре символы несут в себе значение наиболее важных ценностей данной организации.

Легенда — это рассказ о компании, основанный на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается самими сотрудниками компании и служит для формирования имиджа компании.

Герой — это человек, подающий пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре.

Девиз — это фраза, которая кратко выражает ключевой критерий ценности компании.

Церемонии — это специально запланированное мероприятие, проводимое для публики и сотрудников компании. Устраивают церемонии для того, чтобы показать яркие примеры ценностных критериев компании. Церемонии — это специальные мероприятия, которые подчеркивают ценные достоинства и достижения, объединяют людей, позволяя им участвовать в этом мероприятии. Церемонии также проводятся и для того, чтобы воздавать и чествовать своих героев.

Пример церемоний:

- 1) открытие нового магазина;
- 2) вручение нагрудного знака компании;
- 3) определение и награждение «Лучшего по профессии»;

Также в элементы корпоративной культуры входит газета компании, стенгазеты, корпоративные праздники и мероприятия.

Корпоративная культура должна работать на компанию, быть идеологическим подспорьем решений, которые проводит руководство.

Сотрудники компании предают серьезное значение провозглашенным ценностям и намерениям руководства только в том случае, когда они перерастают в конкретные дела. Поэтому кроме инструментов информационного воздействия на сотрудников используются различные внутрифирменные политики, которые поддерживают декларацию ценностей.

Работа по принятию корпоративной культуры должна быть направлена на формирование уважения к компании и способствовать искреннему желанию сотрудников работать в ней творчески, плодотворно и с удовольствием. Начинать ее необходимо с самых

первых дней при поступлении нового сотрудника на работу в компанию.

Главное, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя частью команды, работал на общий успех компании, который важен для людей даже больше, чем признание начальства.

Пути формирования корпоративной культуры:

- 1) определение миссии компании;
- 2) определение основных базовых ценностей;
- 3) формулировка стандартов поведения сотрудников компании;
- 4) разработка и внедрение традиций и символики, отражающих все вышеперечисленное.

Основные элементы культуры передаются в виде «модели поведения» путем копирования. Организация часто является «длинной тенью своего руководителя». Формирование корпоративной культуры идет от формальных лидеров (руководства компании), которые четко сформулировали основные ценности и принципы компании.

Например, издержки из корпоративного кодекса одной из торговых компаний.

Наш бизнес — это оказание качественных услуг по удовлетворению запросов покупателей по пяти основным принципам:

- 1) цена товаров;
- 2) ассортимент;
- 3) удобство и расположение магазинов;
- 4) качество товаров;
- 5) качество обслуживания.

Мы создаем систему торговли — бытовую сеть нового типа.

Компания организована с целью создания сети магазинов с социально низкими ценами.

Наличие в городе такой сети магазинов стабилизирует общественно-политическую ситуацию и поддерживает отечественного производителя.

Наша общая цель — эффективность товародвижения, от этого зависят цены в магазинах. Достигается это:

- 1) минимальным, но достаточным ассортиментом (менее 3000 наименований);

- 2) комплексной автоматизацией;
- 3) отладкой бизнес-процессов;
- 4) эффективной закупкой;
- 5) борьбой с непроизводительными издержками.

Отличие компании от других магазинов — душевное отношение к клиентам, «домашняя» атмосфера в магазинах.

Большинство наших клиентов проходит в наши магазины каждый день, ставшись нашими постоянными клиентами. Многие из них мы знаем в лицо и по именам.

Корпоративная культура начинается с обстановки внутри компании. С культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признания компанией их заслуг и поощрения за достижения.

Основное место в создании эффективной системы торговли занимают партнеры компании (ее сотрудники). Руководство компании делает все возможное для обеспечения профессионального роста, повышения качества жизни, безопасности каждого партнера.

Желательно также составить Кодекс корпоративного поведения примерно следующего содержания.

Кодекс корпоративного поведения компании (наименование компании)

Сотрудник (наименование компании) разделяет Миссию Компании и в профессиональной деятельности соотносит свою индивидуальную миссию с корпоративной. Корпоративные ценности становятся его личными убеждениями.

Каждый сотрудник, следуя философии организации, доверяет стратегии и тактике управления компанией, принимает на себя ответственность за реализацию заявленных целей и становится причастным к успехам организации.

Основной принцип, которым руководствуются все сотрудники — взаимное уважение, основанное на деловой этике, справедливости и честности в отношениях как внутри коллектива, так и с партнерами компании.

Сотрудник (наименование компании) дорожит деловой репутацией компании, формирует ее достойный имидж в профессиональной деятельности, публичных выступлениях, личных беседах.

В осуществлении деловой активности сотрудник компании предпринимает позитивные действия, обеспечивающие равенство возможностей в профессиональной и личностной самореализации для всех, вне зависимости от социального статуса, возраста, пола, национальности, религии.

В компании запрещены любые методы унижения достоинства людей, все формы дискриминации и протекционизма. Льготы и поощрения предоставляются на основе равенства возможностей и согласно принятой в компании системе.

Сотрудник (наименование компании) осуществляет покупки в магазинах своей компании.

В компании не допускается пренебрежительное отношение друг к другу и констатация внимания исключительно на ошибках и неудачах коллег. Работники ведут себя корректно, достойно, не допуская отклонений от принятых норм делового общения. Все сотрудники выражают поддержку, понимание, симпатии членам коллектива, к которому они принадлежат.

Сотрудник (наименование компании) повышает уровень профессионального мастерства, овладевает иностранными языками, современными информационными технологиями, изучает отечественный и зарубежный опыт для достижения высоких результатов в работе.

Сотрудник (наименование компании) в полной мере использует свои силы и способности, что является залогом процветания компании, приносит работнику моральное удовлетворение и материальную выгоду.

Сотрудник (наименование компании) обеспечивает конфиденциальность полученной информации, никогда не используя ее в ущерб деловой репутации компании или для целей личной выгоды. Сотрудник компании не предпринимает действий, наносящих урон интересам компании.

Сотрудники (наименование компании) уважают частную жизнь коллег, не допуская какого-либо вмешательства в нее.

Сотрудник (или название компании) заботится о своем здоровье, курение происходит в строго отведенных местах, с периодичностью не чаще 1 раза в 2 часа. Заботится о поддержании своего оптимального психологического состояния, работоспособности и о здоровье и состоянии окружающих. Живя в гармонии с природой, способствует распространению эстетической и экологической культуры.

4.3. Разработка системы мотивации для каждого сотрудника

По причине усиления конкурентной борьбы между компаниями на рынке труда и активизации борьбы за лучших сотрудников одновременно с острой нехваткой персонала необходимой квалификации, актуализируется необходимость удержания лучшего персонала и побуждения его к профессиональному росту. Решение этих и многих других проблем возможно с использованием мотивации, повышением ее эффективности. Обычно существенного повышения эффективности мотивации можно достичь при индивидуальном подходе.

Как правило, мотивы сотрудника достаточно сложно определить. В большинстве случаев, он сам их до конца не осознает. Одновременно решающее значение в управлении персоналом имеет то, что же именно является причиной стремления или, наоборот, нежелания конкретного сотрудника работать в определенной компании или должности. Учет индивидуальных особенностей мотивации сотрудника позволяет существенно повысить эффективность его работы.

Также для руководителя принципиально важно, чтобы конкретный сотрудник, прошедший в компанию, работал в ней долго и одновременно наиболее эффективно. Для достижения этой задачи необходимо понять, к чему стремится сотрудник и что именно может предложить компания. Важный принцип эффективного управления состоит в нахождении точки сопереживания сотрудника и компании, которая позволяет им не только оптимально сосуществовать, но станет точкой взаимного роста и развития.

Необходимо отдавать отчет при построении эффективной системы мотивации в том, что не существует плохой или хорошей системы мотивации. Для каждой компании, сотрудника и конкретного времени подходит определенный тип стимулов и системы мотивации в целом, который будет эффективным на данном промежуток времени. Существенно повышает степень эффективности системы мотивации учет индивидуальных особенностей персонала, их потребностей, а также стоящих перед компанией на данный момент целей и задач.

Например, большинство руководителей песторожено относятся к сотрудникам, преимущественно ориентированным на материальные стимулы. Так как существует риск, что сотрудник с такой мотивацией, отработав определенный промежуток времени в компании, накопив опыт, перейдет в другую в поисках более высокого уровня оплаты труда или увеличения социального пакета. При подборе HR-менеджеры предпочитают отселивать сотрудников с ориентацией на материальные стимулы, обосновывая это тем, что вложение в них ресурсов является неоправданным.

Однако если в компании система материальной мотивации привязана к конкретным результатам работы, то такой сотрудник будет наиболее эффективно работать, принося компании большую прибыль.

Среди HR-менеджеров достаточно распространено мнение, состоящее в том, что идеальная мотивация сотрудника, когда он ориентирован на развитие собственного расширения круга должностных обязанностей. Сотрудник с подобной мотивационной ориентацией наиболее предпочтителен для руководителя. Он стремится выполнять свои обязанности в соответствии с высокими стандартами качества. Обычно не учитывается, что он может достаточно быстро заскучать в условиях выполнения монотонной и повторяющейся работы. Основным демотивирующим фактор для них — отсутствие реальных перспектив профессионального и карьерного роста. Чаще всего им требуется большая свобода в своей работе. Далеко не каждый руководитель может обеспечить высокий уровень мотивации таких сотрудников, активный карьерный рост.

Руководителю, ориентированному на стабильность и выполнение монотонной работы, более всего подойдет сотрудник, для которого приоритетна стабильность. Они будут максимально привержены компании и высоко ценить взаимоотношения в коллективе. Основное их достоинство состоит в том, что они могут без снижения степени мотивации выполнять монотонную работу длительное время. При выполнении работы, где требуется высокая степень самостоятельности, креативности, а также оперативности и выполнения неординарной работы, такие сотрудники не покажут своей эффективности.

Чаще всего мотивация напрямую зависит от возраста или позиции сотрудника в служебной иерархии. Сотрудник, занимающий относительно высокие должностные позиции, в большинстве своем воспринимают компанию как собственное детище.

Они мотивированы в своей работе не столько материальными стимулами, сколько приверженностью компании. Другой вариант их мотивации — возможность самореализации через работу к компании. Сотрудников с такими мотивационными ориентирами отличает высокий уровень ответственности и самостоятельности в работе. Они будут эффективны для работы, связанной с самостоятельностью, неординарным подходом. Для работы с такими сотрудниками необходимо поддерживать в них высокий уровень вовлеченности и предоставлять возможность на принятие управленческих решений.

Как показывает практика, сотрудники, ориентированные на материальные, профессиональные или карьерные достижения, наиболее результативны по сравнению с сотрудниками, нацеленными на избегание нестандартных задач, рутины, переработок и т. д. Так как для сотрудника с мотивацией избегания необходима отлаженная система санкций и контроля. Дополнительная сложность по управлению им будет состоять и в том, что он не готов брать на себя ответственность, выходящую за пределы его должностных обязанностей. Применительно к ним не будет эффективна мотивация профессиональным или карьерным ростом. Управлять таким сотрудником можно только через четкую постановку целей и задач, систему санкций и контроля.

При определении доминирующих у конкретного сотрудника мотивов важно не ошибиться. Сотрудник может придерживаться тактики избегания в ответ на неудовлетворительные условия труда или различные стрессовые ситуации. Чаще всего стратегия избегания это реакция на условия работы. Своеобразный бойкот со стороны сотрудника.

Естественно, у всех компаний имеются различные ресурсы для мотивации персонала. К примеру, крупные компании могут использовать мотивационный стимул — престижность, возможность для сотрудника приобрести богатый опыт. Большой мотивационный ресурс для них имеет существующая система обучения.

В небольших компаниях на большой объем ресурсов мотивации рассчитывать нельзя. Для них оптимальна мотивация персонала на многопрофильность работы, стабильности. Основное достоинство небольших компаний состоит в том, что для персонала здесь можно создать семейную атмосферу, где каждый сотрудник вовлечен в обсуждение ключевых проблем. Небольшая общая численность персонала позволяет применить индивидуальный подход к каждому сотруднику, в том числе и в его мотивации. Обычно при эффективной мотивации в подобных компаниях персонал работает достаточно длительное время.

Оптимально, когда руководитель может в мотивации персонала использовать индивидуальный подход, изменять ее в зависимости от того, какие именно мотивы доминируют у конкретного сотрудника.

Распространенная ошибка руководителей состоит в том, что они привыкли полагать, что сотрудник работает исключительно для того, чтобы затрачивать усилия, уставать, терпеть, избегать трудностей, мучиться от существующих условий труда и естественно провалить всю свою находчивость для того, чтобы избежать гнева руководителя. А за все это два раза в месяц получать компенсацию — зарплату.

Практируя к построению эффективной системы, необходимо пересмотреть ключевые основы процесса управления. В первую очередь нужно создать условия для удовлетворения потребностей

персонала. Изменить подход к управлению персоналом с процесса по производству продукции на процесс по реализации потребностей персонала.

Непрерываемая активность современного бизнеса — наиболее жизнеспособны компании, персонал которых представляет собой сплоченную команду профессионалов. Однако сотрудников именно с такой структурой мотивация практически не существует. Единственный выход состоит в том, что воспитать их, заразить их рабочей атмосферой сплоченного коллектива и центральной идеей производства являются необходимой для клиента продукция, апеллируя к его высокой квалификации и профессионализму персонала, предоставляя каждому сотруднику максимально широкий круг полномочий для принятия самостоятельных решений.

Для достижения этого руководителю в первую очередь необходимо понимать ключевые потребности и управлять коллективом так, чтобы каждый сотрудник мог их максимально удовлетворить.

Одна из моделей индивидуального подхода к мотивации персонала через теорию А. Маслоу

В первую очередь необходимо удовлетворить базовые физиологические потребности сотрудника:

- 1) условия труда — удобство рабочего места и его техническая оснащенность, уровень шума, чистота;
- 2) материальное вознаграждение сотрудника — оплата труда и премии, оплата питания и отдыха.

Необходимо отдавать отчет, что система материальной мотивации и социальный пакет позволяют удовлетворить только базовые потребности сотрудника: создать условия, чтобы сотрудник был осведомлен о происходящем в компании, дать ему чувство защищенности, что возможно через построение партнерских отношений на всех иерархических уровнях, сформировать условия для реализации социальных потребностей сотрудника — принадлежности к коллективу, социуму, предоставить возможности для карьерного роста, а также профессиональной самореализации и возможности признания его профессиональных заслуг другими сотрудниками.

Важно дать возможность сотруднику реализовать свое стремление к самореализации, то есть удовлетворить его потребность в реализации своего собственного потенциала именно в данной области профессиональной деятельности. Это становится возможным только тогда, когда сотрудник напрямую связывает свое будущее с работой в данной компании и соотносит личные цели с целями компании.

Например, в одной компании, использующей эффективную, по мнению высшего руководства, систему мотивации, проблема состояла в высокой текучке персонала среди менеджеров по продажам, проработавших более одного года. Система мотивации данной компании достаточно проста. Оплата труда менеджера персонала формировалась как процент от продаж. По мнению руководителя, никаких изменений в систему мотивации вносить не нужно, так опытный менеджер по продажам может получать большой доход за счет большого количества заключенных сделок.

Обычный анонимный опрос персонала показал, что наибольшей степенью мотивации отличаются новые сотрудники, работающие в компании до полугода. У персонала, работающего в компании более полугода, уровень мотивации резко снижается. Сотрудники, работающие в компании более года, оказались практически полностью демотивированы.

Более детальный анализ ситуации показал, что новые сотрудники мотивированы на то, чтобы положительно зарекомендовать себя, стать частью коллектива. Не менее важной для них оказалась потребность в профессиональном росте и развитии. Сотрудники, работающие в компании более полугода, резко негативно оценивают систему материальной мотивации. Однако в том, чтобы принять решение об увольнении, их останавливает возможность получения опыта. Именно он, по их мнению, станет основным преимуществом при устройстве на новую работу.

Персонал, работающий в компании более одного года, при увольнении признавал, что получил огромный профессиональный опыт, завел необходимые знакомства. Основная причина, по которой они увольняются, как выяснилось, состояла в неудовлетворенности оплатой труда. То есть системой материальной

мотивации. Вторая по значимости причина — отсутствие реальных перспектив карьерного роста. При увольнении, как они полагали, они смогут найти компанию, где им предоставят лучшие условия.

Данный пример ярко свидетельствует, в какой степени система мотивации может навредить всей компании. Главная ошибка — это недостаточный учет индивидуальных особенностей персонала. В результате чего наиболее квалифицированные и профессиональные сотрудники увольнялись из компании. Тем самым, работая на конкурентов, а не на интересы компании.

При построении эффективной системы мотивации следует исходить из того, что невозможно создать универсальную систему мотивации для всего персонала.

Как показывает практика, высокого уровня мотивации персонала можно добиться при соблюдении руководителем ряда базовых принципов в своей работе.

Использование коллективных форм разработки управленческих решений

Позитивно на уровне мотивации персонала сказываются различные формы группового принятия управленческих решений, например, совещания с участием руководителей разных уровней. В его ходе можно определить мнение ключевых сотрудников относительно различных вопросов компании.

Основой эффективной системы мотивации является соотношение целей компании с целями ее структурных единиц, а их с жизненными целями персонала. Такую ситуацию можно сформировать через активное вовлечение персонала в процесс анализа ситуации и разработки различных управленческих решений.

Руководитель посредством активного взаимодействия со своими сотрудниками в процессе разработки управленческих решений позволяет удовлетворить их потребность в признании их профессионализма и квалификации, формирует ощущение причастности к жизни компании и является действенным способом творческого самовыражения сотрудника.

Мотивация через управление

Основа эффективного управления персоналом состоит в том, чтобы через работу сотрудников руководитель получал необходимый результат. Как показывает практика, действенным способом мотивации персонала является делегирование полномочий. Оно позволяет сформировать у персонала ощущение доверия. Доверяя конкретному сотруднику, руководитель тем самым предоставляет ему возможность творческой самореализации, применения своего профессионального опыта, знаний и способностей. Увеличение требований повышает уровень ответственности конкретного сотрудника.

При делегировании полномочий важно сформулировать задачи таким образом, чтобы у сотрудника было четкое понимание сути задания, сроков его исполнения и ответственности. Необходимо предоставить и соответствующий объем полномочий, а также предоставить ресурсы для достижения поставленной цели.

Главное, чтобы преподнести задание, сделать его привлекательным для выполнения сотрудником. В большей степени будет мотивировать задание сложное, требующее для его выполнения привлечения различных навыков и способностей, способствующее профессиональному росту. В этом случае само выполнение задания станет стимулом. Сформулированное ощущение важности выполнения данного конкретного задания существенно повысит качество конечного результата. После его выполнения необходимо дать сотруднику обратную связь — информацию об эффективности выполненной работы.

Взаимоконтроль

Большой мотивирующий эффект дает система взаимоконтроля сотрудников и отдельных структурных единиц компании. Ее суть состоит в том, что от качества работы одного подразделения зависят результаты работы другого и наоборот. Подобная система показала свою эффективность и применительно к сотрудникам.

Обратная связь — оценка работы

Обратная связь, состоящая, например, в получении информации сотрудниками о результатах работы всей компании и вкладе в него, позволяет существенно повысить уровень мотивации как отдельного сотрудника, так и коллектива в целом. Постоянная действующая и налаженная система обратной связи с персоналом позволяет решать и ряд других важных задач. К примеру, формирует у сотрудника ощущение причастности к коллективу, компании, позволяет ему соотносить свои достижения с результатами работы всей компании, также максимально связывает индивидуальные цели сотрудника с целями компании.

Хорошо отлаженная система мотивации на основании индивидуального подхода позволяет эффективно управлять персоналом, а также направлять его на достижение стратегических целей компании.

Глава 5

МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

5.1. Методики разработки системы материальной мотивации

Материальная мотивация — это система финансового стимулирования сотрудников, разработанная с учетом стратегических целей организации.

Классики Ф. Герцберг и П. Друкер относят заработок к вспомогательным факторам, влияющим на удовлетворенность работой. Другое противоположное мнение — оплата труда решает все.

Эффективная материальная мотивация — это золотая середина между двумя поллярными мнениями.

Материальная мотивация это разнонаправленная категория. С позиции персонала — это его доход. С позиции компании — это расход. Такое понимание неизбежно делает материальную мотивацию точной разнотласией между персоналом и компанией. Персонал желает увеличивать свои доходы, а компания сокращать свои расходы.

Одновременно материальная мотивация — мощный инструмент работы с персоналом. Существует большое количество схем материальной мотивации персонала. Одна из них — прямая материальная мотивация.

Состав системы прямой материальной мотивации:

- 1) базовый оклад;
- 2) переменные.

Базовый оклад — это постоянная часть оплаты труда сотрудника.

Премияльные — это переменная часть заработной платы сотрудника, зависящая от различных показателей, например, эффективность его работы.

По сути, система прямой материальной мотивации фактически представляет собой оплату труда персонала.

Эффективная система оплаты труда персонала является действенным инструментом управления персоналом, позволяя воздействовать на такие блоки, как набор, мотивация, контроль. Возможность воздействовать на эффективность использования человеческих ресурсов, снижать затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала требует пристального внимания к системе прямой мотивации персонала.

Ее низкая эффективность неизбежно ведет к росту неудовлетворенности персонала размером оплаты труда, резкому снижению лояльности, провоцирует снижение производительности и качества работы и трудовой дисциплины.

Система оплаты труда определяется спецификой компании и поэтому должна быть построена в зависимости от многих факторов, в том числе стратегии, тактики, целей и задач компании.

Построение эффективной системы оплаты труда предполагает достижение оптимального баланса между интересами работодателя и персонала.

С позиции конкретного сотрудника размер оплаты труда должен превышать объем денежных средств, необходимых для восстановления затраченных им ресурсов на выполнение работы, то есть удовлетворение индивидуальных потребностей. Недостаточность оплаты труда для удовлетворения индивидуальных потребностей, поддержания жизнедеятельности ведет к формированию устойчивого негатива, то есть демотивации и неудовлетворенности. А это неизбежно приводит к снижению количественных и качественных показателей эффективности работы.

С позиции компании размер оплаты труда конкретного сотрудника должен четко соотноситься с результатами его труда, то есть тем, сколько компания получает дохода от его работы.

Центральная проблема повышения степени эффективности системы оплаты труда находится в поиске компромисса между

интересами компании и персонала. Оплата труда персонала должна отражать результат труда каждого сотрудника и стоимости его рабочей силы.

Основные формы оплаты труда:

- 1) повременная;
- 2) сдельная.

Другие существующие формы оплаты труда представляют собой производные от них.

Этапы повышения эффективности прямой системы материальной мотивации (оплаты труда):

- 1) оценка рабочих мест, включающая, например, анализ должностных обязанностей, условий труда;
- 2) анализ систем оплаты труда других успешных компаний, дабы избежать типичных ошибок и использовать системы оплаты только успешных компаний;
- 3) группировка сотрудников по различным показателям. Обычно выбирается не более двух. Например, функции, ответственность, квалификация, опыт работы;
- 4) формирование или изменение существующей тарифно-квалификационной сетки, в соответствии с определенными на предыдущем этапе группами персонала;
- 5) формирование или доработка штатного расписания согласно с разработанной тарифно-квалификационной сеткой;
- 6) формирование или доработка положения об оплате труда персонала;
- 7) внедрение системы оплаты труда;
- 8) контроль системы оплаты труда.

Отличительная особенность системы оплаты труда состоит в том, что она обязательно должна быть четко прописана. Обычно в форме положения, с которым весь персонал должен быть ознакомлен.

По мере существования и прохождения организацией различных стадий развития, соответственно должна изменяться система оплаты труда. В этом случае она становится действенным инструментом достижения целей и задач компании. Важно, чтобы она органично соответствовала функционированию компании, была направлена на достижение стратегических и тактических целей.

Одновременно с системой прямой материальной мотивации система материальной мотивации исключает и систему косвенной материальной мотивации.

Система косвенной материальной мотивации — компенсационный пакет (социальный пакет), предоставляемый работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.д.

Элементы косвенного материального стимулирования:

- 1) обязательный;
- 2) добровольный.

Состав обязательного элемента косвенного материального стимулирования определяется в законодательстве:

- 1) оплата больничных;
- 2) оплата ежегодного отпуска;
- 3) обязательное медицинское страхование;
- 4) пенсионные отчисления.

Состав добровольного элемента социального пакета определяется компанией и может существенно варьироваться.

В состав добровольного элемента социального пакета могут включаться:

- 1) различные медицинские услуги;
- 2) дополнительные пенсионные выплаты. Компания на свое усмотрение выплачивает определенную сумму сотруднику, вышедшему на пенсию;
- 3) страхование жизни сотрудника;
- 4) оплата дополнительных выходных, сверх установленных трудовым законодательством;
- 5) оплата обучения;
- 6) для акционерных обществ — возможность приобретения акций сотрудниками на льготных основаниях;
- 7) оплата сотовой связи;
- 8) предоставление автотранспорта;
- 9) доставка до места работы и обратно автотранспортом компании;
- 10) оплата путевок;
- 11) оплата питания;

12) оплата детских садов, путевок в детские оздоровительные лагеря для детей сотрудников;

13) предоставление бесплатных абонементов на посещение спортивных клубов;

14) выдача кредитов из собственных средств компании сотрудникам на льготных основаниях, например на покупку жилья, машины и т.д.

Состав социального пакета формируется в каждой компании индивидуально. Он может устанавливаться как для отдельного сотрудника, так и для всего персонала. Все это решается исходя из конкретных условий.

Как показывает практика, система косвенного материального стимулирования является действенным методом привлечения и удержания конкретных специалистов. К сожалению, большинство компаний ограничиваются установленным законодательно определенным обязательным минимальным составом социального пакета. Тем самым не используется мощный потенциал косвенного материального стимулирования, который вполне может стать существенным конкурентным преимуществом.

5.2. Схемы расчета нормативов и системы заработной платы

Ключевые подходы к расчету заработной платы персонала:

- 1) ориентированная на сотрудника;
- 2) ориентированная на результаты работы.

Они напрямую связаны с используемой в организации моделью менеджмента.

Применение подхода, «ориентированного на сотрудника», связано со стратегической целью организации, состоящей не в стимулировании прямых результатов, а в мотивации сотрудника на достижение стратегических целей и задач. Такой подход позволяет существенным образом управлять лояльностью персонала.

Размер заработной платы, в соответствии с этим подходом, определяется «стоимостью жизни» сотрудника — его потребностями в финансовом выражении. Увеличение заработной платы

происходит у сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет, что связано с повышением расходов, связанных с созданием семьи, рождением детей, приобретением жилья и т.д. Обычно после 35 лет заработная плата сотрудника постепенно снижается, соответствуя его потребностям.

Система материальной мотивации при подходе «ориентация на сотрудника» включает:

- 1) окладная заработная плата, которая позволяет удовлетворить основные потребности сотрудника: питание, проживание, отдых;
- 2) полугодовые премии позволяют удовлетворить потребности в товарах длительного пользования;
- 3) выходные пособия, например, при выходе на пенсию, увольнении по состоянию здоровья;
- 4) часть заработной платы, начисляемая с учетом тарифной ставки, связанной с возрастом, стажем работы и образованием сотрудника;
- 5) премии за профессионализм и квалификацию;
- 6) различные дополнительные социальные выплаты.

Подход «ориентация на результаты работы» ориентирован на реализацию интересов организации. Его цель состоит в прямом управлении результатами трудовой деятельности персонала. Заработная плата, в соответствии с этим подходом, полностью зависит от результатов работы сотрудника.

Система материальной мотивации при подходе «ориентация на результаты работы» включает:

- 1) комиссионные — заработная плата сотрудника формируется как процент от прибыли компании. Использование исключительно комиссионных часто не ведет к желаемым результатам. Например, когда целью организации является активный захват рынка, стоит поощрять персонал за количество новых клиентов. Когда цель заключается в удержании ключевых клиентов, необходимо включать такой параметр начисления заработной платы, как качество их обслуживания: количество и объем сделок с ключевыми клиентами;

2) заработная плата за выполнение конкретных целей. Она связана со сложной схемой оплаты труда. Он наиболее эффективен для видов работ, результативность которых возможно количественно измерить. Ее практическое использование затруднено необходимостью описания параметров отслеживания выполнения поставленных целей;

3) премия. В большинстве компаний, использующих премию, она неизменно трансформируется в сознании персонала в часть заработной платы, то есть постоянно выплачиваемой ее части. Лишение же премии воспринимается как санкция. Вместе с тем премия при верной расстановке акцентов для персонала может стать действенным инструментом мотивации. Основное условие сохранения ее эффективности — она не должна быть постоянной. Одновременно персонал должен четко понимать механизм начисления премии — «что именно он должен сделать, чтобы получить премию». Премия нельзя использовать как отдельный стимул. Более эффективно, если она выражает признания, одобрение или уважение к выполненной работе сотрудника.

Один из нестандартных вариантов использования премирования — баллы. В случае если у компании недостаточно денежных средств, можно назначать премию в определенных баллах, которые в дальнейшем сотрудник может использовать, обменивая на различные блага, например, взять отпуск, путевку. Также премию можно назначать в зависимости от сложности выполненной задачи сотрудником. За выполнение конкретной задачи с заданным коэффициентом сложности персонал получает премию, пропорциональную сложности задачи. Коэффициент сложности рассчитывается как вклад реализации задачи в развитие организации. Другой вариант — премирование по задачам, начисление премии в зависимости от степени ее выполнения. Степень выполнения задачи приравнивается к размеру премии;

4) разделение прибыли. Его суть сводится к тому, что персонал получает определенный процент от прибыли компании. Она наиболее эффективна для торгового персонала, но одновременно достаточно редко встречается в практике работы отечественных торговых организаций;

5) акционирование. Продажа акций персоналу является мощнейшим способом мотивации. Таким образом он наиболее заинтересован в работе компании.

В российских организациях при оплате труда торгового персонала чаще всего используется подход «ориентация на результаты работы». На Западе происходит постепенный переход к использованию «ориентация на сотрудника».

Главный недостаток подхода «ориентация на результаты труда» состоит в необходимости частого изменения системы мотивации. Персонал достаточно быстро привыкает к ней, и ее мотивационный эффект существенно снижается.

5.3. Материальное стимулирование как система контроля

Практика материальной мотивации торгового персонала показывает, что такие формы оплаты труда, как процент от продаж, оклад, премия имеют свои ограничения и недостатки. Широко используемый процент от продаж для торгового персонала часто приводит к такой ситуации: «заходя в магазин, продавцы зовут внимания, просят что-то объяснить, объясняют долго и нелегко». Причина этого в том, что сотрудники не оценили Вас как потенциального покупателя, а соответственно и не обращают внимания. Другая ситуация — «еще лежат некрасиво, почему». Причина — персонал получает только за то, что продал, а у него конец смены, завтра придет другая смена, вот пусть она и поправляет.

Получается, что процент от продаж стимулирует исключительно на достижение сиюминутных выгод для компании. Достижение стратегических целей с его помощью не обеспечить.

По сути идеальной системы материальной мотивации не существует. Приходится постоянно ее модифицировать в поисках оптимума эффективности.

Главное, что необходимо сохранять, — это ориентация системы мотивации на цели и задачи компании, а не на получение сиюминутной выгоды.

5.4. Внедрение изменений в системе материальной мотивации

После того как принято окончательное решение о внесении в систему материальной мотивации определенных изменений, логична необходимость их реализации, то есть внедрения.

С материальной мотивацией все относительно просто. Основным способом внедрения в нее изменений — это издание локального нормативного акта. В нем утверждается новая система материальной мотивации (см. приложение 2).

При разработке акта о внедрении в компанию новой системы мотивации следует отнестись к его созданию достаточно ответственно. Необходимо, чтобы он был понятен всему персоналу и был небольшого объема.

После того как нормативный акт разработан, то есть написан, следующим этапом будет его официальное принятие. Здесь необходимо соблюсти все формальности. Его должен подписать руководитель организации. Без соблюдения такой формальности он будет нежизнеспособен. И, скорее всего, его просто будут бойкотировать.

После того как все подписано, необходимо ознакомить персонал с новой системой материальной мотивации. Обычно это делается через лист согласования. То есть ключевые топ-менеджеры компании подписываются под формулировкой «Ознакомлен, обязуюсь выполнять».

Глава 6

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

6.1. Понятие нематериальной мотивации

Нематериальная мотивация — мотивация персонала без прямых финансовых выплат персоналу.

Как показывают последние исследования мотивации персонала, в том числе мониторинг персонала ведущих компаний, материальная мотивация не всегда является решающим фактором повышения мотивации персонала. Часто нематериальная мотивация становится более действенным инструментом управления персоналом.

Традиционные нематериальные стимулы:

- 1) карьерный рост;
- 2) гибкость рабочего графика;
- 3) отпуск;
- 4) ротация;
- 5) упоминание имени сотрудника вместе с его достижениями;
- 6) предоставление места для парковки;
- 7) объявление благодарности;
- 8) конкурсы;
- 9) освещение профессиональной деятельности сотрудника;
- 10) буклеты, с лучшими сотрудниками компании;
- 11) корпоративные мероприятия;
- 12) подарки.

Арсенал нематериальных стимулов достаточно широк. Система нематериальной мотивации должна быть строго индивидуальной для каждой конкретной компании. Она не заменяет материальную мотивацию, а должна органично быть с ней взаимосвязана.

Как показывает практика, потенциал нематериальной мотивации и основной массы отечественных организаций используется не в полной мере.

Основная особенность нематериальной мотивации состоит в том, что она будет работать только после того, как сложилась адекватная система материальной мотивации. Только когда сотрудник получает нормальную заработную плату, исходя его удовлетворенности, и может влиять на переменную ее часть, только тогда будут работать нематериальные стимулы. В противном случае нематериальная мотивация не просто не принесет желаемого результата, но и будет вызывать ослабление персонала.

При разработке системы нематериальной мотивации следует учитывать три базовых потребности в уверенности персонала:

- 1) в том, что эффективная работа сотрудника приведет к запланированной профессиональной цели;
- 2) в том, что профессиональные успехи сотрудника будут объективно оценены и вознаграждены;
- 3) в получении ожидаемого поощрения.

Эффективная система нематериальной мотивации позволяет изменить акценты во взаимодействии организации и персонала. Это не просто процесс покупки, а многогранные отношения, на базе которых строится высокоэффективная работа сотрудника, формируется уровень его удовлетворенности и самое главное лояльности.

Основные задачи системы нематериальной мотивации:

- 1) согласование целей сотрудника и организации в единое целое;
- 2) снижение текучки персонала;
- 3) уменьшение затрат на поиск, подбор и адаптацию персонала;
- 4) формирование коллектива;
- 5) формирование организационной культуры;
- 6) повышение эффективности и результативности работы персонала.

Эффективная система нематериальной мотивации является действенным инструментом увеличения стоимости компании.

6.2. Роль и виды нематериальных стимулов

Наилучший способ настроить эффективную мотивацию — иногда просто похвалить сотрудника за хорошее выполнение работы. Существует большое количество способов того, как выразить высокую оценку и благодарность сотруднику за хорошее выполнение работы. Основная их масса не требует денежных затрат для их осуществления либо же они будут незначительны. Одновременно не требующие затрат виды мотивации и самые действенные.

Интересно

Вполне естественно, что работа, выполняемая изо дня в день, неизбежно становится скучной. Поэтому работу нужно делать интересной для персонала. Например, сотруднику, справляющемуся со своей работой, можно передать ряд обязанностей, не входящих в его прямые должностные обязанности. Стимул для сотрудника в этом случае — перспектива карьерного роста и развития своей квалификации и профессионализма.

Признание

Естественная потребность каждого человека состоит в общественном признании и поощрении его работы. Одновременно это и стимул, не требующий больших затрат. Достаточно периодически публично выражать признательность за его работу. Технически это осуществимо, например, сообщая о достижениях отдельных сотрудников на общих собраниях, посылая по электронной почте поздравительные сообщения за отличную работу с копиями для всех остальных работников отдела или организации, через статьи об усилиях отдельных сотрудников в различных рекламных проспектах компании и т.д. Эффект от таких методов мотивации огромный, но при этом они не требуют больших затрат.

Свободное время

Действительный метод поощрения сотрудника — предоставление ему определенного свободного времени. Свободное от работы время стало невероятно ценным. Любой человек хочет проводить

максимально больше времени со своими друзьями и семьями и как можно меньше — в офисе. Главное не переходить ту грань, когда должностные отгулы начинают нависать над компанией. К примеру, можно предоставить сотруднику возможность ненадолго отлучиться из офиса раз в неделю. Эффект на лицо — он вернется возбужденный, немного отдохнувший. К тому же он будет стараться работать лучше, проявляя тем самым благодарность за такое послабление.

Информация

Любой сотрудник постоянно испытывает потребность в информации. При этом большинство руководителей хранит новую информацию в тайне. Тем самым не используется мощный мотив — информация. Необходимо постоянно делиться с персоналом информацией. Например, информировать о функционировании компании, ее стратегических целях и задачах. Это позволит персоналу не только более качественно работать, но и показать их ценность. Таким образом, периодически транслируя информацию, создается необходимый мотивационный фон персонала.

Обратная связь

У любого сотрудника существует вполне естественная потребность — знать, насколько ценится то, что он делает. Оценка значима в первую очередь со стороны вышестоящего руководства. К примеру, можно периодически интересоваться тем, как идут дела у отдельного сотрудника, задать какие-либо вопросы, уточнить, не нужна ли ему помощь. Действительный стимул эффективной мотивации — обеспечение обратной связи в коллективе. С другой стороны, чем сильнее обратная связь в деятельности и чем чаще она происходит, тем больше сотрудник отвечает запросу непосредственного руководителя и в целом компании.

Вовлечение

Мощный мотивационный стимул — участие сотрудника в процессе принятия управленческих решений. Таким образом, у сотрудника сформируется представление о том, что его точка зрения уважают, она значима. С другой стороны, рядовой торговый персонал находится в лучшем положении для того, чтобы

видеть оптимальное решение возникающих проблем, так как непосредственно осуществляет производственный процесс и, главное, постоянно общается с потребителями. К социальным, радио можно отнести практику вовлечения рядового персонала в процесс разработки управленческих решений, хотя это является действенным мотивационным стимулом.

Независимость

Некоторые сотрудники высоко ценят свободу в работе. И далеко не всем высокий уровень мотивации создает руководитель, который всегда стоит у работника за спиной, напоминая ему о строгом порядке выполнения работы, и который поправляет его каждый раз, когда он делает незначительные отклонения. Более верно, и не только с позиций создания эффективной мотивации, объяснить сотруднику, что именно нужно выполнить, обеспечить необходимую подготовку и предоставлять ему возможность самостоятельно определить способ достижения поставленной цели. Такой подход в первую очередь существенно повышает эффективность конечной работы сотрудника. Одновременно он становится мотивационным стимулом, через формирование у сотрудника ощущения независимости. Побочным следствием этого неизбежно станут новые идеи, энергия и инициатива, то есть главные составляющие эффективной мотивации.

Праздник

Поводов для того, чтобы организовать корпоративный праздник, много. Это может быть день рождения сотрудника, компании, перевыполнение плана продаж. Целесообразность различных корпоративных праздников до сих пор дискутируется большинством руководителей. Но эффект от них налицо — сплочение коллектива, командообразование и, неизбежно, высокий уровень мотивации.

Гибкость

Для основной массы персонала гибкий график является мощным мотиватором. Но не для всех должностей возможно ввести свободный график. Увеличив степень свободы сотрудника в определении его графика работы, можно вместо прямых убытков компании действительно смотивировать его на повышение

эффективности работы. Близкие между интересами сотрудника и компании можно найти, предоставив персоналу возможность, поручая ему принятие ежедневных решений о том, как они должны выполнить свою работу или как они должны отвечать за результат обслуживавших потребителей. Например, при двухсменной работе можно дать возможность выбирать смену, в которой хочет работать сотрудник, только тому из них, который отличился хорошей работой. Тем самым сотрудники будут мотивированы на повышение качества и эффективности собственной работы, в интересах гибкого графика.

Предоставление возможности расти

Для всех без исключения возможность профессионального роста является действенным стимулом. Развитие через изучение новых возможностей, которые не так сложно представить сотруднику. Сотрудник старается изучать больше, чтобы продолжить карьерный рост, занять более высокую должность. Стимул эффективной мотивации, показавший свою действенность, — предоставить персоналу возможность действовать, обучаться и профессионально расти. Нужный мотивирующий эффект достигается посредством демонстрации персоналу доверия, уважения, сопричастности к их личным интересам.

Как утверждает классик **Э. Берн**, сотрудника можно эффективно мотивировать на выполнение работы обычной похвалой. Это связано с особенностями человеческой психики — в потребности получения одобрения со стороны окружающих. Сделать это можно, например, на небольшом собрании персонала.

Эту закономерность человеческой психики можно использовать и по-другому, и на это не понадобится дополнительного финансирования. Можно ввести ряд общественных должностей, позволяющих персоналу ощутить себя лучшим в коллективе. Из мощного мотиватора одновременно сделать кадровый резерв, то есть сотрудников на занятие вышестоящих должностей.

Причастность к коллективу — сильный инструмент мотивации.

Например, большое количество торговых организаций сегодня, утратив свои в системе управления персоналом, перераспределит

организационную культуру. Направление усовершенствования организационной культуры — формирование у персонала ощущения семьи. Осуществляется это через декларацию социальной заботливости. Для большого количества персонала ощущение уверенности в том, что в трудные времена руководство окажет им помощь, является мощным стимулом работать лучше.

Ориентация политики компании на то, что персонал не выбрасывается на улицу, даже если они не всегда справляются со своими обязанностями, а подыскивают им рабочие места по способностям и интересам достаточно редкое явление для российских торговых организаций. Одновременно опыт европейских компаний свидетельствует, что это не нововведение российских директоров, а давняя традиция японских корпораций, что это основа эффективной мотивации персонала. Забота компании направляется не только на то, чтобы держать в штате плохого работающего сотрудника, а скорее на трансляцию всему коллективу заботы компании как в семье. Чтобы оправдать это доверие, персонал будет стремиться работать лучше и эффективнее.

Принятие подобного рода политики не означает платить деньги сотрудникам, которые не желают работать хорошо. Таких, вполне объяснимо, нужно увольнять. Другую часть персонала она неизбежно мобилизует.

Применительно к торговому персоналу большую эффективность показывают такие инструменты мотивации, как:

- 1) поддержка сплоченного коллектива;
- 2) возможность карьерного роста;
- 3) возможность творчества и предпринимательства;
- 4) преодоление страха, что их трудовые заслуги будут забыты.

Суть эффективной мотивации состоит в формировании атмосферы, когда для персонала работа является тем местом, где он хочет и может сделать все, на что он способен.

На практике внедрение эффективной мотивации это сложный процесс. Если с материальной мотивацией все более или менее ясно, то система нематериальной мотивации персонала требует скрупулезной работы.

Глава 7

ПОДБОР СОТРУДНИКОВ В ОТДЕЛ ПРОДАЖ

7.1. Определение мотивационного типа сотрудника

Выявление и оценка мотивации конкретного сотрудника на этапе подбора персонала представляет собой одну из приоритетных задач HR-менеджера.

Оценка мотивации кандидата, производимая в процессе собеседования, помогает HR-менеджеру выявить истинную его мотивацию. На основании чего не тратить ценное время на кандидатов, мотивация которых идет в разрез с целями, организационной культурой и традициями компании, а принимать на работу тех, которые смогут органично влиться в существующую в компании систему мотивации и организационную культуру.

Более точная оценка кандидата производится уже после его приема на работу. Она направлена на выявление стимулов, побуждающих сотрудника к более активной и результативной деятельности.

Оценка мотивации кандидата при подборе персонала позволяет не только принять правильное решение при выборе сотрудников на определенную вакансию, но и существенно повысить результативность его деятельности в компании.

Вместе со специализированными психологическими тестами, позволяющими определить мотивацию кандидата, широко используется метод обычной беседы. Как показывает практика, большинство HR-менеджеров при подборе персонала редко

применяют тестовые методики. Чаще всего, они доверяют обычному интервьюированию, то есть беседе.

Структуру мотивации кандидата можно определить, например, задав ему вопрос: «Что вам известно о нашей компании». На высокую степень трудовой мотивации укажет то, что он предварительно навел справки о компании, в которой ему, возможно, предстоит работать. Наоборот, на низкую степень мотивации указывает факт полной неосведомленности кандидата.

С целью выявления доминирующих потребностей кандидата, например, можно задать ряд вопросов о его предыдущем месте работы. К примеру: «Какие он может назвать достоинства и недостатки прежнего места работы», «Что явилось причиной его ухода с прежнего места работы». В случае, когда кандидат не желает распространиться относительно его истинных мотивов ухода с предыдущего места работы и использует для ответа стандартные формулировки, можно переформулировать вопрос следующим образом: «Почему бы он предыдущее место работы, если бы данное препятствие было устранено». При собеседовании чаще всего выясняется, что первоначальная причина ухода кандидата не является определяющей.

Следующим вопросом, с целью определения доминирующих потребностей, может быть, например: «Опишите идеальное место работы, включая коллектив, корпоративную культуру, личность начальника, рабочее место». Ответ на этот вопрос позволит определить степень соответствия вакантной позиции мотивационным ожиданиям кандидата. Из полученного описания идеального места работы вполне можно составить мотивационную структуру кандидата.

Уточнить полученные выводы можно вопросами: «Чем именно привлекает его данная должностная позиция», «Какие возможности она открывает для его профессионального роста».

Большое внимание следует обратить на иерархию ценностей кандидата. Представление о ней может дать вопрос: «Перечислите и распределите по степени важности для вас факторы, которые смогли бы удержать вас в компании, а также факторы, которые заставят вас искать новое место работы».

Большое значение при определении структуры мотивации соискателя может дать вопрос: «Какие критерии для вас значимы при выборе места работы?».

Можно уточнить — имеются ли на данный момент времени у него предложения от других компаний. Если имеются, то чем именно они его привлекают.

Следует обратить внимание на параметры, значимые для соискателя при окончательном выборе места работы.

Оценка мотивации соискателя, проведенная в ходе собеседования, позволяет отделить кандидатов, не стремящихся задержаться в компании, преследующих сугубо корыстные личные цели. К примеру, поиск временного места работы. Случается, что некоторые кандидаты проходят собеседование исключительно для поддержания своего профессионального уровня или используют его как этап подготовки к более важному для них собеседованию.

Включив в собеседование вопросы, направленные на определение структуры мотивации соискателя, а также доминирующих для него стимулов, можно с минимальными ресурсными затратами получить вполне достоверную информацию о нем, что необходимо для объективного выбора наиболее подходящего сотрудника для компании.

7.2. Мотивационные типы соискателя

В теории мотивации существует достаточно большое количество теорий мотивации, которые с различных позиций подходят к типологии мотивации. Обычно собеседование с кандидатом урессано по времени, и использовать специализированные тестовые методики не представляется возможным.

Для простоты можно условно прошкалировать мотивацию соискателя следующим образом:

- 1) деньги;
- 2) личная выгода;
- 3) личная убежденность;
- 4) долг.

Наиболее низкий уровень мотивации — «Деньги». Если задать соискателю вопрос: «Для чего вам нужна эта работа?», он ответит: «Чтобы заработать деньги». То есть центральный мотив для такого сотрудника — деньги.

Более высокий уровень — «Личная выгода». Соискатель на вопрос: «Для чего вам нужна эта работа?», скорее всего, ответит, что ему нужен определенный опыт работы, подходит график или важен социальный пакет. Варианта, что ему нужны деньги для того, чтобы, например, купить машину, такое входит в категорию «Личная выгода».

Соискатель с мотивацией «Деньги» и «Личная выгода» ориентирован больше на получение, чем на отдачу. Чаще всего они не мотивированы работать больше, чем требуется. То же относится к инициативе и ответственности.

Мотивацию «Личная убежденность» соискателя показывает ответ на вопрос: «Для чего вам нужна эта работа?», например, «Я хочу работать менеджером по продажам, потому что мне нравится общаться с людьми и продавать».

Наиболее высокий уровень мотивации — «Долг». Он определяет уровень личной ответственности человека. Преобладание такой мотивации показывает, что у человека есть понимание ответственности. Наличие подобной мотивации показывает, что соискатель подходит для ключевых позиций в организации.

Таким образом, задав вопрос «Для чего вам нужна эта работа?» можно достаточно быстро определить мотивацию соискателя уже на первом собеседовании.

Глава 8

МОНИТОРИНГ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

8.1. Анализ мотивации персонала

Часто управлять мотивацией персонала начинают только с того, что этим нужно заниматься. Обычно, HR-менеджеры в этом вопросе руководствуются исключительно собственной интуицией. Иногда такой подход дает положительный результат, а иногда нет. Когда численность персонала компании небольшая, можно полагаться исключительно на интуицию HR-менеджера. Но когда штат компании большой и ошибка стоит больших убытков компании, такой необоснованности управления мотивацией персонала допустить невозможно.

Перед тем как предпринимать какие-либо действия в отношении системы мотивации компании, необходимо четкое обоснование каждого шага. Таким обоснованием может стать мотивационный срез персонала. Его предназначение состоит в том, чтобы определить доминирующие потребности персонала, его потребности, а также сбой в существующей системе мотивации.

Оптимально, когда мотивационный срез делают внешние консультанты, у которых есть большой опыт работы по данному направлению. Но, чаще всего, перед HR-менеджером стоит задача провести его самостоятельно.

Для его проведения обычно используется небольшой опросный лист, который призван собрать информацию от персонала компании.

Особенность мотивационного среза состоит в том, что невозможно опросить весь персонал компании. Это потребует огромных финансовых и временных затрат. В срез включается только часть

персонала компании. Обычно около 10% от общей численности. Их мнение автоматически распространяется на весь персонал компании.

В социологии это определяется как репрезентативность.

Репрезентативность — свойство выборки отражать характеристики изучаемой генеральной совокупности¹.

Для определения репрезентативной выборки необходимо:

- 1) выделить сегменты выборки;
- 2) их процентное соотношение.

Например:

Генеральная совокупность — 5000

Сегменты (необходимо определить основания деления).

Может быть: пол, возраст, должность.

Например (по штатному расписанию — общее количество):

Руководители — 100 чел. — 2%

Линейные менеджеры — 500 чел. — 10%

Низовой персонал — 4400 чел. — 88%

Репрезентативная выборка — объем выборки — 500 чел. (10% от генеральной совокупности):

Руководители — 10 чел. — 2%

Линейные менеджеры — 50 чел. — 10%

Низовой персонал — 440 чел. — 88%

То есть базовый принцип репрезентации — сохранение представленности всех сегментов.

Большое внимание при проведении мотивационного среза обращается на мотивационные факторы текучки персонала. Один из каналов отслеживания — мнение увольняющегося персонала.

Общепринятый для отечественных компаний естественный уровень текучки персонала — 3–5% (10–20%) в год.

Расчет текучки персонала производится по следующей формуле:

Величина текучки персонала равна: количество уволенного персонала, деленное на среднесписочное количество персонала.

¹ <http://www.gram.ru/dictionary/word002771/default.asp?n=13>

Расчет производится за определенный промежуток времени. Например, один год.

Основные мотивационные факторы высокой текучки персонала:

- 1) уравниловка в оплате труда (справедливость, несправедливость оплаты труда);
- 2) отсутствие четких правил игры (внутренней регламентирующей документации);
- 3) психологический климат коллектива (хамство);
- 4) противоречие между целями организации и сотрудников;
- 5) сбой в системе подбора персонала (непрофессиональный специалист по подбору персонала);
- 6) состояние организационной культуры;
- 7) смена руководящего персонала;
- 8) структура социального пакета;
- 9) отсутствие работы с кадровым резервом;
- 10) изменения в организации (реинжиниринг);
- 11) неудовлетворительные условия работы (технические, например, кондиционер и т.д.);
- 12) негативный имидж компании;
- 13) неудовлетворительные режим и условия труда;
- 14) большая нагрузка (трудовая);
- 15) плохая (неэффективная, неперспективная) организация труда персонала;
- 16) отсутствие социальных гарантий (норма стабильности);
- 17) отсутствие медицинского страхования;
- 18) проблемы в адаптации персонала (неэффективная или ее отсутствие).

Определить материальную мотивацию персонала позволит включение в опросник следующих вопросов.

Определите показатели эффективности Вашей работы, по которым можно регулировать объем оплаты труда (связать результаты работы и объем оплаты труда).

Открытый вопрос

Для меня предпочтительнее:

Выбрать только один вариант ответа

1. Фиксированный оклад.
2. Фиксированный оклад плюс бонусы по результатам работы.
3. Исключительно бонусы — оплата труда по результатам работы.

Если Вам предложат работу в другой организации, то Вы:
Выбрать только один вариант ответа

1. Подумаю.
2. Не задумывался откажусь.
3. Узнаю условия работы в новой организации и попрошу свое руководство обеспечить мне такие же условия на моем нынешнем рабочем месте, если их обеспечат, останусь работать в своей компании.
4. Не раздумывался соглашусь на данную работу.

Существующий уровень оплаты труда в компании:

Выбрать только один вариант ответа

1. Меня полностью устраивает.
2. Меня полностью не устраивает.
3. Хотелось бы лучше, но пока сойдет.
4. Мне однозначно не хватает заработной платы.
5. В перспективе хотелось бы больше, но пока сойдет.

В моей работе для меня главное:

Выбрать только один вариант ответа

1. Заработная плата — деньги, которые я получаю.
2. То, что я работаю именно в этой компании.
3. Карьерные перспективы — рост.
4. Коллектив.
5. Социальные льготы.

Эти вопросы представляют собой примеры социологического опроса, то есть, когда сотруднику задается прямой вопрос, а значение имеет его мнение, то, как он оценивает ту или иную ситуацию.

Вариант смешанного опросника. В нем сочетаются как приемы классического социологического опроса, так и психологии. Данный опросник позволяет получить не только информацию,

связанную с мотивацией персонала, но и о состоянии других процессов, значимых для управления персоналом.

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Число, месяц, год рождения _____

3. Полных лет _____

4. Образование
высшее, среднеспециальное

5. Домашний адрес, контактный телефон _____

6. Должность _____

7. Укажите год и месяц, с которых вы работаете в компании _____

8. Как Вы считаете, каковы цели у компании _____

9. Какие цели стоят перед Вами в Вашей работе _____

10. Пожалуйста, расскажите о Вашей работе (так, как Вы сами ее воспринимаете, ваши функции) _____

10. Какие, с Вашей точки зрения, наиболее существенные проблемы в работе компании _____

11. Как, с Вашей точки зрения, можно улучшить работу компании _____

12. По каким критериям можно определить эффективность Вашей работы в компании _____

13. Проранжируйте (пронумеруйте) по степени важности
Ваши пожелания к работе

- _____ стабильность
- _____ удобный режим работы
- _____ возможность самореализации
- _____ материальный доход
- _____ перспективы карьеры
- _____ престижность работы
- _____ спокойствие
- _____ отсутствие суеты
- _____ хороший коллектив
- _____ широкий круг общения

14. Проранжируйте по привлекательности следующие фигуры



15. Заполните предложение одним или несколькими словами
Я ищу работу _____

Мое преимущество перед другими _____

Больше всего я хотел бы в жизни _____

Мое начальство _____

Моя наибольшая слабость _____

Год назад я _____

Считаю, что большинство людей _____

Когда я даю другим поручение _____

Моей самой большой ошибкой было _____

Через год я _____

Мои опасения не раз заставляли меня _____

Свободное от работы время — это _____

Мой инстинкт _____

Я хотел бы написать _____

Дата заполнения _____

Вопрос на основании иерархии потребностей А. Маслоу

Распределите по степени значимости (важности) отдельные элементы Вашей работы от «1» (наиболее значимое) до «21» наименее значимое.

Каждому элементу работы может быть присвоено только одно место.

Ваша задача состоит в том, чтобы расположить их по степени важности для Вас.

	Стиль управления. Приемлемость методов, используемых высшим руководством.
	Профессиональная значимость. Возможность профессиональной самореализации, применить знания, умения, навыки на практике.
	Оснащенность и качество техники. Качество и уровень информационно-технологического обеспечения трудового процесса.
	Равномерность распределения нагрузки по времени. Степень трудовой нагрузки.
	Заработная плата, ее объем.

	Иной доход (путевки, выплаты по контрактовому, ДМС). Их объем.
	Профессиональное развитие через обучение и ПК. Возможность профессионального развития, доступность обучения.
	Профессиональное развитие через карьеру. Столпы и наличие реальной возможности карьерного роста в организации, посредством повышения своего профессионализма, квалификации и т.д.
	Работа с кадровым резервом. Возможность карьерного (должностного) роста внутри компании (от низовых к более высоким по рангу должностям).
	Система наставничества. Возможность стать профессионалом через работу с более профессиональными сотрудниками. Возможность порадовать свой профессионализм.
	Социальные контакты. Сплоченность коллектива.
	Имидж. Престижность работы в компании, в которой я работаю.
	Обмен информацией. Возможность получения и передачи качественной, оперативной и актуальной информации.
	Возможность проявления инициативы. Мои предложения будут всесторонне рассмотрены коллегами и руководством и в случае их актуальности реализованы на практике.
	Моральное удовлетворение от своей деятельности.
	Степень эмоциональной близости с коллегами.
	Справедливость поощрения и наказания (премий, штрафов и т.д.).
	Организация рабочего места.
	Организация отдыха.
	Организация корпоративных мероприятий (например, совместное празднование 23 февраля, 8 марта, Нового года и т.д.).
	Организация медицинского обслуживания, в том числе социальный пакет (например, больничный, возможность получить качественную медицинскую помощь).

Вопрос, позволяющий определить степень удовлетворенности персонала выполняемой работой

Определите самостоятельно по пятибалльной шкале Ваш уровень удовлетворенности выполняемой работой.

Необходимо выбрать только один вариант ответа (области).

1 — очень низкий, меня мало удовлетворяет выполняемая мной работа;

2 — можно было бы лучше;

3 — я работаю потому, что мне платят заработную плату;

4 — в целом можно сказать, что я удовлетворен выполняемой мной работой;

5 — отлично, я получаю моральное удовольствие от того, что я делаю.

Вопрос, позволяющий определять степень мотивации персонала на социальное и профессиональное признание. Ответ на него также указывается на степень актуальности для персонала другим нематериальным стимулом.

Определите самостоятельно, насколько Ваш профессиональный и личностный потенциал раскрыт.

Необходимо выбрать только один вариант ответа (области).

1 — на 10% — все еще впереди;

2 — на 30% — нужно еще работать над этим;

3 — на 70% — это максимум, который я могу;

4 — на 90% — с повышением профессионала дело шло бы намного лучше;

5 — на 50% — я постоянно работаю над своим самосовершенствованием;

6 — на 40% — это максимум, на который я способен;

7 — на 100% — я полностью раскрыл свой потенциал.

Вопрос позволяет определить доминирующий стимул в трудовой деятельности.

Что для Вас наиболее значимо в работе?

Необходимо выбрать только один вариант ответа (области).

1 — карьера;

2 — деньги;

- 3 — власть;
- 4 — признание профессиональных достижений;
- 5 — успех компании.

Группа экспертов, направленных на побуждающие стимулы к трудовой деятельности.

Причины, побуждающие работать сегодня

Необходимо выбрать только один вариант ответа (обвести).

- 1 — занимаюсь любимым занятием;
- 2 — дорабатываю до пенсии;
- 3 — на других предприятиях аналогичная ситуация;
- 4 — работая, мы сможем изменить ситуацию;
- 5 — пользуюсь социальными льготами;
- 6 — работаю, пока не сократили;
- 7 — работаю, но ищу лучший вариант.

Причины, побуждающие работать сегодня

Необходимо выбрать только один вариант ответа (обвести).

- 1 — работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь;
- 2 — интересная работа, доставляющая удовольствие;
- 3 — возможность продвижения по службе;
- 4 — возможность приносить пользу людям;
- 5 — возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку;
- 6 — возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо;
- 7 — возможность повышать квалификацию;
- 8 — возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом;
- 9 — возможность заслуживать уважение окружающих;
- 10 — возможность обеспечить достаток в доме, приобрести что захочется;
- 11 — возможность общения с людьми;
- 12 — возможность применить свои знания и способности;
- 13 — быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.

Этот вопрос может использоваться как отдельно, так и в составе другого опросника.

Обведите соответствующую цифру напротив каждого утверждения

Если вы полностью не согласны с утверждением — обведите соответствующую цифру.

- 1 — совершенно не верно;
- 2 — почти не верно;
- 3 — скорее всего это не так;
- 4 — скорее всего это так;
- 5 — совершенно верно;

1. Размер заработной платы меня полностью устраивает.	1	2	3	4	5
2. Мне нравится сам процесс выполнения работы.	1	2	3	4	5
3. Я считаю, что в нашей компании есть перспективы профессионального и служебного роста.	1	2	3	4	5
4. Взаимоотношения с моим непосредственным руководителем меня полностью устраивают.	1	2	3	4	5
5. Я считаю, что работа, которую я выполняю, важная и ответственная.	1	2	3	4	5
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.) меня полностью устраивают.	1	2	3	4	5
7. Я считаю мое место работы надежным, доволю уверенности в завтрашнем дне.	1	2	3	4	5
8. Я считаю, что работать в нашей компании престижно.	1	2	3	4	5
9. У меня есть возможность выполнять работу, уважаемую коллегами других людей.	1	2	3	4	5
10. Работа в компании очень эффективно организована.	1	2	3	4	5
11. Когда меня спрашивают, где я работаю, я с гордостью отвечаю, что работаю в нашей компании.	1	2	3	4	5
12. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе, меня полностью удовлетворяют.	1	2	3	4	5
13. Я считаю, что у меня есть возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе.	1	2	3	4	5
14. Режим работы (рабочность) меня полностью устраивает.	1	2	3	4	5
15. Я считаю мою работу полезной и нужной.	1	2	3	4	5
16. Работа, которую я выполняю, полностью соответствует моим способностям.	1	2	3	4	5
17. Я рассматриваю свою работу как средство достижения успеха в жизни.	1	2	3	4	5
18. Я считаю, что в нашей компании удовлетворено большое количество персонала.	1	2	3	4	5

Следующий ниже вопрос позволяет определить мотивацию по А. Маслоу.

Моя работа позволяет мне:

Распределите по степени важности то, чего позволяет Вам достичь работа в данной организации.

Каждому элементу может быть присвоено только одно место.

Ваша задача состоит в том, чтобы расположить их по степени важности.

	Удовлетворить физиологические потребности: купить еду, оплатить квартиру и т.д.
	Удовлетворить потребность в безопасности: надежность рабочего места, регулярный доход, социальный пакет — все то, что позволяет мне чувствовать себя защищенным.
	Удовлетворить потребность в принадлежности к организации, работа в коллективе, команда.
	Удовлетворить потребность в уважении и признании меня как личности и профессионала.
	Удовлетворить познавательные потребности — узнавать новое, обучаться через работу в организации.
	Удовлетворить мои эстетические потребности (например, работу в красиво оборудованном офисе, через общение с разными людьми и т.д.).
	Удовлетворить потребность в самореализации — возможность самореализоваться через работу (развивать и применять свои профессиональные и личные качества).

8.2. Обработка результатов мониторинга мотивации персонала

После того как собраны данные, то есть определенные и выбраны сотрудники заполнили опросные листы, необходимо выполнить достаточно важный этап мотивационного среза — **обработать результаты.**

Структура обработки результатов мотивационного среза обычно определяется специалистом, который ее выполняет. Она непосредственно зависит от специфики целей и задач и информации, которую должен дать мотивационный срез.

Достаточно продуманная методика обработки результатов у Касьяненко О.А., Мельниковой М.Н., Потемкина В.К., Спивака В.А., Слободского А.Д.¹

Выявление отношения к труду

Для выявления отношения к труду представляет интерес степень удовлетворенности работой.

Для выяснения этого каждому работнику подразделения (ресиденту) необходимо ответить на вопросы, приведенные в таблицах 2, 3, 4.

Таблица 2

Отношение к выполняемой работе в зависимости от возраста

Устраивает ли Вас Ваша работа	Распределение работников по возрасту							
	до 30 лет		до 40 лет		до 50 лет		старше 50 лет	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Работой вполне доволен								
Скорее доволен, чем не доволен								
Работа для меня безразлична								
Скорее недоволен								
Совершенно недоволен работой								
Затрудняюсь сказать								
ИТОГО								

Таблица 3

Отношение к выполняемой работе в зависимости от образования

Устраивает ли Вас Ваша работа	Распределение работников по образованию					
	высшее		средне-техническое		среднее	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Работой вполне доволен						
Скорее доволен, чем не доволен						
Работа для меня безразлична						
Скорее недоволен						
Совершенно недоволен работой						
Затрудняюсь сказать						
ИТОГО						

¹ См. Касьяненко О.А., Мельникова М.Н., Потемкин В.К., Спивак В.А., Слободской А.Д. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф., чл.-кор. РАН В.К.Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. С. 92-99.

**Отношение к выполняемой работе в зависимости
от стажа работы**

Устраивает ли Вас Ваша работа	Распределение работников по стажу работы							
	до 10 лет		до 15 лет		до 20 лет		свыше 20 лет	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Работой вполне доволен								
Скорее доволен, чем не доволен								
Работа для меня безразлична								
Скорее недоволен								
Совсем недоволен работой								
Запланировал сменить								
ИТОГО								

На основе анализа полученных результатов делается вывод о наибольшем влиянии на удовлетворенность работой социально-демографических факторов.

При оценке мотивации труда, особый интерес представляют данные о причинах, побуждающих работников работать сегодня.

Все респонденты должны ответить на вопрос «Что побуждает Вас работать сегодня?». Данные ответов должны быть оформлены в виде таблиц 5, 6, 7.

**Причины, побуждающие работать сегодня,
в зависимости от возраста**

Как Вы относитесь к Вашей работе	Распределение работников по возрасту							
	до 30 лет		до 40 лет		до 50 лет		свыше 50 лет	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Занимаюсь любимым занятием								
Доработать, пока до пенсии								
На других предприятиях аналогичная ситуация								
Работая, мы сможем изменить ситуацию								
Получу/улы социальными льготами								
Работаю, пока не сообразил(а)								
Работаю, но ищу лучший вариант								
ИТОГО								

Таблица 6

**Причины, побуждающие работать сегодня,
в зависимости от образования**

Как Вы относитесь к Вашей работе	Распределение работников по образованию					
	высшее		среднее техническое		среднее	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Занимаюсь любимым занятием						
Дорабатываю до пенсии						
На других предприятиях аналогичная ситуация						
Работая, мы сможем изменить ситуацию						
Пользуюсь социальными льготами						
Работая, пока не сократили						
Работая, но ищу лучший вариант						
Итого						

Таблица 7

**Причины, побуждающие работать сегодня,
в зависимости от стажа работы**

Как Вы относитесь к Вашей работе	Распределение работников по стажу работы								
	до 10 лет		до 15 лет		до 20 лет		свыше 20 лет		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Занимаюсь любимым занятием									
Дорабатываю до пенсии									
На других предприятиях аналогичная ситуация									
Работая, мы сможем изменить ситуацию									
Пользуюсь социальными льготами									
Работая, пока не сократили									
Работая, но ищу лучший вариант									
Итого									

Определение типа, силы и направленности мотивации работников подразделения

Используя вопросы приведенной анкеты, необходимо определить тип, силу и направленность мотивации работников

выбранного структурного подразделения. Для этого данная анкета должна быть заполнена работниками подразделения (не более 10 человек). Далее необходимо рассчитать средние баллы по каждому вопросу по респондентам и в целом по подразделению. Сравнить ответы по левой и правой стороне с ранжированием значимости для коллектива.

Анкета исследования мотивации трудовой деятельности работников (табл. 8).

Таблица 8

Фрагменты анкеты для исследования мотивации труда

С этой стороны отмечая ВАЖНОСТЬ ДЛЯ ВАС этих требований			С этой стороны отмечая ВОЗМОЖНОСТЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ЭТИХ ТРЕБОВАНИЙ			
Согласен или нет	Важно	Сильно важно	Вопросы	Полностью	Частично	Не подходит
1	2	3	48. Хороший заработок	3	2	1
1	2	3	49. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	3	2	1
1	2	3	50. Интересная работа, доставляющая удовольствие	3	2	1
1	2	3	51. Возможность продвижения по службе	3	2	1
1	2	3	52. Возможность приносить пользу людям	3	2	1
1	2	3	53. Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку	3	2	1
1	2	3	54. Возможность выложить свой долг перед обществом, сделать то, что необходимо	3	2	1
1	2	3	55. Возможность повысить квалификацию	3	2	1
1	2	3	56. Возможность выкрутить продукцию, пользующуюся спросом	3	2	1
1	2	3	57. Возможность заслуживать уважение окружающих	3	2	1
1	2	3	58. Возможность обеспечить достаток в доме, приобрести что-либо желаемое	3	2	1
1	2	3	59. Возможность общения с людьми	3	2	1
1	2	3	60. Возможность применить свои знания и способности	3	2	1
1	2	3	61. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать	3	2	1

В каждой строке анкеты строки и слова необходимо сделать по одной отметке.

Тип, сила и направленность мотивации каждого респондента определяются по следующим правилам (левая часть анкеты):

1. Все вопросы, включенные в анкету, разбиваются на 4 подгруппы, каждая из которых включает определенный перечень вопросов и дает представление об идеальной работе, направленной в первую очередь на:

- 1) содержание работы (вопросы 50, 55, 60, 61);
- 2) общественную полезность (вопросы 52, 54, 56);
- 3) оплату труда (вопросы 48, 53, 58);
- 4) статус работника (вопросы 51, 57, 59);

В этот перечень не включен ответ на вопрос 49, который является антимотивационным и означает отсутствие трудовой мотивации.

2. Эти подгруппы объединяются в две группы, первая из которых включает 1 и 2 подгруппы, а вторая включает 3 и 4 подгруппы.

3. По каждой группе рассчитывается среднее количество баллов для каждого респондента как среднеарифметическое.

4. Если рассчитанный средний балл:

- 1) по первой группе выше среднего балла по второй группе, то у респондента 1 тип мотивации;
- 2) по первой группе ниже среднего балла по второй группе, то у респондента 3 тип мотивации;
- 3) при равном количестве баллов в группах — 2 тип мотивации.

5. Результат опроса, распределение вопросов по подгруппам и средний балл по группам у каждого респондента могут быть представлены в виде таблицы 9.

Таблица 9

Итоговые данные расчета среднего балла респондентов по группам мотивации

№ респондента	1 подгруппа				2 подгруппа				Средний балл	3 подгруппа				4 подгруппа				Средний балл	Отметка по вопросам № 49
	50	55	60	61	52	54	56	48		53	58	51	57	59					

6. При подсчете среднего балла по каждому респонденту необходимо суммировать баллы по всем вопросам, перечисленным в анкете, а затем вычесть ответ на вопрос 49 (как антимотивационный), а затем разделить на общее количество вопросов в этом блоке.

7. На основе среднего количества баллов производится классификация респондентов по силе мотивации и направленности мотивации.

8. По силе мотивации:

- 1) если средний балл находится в диапазоне от 3 до 2,4 включительно, то это сильная мотивация;
- 2) если средний балл находится в диапазоне от 2,39 до 1,6 включительно, то это средняя мотивация;
- 3) если средний балл находится в диапазоне от 1,59 до 1, то это слабая мотивация.

9. По направленности мотивы классифицируются на:

- 1) мотивы достижения (если средний балл превышает 2,5);
- 2) мотивы сохранения (если средний балл находится в диапазоне 1,5-2,5);
- 3) отсутствие мотивации вообще (если средний балл не превышает 1,3).

10. Далее все полученные результаты по всем признакам респондентов классифицируются в таблице 10.

Таблица 10

Результирующая таблица

№ респондента	Средний балл по группе	Тип мотивации	Средний балл по респонденту	Сила мотивации	Направленность мотивации

На основании проведенного анализа делаются выводы о типе, силе и направленности мотивации в структурном подразделении.

11. Выявление направления работы по мотивации труда.

На основании проведенного анализа проводится сравнительный анализ ответов по левой и правой стороне анкеты, с ранжированием по значимости для коллектива (табл. 11).

**Определение силы требований и возможности их
удовлетворения с ранжированием по значимости**

Требования (по данному аспекту)	Ранг значимости требования	Ранг возможности удовлетворения	Отклонение

В случае если значение требования для вас наиболее важно, вы присваиваете этому требованию ранг 1 и т.д. в зависимости от важности. Менее значимому требованию Вы присваиваете более низкий ранг. Аналогичным способом ранжируется возможность удовлетворения требований.

Далее определяются отклонения между значимостью и возможностью удовлетворения требований. Так, например, если значимость определенного требования равна 1, а возможность его удовлетворения 10, то отклонение составит 9.

Затем из всех полученных отклонений выбираются 5 с наибольшей разностью.

На основании данного анализа разрабатываются направления работы по мотивации труда в подразделении (разрабатывается программа мотивации по удовлетворению выявленных потребностей).

8.3. Составление отчета и выводы из мотивационного среза персонала

После того как собрана и обработана информация о мотивации персонала, необходимо ее проанализировать и сделать соответствующие выводы. Это является наиболее ответственной и значимой процедурой, так как именно на основании данного отчета будут предприниматься конкретные действия по управлению мотивацией персонала, и он должен выполнять главное свое предназначение, то есть то, ради чего он проводился. А именно, стать информационной базой управления мотивацией персонала.

Обычно структура и содержание отчета определяется самостоятельно специалистом, его составляющим. Но перед его составлением необходимо получить четкий запрос от топ-менеджеров, какая именно информация для них представляет первостепенное значение.

Пример. Отчет по результатам мотивационного среза топ-менеджмента одной крупной торговой компании.

26.06.08.

Методологическая часть отчета

Общее количество выборки – 13 человек.

Методика сбора данных: И.Л. Соловьев «ИМАТОИ».

Методика анализа результатов: социальная психология.

В срезе не приняли участие следующие руководители структурных подразделений:

(Ф.И.О. респондентов)

Критерии среза

1. Работа — интересное занятие, мое увлечение.
2. Работа — карьера.
3. Работа — моя учеба, образование, знания.
4. Работа — финансы, заработок, материальное благополучие.
5. Работа — моя профессия.
6. Работа (моя фирма) — перемены.
7. Работа — раздражение, неудача, печаль.
8. Работа — природа.
9. Работа — свобода.
10. Работа (моя фирма) — медицина.
11. Работа — моя фирма.
12. Конфликты — мой начальник.
13. Конфликты — мои сотрудники.

Мотивации

1. Мотивация учебой.
2. Мотивация деньгами.
3. Мотивация карьерой.
4. Демотивация в работе.
5. Сотрудники, готовые перейти в другую компанию.

6. Конфликт с руководителем.
7. Конфликт с сотрудниками.
8. Конфликт с фирмой (моя цель не совпадает с целями компании).

9. Синдром хронической усталости.

Анализ результатов среза

По результатам анализа можно сказать, что только для менее чем половины руководителей выполняемая ими профессиональная деятельность является интересной и увлекательной, так как 17% руководителей ставят на первое место то, что выполняемая ими работа является одновременно и интересным занятием, и увлечением.

Из всего числа руководителей только 17% видит перспективы карьерного роста в компании и соответственно ориентируются на него. Для 83% процентов руководителей карьера в компании не представляется вообще интересной (перспективной).

Ориентация на учебу, в том числе и желание учиться, только у 8% руководителей стоит на ведущем месте. Это говорит о том, что именно они в первую очередь желают познавать новое (учиться). Соответственно, целесообразно именно в них вкладывать финансовые средства на обучение (развитие), так как они принесут наибольшую отдачу. Потребность в обучении присутствует у 23%, но она стоит на четвертом месте по степени приоритетности. Это свидетельствует о том, что люди желают обучаться, но это не является для них главным.

Заметно, что у 69% руководителей абсолютно отсутствует внутренняя потребность в обучении. Присутствует нежелание осваивания новых технологий и направлений (мониторинг) ведения бизнеса, а также познания новых технологических инноваций.

Более половины руководителей в своей работе в основном мотивированы финансами (оплатой труда и материальным благополучием). В целом это нормальное явление. Но в совокупности с тем, что большая часть руководителей не ориентирована на карьеру в компании и работа для них не является интересным

известном, получается, что они могут уйти в любое время в компанию, которая предложит им большую оплату труда (переманывание, хэджхакинг).

Большое внимание стоит обратить на то, что только 23% руководителей воспринимают свою работу в качестве профессиональной деятельности. Соответственно отсюда отсутствие потребности в повышении своего квалификационного и профессионального уровня. Одной из причин подобного явления может быть политика, проводимая высшим руководством — необходимо доводить до топ-менеджеров, что в первую очередь от них требуется выполнение своих должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне. При внедрении подобной политики, топ-менеджеры соответственно будут относиться к своей работе как к области профессиональной деятельности.

Относительно перемен — 76% руководителей не задумывались о том, чтобы сменить работу. В совокупности с ориентацией на финансовый доход, можно предположить, что большая часть руководителей работает в компании только за возможность получения финансового дохода. У них отсутствует реальная общность с компанией (коммуникативные связи), прилепленность компании, ее стратегии, целям, задачам, которые, в конечном счете, делают компанию устойчивой и конкурентоспособной.

Анализируя параметр неудач, раздражения, печали, связанной с работой, можно сказать, что 100% руководителей безразлично относятся к выполнению своей работы. Другими словами, им нет никакого дела до компании. Они пришли сюда зарабатывать деньги и все.

Около половины руководителей испытывают насущную потребность в отдыхе и восстановлении своих физических сил.

В целом относительно свободы в работе 32% руководителей нуждаются в четкой регламентации своей профессиональной деятельности (цели, задачи, стратегия, миссия компании, должностные инструкции, положения и другие локальные нормативно-правовые акты) высшим руководством, для нормального выполнения своих должностных обязанностей. И только 8% испытывают насущную потребность в свободе своих действий, а

также самостоятельности планирования и автономности своих действий. Заметим, что применительно к топ-менеджерам желательна большая автономия своих действий. В нашем же случае высокий процент руководителей, мало приспособленных к принятию объективных и самостоятельных решений, негативным образом отражается на динамике развития компании.

Необходимо обратить внимание на то, что 16% руководителей высшего звена испытывают психосоматические расстройства в результате выполнения своей профессиональной деятельности.

Относительно мотивации в работе в данной компании, она присутствует только у 39% руководителей. При этом для 61% не имеет значения, где выполнять свои трудовые функции.

У 16% руководителей существует конфликт с вышестоящим руководством.

Данные анализа показывают, что у 100% руководителей отсутствуют конфликты со своими подчиненными. Подобная картина свидетельствует не столько о бесконфликтном коллективе, а больше о нарушении коммуникационных связей (безразличие к производственному процессу и незаинтересованность в конечном результате труда).

Таким образом, по результатам анализа можно выделить следующий круг ключевых проблем (данные приводятся по результатам анализа опросника).

1. Нарушение коммуникационных связей.
2. Отсутствие общего для компании целеполагания.
3. Отсутствие сплоченности, общности интересов (команды).
4. Отсутствие четкого структурирования действий.
5. Отсутствие локальной рабочей нормативно-правовой документации.

Способы изменения сложившейся ситуации

1. Формирование актуальной локальной нормативно-правовой документации: структура, должностные инструкции, положения отдела и т.д. (см приложение 4).

2. Проведение регулярной планерки (не реже одного раза в неделю), что будет способствовать налаживанию коммуникационных связей и регулированию информационных потоков.

3. Введение должности координатора движения локальной нормативно-правовой документации, в том числе, ответственного за сроки исполнения и донесения организационно-распорядительной документации (см. приложение 1).

4. Обучение персонала, что позволит повысить квалификационный и профессиональный уровень сотрудников.

5. Проведение аттестации, что позволит в режиме реального времени провести сопоставление реально выполняемых должностных обязанностей с номинальными (необходимыми).

8.4. Анализ мотивации на индивидуальном уровне

Большое значение для мониторинга мотивации персонала имеет индивидуальная мотивация. То есть мотивация отдельного сотрудника. Для ее определения широко используются разнообразные тестовые методики⁴.

Тест 1. Определение мотивации к социальному успеху Отвечайте на вопросы теста, должно не задумываясь

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время

да — 1 нет — 0

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу за все 100% выполнить задание

да — 1 нет — 0

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту

да — 1 нет — 0

4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних

да — 1 нет — 0

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой

да — 1 нет — 0

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних

да — 0 нет — 1

⁴ Тесты доступны по <http://piterche.kishosting.ru>.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим

да — 1 нет — 0

8. Я более добросовестен, чем другие

да — 1 нет — 0

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха

да — 1 нет — 0

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха

да — 1 нет — 0

11. Усердие — это не основная моя черта

да — 1 нет — 0

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы

да — 1 нет — 0

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят

да — 0 нет — 1

14. Порадание меня стимулирует сильнее, чем похвала

да — 1 нет — 0

15. Я знаю, что мои коллеги меня считают деловым человеком

да — 1 нет — 0

16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми

да — 1 нет — 0

17. У меня легко вызвать честное мнение

да — 1 нет — 0

18. Когда я работаю без одобрения, это обычно заметно

да — 0 нет — 1

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других

да — 1 нет — 0

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно

да — 0 нет — 1

21. Нужно полагаться только на самого себя

да — 1 нет — 0

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги
да — 1 нет — 0
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю
да — 1 нет — 0
24. Я менее честолюбив, чем многие другие
да — 0 нет — 1
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу
да — 1 нет — 0
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие
да — 1 нет — 0
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать
да — 1 нет — 0
28. Когда у меня нет дела, я чувствую, что мне не по себе
да — 1 нет — 0
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим
да — 1 нет — 0
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше
да — 1 нет — 0
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым
да — 0 нет — 1
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег
да — 1 нет — 0
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя
да — 0 нет — 1
34. Когда что-то не ладится, я нетерпелив
да — 0 нет — 1
35. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения
да — 0 нет — 1
36. Если работаю вместе с другими, моя работа дает лучшие результаты, чем работа других
да — 1 нет — 0

37. Многое, за что я берусь, я не доведу до конца

да — 0 нет — 1

38. Я завидую людям, которые не очень загружены работой

да — 0 нет — 1

39. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению

да — 0 нет — 1

40. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры

да — 1 нет — 0

Количество баллов от 28 до 40 указывает на **высокий уровень мотивации к успеху**, упорство в достижении цели и готовность преодолеть любые препятствия.

Количество баллов от 15 до 27 говорит о наличии **средней мотивации к успеху**. Скорее всего, человек ставит перед собой непосильную или нереальную задачу, отсюда стремление к цели проявляется в форме «приливов» и «отливов». Иногда ему может хотеться все бросить и отказаться от цели.

Количество баллов менее 14 указывает на **низкую мотивацию к успеху**. Человек доволен собой и своим положением, убежден, что независимо от его усилий все пойдет своим чередом.

Тест 2. Оценка потребности достижения успеха

Опросник предназначен для дифференцированной оценки двух связанных, но противоположно направленных мотивационных тенденций: стремление к успеху и боязнь неудачи. Как и в предыдущем случае, определенные сочетания этих мотивационных тенденций у человека по их силе создают определенный тип личности и предопределяют разное поведение.

Замечание. В методике имеется два варианта опросника, мужской (форма А) и женский (форма Б). Они предлагаются испытуемому в соответствии с его полом.

Инструкция: Перед Вами — ряд утверждений, касающихся мыслей, чувств и действий человека в тех ситуациях жизни, где он может добиться успеха или избежать неудачи. Прочти каждое утверждение опросника, выразите степень своего согласия или несогласия с ним, воспользовавшись следующей шкалой:

- +3 — полностью согласен;
- +2 — согласен;
- +1 — скорее согласен, чем не согласен;
- 0 — трудно сказать, и да, и нет;
- 1 — скорее не согласен, чем согласен;
- 2 — не согласен;
- 3 — полностью не согласен.

Свой оценки необходимо ставить в баллах по данной шкале вместе с соответствующим знаком на отдельном листе рядом с порядковым номером суждения.

Форма А

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получить плохую.
2. Если бы я должен был выполнить сложное, незнакомое задание, то предпочел бы сделать это с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку.
3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые наверняка решу.
4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неудачи.
5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее прилагал бы все усилия, чтобы с ним справиться, чем перешел бы к тому, что у меня хорошо получается.
6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и средняя зарплата, работе с зарплатой выше средней, в которой я должен сам определять, что и как делать.
7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.
8. Я предпочел бы важное трудное дело, в котором вероятность неудачи равна 30%, достаточно важному делу, в котором вероятность успеха составляет почти 100%.
9. Я скорее изучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют повышенного мастерства и известны немногим.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в простую развлекательную игру, чем в трудную, требующую напряжения и сложных размышлений.

12. Я предпочитаю участвовать в соревнованиях, где я могу оказаться сильнее других, чем в таких, где участники примерно равны по силе.

13. В свободное от работы время я овладеваю какой-нибудь игрой скорее для развития своих умений, чем для отдыха и развлечения.

14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его так, как мне советуют другие.

15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет умеренной и постоянной, чем работу, в которой начальная зарплата будет небольшой, но есть шанс, благодаря своим усилиям, в скором времени сделать ее достаточно высокой.

16. Я скорее стал бы играть в команде, чем соревноваться один на один.

17. Я предпочитаю работать, не щадя себя, до тех пор, пока полностью не буду удовлетворен полученным результатом, чем стараться закончить дело побыстрее и как-нибудь.

18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу вопросам, требующим для ответа глубокого размышления и выражения собственной оригинальной точки зрения.

19. Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но вместе с тем есть и возможность добиться большого успеха, чем такое, где вероятность неудачи сведена к минимуму, но и успеха не добьешься.

20. После удачного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну «прошло», чем порадуюсь полученной высокой оценке.

21. Если бы я мог вернуться к одному из двух незавершенных дел, то скорее вернулся бы к трудному, чем к легкому.

22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем о том, как правильно его решить.

23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращаюсь к кому-либо за помощью, чем сам стану искать выход из сложившегося положения.

24. После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и жертвочным, чем раньше всякое желание продолжать дело.

25. Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем активное участие.

26. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь на то, что оно получится.

27. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за свою работу личную ответственность.

28. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем знакомое, в успехе которого я уверен.

29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем тогда, когда передо мной задачу ставят лишь в самых общих чертах.

30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием явился бы еще раз решить аналогичную задачу, чем перешел бы к более трудной.

Форма Б

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получить плохую.

2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена в том, что смогу их решить, чем за легкие, которые почти наверняка решу.

3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неудачи.

4. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее прижовкла бы все усилия, чтобы с ним справиться, чем перешла бы к тому, что у меня хорошо получается.

5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, где я сама должна решать, что и как делать.

6. Более сильные переживания у меня вызывает страх неудачи, чем ожидание успеха.

7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.

8. Я предпочла бы важное дело, где вероятность неудачи равна 50%, достаточно важному, но не трудному делу.

9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые известны немногим и требуют большого мастерства.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну «прошлось», чем порадуюсь полученной высокой оценке.

12. Если бы я собралась играть в карты, то скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в серьезную, требующую размышления.

13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, соревнованиям с участниками, приблизительно равными по силе.

14. После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем терю всякое желание продолжить дело.

15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем радуют успехи.

16. В новых ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.

17. Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может и не получиться, чем стану готовить привычное кушанье, которое у меня обычно выходит хорошо.

18. Я скорее займусь чем-нибудь приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то стоящее, но не очень увлекательное.

19. Я скорее потрачу все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить быстро за это же время два-три дела.

20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем поработать.

21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате, и мы решили устроить вечеринку, то я предпочла бы сама организовать ее, чем сделала бы это кто-то другой.

22. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем стану сама искать выход из сложившейся ситуации.

23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникают интерес и азарт, чем беспокойство и тревога.

24. Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

25. Я лучше работаю под чьим-либо руководством, чем тогда, когда несу за работу личную ответственность.

26. Мне больше нравится выполнять сложные незнакомые задания, чем знакомые и такие, в успехе которого я уверена.

27. Если бы я успешно решила какую-нибудь задачу, то с большим удовольствием была бы еще раз решать аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.

28. Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем тогда, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.

29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще теряюсь и впадаю в отчаяние, чем быстро беру себя в руки и пытаюсь исправить положение.

30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Оценка результатов

Ключ к мужской форме опросника (А): +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.

Ключ к женской форме опросника (Б): +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.

В соответствии с представленными выше ключами оценки, данные испытуемыми по каждому из суждений опросника, переводятся в баллы следующим образом. Если в ключе данное суждение помечено знаком «+», то оценки переводятся в баллы так:

-3	→	1
-2	→	2
-1	→	3
0	→	4
+1	→	5
+2	→	6
+3	→	7

Если в ключе соответствующее суждение помечено знаком «-», то пользуются следующим соотношением:

-3	→	7
-2	→	6
-1	→	5
0	→	4
+1	→	3
+2	→	2
+3	→	1

Далее определяется сумма баллов, набранных испытуемым по всему опроснику, и на ее основе определяют, какая мотивация доминирует у испытуемого.

Если эта сумма оказалась в интервале от 165 до 210, то делают вывод о том, что в мотивации достижения успехов у данного испытуемого доминирует стремление к успеху.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 76 до 164, то делают вывод о доминировании стремления избежать неудачи.

И, наконец, если сумма баллов оказалась в пределах от 30 до 75, то никакого определенного вывода о доминировании друг над другом мотиваций достижения успехов или избегания неудач сделать нельзя.

Тест 3. Определение мотивации в работе

Сравните попарно предложенные утверждения. Больший балл присудите тому утверждению, которое в большей степени Вас характеризует. Меньший — тому, которое Вам менее свойственно. Но в сумме баллы по каждой паре должны быть равны 5. При оценке можно использовать только целые числа. Возможные варианты выставления баллов:

5 и 0, или 4 и 1, или 3 и 2, или 2 и 3, или 1 и 4, или 0 и 5.

1. Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если Вы не получаете должного признания.		1
2. Для Вас важно признание и похвала, даже если оплата не так высока.		0
3. Вы предпочитаете иметь хорошие отношения с директором, даже если это означает уменьшение ответственности.		1
4. Лучше иметь большие ответственности, даже если из-за этого будет труднее общаться с директором.		0
5. Для Вас важнее иметь хорошие отношения с директором, даже если придется делать неинтересную работу.		1
6. Для Вас важнее делать интересную работу, даже если отношения с директором будут из-за этого хуже.		0
7. Для Вас важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше.		0
8. Для Вас важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышения.		1
9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получать признания.		1
10. Лучше делать значительную работу, за которую тебя признают и хвалят.		0
11. Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами.		0
12. Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если можешь завоевать непопулярность среди коллег.		1

13. Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения.	0
14. Лучший стимул к работе - высокая зарплата.	1
15. Для Вас важно иметь хорошие отношения с директором, даже если работа неинтересная.	1
16. Для Вас важно делать интересную работу, даже если отношения с директором будут плохими.	0
17. Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания.	1
18. Вы предпочитаете иметь не ответственную должность, если Вашу работу и так признают и ценят.	0
19. Вас стимулирует признание Ваших результатов работы.	1
20. Вас стимулируют хорошие отношения с директором и сотрудниками.	0
21. Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, чем простое, но хорошо оплачиваемую работу.	0
22. Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы.	1
23. Для Вас больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе.	0
24. Вы больше цените полученное признание за работу, чем отношение коллег.	1
25. Вас больше стимулирует то, что Вас ценят коллеги, а не ответственность в работе.	0
26. Вас больше стимулирует возможность делать ответственную работу, чем возможность повышения в должности.	1
27. Для Вас важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности.	0
28. Вас больше интересует возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной.	1
29. Для Вас важнее качественное выполнение своей работы, чем признание и похвала.	1
30. Для Вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачны ли или нет Вы в работе.	0
31. Поддержка коллег важнее отношений с директором.	0
32. Для Вас важнее хорошие отношения с директором, чем поддержка коллег.	1
33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она не интересная.	1
34. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она не ответственная.	0
35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная.	1

36. Для Вас важна содержательная работа, даже если она мало оплачивается.		0
37. Если Вы будете менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности.		1
38. Если Вы будете менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать.		0
39. Для Вас важнее информация о своем успехе, чем хорошие отношения с директором.		0
40. Для Вас важнее хорошие отношения с директором, чем информация о своем успехе.		1
41. Лучше сохранить хорошие отношения с директором и отказаться от повышения в должности, чем испортить их, согласившись на повышение.		1
42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с директором.		0
43. Ваша работа на данный момент значит для Вас много, и Вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей повышения в должности нет.		0
44. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинной.		1
45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения сотрудничества, для Вас важна поддержка коллег. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе.		0
46. Вы предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете один.		1
47. Вам нравится ответственность, даже если нет успеха, и Вы не оправдываете ожиданий.		0
48. Лучше выполнить данное задание, чем иметь большую ответственность.		1
49. Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности в будущем.		0
50. Лучше получить повышение в должности, даже если не получить признания.		1
51. Для Вас важна поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, когда Вам придется расстаться с ними.		0
52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами.		1
53. Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем делать более интересную работу, на которой неудачи случаются чаще.		0
54. Вы предпочитаете работу интересную, с которой чаще не справляешься, чем скучную.		1
55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами.		0
56. Лучше иметь всегда успех в работе, даже если у Вас нет поддержки коллег.		1

Ключ мотивационного теста

Для начала отметьте в каждой паре утверждение, которое получило большее количество баллов, из крайней ячейки выберите число (1 или 0), которое относится к этому утверждению. То есть, если при рассмотрении первого и второго утверждения больше баллов Вы дали второму, поставьте как результат «0». После того как Вы определите результат по каждой паре, сложите все единицы и нули.

Если в сумме получилось от 10 до 28 баллов, то присутствует мотивация на карьеру и деньги. Это человек, для которого важнее его доход, а не признание коллег. Он, скорее всего, согласится на высокооплачиваемую, но высококвалифицированной, но высокооплачиваемой работы.

Если, в сумме менее 10 баллов, то присутствует мотивация к достижению социального успеха, признания коллег. Это человек, для которого важнее самореализация, чем уровень его дохода.

Тест 4. Шкала оценки потребности в достижении

Мотивация достижения (успеха, удача) — стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего, во что бы то ни стало — является одним из ядерных свойств личности, оказывающих влияние на всю человеческую жизнь.

Измерять уровень мотивации достижения, мотивированности на успех можно с помощью разработанной шкалы — небольшого теста-опросника. Шкала эта состоит из 22 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов — «да» или «нет». Ответы, совпадающие с ключевыми (по коду), суммируются (по 1 баллу за каждый такой ответ).

В отличие от многих ранее описанных тестов-опросников шкала потребности в достижениях имеет децильные (стендовые) нормы, поэтому конкретный результат можно оценить с помощью следующей таблицы:

	Уровень мотивации достижения									
	низкий			средней				высокий		
Сумма баллов	2-9	10	11	12	13	14	15	16	17	18-19

Код: ответы «да» на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22;
ответы «нет» на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Суждения	Да	Нет
1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.		
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.		
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.		
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.		
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.		
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.		
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деловые.		
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.		
9. Подтолкнутая мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.		
10. Мои близкие считают меня ленивым.		
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.		
12. Терпение во мне больше, чем способностей.		
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.		
14. Лень, а не сложное в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.		
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.		
16. Ради успеха я могу рисковать, даже если шансы невелики.		
17. Я — усердный человек.		
18. Когда все идет плохо, моя энергия усиливается.		
19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.		
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.		
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.		
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.		

Тест 5. Мотивация к избеганию неудач

Тест предложен Т. Элерсом, позволяет оценить уровень защиты личности, мотивации к избеганию неудач, страха перед несчастием.

Инструкция: Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно вас характеризует, и пометьте его.

№	1	2	3
1	смелый	братский	предприимчивый
2	крепкий	робкий	угрюмый
3	осторожный	реалистичный	пессимистичный
4	восторженный	безразличный	внимательный
5	научный	трусливый	насмешливый
6	ловкий	бойкий	предусмотрительный
7	адаптивный	колеблющийся	уверенный
8	стремительный	гипотетический	беспокойный
9	непредусмотрительный	жизненный	непредусмотрительный
10	оптимистичный	добросовестный	чуждый
11	меланхолический	сознающийся	неустойчивый
12	трусачный	небрежный	авантюристичный
13	примечательный	тихий	беспокойный
14	внимательный	неблагоразумный	смелый
15	рассудительный	быстрый	вероятностный
16	предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17	авантюристичный	различный	робкий
18	материальный	неосторожный	безразличный
19	путистый	нерешительный	нормальный
20	исполнительный	преданный	шагнущий
21	предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22	уверенный	безразличный	небрежный
23	осторожный	беззаботный	терпеливый
24	разумный	заботливый	храбрый
25	предвещающий	настроженный	добросовестный
26	копачный	путистый	беззаботный
27	различный	оптимистичный	пессимистичный
28	осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29	тихий	неорганизованный	беспокойный
30	оптимистичный	братский	беззаботный

Ключ:

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе (первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты — номер столбца, в котором нужно слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце — «бдительный»). Другие выборы баллов не получают.

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/ 3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Результат. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

- от 0 до 10 баллов: низкая мотивация к защите;
- от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;
- от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации;
- свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Анализ результата

Исследования Д. Мак-Клеанда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех. Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Немецкий ученый Ф. Буркирд утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- 1) степени предполагаемого риска;
- 2) преобладающей мотивации;
- 3) опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое — когда без риска удастся получить желаемый результат; второе — когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата

при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, то есть мотивацию к избеганию неудач.

Тест 6. Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Рсаи)

Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации.

Напомним, что о внутреннем типе мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплата и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Само внешние мотивы дифференцируются здесь на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Инструкция: Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

Мотивы профессиональной деятельности	1 в очень маленькой степени	2 в довольно маленькой степени	3 в небольшой, но в доста- точно высо- кой мере	4 в довольно большой степени	5 в очень высо- кой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по работе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважении со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Обработка:

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$ВМ = (оценка\ пункта\ 6 + оценка\ пункта\ 7) / 2;$

$ВПМ = (оценка\ п.\ 1 + оценка\ п.\ 2 + оценка\ п.\ 5) / 3;$

$ВОМ = (оценка\ п.\ 3 + оценка\ п.\ 4) / 2.$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация:

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшему, оптимальному, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания:

$ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ.$

Наихудшим мотивационным комплексом является тип:

$ВОМ > ВПМ > ВМ.$

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы.

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

Например, можно для сопоставляемых мотивационных комплексов считать абсолютно одинаковыми.

	ВМ	ВПМ	ВОМ
1.	1	2	5
2.	2	3	4

И первый, и второй мотивационный комплекс относятся к одному и тому же неоптимальному типу $ВОМ > ВПМ > ВМ.$

Однако видно, что в первом случае мотивационный комплекс личности значительно негативнее, чем во втором. Во втором случае, по сравнению с первым, имеет место снижение показателя отрицательной мотивации и повышение показателей внешней положительной и внутренней мотивации.

Тест 7. Мотивация успеха и боязнь неудач

Тест разработан А.А. Реазиом

Инструкция: Отвечая на нижеприведенные вопросы, необходимо выбрать ответ «да» или «нет». Если Вы затруднитесь с ответом, то вспомните, что «да» объединяет как явное «да», так и «скорее да, чем нет». То же относится и к ответу «нет»: он объединяет явное «нет» и «скорее нет, чем да».

Отвечать на вопросы следует быстро, не задумываясь надолго. Ответ, который первый приходит в голову, как правило, является и наиболее точным.

Текст опросника:

1. Включаясь в работу, как правило, оптимистично надеюсь на успех.
2. В деятельности активен.
3. Склонен к проявлению инициативности.
4. При выполнении ответственных заданий стараюсь по возможности найти причины отказа от них.
5. Часто выбираю крайности: либо занижаю уровень задания, либо нереалистично высокие по трудности.
6. При встрече с препятствиями, как правило, не отступаю, а ишу способы их преодоления.
7. При чередовании успехов и неудач склонен к переосенке своих успехов.
8. Продуктивность деятельности в основном зависит от моей собственной целеустремленности, а не от внешнего контроля.
9. При выполнении достаточно трудных заданий, в условиях ограничения времени, результативность деятельности ухудшается.
10. Склонен проявлять настойчивость в достижении цели.

11. Склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.
12. Если рискую, то, скорее с умом, а не бесшабашно.
13. Не очень настойчива в достижении цели, особенно если отсутствует внешний контроль.
14. Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели, чем нереально высокие.
15. В случае неудачи при выполнении какого-либо задания, его притягательность, как правило, снижается.
16. При чередовании успехов и неудач склонен к перекарке своих неудач.
17. Предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.
18. При работе в условиях ограничения времени результативность деятельности улучшается, даже если задание достаточно трудное.
19. В случае неудачи при выполнении чего-либо, от поставленной цели, как правило, не отказываюсь.
20. Если задание выбрал себе сам, то в случае неудачи его притягательность еще более возрастает.

Ключ:

Ответ «ДА»: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20.

Ответ «НЕТ»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Анализ результатов:

За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается 1 балл. Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Если количество набранных баллов от 0 до 7, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудач).

Если количество набранных баллов от 14 до 20, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех).

Если количество набранных баллов от 8 до 13; то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен. При этом можно иметь в виду, что если количество баллов 8–9, есть определенная тенденция мотивации на неудачу, а если количество

баллов 12–13, имеется определенная тенденция мотивации на успех.

Мотивация на успех относится к позитивной мотивации. При такой мотивации человек, начиная дело, имеет в виду достижение чего-то конструктивного, положительного. В основе активности человека лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. Такие люди обычно уверены в себе, в своих силах, ответственные, инициативны и активны. Их отличают настойчивость в достижении цели, целеустремленность.

Мотивация на неудачу относится к негативной мотивации. При данном типе мотивации активность человека связана с потребностью избежать срыва, порицания, наказания, неудачи. Вообще в основе этой мотивации лежит идея избегания и идея негативных ожиданий. Начиная дело, человек уже заранее боится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха.

Люди, мотивированные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах. Стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости решения сверхответственных задач могут впадать в состояние, близкое к паническому. По крайней мере, ситуативная тревожность у них в этих случаях становится чрезвычайно высокой. Все это вместе с тем может сочетаться с весьма ответственным отношением к делу.

Глава 9

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

9.1. Контроль системы мотивации

Любая компания заинтересована в построении эффективной системы мотивации и соответственно увеличении прибыльности. Для достижения этого в первую очередь необходимо ввести и использовать количественно измеримые и объективные в оценке показатели. Распространенное их наименование – «Key performance indicators» и сокращенно KPI.

Главное достоинство системы мотивации, основанной на ключевых показателях (KPI), заключается в ее универсальности. Их внедрение позволяет существенно повысить заинтересованность персонала в конечных результатах деятельности всей компании. KPI необходимо разрабатывать под конкретную компанию. Как показывает практика, простое их копирование с наиболее успешных компаний не приводит к сколь-нибудь заметным позитивным сдвигам в мотивации персонала.

Неоспоримое преимущество KPI состоит в том, что их можно применять для оценки деятельности как всей компании, отдельных подразделений, так и конкретных сотрудников. Также она позволяет сопоставить однотипные процессы, протекающие в различных условиях и сравнить их по различным подразделениям за определенный промежуток времени.

Стандартизация системы KPI позволяет в процессе принятия решений использовать данные, которые доступны в любой момент времени в унифицированной форме.

Наибольшую эффективность KPI-показали в крупных компаниях розничной торговли, имеющих разветвленную сеть. Так как каждая торговая точка осуществляет относительно идентичные бизнес-процессы, топ-менеджеры центрального офиса могут с использованием простых показателей отследить различия в работе структурных подразделений компании, на основании чего вовремя прогнозировать проблемы и соответственно предотвратить факт их возникновения.

Более того, KPI показатели можно вполне использовать для построения эффективной системы мотивации. Но область их возможного применения не ограничивается только системой мотивации. Например, сравнение и анализ результативности деятельности каждого из подразделений позволяют сформулировать достаточно объективный прогноз тенденций развития всей компании.

Наиболее просто рассчитать финансовые показатели деятельности. Вся необходимая для этого информация содержится в балансе и отчете о прибылях и убытках. Оперативность предоставления информации определяется принятой в компании системой учета. Обычно анализ проводится исходя из данных за месяц. В этом случае можно проанализировать данные, на основании чего своевременно осуществить необходимое мотивирующее воздействие на персонал определенной направленности.

Разработкой, сравнением показателей должен заниматься внутренний специалист. Он должен иметь четкое представление о каждом KPI. Это связано с тем, что показатели, применимые для оценки руководящего состава и компании в целом, часто невозможно применить для оценки конкретного отдела, что объясняется спецификой работы каждого структурного подразделения компании. К примеру, при оценке линейного топ-менеджера можно применить показатель прибыли, остающейся в распоряжении компании до времени уплаты налога и процентов. Но этот показатель не будет объективным для оценки работы менеджера по продажам, так как это чисто финансовый показатель и подходит для характеристики эффективности работы компании

в целом, то есть напрямую связан на объемах ее доходов и расходов. Менеджер по продажам на состояние этих показателей не может оказывать заметного влияния. Для оценки его работы необходимо использовать какой-либо другой нефинансовый показатель. К примеру, количество урегулированных претензий клиентов или процент от этого количества к общему числу претензий.

Ценность системы KPI состоит не в статичном мониторинге данных, которые не будут использованы в дальнейшем. Одновременно с тем, что она является основой эффективной мотивации персонала, она позволяет выделить закономерности развития компании в целом или определенных бизнес-процессов, в частности.

Как показывает практика, система KPI при внедрении в компания способна выполнять следующие функции:

- 1) оценка всего персонала компании и конкретного сотрудника;
- 2) мотивация персонала на результат;
- 3) существенно повышает ответственность каждого отдельного сотрудника за выполняемую им работу;
- 4) мотивирует персонал на развитие и улучшение перспективных направлений деятельности компании;
- 5) позволяет оперативно определять сбои в мотивации персонала;
- 6) показывает влияние определенного сотрудника на результат;
- 7) являются информационной базой для управленческих решений.

Требования к коэффициентам системы KPI

- 1) четкая определенность и количественная измеримость;
- 2) доступность определения для каждого сотрудника;
- 3) достижимость, то есть сотрудник своей работой мог их увеличить до необходимого уровня;
- 4) находятся в сфере влияния тех сотрудников, которые подвергаются оценке.

KPI должны способствовать мотивации персонала через поставленные цели. К примеру, при выполнении отделом по продажам норматива количества привлеченных новых клиентов сотрудники отдела получают премию. В противном случае, при не достижении поставленных количественных нормативов, эта премия сотрудникам отдела не выплачивается. Здесь KPI — количество новых клиентов, привлеченных за определенный период времени.

Обязательное условие KPI — это их сопоставимость. То есть один и те же показатели можно сравнить в типичных ситуациях. К примеру, средний чек нельзя сравнивать в магазине, расположенном в центре города и такого же магазина, расположенного в глубинке. Условие сопоставимости должно быть предусмотрено при введении KPI — отношение среднедневной выручки к количеству чеков за день.

Динамика изменения KPI должна иметь возможность быть представленной графически, то есть наглядно. Это позволит более эффективно с ними работать, делать выводы и принимать решения.

Одновременно каждый KPI должен нести смысл и служить базой для анализа. Важность соблюдения этого принципа подтверждается на примере достаточно распространенного KPI — отношение суммы расходов на содержание административного аппарата к общей массе прибыли.

С формальной позиции он удовлетворяет всем вышеперечисленным требованиям, то есть количественно измерен, нормирован, представлен графически и т.д. Но смысл этого KPI утерян. Такое достаточно часто происходит на практике при внедрении системы KPI.

Приоритетное внимание следует уделить процессу внедрения как всей системы KPI, так и отдельных показателей. Для этого необходимо привлекать максимальное количество экспертов, которыми могут стать топ-менеджеры, а также отдельные специалисты бухгалтерии.

При практическом внедрении системы KPI вместе с общими финансовыми KPI, необходимо сформировать и специальные

Они формируются с учетом специфики деятельности компании, ее стратегии, целей и задач, имеющих место на данный момент времени. К примеру, молодой компании подойдет процент привлеченных клиентов. К компании, занимающей устойчивые позиции на рынке, будет применим KPI — уровень валовой прибыли или KPI — уровень прибыльности. Одновременно с ними необходимо ввести и другие KPI, анализирующие отдельные составляющие деятельности компании.

Как показывает практика, внедрение системы KPI в компании связано с рядом ее преимуществ. С ее помощью можно вполне объективно оценить эффективность каждого конкретного сотрудника. Это станет приемлемым условием для назначения премии. В целом система KPI позволяет создать эффективную систему мотивации, посредством формирования у персонала устойчивого представления о том, что именно от их усилий зависит размер премии.

Одновременно с явными преимуществами, ее внедрение связано и с рядом проблем. Достаточно проблематично выделить параметр успешности «в чистом виде», а чем выше должность, тем труднее отделить факторы, зависящие исключительно от действий конкретного сотрудника. Не менее проблемно оценить каждый KPI в денежном выражении.

Таблица 12

Показатели KPI, используемые в ООО «ДХЛ Логистика»

(Приводится по материалам

<http://brand-managment.narod.ru/gloss/kpi2.htm>)

Показатель	Что означает	Что оценивается	Возможная периодичность расчета	Для чего может быть использован
EBIT, прибыль, остающаяся после налогообложения, уплаты процентов и дивидендов	Прибыль, остающаяся после уплаты налогов, но которую имеют право делиться акционеры, кредиторы, инвесторы (акционеры)	Генеральный директор, Директор филиала, отвечающие за дивиденды, и расходную часть своего бюджета	Ежеквартально, ежеполугодово, ежегодно	Расчет бонусов, расчет самоокупаемости, получение кредитов, оценка рентабельности вложенной в т.д.

Показатель	Что означает	Кто оценивается	Возможная периодичность расчета	Для чего может быть использован
Break Margin, уровень прибыльности (как правило, в процентах)	Отношение валовой прибыли к выручке (общему объему продаж)	Руководители отделов, направлений бизнеса, разработчики продукт или услугу	Ежегодно, ежеквартально, а также вплоть до товара или технологического поколения продукта	Для оценки перспектив развития продукта, выявления спроса на товар или услугу, выявления конкуренции
Turnover ratio, рентабельность кадров	Отношение общего числа уволившихся за период к среднестатистической численности работающих за тот же период	Директор по персоналу, руководители структурных подразделений компании, имеющие определенное влияние на расписание	Ежемесячно, ежеквартально, ежегодно	Для оценки влияния текучести кадров на результаты бизнеса, прогнозирования периода наиболее активного повода персонала, определение потребности каждой категории работников, для выявления скрытых резервов компании, оценки эффективности работы кадрового аппарата
Средний объем продаж	Объем продаж (в штуках, денежных единицах), который приносит каждый продавец	Отдел продаж, менеджер по продажам	Ежедневно, ежеквартально, ежеквартально, ежегодно	Планирование доходной части бюджета подразделения, измерение эффективности работы каждого менеджера или отдела и, как следствие, распределение премиального фонда, выявление сильных сторон
Соотношение периода оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (равно как и каждый из периодов в отдельности)	Отношение среднего срока оплаты покупателей к среднему сроку оплаты поставщикам	Отдел по работе с клиентами, финансовый отдел, коммерческой отдел, отдел продаж	Ежемесячно, ежеквартально, ежегодно	Планирование денежных потоков и возможных рисков, получение кредитов, расчет сроков платежей по контрактам, установление размеров скидок за раннюю оплату, выявление нарушений исполнения финансовых обязательств

Принципиально иной подход к эффективной мотивации персонала состоит в построении системы санкций, то есть наказаний. Чаще всего именно его используют в мотивации торгового персонала. И, как показывает практика, он часто является более действенным, чем положительные стимулы.

Для начала необходимо разработать систему стандартов. Это самое главное, но и самое сложное во всей практике мотивации. Если требуется ограничить и направить в нужное русло поведение персонала, то первоначально необходимо поставить стандарты, которые он должен выполнять. Только после этого начинать применять наказания. Если наказывать персонал без четко определенных правил игры, то он будет считать санкции несправедливыми. Вместо эффективной мотивации будет достигнут противоположный эффект — демотивация.

Основной принцип, которым следует руководствоваться при разработке нормативов, то есть при определении размера штрафов, состоит в том, что он должен быть всегда соразмерен нарушению. Санкции должны быть чувствительными и одновременно соответствовать представлению персонала о справедливости. При определении размера штрафов, применяемых в компании, следует изучить опыт других компаний. Также учесть размер оплаты труда персонала, специфику рынка труда и т.д. Действенным способом формирования системы штрафов может стать фокус-группа, проводимая с рядовым персоналом и топ-менеджерами.

Следующим не менее важным этапом, идущим за этапом формирования системы санкций, является их донесение до персонала. Важно, разработав систему наказаний, довести ее до каждого сотрудника в неизменном виде. Главное, чтобы эта система была понятной персоналу всех уровней и опиралась на принципы справедливости и логичности. Это необходимо для предотвращения возможного неверного их толкования и исполнения.

Как правило, принятую в компании систему санкций сообщают на общих собраниях персонала. Такой способ донесения позволяет сразу снять все возможные вопросы и разъяснить все ее особенности.

При практическом использовании системы наказаний это нужно делать последовательно. К примеру, если проступок совершен, а сотрудник не понес за это наказания или наоборот был наказан излишне жестко, то это может дискредитировать всю систему. После подобных сбоев персонал практически невозможно убедить в ее справедливости. Соблюдение последовательности внедрения системы наказаний позволяет создать нужную мотивационную настрой и через это способствовать повышению дисциплины и ответственности персонала.

После того как система санкций внедрена, необходимо периодически отслеживать ее эффективность. Обычно не реже одного раз в год, так как она не является статичной. При необходимости стоит отменять или корректировать некоторые положения по санкциям.

На практике система наказаний пересматривается периодически, одновременно с системой положительной мотивации, в зависимости от изменения целей, задач и стратегии компании (см. приложение 3).

9.2. Управление системой мотивации

Как показывает практика, начинать строить систему мотивации торгового персонала необходимо раньше, чем начнется обслуживание первых клиентов. То есть на этапе, когда руководство выработало стратегию, но еще не начался найм персонала.

Мотивационная политика представляет собой один из ключевых элементов деятельности компании, так как именно посредством нее усилия персонала направляются на достижение целей компании.

В случае, когда в компании уже работает система мотивации, причиной задуматься об изменениях в ней могут послужить следующие факторы:

1) регулярное невыполнение плана продаж одновременно с высокой конкурентоспособностью цен и эффективностью маркетинговой политики;

- 2) увеличение инвестиций в персонал одновременно со снижением отдачи от него;
- 3) увеличение текучки персонала;
- 4) персонал работает неэффективно, и только постоянный жесткий контроль заставляет их работать.

На практике систему мотивации могут разрабатывать как сотрудники отдела по управлению персоналом, так и внешние консультанты. Эти два варианта вполне приемлемы. Такая система мотивации может разрабатываться совместными усилиями сотрудников отдела по персоналу и внешних консультантов. Достоинство этой формы работы состоит в том, что она позволяет объединить преимущества обеих сторон. Сотрудники отдела по управлению персоналом лучше знают специфику компании, в том числе систему отношений, корпоративные традиции, финансовые возможности и т.д. С другой стороны, внешние консультанты обладают более разнообразным опытом, используют разнообразные подходы, арсенал различных работ. Они могут спрогнозировать и эффективно управлять сопротивлением персонала при внедрении изменений в систему мотивации. Одновременно они не включены во внутреннюю иерархию, а это позволяет им быть более объективными. В случае если планируются непопулярные изменения, например уменьшение фиксированной части заработной платы, то использование внешних консультантов позволит легче справиться с негативной реакцией персонала.

Разработка комплексной системы управления мотивацией персонала должна осуществляться поэтапно:

- 1) мониторинг реальной мотивации персонала компании с использованием специально разработанных методов диагностики;
- 2) диагностика внутренних и внешних факторов мотивации персонала, включая потребности сотрудников, организацию управления, материальную мотивацию, условия труда, трудовые отношения, кадровую политику и т.д.;
- 3) выделение степени и характера влияния мотивации персонала на различные показатели функционирования компании,

например на производительность, прибыльность, качество и безопасность труда, трудовую дисциплину, текучку персонала, инициативу, креативность;

4) формирование и внедрение мероприятий по повышению эффективности мотивации и степени удовлетворенности работой персонала;

5) формулировка принципов и оптимизация системы материальной мотивации, ее согласование с целями и стратегией компании, результативностью ее функционирования;

6) контроль функционирования системы мотивации, с использованием различных критериев.

В целях эффективного управления системой мотивации используются различные методы.

На практике в целях диагностики мотивации персонала применяются наблюдение, интервью, анкетирование, психологическая диагностика, изучение документов и экспертные оценки. Обычно вся собранная информация обрабатывается, с привлечением многомерных статистических методов для сравнительного анализа, выявления динамики и зависимостей базовых показателей мотивации.

Целесообразно решения относительно системы мотивации принимать с привлечением методов системного проектирования, совещаний и проектных групп.

Внедрение изменений в систему мотивации осуществляется с привлечением комплексных административных, экономических и психологических мероприятий. Только комплексный подход позволяет обеспечить приемлемый уровень ее эффективности.

Диагностика мотивации персонала проводится с использованием:

1) персонализированных и анонимных опросников;

2) анкет со свободным ответом;

3) косвенных методов, например ранжирование, семантический дифференциал;

4) интервьюирования.

В случае, когда по результатам диагностики будет установлено, что система мотивации имеет крайне низкую степень эффективности, а действия на решение выявленных проблем, только усложняют ситуацию, обычно требуется качественное полное или частичное перепроектирование системы мотивации и ее последующее повторное ее внедрение.

Принимая решение о перепроектировании системы мотивации, следует помнить, что это достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс. Поэтому предварительно следует убедиться в том, что верно определены проблемные точки и что наносимый проблемой ущерб компании сопоставим с предстоящими затратами.

В процессе перепроектирования системы мотивации необходимо следовать основным принципам:

- 1) вознаграждать только за результат или успех;
- 2) применять единые, объективные и понятные правила, регулирующие различие персонала;
- 3) система мотивации должна реализовывать ожидания персонала. В противном случае она будет неэффективна;
- 4) система материальной мотивации персонала должна быть конкурентной, то есть оплата труда, социальный пакет и другие ее составляющие должны быть конкурентными.

После того как принято окончательное решение о необходимости перепроектирования системы мотивации, необходимо приступить к следующей фазе — пилотному перепроектированию. Оно реализуется через определенные этапы.

Первый этап — описание существующей системы мотивации, его задача состоит в том, чтобы максимально полно описать существующие в компании полномочия, сферы ответственности и функциональные обязанности персонала. Диагностика компании является основанием для проектирования измененной системы мотивации.

Первый этап включает:

- 1) анализ существующей в компании системы мотивации, в том числе анализ документов и регламентов, описание фактически используемых систем оплаты труда персонала. На основании

этого анализа полученная информация соотносится, систематизируется, и определяются ключевые проблемы;

2) описание функций персонала, структурных подразделений компании, а также показателей их эффективности;

3) описание существующих функций каждого сотрудника в реализации функций подразделения, в том числе зоны ответственности, выполняемая работа, результаты и критерии эффективности трудовой деятельности.

Второй этап — проектирование целевой системы мотивации.

В рамках этого этапа разрабатываются базовые принципы мотивации персонала, структурных подразделений компании.

На втором этапе необходимо:

1) выделить несколько тактических целей компании, которые планируется достичь через материальную мотивацию персонала. К примеру, это может быть рост прибыли, повышение производительности, качества продукции;

2) разработать целевую систему мотивации каждого сотрудника. Она должна включать описание роли сотрудника в структурном подразделении компании, его функции, ответственность, планируемые результаты и ключевые показатели эффективности его работы;

3) определить базовые стимулы;

4) разработать инструменты мотивации;

5) выделить перечень изменений в функционировании структурных подразделений компании. Обычно требуется пересмотреть порядок взаимодействия персонала и систему их ответственности.

Третий этап — настройка системы мотивации.

Основная цель этого этапа состоит в том, чтобы определить и устранить все недоработки, допущенные в процессе разработки новой системы мотивации.

Настройка системы материальной мотивации включает:

1) пересчет оплаты труда персонала сотрудников за истекший период (месяц, год) с использованием новой системы мотивации. Это позволит конкретизировать механизмы мотивации в конкретных формулах;

2) расчет оплаты труда персонала на будущий период с использованием новой системы мотивации. Это позволит оценить уровень адекватности системы и своевременно ее скорректировать.

В процессе управления системой мотивации следует учесть, что если она протестирована на основе исторических данных о деятельности компании, то это может создать различные проблемы, например, увеличение текучки персонала. К примеру, в случае, если вместо фиксированного оклада менеджеров по работе с клиентами ввести бонусы, привязанные к выручке, это может повлечь существенное увеличение объема продаж. Естественно, коммерчески увеличится их оплата труда. А моделирование работы новой системы мотивации на основе исторических данных деятельности компании не позволяет учесть подобные тенденции. Как правило, через некоторое время руководство производит уменьшение размера бонусов. То есть производит их нормирование. Влияние естественной реакции персонала будет демотивацией или поиск новой работы.

Четвертый этап — закрепление системы мотивации во внутрифирменном нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства.

Пятый этап — определение программы перехода на новую систему мотивации.

При внедрении новой системы мотивации иногда используется бесплотный переход. То есть разовый перевод всего персонала на новую систему мотивации. Однако, как показывает практика, даже в рамках одного структурного подразделения подобный шаг чаще всего ведет к крайне негативным социально-психологическим последствиям. Оптимально — постепенно вводить новую систему мотивации. Это позволяет постепенно адаптировать персонал. Например, осуществлять выплаты персоналу в соответствии со старой системой мотивации, но одновременно расчитать в соответствии с новой.

Эффективность новой системы мотивации должна оцениваться по следующим базовым параметрам:

- 1) лояльность персонала;

- 2) результативность работы персонала;
- 3) имидж компании на рынке труда.

Лояльность персонала целесообразно оценивать по истечении одного месяца с момента внедрения новой системы мотивации. К примеру, через измерение коэффициента текучки персонала.

Как показывает практика, через систему мотивации можно результативно управлять таким важным параметром для торгового персонала, как текучка персонала.

Оценку изменения результативности работы персонала целесообразно проводить через более длительный период с момента внедрения новой системы мотивации.

Имидж компании на рынке труда можно оценить посредством таких простых параметров, как изменение количества кандидатов на вакантное место или процент согласившихся сотрудников из числа тех, кому компанией было сделано предложение.

Оценить эффективность управления системой мотивации не сложно, когда существует отлаженная обратная связь с персоналом. Нельзя запрещать персоналу высказывать свои критические замечания относительно существующей системы. Целесообразно периодически проводить анонимные опросы персонала, что покажет степень удовлетворенности персонала.

Шестой этап — полное внедрение новой системы мотивации.

Если была проведена объективная апробация системы мотивации, то на этом этапе с меньшей вероятностью возникнут какие-либо проблемы. Активное информирование персонала о ходе внедрения позволяет существенно снизить степень сопротивления изменениям.

Принципы эффективного управления системой мотивации:

- 1) конкретизация и реалистичность целей системы мотивации;
- 2) понятность системы мотивации всему персоналу. К примеру, можно сформировать рабочую группу по управлению системой мотивации персонала, периодически проводить опросы персонала и максимально задействовать в процессе управления системой мотивации топ-менеджеров компании;

3) стимулы, используемые в системе мотивации, должны быть значимы для персонала;

4) вознаграждение должно выплачиваться персоналу сразу после достижения поставленных целей;

5) активное использование нематериальных стимулов. Как показывает практика ряда ведущих компаний, персонал компаний, в которых существуют комфортные и эмоциональные условия для труда, в меньшей степени склонен к переходу в другие компании.

Сегодня все большее распространение получает концепция управления стоимостью компании или «управления компанией на основе стоимости», «Value-Based Management». Основная цель компании в соответствии с этим подходом состоит в увеличении ее стоимости. Система управления стоимостью компании включает комплексное обеспечение формулировки целей, реализацию стратегии, формирование целевой организационной структуры, мониторинг и контроль деятельности.

Основной блок этого подхода — это система мотивации. Она отличается определенной спецификой, а именно включением в нее, наряду с традиционными стимулами, таких, как стимулирование акциями, опционами.

Участие в капитале компании является одним из наиболее распространенных методов мотивации топ-менеджмента торговых компаний.

Поощрение акциями оказывает стимулирующее воздействие через то, что топ-менеджеры могут увеличивать стоимость принадлежащих им акций в результате повышения эффективности управления компанией. Как показывает практика, топ-менеджеры, в результате поощрения акциями, то есть, ставшись акционерами руководимой ими компании, существенно изменяют свой подход к управлению ею. Они нацелены на максимизацию стоимости компании.

Метод мотивации топ-менеджмента компании акциями получил широкое распространение по причине активного развития сделок по выкупу компаний с использованием фантозового рычага. Сделки по выкупу компании с использованием

финансового рычага заключаются между акционерами компании и приобретающей стороной. Объектом выкупа может быть как вся компания, так и отдельные ее элементы. Обычно финансирование сделки осуществляется за счет заемных средств. К примеру, банковского кредита или выпуска облигаций.

Как правило, в процессе осуществления сделки приобретающая сторона предлагает ее топ-менеджерам вознаграждение в виде акций данной компании. Это позволяет сохранить наиболее ценных топ-менеджеров. Топ-менеджеры, являющиеся собственниками компании, в наибольшей степени мотивированы на повышение эффективности собственной работы и достижение увеличения стоимости компании.

Недостаток такой системы мотивации топ-менеджмента заключается в существенном увеличении рисков компании, обусловленных увеличением объемов ее долговых обязательств.

Как показывает практика, в отечественных торговых компаниях данная система мотивации недостаточно полно используется.

Опционные планы также являются одним из действенных инновационных стимулов в системе мотивации топ-менеджмента компании. Он получил большее распространение, так как является действенным стимулом и одновременно не требует существенных затрат со стороны компании.

Опционные планы могут использоваться для достижения различного мотивирующего эффекта. Первое — поощрение топ-менеджмента за достигнутые результаты. Второе — мотивация будущей деятельности топ-менеджеров по увеличению стоимости компании.

Существует возможность использования опционных планов в соответствии с целями, задачами и стратегией компании. Один из вариантов — поощрение опционами с ценой исполнения ниже текущей рыночной цены акций компании. Это представляет собой один из возможных способов текущего поощрения и относится к одному из методов вознаграждения. Другой вариант — опционы имеют цену исполнения равной или выше текущей рыночной цены акций компании. Это мотивация отложенного

характера. В этом случае топ-менеджеры будут стремиться обеспечивать повышение рыночной цены акций для того, чтобы иметь возможность исполнить предоставленные опционы.

В последнее время мотивация топ-менеджмента опционами получает все большее распространение. Обычно компании формируют опционные планы таким образом, чтобы они отражали ожидания акционеров и учитывали специфику ее компании. Одновременно опционные планы должны обеспечивать вознаграждение, сопоставимое с вознаграждением в других компаниях отрасли, то есть быть конкурентным стимулом.

Наиболее распространенные разновидности опционных планов:

- 1) единовременное опционное поощрение;
- 2) поощрение опционами на конкретное количество акций.

В их основу положено предположение о том, что топ-менеджеры компании регулярно в течение определенного времени поощряются опционами на акции компании. При использовании единовременного опционного поощрения топ-менеджменту предоставляются опционы на будущий срок. Их общее количество соответствует общему количеству опционов, которые могли быть предоставлены последователю в течение этого же периода.

Поощрение опционами на фиксированное количество акций компании состоит в том, что топ-менеджеру ежегодно предоставляют опционы на установленное и неизменное количество акций, независимо от их текущего рыночного курса на момент поощрения.

Особенность опционных планов как стимула состоит в том, что они могут быть использованы исключительно для мотивации топ-менеджмента компании. Возможность практического использования этого стимула для более низких уровней торгового персонала фактически ограничена.

Так как линейные менеджеры не могут оказать существенного влияния на стоимость компании, для них этот стимул будет также мало эффективным. Для них нецелесообразно ставить их премии в зависимость от курса акций компании.

9.3. Внесение изменений в систему мотивации

Система мотивации, даже самая удачная, не может быть бесконечно эффективной. У каждой из них есть свой определенный жизненный цикл.

Часто именно деньги являются точкой расхождения в отношениях между работодателями и сотрудниками. Работодатель желает получить максимальную отдачу от сотрудника и не платить ему лишнего. Сотрудник стремится к высокому доходу при минимуме работы. Какие только системы мотивации не испытывали топ-менеджеры, чтобы их персонал больше зарабатывал для компании и для себя. Но вечной системы пока никто не создал.

Подобная ситуация имеет место и в отношениях между производителем и потребителем. Деятельность любой компании направлена на создание товаров с большой рыночной долей и пользующейся устойчивым спросом. Она может годами приносить прибыль. Но, как доказал Т. Ленин, это не может продолжаться бесконечно долго. Иначеже даже самая прибыльная продукция перестает приносить компании доход.

Данное положение, согласно которому рыночные товары подобно живому организму проходят стадии зрелости и старости, стало основой теории жизненного цикла продукта. Данная теория может быть с успехом применена и к теории мотивации. Достаточно рассмотреть систему мотивации как специфический товар, который компания предлагает своему персоналу. Также как и обычный рыночный товар, система мотивации проходит определенный жизненный цикл.

Изначально менеджер создает новую систему, проверяет ее действие. Обычно период апробации длится около полугода. При ее успешности она распространяется и на другой персонал компании. Первое время персонал приспосабливается к новой системе мотивации. Только если она оказывает стимулирующее и побуждающее воздействие, может сформироваться требуемый уровень эффективности и результативности его труда.

Следующий этап — это привыкание. То есть персонал привыкает и неизбежно обнаруживает в ней слабые места.

С течением времени неизбежно зависимость между качеством работы и стимулами размывается. Крайний результат такого снижения степени зависимости — смерть системы мотивации.

Как показывает практика, около 90% HR-менеджеров сталкивались с ситуацией, когда существующая система мотивации однозначно неэффективна, то есть умерла. Единственный выход — это создание новой системы.

Основная масса HR-менеджеров необходимость частого обновления системы мотивации связывают с динамикой внешней среды. Около 20% специалистов связывают создание новой системы мотивации с изменением стратегических целей компании.

Главная причина изменения системы мотивации состоит в резком снижении эффективности и результативности труда персонала. Около 30% HR-менеджеров формировали новую систему мотивации в ответ на крайнюю неэффективность работы персонала. И еще 40% по причине отсутствия устойчивой связи между стимулами и результатами труда.

Теоретики в отношении частоты изменения системы мотивации утверждают, что это вполне достаточно делать один раз в два года. Но 80% HR-менеджеров пересматривают систему мотивации чаще одного раза в три года. Такая периодичность изменения системы мотивации вполне нормальна для компании и совершенно не говорит о наличии каких-либо проблем. Если в компании несколько лет действуют одни и те же мотивационные стимулы, то это означает, что в ней давно ничего не меняется.

Ни одна компания не может бесконечно долго поддерживать неизменной систему мотивации. Неизбежно наступает момент, когда она просто перестает работать. Главная цель HR-менеджера вовремя спрогнозировать смерть системы мотивации и заменить ее новой, более жизнеспособной (рис. 3, 4).

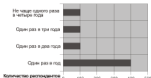


Рис. 3. Периодичность изменения системы мотивации по мнению HR-менеджеров

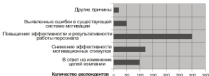


Рис. 4. Причины изменения системы мотивации по мнению HR-менеджеров

О приближении смерти системы мотивации свидетельствуют ряд симптомов.

Резкое беспричинное уменьшение результативности и эффективности работы персонала. Ситуация, когда кроме как с применением административных ресурсов мотивировать персонал невозможно, однозначно говорит либо уже о наступившей, либо приближающейся смерти системы мотивации.

Персонал ищет и обнаруживает слабые места в системе мотивации.

Например, одна из компаний персонала сложности, вызванные завышенной требовательностью персонала к системе мотивации, такле открытая новая подразделения. Большая часть персонала

нового подразделения с энтузиазмом воспринимала окладную систему оплаты труда. По истечении года с момента открытия в компании начали замечать странное поведение персонала, а именно персонал слишком часто устраивал перекуры, брал больничные и т.д. Причина этого очевидна — приближение смерти существующей системы мотивации. В ответ на это топ-менеджмент принял решение изменить систему материальной мотивации, тем самым встряхнуть персонал. В компании были введена система трудовых норм, за перевыполнение которых сотрудникам назначались определенные премии. Эффект был налицо — саботаж персонала был сведен на нет. Идея новой системы мотивации состояла в том, что когда сотрудник может получить дополнительное вознаграждение, ему не будет выгодно уклоняться от работы.

Большое количество жалоб персонала на низкую оплату труда.

Например, такая ситуация возникла у одной из компаний, занимающих монопольное положение на рынке. Так как у нее практически нет конкурентов, то определить рыночный уровень зарплаты было практически невозможно. Существующая система материальной мотивации не позволяла сделать вывод о справедливости существующей системы материальной мотивации. Одновременно персонал в массовом порядке стал предъявлять претензии на то, что им недоплачивают. Обычная надбавка к окладу не смогла существенно повлиять на ситуацию. Через пару месяцев персонал привык к низкой надбавке и опять начал считать, что ему не доплачивают. То есть проблема не решилась обычным повышением оплаты труда. Так как оплату труда в компании невозможно сравнить с рыночной, то топ-менеджмент принял решение о введении расчета внутренней ценности каждой должности. Максимально полно для этого подошла система «грейдов». Суть ее состояла в том, что зарплата каждого сотрудника вводится в прямую зависимость от важности его работы. Чем более сложные и полезные функции для компании сотрудник выполняет, тем больше вес его должности

и тем выше получаемая оплата труда. Внедрение новой системы материальной мотивации в данной компании привело к минимуму количество жалоб на несправедливость оплаты труда. Персонал был переориентирован на зарабатывание по новой схеме. Вместо жалоб от персонала ему были даны реальные инструменты это сделать. Либо пройти аттестацию, либо совершить трудовой подвиг; взять новые функции и увеличить вес своей должности.

Однако рано или поздно у компании возникнут прежние проблемы. Невозможно и система «грейдов» станет для персонала рутинной. Можно попытаться продлить жизнь системы мотивации, используя различные инструменты.

Систему мотивации, жизнь которой подходит к концу, можно продлить при помощи двух инструментов:

- 1) изменить сущность и свойства системы мотивации, то есть предложить персоналу нечто новое под старой маркой;
- 2) незначительно изменить оболочку системы мотивации, то есть, создав у персонала иллюзию новизны системы мотивации.

Эти инструменты работают в любой компании, вне зависимости от сферы и ее специфики организационной структуры. Топ-менеджмент компании может либо изменить всю систему мотивации, либо выполнить только ее доработку, без изменения сути.

Исходя из практики, HR-менеджеры используют оба этих инструмента, но чаще все же прибегают к радикальным мерам. Около половины HR-менеджеров обязательно раз в два года пересматривают существующую в компании систему мотивации. Изменению подвергается сам подход к материальной мотивации, состав социального пакета.

Наиболее очевидный и радикальный метод модификации умирающей системы мотивации состоит в изменении сложившегося соотношения между составными частями социального пакета.

Например, в одной компании, исходя из соотношения оклада и переменной части социального пакета, система материальной

мотивации делится на три типа. В системе первого типа переменная часть не превышает 15% либо вообще отсутствует. Она применяется в отношении персонала, мотивированного скорее на процесс, чем на результат. Система материальной мотивации с переменной частью 15–30% используется для персонала, мотивированного на результат. Системы с переменной частью от 50% применяются для персонала, для которого результат важнее всего.

Изменение системы мотивации в данной компании производится через переход с одной из трех систем материальной мотивации на другую. Таким образом, производится радикальное изменение системы мотивации.

Пример другой торговой компании говорит о том, что после назначения управляющим магазинов твердого склада, произошло резкое снижение процента клиентов, которые совершали покупки, от общего числа посетителей торгового зала. Для повышения этого показателя ИР-менеджер разработал принципиально новую систему материальной мотивации. Идея новой системы состояла в том, что вознаграждение примерно поровну делится на постоянную и переменную части, а премия выводится в зависимости от выполнения плана продаж и показателя процента клиентов, совершивших покупку.

В этой компании изменение системы материальной мотивации существенно повысило объем прибыли компании.

Другой, не менее распространенной формой кардинальной перестройки системы мотивации является внедрение комплексных программ, затрагивающих не только соотношение разных частей компенсационного пакета, но и многие другие функции, например постановку задач, оценку персонала. Это достаточно сложные в практическом использовании системы материальной мотивации, например управление на основе ключевых показателей эффективности или система геймификации.

Следует учесть, что введение подобной системы мотивации является трудоемким и растянутым по времени процессом. В среднем это занимает от года до трех лет. Преимущество их состоит

в том, что они менее затратно и более быстро модернизируются. Чтобы ее изменить, достаточно добавлять только отдельные элементы.

Эта система материальной мотивации, также как и другие, не может быть вечной. Но, если персонал будет недоволен системой оплаты труда, то компания может усложнить ее, введя дополнительные подтрейды.

Смерть старых систем мотивации и потребность в разработке новых представляет собой неизбежность. Но с использованием различных инструментов ее жизненный цикл можно существенно увеличить.

9.4. Анализ распространенных ошибок при реализации системы мотивации

По оценкам большинства специалистов, эффективно мотивированный специалист способен повысить результативность своей работы в целом в два раза. Одновременно различные ошибки в системе мотивации персонала приводят к тому, что затраченные ресурсы на нее не только не дают ожидаемых результатов, но и существенно ухудшают ситуацию в компании.

Типичные ошибки системы мотивации:

- 1) выплата «премий-призов»;
- 2) гарантированные премии;
- 3) недостижимые бонусы;
- 4) премирование за чужую работу.

Многие компании широко используют при построении системы мотивации «премии-призы». Их отличает неожиданный характер. Распространено мнение, что они призваны не только повысить лояльность персонала, но и повысить активность его работы. Суть «премий-призов» состоит в том, что сотрудники получают премии без связи их с определенными результатами труда.

Как правило, повышения эффективности работы при их использовании не происходит. Чтобы премирование дало необходимый результат, каждый сотрудник должен четко осознавать,

за что он получает премию, также выполнение каких именно задач позволит ему получить ее в будущем. Такой вид премирования воспринимается персоналом как нечто случайное и естественно не ведет к сколь-нибудь значимому повышению мотивации.

Главная задача системы мотивации состоит в управлении ожиданиями персонала. Широко распространенная ошибка, что сотрудники не понимают действие системы мотивации, а именно что необходимо сделать, чтобы получить ожидаемое вознаграждение — премию. Многие компании используют для расчета премии различные сложные коэффициенты и интегральные вычисления. Естественно, что большинству сотрудников сложно понять, как будет работать подобная система премирования. Предложенная система может быть справедливой и правильной, но совершенно не мотивирующей, то есть терпит свое первоначальное предназначение.

Гарантированные премии — наиболее характерная ошибка для компаний, тяготеющих к традиционной модели менеджмента. Гарантированные премии неизбежно ведут к тому, что сотрудники будут считать премию по результатам работы частью своего оклада, заработной платы.

Как показывает практика, среди персонала организаций, строящих свою систему мотивации на гарантированных премиях, сотрудники считают свой размер заработной платы с учетом премии. То есть премия воспринимается ими как часть оплаты труда — обязательная.

Подобная система мотивации не ориентирует персонал на достижение более высоких результатов. Премия воспринимается не как бонус за эффективную работу, а как неотъемлемый элемент своего ежемесячного дохода.

Часто всего менеджмент компаний, использующий гарантированные премии, не торопится объединять переменную часть с окладом, применяя его как инструмент наказания за определенные провинности. Так как законодательство запрещает работодателю произвольно уменьшать оклад сотрудника, но одновременно разрешает лишить его премии. Таким образом,

система мотивации с гарантированными премиями деградирует в обычную систему санкций.

Вместе с тем полный отказ от системы мотивации неизбежно ведет к снижению эффективности работы персонала.

Например, в одной из компаний решили отказаться от сложной системы мотивации, посчитав, что она не приносит сколь-нибудь значимого результата. Весь топ-менеджмент перевели исключительно на оклад. Это действие было воспринято положительно топ-менеджментом. Но по прошествии года при оценке результативности его работы выяснилось, что происходит существенное снижение результативности работы. Понятно, что потребовалось вернуться к использованию премиальной части заработной платы.

Недостижимые бонусы нередко используются в российских компаниях. Вместе с тем создание системы мотивации с завышенными требованиями неизбежно ведет к обратному эффекту — демотивации. Постановка перед сотрудниками невыполнимых целей ведет лишь к тому, что они все равно не будут достигнуты.

Например, в одной из компаний генеральный директор ежегодно ставил перед руководителями структурных подразделений среднесрочные цели, от достижения которых напрямую зависели размеры их годовых премий. Перечень целей достаточно стандартен: увеличение оборота, доли рынка, рентабельности и уменьшение издержек. Одновременно плановые количественные показатели были настолько труднодостижимыми и далекими от реальности, что руководители даже не пытались их выполнить, заработав обещающую премию. Они сконцентрировались на текущей деятельности и самостоятельно формулировали цели своей работы. Результат — децентрализация и существенная потеря контроля над компанией.

Премии за недостижимые результаты можно использовать в системе мотивации, но необходимо введение дискретной мотивации: сотрудник получает различные премии за достижимые и труднодостижимые цели.

Можно также и по-другому использовать недостижимые премии, например, за каждые 3% сверх установленного плана бонусы сотрудника растут по прогрессивной шкале, а когда перевыполнение плана достигает 15%, то за каждые 3% перевыполнения бонус становится все меньше и меньше, то есть работает регрессивная шкала. Постановка планов должна контролироваться вышестоящим руководством.

Обычно постановка недостижимых планов свидетельствует о следующем:

1) непрофессионализме менеджмента компании;

2) попытке снизить затраты на оплату труда персонала. Невыполнение плана позволяет на вполне законных основаниях не выплачивать премии;

3) попытке снижения завышенной самооценки персонала. Это позволяет сказать: «Даже не думай просить повышение оплаты труда, ты и так не отработываешь той, что мы тебе платим».

При создании системы премирования необходимо обратить внимание на объективность и реалистичность критериев определения эффективности работы персонала. Если поставленные цели не будут реализованы, персонал не будет работать лучше. Чем менее успешен персонал, тем больше денег приходится платить, чтобы их удержать. При этом в 80% случаев невыполнение плана сотрудниками связывают не со своим непрофессионализмом, а с другими причинами. Например, непреодолимой внешней силой, конъюнктурой рынка.

Другая распространенная ошибка в системе мотивации — результаты работы персонала нередко привязываются к обобщенным для всей компании показателям. Не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений компании.

Например, в одной из компаний система мотивации была разработана в целях стимулирования повышения объема продаж. Персонал отдела продаж поощрялся премией в зависимости от объема продаж. Но не предусматривалось поощрения другого персонала, непосредственно влияющего на рост продаж. Промо-акции отдела маркетинга фактически повышали продажи, но

прямии получали только менеджеры по продажам. Результат — демотивация персонала отдела маркетинга и отдела продаж.

В большинстве своем неэффективность системы мотивации связана с ошибками, допущенными на этапе ее проектирования.

Чаще всего стимулы не связываются с целями компании как стратегическими, так и тактическими. Несмотря на различие мотивации различных структурных подразделений компании, все они должны быть взаимосвязаны с целями компании, то есть быть системными.

Например, в одной из компаний, связанной с предоставлением комплексных услуг, система была построена на показателях прибыльности отдельных подразделений. Результат — нарушение технологии некоторых процессов, по причине того, что подразделения стремились увеличивать объемы продаж, чаще всего во вред другим немаловажным задачам.

И постановка некорректных целей, с которыми униявляется система мотивации, является распространенным демотивирующим фактором.

Например, в одной из компаний вводилось правило, что водители в случае простоя машины по причине ремонта получали заработную плату в три раза меньшую. Цель достаточно оправдана — мотивация водителей на безаварийную работу и повышение отдачи от использования автотранспорта. По причине отсутствия должного контроля водители любой ценой стремились избежать простоя машин, в том числе планового. Техника быстро оказывалась не подлежащей восстановлению, а это вело к повышению затрат на приобретение новой. Была нарушена технология эксплуатации автотранспорта, отсюда и затраты компании, причиной чего были ошибки в системе мотивации.

Широко распространена и ошибка системы мотивации, когда фактически отсутствует количественные показатели результативности работы персонала.

Ее причина — распространенность мнения о том, что эффективность многих видов работы невозможно измерить количественно. Используется субъективная оценка эффективности работы персонала, но она в основном ведет к обратному эффекту

или полной демотивации. При невозможности выбора количественные показатели работы: выручка, объем производства, количество клиентов, можно, например, использовать балльную систему оценки.

При использовании экспертных оценок работы персонала, с применением баллов, необходимо четко прописать порядок их присвоения.

Например, в одной из компаний введение балльной системы оценки персонала, без описания их получения, привело к негативному эффекту. При проведении конкурса на лучшую бригаду были выделены несколько критериев, оцениваемых в баллах. Отсутствие описания системы присвоения баллов привело к демотивации проигравших бригад. А мероприятие в целом снизило лояльность персонала.

Основной показатель эффективности работы персонала, который является базисным при построении системы мотивации, — качество обслуживания — большинством менеджеров воспринимается как исключительно субъективный. Для его оценки, например, можно использовать технику «Тайный покупатель». Человек, вознаможенный персоналу магазина, посещает его и заполняет анкету. Все показатели оцениваются в баллах. Полученные данные позволяют рассчитать средний балл показателя «Качество обслуживания» и сделать его мотиватором.

Эффективность системы мотивации сводится практически к нулю, в случае если исключительные полномочия определять размер заработной платы персонала получают отдельные топ-менеджеры. Так как премирование персонала производится на основании исключительно субъективных оценок, то это ведет к снижению эффективности мотивации, а зачастую к полной потере лояльности персонала.

Одновременно построение системы мотивации на базе точно измеримых показателей также может вызывать негативный обратный эффект.

Например, в одной из компаний премия менеджеров по снабжению была четко привязана к оборачиваемости запасов и их стоимости. Это полностью устраивало персонал, и они четко

понимали процесс определения своей премии. Когда же компанией была поставлена стратегическая цель по выходу на новый рынок, но не была изменена системы мотивации, возникли существенные проблемы в работе всей компании. Результат — саботаж менеджеров, так как от нового поставщика сложно получить выгодные условия и низкие цены.

Формирование статичной количественной системы мотивации — наиболее распространенная и серьезная ошибка.

Необходимо оперативно отслеживать изменение целей и соответствующе корректировать систему мотивации. Не обязательно менять всю систему, а достаточно при выходе на новый рынок изменить только размер бонусов. Например, за единицу продукции, проданной в Москве, установить премию 1% от стоимости, а на стратегическом рынке — 3%.

Дестабилизирует систему мотивации и введение показателей эффективности работы персонала, на которые сотрудник не может повлиять. Нередко в магазинах в качестве ключевого показателя стимулирования используется его прибыль. Но этот показатель во многом зависит от различных неподконтрольных факторов, например от месторасположения магазина. В удачно расположенных магазинах персонал, безусловно, получает значительно больше, чем в других, которые одновременно стратегически значимы для компании. Результат — потеря демотивации персонала стратегически значимых магазинов. При разработке системы стимулов, необходимо прежде оценить то, в какой степени на их состояние может оказать влияние сотрудник.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данные исследования, проведенного Л. Эдвинем, свидетельствуют о том, что складывание в компании эффективной системы мотивации позволяет повысить производительность труда персонала и прибыльность компании в среднем на 40%.

Управление потребностями персонала является основной функцией управления персоналом. Вместе с тем мотивация персонала определяется и уровнем его работоспособности.

В целом управление мотивацией персонала является сложнейшим процессом, отличающимся наличием системных характеристик. Это подразумевает учет комплекса разнообразных как внешних, так и внутренних факторов, оказывающих воздействие на поведение сотрудника и конкретной организационной ситуации.

Как показывает практика, к управлению системой мотивации персонала нельзя подходить упрощенно, ограничивая его традиционными методами материального стимулирования. Главный залог эффективной мотивации торгового персонала — дифференцированный, индивидуальный подход к каждому сотруднику, на основании комплексной диагностики его структуры мотивации. Использование наиболее актуальных для отдельного сотрудника и в целом для всего персонала компании стимулов и потребностей.

Залог высокорезультативного и эффективного труда торгового персонала — максимально полное совпадение его индивидуальных потребностей и целей с целями компании. Абсолютно полного совпадения на практике достичь невозможно — это идеальная ситуация. Но эффективная система мотивации направлена на максимально полное их приближение.

Чем сильнее конкуренция на рынке, тем более квалифицированный и профессиональный персонал необходим компании. Эффективная система мотивации как раз и позволяет привлечь его в компанию и удержать, настроив на долгосрочные партнерские отношения.

Проблема повышения степени эффективности мотивации торгового персонала по праву является выходящей для построения эффективного бизнеса в сфере торговли. Объясняется это типичной для сферы торговли высокой текучкой персонала и явной недостаточностью квалифицированных сотрудников. В основной своей массе наиболее успешные сотрудники не задерживаются долго на низовых позициях. Они либо растут внутри компании, либо уходят к конкурентам. Зависимость функционирования компании именно от торгового персонала при активном развитии технологий, как ни парадоксально, не только не уменьшается, а часто наоборот возрастает.

Система эффективной мотивации торгового персонала включает материальную и нематериальную составляющую. Доминирующее положение отводится материальной мотивации. Так как главное ради чего все мы работаем — это доход. Этот доход позволяет сотруднику поддерживать свои жизненные силы, чтобы повышать эффективность и результативность своей работы. То есть нормально питаться, одеваться и т.д.

Только вот удовлетворение исключительно физиологических потребностей не может сделать человека счастливым. Группа нематериальных стимулов позволяет сделать человека счастливым. Но они будут работать, и есть смысл их применять только при удовлетворении базовых физиологических потребностей на достаточном уровне.

Принципы эффективной нематериальной мотивации торгового персонала.

1. Сделать работу частью жизни сотрудника.
2. Создать идею, ради которой будет работать персонал.
3. Создать условия, чтобы сотрудник мог получить признание своих профессиональных достижений именно в компании.
4. Позволить сотруднику расти в компании.
5. Дать сотруднику возможность учиться и самосовершенствоваться.
6. Создать команду и сделать каждого сотрудника ее частью.

Когда речь идет об эффективной мотивации торгового персонала, мы подразумеваем, прежде всего, решение важнейшего вопроса, определяющего работу всей компании. Эффективная мотивация непосредственно связана с духом компании. Подавляющее большинство ведущих компаний достигли своих результатов не только благодаря технологиям, продукции — осязаемому. Главное их конкурентное преимущество — персонал и каждый сотрудник в отдельности. Преданностью, заинтересованностью каждого сотрудника в общем деле, желанием принести пользу компании.

Как показывает длительный анализ работы торговых организаций, главное их конкурентное преимущество — люди. А работа над мотивацией, создание эффективной мотивации персонала способны принести компании ведущие конкурентные преимущества, защитить ее от конкурентов, сделать устойчиво и динамично развивающейся.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аргайл М. Психология счастья. — М., 1990.
2. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. — М., 1976.
3. Афонин А.С. Мотивация труда. — К.: МАУП, 1986.
4. Вейал П. Искусство менеджмента. — М.: Новости, 1993.
5. Вербицкий А.А., Платонова Т.А. Формирование познавательной и профессиональной мотивации. — М., 1986.
6. Вилонас В.К. Психологические механизмы биологической мотивации. — М., 1986.
7. Вилонас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. — М.: Наука, 1990.
8. Гримак Л.П. Резервы человеческой психики: Введение в психологию активности. — М., 1967.
9. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. — М., 1986.
10. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб., 2000.
11. Ильин Е.П. Психология воли. — СПб., 2000.
12. Каверин С.В. Мотивация труда. — М.: ИП РАН, 1998.
13. Каган М.С. Человеческая деятельность. Опыт системного анализа. — М., 1974.
14. Кетяко С.М., Пакулина С.А., Поаннов А.В. Единство рефлексии, мотивации и адаптации в создании личности. — М., 2005.
15. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. — М., 1968.
16. Корнилова Т.В. Диагностика мотивации и склонности к риску. — М., 1997.
17. Круглов М.М. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 1999.
18. Кутлин З. Удовлетворенность трудом. — М., 1963.
19. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции. — М., 1971.
20. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб., 1999.
21. Мерляк В.С. Лекции по психологии мотивов человека. — Пермь, 1972.
22. Мискевичская Э.Ф., Пусенкова И.В. Формирование потребности в труде. — М., 1986.

23. Москвичев С.Г. Мотивация, деятельность и управление. — Киев, 2003.
24. Москвичев С.Г. Проблемы мотивации в психологических исследованиях. — Киев, 1975.
25. Новикова Е.Ю. Психология мотивов и действий в обновляющемся мире. — М., 1992.
26. Обуховский К. Психология влюбленного человека. — М., 1971.
27. Радаев В.В. Потребности как экономическая категория социализма. — М., 1970.
28. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. — СПб., 1999.
29. Семенов С.П. Мотивационный анализ: Психотерапевтическая версия. — СПб., 2001.
30. Симонов П.В. Высшая нервная деятельность человека. Мотивационно-эмоциональные аспекты. — М., 1975.
31. Симонов П.В. Мотивированный мозг. — М.: Наука, 1987.
32. Судаков К. В. Биологические мотивации. — М.: Медицина, 1971.
33. Файзуллаев А.А. Мотивационная саморегуляция личности. — Ташкент, 1987.
34. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. — М., 1986.
35. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. — СПб., 2001.
36. Шаховская Л.С. Мотивация труда в переходной экономике. — Волгоград, 1995.
37. Эвманс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. — М.: Смысл, 2004.
38. Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. — М., 1969.
39. Якобсон П.М. Психология чувств и мотивации: Избр. психол. тр. — М.; Воронеж: Ин-т практ. психологии, МОДЭК, 1998.
40. В.И. Герчиков Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. №2. 2005.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Внутренние организационно-распорядительные документы по регулированию работы персонала

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор _____ (наименование компании)
_____ (ФИО)

«___» _____ 2008 г.

РАСПОРЯЖЕНИЕ

Правила поведения сотрудников фирмы при общении с сотрудниками сторонних организаций

1. Внутрифирменный стандарт поведения сотрудников:

1.1. Все взаимоотношения сотрудников офиса с сотрудниками сторонних организаций должны носить деловой характер, исключающий возможность получения взяток.

1.2. Любой подарок, независимо от стоимости, преподнесенный сотруднику офиса со стороны следующих лиц:

— представители поставщиков,

— клиенты,

— представители организаций, сотрудничающих с фирмой, необходимо в течение одного рабочего дня передать заводу под роспись. Одновременно необходимо сообщить исполнительному директору (либо другому представителю руководства организации) о размере и виде подарка, его денежном эквиваленте, причине его дарения.

2. При попытке сотрудников сторонних организаций дать взятку сотруднику фирмы, сотрудник фирмы обязан отказаться.

3. Штрафные санкции:

3.1. При первом нарушении п. 1.2 — на сотрудника налагается штраф в размере 100 % от заработной платы.

3.2. При повторном нарушении п. 1.2 — сотрудник подлежит увольнению.

3.3. При нарушении п. 2 — сотрудник подлежит увольнению.

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор _____ (подпись/подпись компании)
_____ (ФИО)

« ____ » _____ 2008 г.

РАСПОРЯЖЕНИЕ

по организации пропускного режима
и обеспечению мер сохранности имущества

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая инструкция определяет правила организации пропускного режима в центральном офисе, правила предоставления информации сотрудниками офиса и работниками магазинов «Твоя Копейка» и требования к обеспечению мер безопасности.

1.2. Вход сотрудникам компании на территорию офиса разрешается только при предъявлении пропусков установленного образца. Пропуск предъявляется сотруднику охраны при входе в офис.

1.3. Сотрудники компании (кроме директора, его заместителей и руководителей подразделений) при нахождении на территории офиса обязаны носить пропуск, вставленный в обложку бейджа, поверх одежды с левой стороны на уровне груди.

1.4. Лицам, не имеющим пропуска, вход на территорию офиса разрешается только после предоставления документа, удостоверяющего личность.

2. ИЗГОТОВЛЕНИЕ И ВЫДАЧА ПОСТОЯННЫХ ПРОПУСКОВ

2.1. Изготовление и выдача постоянных пропусков.

Изготовление и выдачу пропусков производит инспектор отдела кадров.

Инспектор отдела кадров должен:

- а) планировать необходимое количество бланков и заказывать их в отделе рекламы и маркетинга;
- б) выдавать пропуск новым сотрудникам после формирования личного дела, т.е. при подтверждении данного факта инспектором отдела кадров;
- в) заверять пропуск печатью синего цвета.
- г) регистрировать изготовленные постоянные пропуска в Журнале регистрации пропусков. Журнал вести в электронном виде в формате Microsoft Excel. Бланки пропусков нумеруются нарастающим итогом с начала выдачи пропусков.

Журнал регистрации пропусков

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	№ пропуска	Выдано	
				Дата	Дата

3. ДОСТУП СОТРУДНИКОВ В ПОМЕЩЕНИЕ ОФИСА

3.1. Доступ сотрудников в помещение офиса осуществляется при предоставлении постоянного пропуска сотруднику охраны.

3.2. В случае отсутствия у сотрудника пропуска, сотрудник охраны должен потребовать у сотрудника документ, удостоверяющий личность и внести данные в Журнал учета посетителей (см. раздел 4). В графе «Комментарий» должна быть внесена фамилия руководителя сотрудника. После внесения данных в Журнал сотрудник охраны должен связаться с указанным в графе «Комментарий» руководителем сотрудника и запросить у него информацию о данном сотруднике. В случае краткосрочного

отсутствия руководителя, сделать запрос при его появлении, при долгосрочном — сделать запрос в службу кадров.

4. ДОСТУП ПОСЕТИТЕЛЕЙ В ПОМЕЩЕНИЕ ОФИСА

Сотрудник охраны офиса должен:

4.1. Потребовать посетителя предъявить документ, удостоверяющий личность;

4.2. Зафиксировать данные документа, удостоверяющего личность в журнале учета посетителей.

Журнал учета посетителей

№ п/п	Ф.И.О.	Название документа	№/серия	Выдан (кем/когда)	Время приема	Комментарий

4.3. В случае отсутствия у посетителя документа, удостоверяющего личность, сотрудник охраны должен уточнить к кому пришел посетитель, поинтересоваться этому сотруднику и с его слов записать данные о посетителе. В поле «Комментарий» сделать пометку о сотруднике, с чьих слов была сделана запись.

4.4. В случае если посетитель не может предоставить документ, удостоверяющий личность, а сотрудник не располагает данными о нем, сотрудник охраны не должен пускать посетителя на территорию офиса.

5. ИЗЪЯТИЕ И ЗАМЕНА ПРОПУСКОВ

5.1. Замену и изъятие пропусков производит инспектор отдела кадров.

Замена пропусков осуществляется в следующих случаях:

- а) при утере пропуска;
- б) при переводе сотрудника на другую должность.

5.2. В случае утраты пропуска, выдача другого взамен утраченного производится на основании служебной записки сотрудника с визами начальника службы безопасности и директора.

5.3. Производить изъятие пропуска при увольнении сотрудника. Дата изъятия пропуска фиксируется в Журнале регистрации пропусков. Изъятые пропуска уничтожаются путем разрезания на 2 части.

5.4. При увольнении сотрудника инспектор отдела кадров должен подписывать обходной лист только после сдачи им своего пропуска.

6. ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

6.1. Сотрудникам офиса запрещается выдавать информацию и документы, касающиеся деятельности компании, лицам, не имеющим пропуска установленного образца.

6.2. Сотрудникам магазинов предоставлять информацию только после проверки пропуска.

7. ВЫДАЧА КЛЮЧЕЙ ОТ КАБИНЕТОВ

Выдача ключей от помещений осуществляется сотрудниками охраны под роспись в Журнале регистрации выдачи ключей.

Журнал регистрации выдачи ключей

Время	Наименование помещения	Ф.И.О., подпись выдающего ключ	Ф.И.О., подпись получающего ключ
Дата			

В течение дня сотрудник, уходящий последним из кабинета, должен закрывать кабинет на ключ и сдавать его сотруднику охраны.

За каждым кабинетом закрепляется ответственный сотрудник, отвечающий за обеспечение сохранности материальных ценностей. Перечень ответственных сотрудников формируется Начальником службы безопасности.

Перечень ответственных лиц за сохранность МЦ

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	№ кабинета	Подпись сотрудника

После ухода из кабинета сотрудники должны сдать ключ сотруднику охраны.

Выдача ключей от кабинетов уборщице выдается под роспись.

8. ПТРАФЫ

№	Действие	Вынужденное лицо	Размер штрафа, руб.	Кто подает информацию о штрафе
1	Отсутствие пропуска (более 3 раз)	Сотрудник	100	Сотрудник охраны (в конце месяца)
2	Разрешение доступа на территорию офиса сотрудникам в нарушение требований разделов 3-4 настоящей инструкции	Сотрудник охраны	300	Начальник службы безопасности
3	Нарушение положений п. 7	Сотрудник	200	Начальник службы безопасности
4	Утрата пропуска	Сотрудник	100	Инспектор отдела кадров
5	Нарушение требований раздела 2 настоящей инструкции	Инспектор отдела кадров	200	Начальник службы безопасности

Приложение 2

Документы, предназначенные для организации системы материальной мотивации на предприятии

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор _____ (наименование компании)

_____ (ФИО)

« ____ » _____ 200__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ о начислении заработной платы сотрудникам магазинов сети

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее положение вступает в силу с 01.06.2008 г.

1.2. Положение регламентирует порядок начисления, систему

мотивации и удерживающей из заработной платы сотрудникам магазинов сети (Наименование компании).

2. ГРАФИК РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

Для сотрудников магазинов устанавливается следующий график работы:

21. Заведующий магазином — 23 рабочих дня в месяц.

22. Старший продавец — 22 рабочих дня в месяц.

23. Продавец-кассир — 22 рабочих дня в месяц.

24. Стажеры на должность заведующего магазином — 23 рабочих дня в месяц.

25. Стажеры на должность старшего продавца, продавца-кассира — 22 рабочих дня.

Срок стажировки (прохождения испытательного срока) сотрудников от 1 до 2 месяцев.

Решение по окончании стажировки продавца-кассира принимает заведующий магазином и предоставляет соответствующие сведения в службу персонала (кадровое перемещение, а также в бухгалтерию (с таблицей учета рабочего времени)).

Решение по окончании стажировки заведующего магазином и старшего продавца принимает руководитель РЦ совместно с управляющим розничной сетью и предоставляет соответствующие сведения (об изменении окладов) бухгалтеру, который рассчитывает заработную плату, и в службу персонала (при кадровом перемещении).

3. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА СОТРУДНИКОВ

31. Размер оклада сотрудников магазина устанавливается согласно трудовому договору (контракту), заключенному с сотрудником, и законодательству РФ.

32. Базовый размер доплаты к окладу сотрудников магазина при режиме работы магазина — 11 часов в сутки и суткам изменения базового размера доплаты при увеличении/уменьшении рабочего дня за каждый час увеличения/уменьшения устанавливается согласно таблице 1.

Таблица 1

Базовый размер доплаты к окладу сотрудников магазина и сумма изменения базового размера доплаты при увеличении/уменьшении рабочего дня на 1 час, рублей в месяц

Должность	Численность населения пункта, в котором расположен магазин			
	до 100 тыс. человек		от 100 тыс. человек	
	базовый размер доплаты	«+» в базовому размеру доплаты при увеличении/уменьшении рабочего дня на 1 час	базовый размер доплаты	«+» в базовому размеру доплаты при увеличении/уменьшении рабочего дня на 1 час
Заведующий магазином 1 категории	11000	1600	13000	1100
Заведующий магазином 2 категории	9000	818	11000	9000
Заведующий магазином на испытательном сроке	8000	727	9000	818
Старший продавец	8000	727	9000	818
Старший продавец на испытательном сроке	6000	545	7000	636
Продавец-кассир 1 категории	6000	545	7000	636
Продавец-кассир 2 категории	4000	409	5000	591
Продавец-кассир на испытательном сроке	3000	318	4000	545

3.3. Доплата к окладу (с учетом ее изменения при увеличении/уменьшении рабочего дня) выплачивается полностью, частично или не выплачивается в зависимости от % недостачи в объеме реализации и % выполнения плана продаж согласно таблице 2.

Таблица 2

Доплата к окладу в зависимости от % недостачи в объеме реализации и % выполнения плана продаж, в % от базового размера с учетом его изменения при увеличении/уменьшении рабочего дня

Процент выполнения плана продаж	Процент недостачи			
	До 1	От 1 до 3	От 3 до 5	Более 5
90 и более	100	90	80	0
Менее 90	90	75	0	0

3.4. Начисление авансов сотрудникам производится не ранее 25 числа каждого месяца, сумма авансов составляет 10% от оклада и доплат за предыдущий месяц.

4. УСЛОВИЯ ИЗМЕНЕНИЯ КАТЕГОРИИ ПРОДАВЦА-КАССИРА

4.1. Изменение категории продавца-кассира, продавца-парфюмера производится на основании результатов аттестации, утверждается управляющим розничной сетью. Аттестация сотрудников проводится тренером по продажам, менеджером ПКГ по «Графику проведения аттестаций» один раз в 3 месяца.

4.2. Изменение категории заведующего магазином, старшего продавца производится на основании ряда показателей (выполнение плана продаж, прохождение заведующим аттестации, минимизация недостач, отсутствие серьезных замечаний по работе персонала магазина и т.д.), утверждается управляющим розничной сетью. Аттестация заведующих магазином, старших продавцов проводится руководством розничной сети совместно с тренером по продажам один раз в 6 месяцев.

5. УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ ПЕРЕРАБОТОК

5.1. Сотрудникам магазина не лимитируется количество дней и часов переработки.

5.2. Переработка оплачивается из расчета 100% среднегодневного заработка согласно окладу и доплате к окладу при условии не превышения максимальной нормы рабочих дней магазина согласно штатному расписанию.

5.3. Штатное расписание каждого магазина составляется управляющим розничной сетью и утверждается директором.

5.4. Переработка заведующего магазином допускается в случаях, связанных с производственной необходимостью, отсутствием старшего продавца и оплачивается из расчета 100% среднегодневного заработка согласно окладу и доплате к окладу на основании служебной записки, утвержденной управляющим розничной сетью.

5.5. Для оперативного контроля за соблюдением нормы рабочих дней заведующий обязан рассчитать ежедневное количество сотрудников, работающих в одну смену и не превышать этого показателя.

5.6. Ответственность за выполнение п. 5.1–5.6. возлагается на заведующего магазином и управляющего розничной сетью.

6. ПРЕМИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ

6.1. Для сотрудников магазинов, находящихся в городах с численностью населения свыше 150 тысяч человек, устанавливается ежемесячный премиальный фонд в размере 2% от объема реализации магазина за текущий месяц.

6.2. Для сотрудников магазинов, находящихся в городах с численностью населения менее 150 тысяч человек, устанавливается ежемесячный премиальный фонд в размере 1,5 % от объема реализации магазина за текущий месяц.

6.3. Из премиального фонда погашаются недостача магазина, наложенные на магазин штрафы контролирующих органов. Оставшаяся сумма идет на премирование сотрудников.

6.4. Ежемесячный премиальный фонд выплачивается на следующих условиях:

- на первые 2 месяца работы магазина устанавливается вспомогательный премиальный фонд в размере 40 руб. в день, если сумма премиального фактического фонда, в перерасчете на день, менее указанной;
- при выполнении и перерыве выполнения плана продаж — 100% начисленного;
- при выполнении плана продаж 90–100% (но не менее 100% суммы реализации за прошлый месяц) — 90%;
- при выполнении плана продаж на 80–90% — 75%;
- при выполнении плана продаж менее 80% — не выплачивается.

6.5. Премиальный фонд распределяется заведующим магазином пропорционально числу отработанных дней каждым сотрудником на основании Табеля учета рабочего времени за

истекший месяц. Заведующий магазином вправе из премиального фонда производить поощрения (штрафы) сотрудников магазина.

6.6. Распределение премиального фонда по каждому магазину утверждается управляющим розничной сетью, который и передаст данные в бухгалтерию.

СОГЛАСОВАНО:

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор _____ (наименование компании)

_____ (ФИО)

« ____ » _____ 200__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о премировании работников торговой сети (работников магазинов)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее положение (далее — Положение) разработано в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ и Налогового кодекса РФ.

1.2. Настоящее Положение устанавливает систему премирования работников торговой сети (работников магазинов) _____, а именно:

- заведующих магазином;
- старших продавцов;
- продавцов-кассиров.

Система премирования иных работников _____ настоящим положением не регламентируется.

1.3. Положение является локальным нормативным актом, регламентирующим:

- принципы формирования системы премирования работников;
- условия премирования работников;

- размер и порядок назначения премий;
- основания и условия депремирования;
- иные вопросы, касающиеся премирования работников.

1.4. Положением направлено на повышение трудовой активности работников и усиление материальной заинтересованности в своевременном и качественном выполнении каждым работником своих трудовых обязанностей, создание условий для улучшения эффективности работы и проявления творческой инициативы работников.

1.5. Премиирование производится на основе индивидуальной оценки труда каждого конкретного работника и его личного вклада в процессе финансово-хозяйственной деятельности _____, а также на основе общей оценки работы торговой сети и отдельных магазинов торговой сети.

1.6. Основанием для начисления премии работникам, а также лишения премии (депремирования) являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, а по показателям, которые не предусмотрены бухгалтерской и статистической отчетностью, — данные оперативного учета и текущей финансово-экономической эффективности работы торговой сети и отдельных магазинов торговой сети.

1.7. При определении размера премии учитывается время, фактически отработанное работником за расчетный период. При неполной отработке конкретным работником времени за соответствующий период (в том числе в период отпуска, временной нетрудоспособности) размер премии определяется пропорционально отработанному времени.

1.8. Для целей настоящего Положения расчетным периодом признается календарный месяц.

2. ИСТОЧНИКИ ПРЕМИРОВАНИЯ

2.1. Премиирование в соответствии с настоящим Положением осуществляется за счет средств фонда оплаты труда, включаемых в издержки обращения.

2.2. Сумма средств, направляемых на премирование, помесечно определяется по каждой категории работников исходя из

результатов финансово-хозяйственной деятельности торговой сети _____ в целом и из результатов деятельности отдельных магазинов торговой сети, а также конкретных работников за текущий месяц.

2.3. Величина средств, направляемых на премирование, ежемесячно утверждается приказом генерального директора или лиц, надлежающим образом им уполномоченных.

3. ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕМИРОВАНИЯ

3.1. Премирование осуществляется за качественное и своевременное выполнение торговой сетью и каждым отдельным магазином торговой сети закрепленных за ними функций, добросовестное выполнение работниками трудовых обязанностей, установленных норм труда, соблюдение трудовой дисциплины, требований по охране труда и правил внутреннего трудового распорядка, в результате чего обеспечивается эффективная работа и достигаются высокие результаты финансово-хозяйственной деятельности.

3.2. Показателями премирования являются:

- валовой товарооборот конкретного магазина;
- процентное отношение недостач конкретного магазина к валовому товарообороту;
- сумма штрафов и иных взысканий, наложенных контролирующими государственными и муниципальными органами вследствие неадекватного выполнения работниками своих функциональных обязанностей, несоблюдения требований действующего законодательства и правил торговли;
- качество обслуживания потребителей, соблюдение принятых правил общения, консультирования;
- четкое и своевременное исполнение требований и распоряжений вышестоящего руководства.

4. РАЗМЕР ПРЕМИЙ

4.1. При выполнении показателей премирования, установленных разделом 3 настоящего Положения, а также при отсутствии оснований и показателей депремирования, установленных

разделом 6 настоящего Положения, премии выплачиваются в следующем размере (руб.):

Должность	Численность торговых отделов магазина премии, в котором расположен магазин	
	до 150 тыс. человек	свыше 150 тыс. человек
Заведующий магазином 1 категории	8000	10000
Заведующий магазином 2 категории	6000	8000
Заведующий магазином 3 категории (на испытательном сроке)	5000	6000
Старший продавец	5000	6000
Старший продавец на испытательном сроке	3000	4000
Продавец-кассир 1 категории	4000	5000
Продавец-кассир 2 категории	2500	4000
Продавец-кассир 3 категории (на испытательном сроке)	1500	4000

5. ПОРЯДОК ПРЕМИРОВАНИЯ

5.1. Предложения о премировании работников представляются бухгалтером по заработной плате на рассмотрение управляющего розничной сетью. Одновременно с указанным предложением представляются акты, фиксирующие основания и размер депремирования по установленной форме.

5.2. Генеральный директор или лицо, им уполномоченное, на основании поступившего предложения, рекомендаций управляющего розничной сетью и с учетом оснований и размера депремирования конкретных работников (коллектива работников конкретного магазина) утверждает и подписывает приказ о выплате премий.

6. ОСНОВАНИЯ И РАЗМЕР ДЕПРЕМИРОВАНИЯ

6.1. При определении размера премий учитываются основания и размер депремирования, установленные в соответствии с настоящим разделом Положения.

6.2. Размер депремирования определяется в процентном отношении к размеру премий, установленных в соответствии с разделом 4 настоящего Положения.

Основания депремирования	Размер депремирования (тысячные рублей)	Лицо, осуществляющее контроль и фиксирующее показатели депремирования
Размер недостачи от 1,5 до 2% валового товарооборота магазина	До 50% в отношении каждого работника магазина	Управляющий розничной сетью бухгалтер по заработной плате
Размер недостачи свыше 2% валового товарооборота магазина.	До 100% в отношении каждого работника магазина	Управляющий розничной сетью бухгалтер по заработной плате
Привлечение государственными и муниципальными контролирующими органами к ответственности в виде штрафа за неисполнение требований, относящихся к розничной торговле.	До 100% в отношении виновного лица за каждый случай	Управляющий розничной сетью бухгалтер по заработной плате
Неисполнение обслуживанием потребителей, выражающееся в грубом и оскорбительном отношении, невыполнение обоснованных требований потребителя.	До 100% в отношении виновного лица за каждый случай	Управляющий розничной сетью бухгалтер по заработной плате
Невыполнение или несвоевременное выполнение требований и распоряжений вышестоящего руководства	До 100% в отношении виновного лица за каждый случай	Управляющий розничной сетью бухгалтер по заработной плате
Применение виновными действиями работника материального ущерба работодателю либо имуществу покупателей	До 100% в отношении виновного лица за каждый случай	Управляющий розничной сетью бухгалтер по заработной плате
Отсутствие на рабочем месте без уважительных причин в без разрешения работодателя более 1 часа	До 50% в отношении виновного лица за каждый случай	Управляющий розничной сетью бухгалтер по заработной плате
Опоздание более двух раз в течение месяца	До 50% в отношении виновного лица за каждый случай	Управляющий розничной сетью бухгалтер по заработной плате

6.3. Основания депремирования и размер депремирования отражаются в акте, оформленном по установленной форме.

7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

7.1. Настоящее положение вступает в силу с момента его утверждения.

7.2. Положение действует до момента его официальной отмены.

7.3. Изменения и дополнения к настоящему Положению принимаются путем их утверждения и оформляются письменно с ознакомлением соответствующих работников.

ПОЛОЖЕНИЕ

Схема начисления заработной платы

КМ, ПКМ, МК

КМ — Категорийный менеджер.

ПКМ — Помощник категорийного менеджера.

МК — Менеджер координатор.

1. КМ

1. Оклад — 10000.00

2. План по валовому доходу — 5000.00

План устанавливается (отслеживается выполнение) по магазинам, работающим в аналогичный период в прошлом году с учетом роста категории, инфляции и т.д. Срок — до первого числа месяца.

3. $X\%$ < наличие товара в магазинах < $Y\%$ — норма;

$Y\%$ < наличие товара в магазинах — премия 1000.00;

наличие товара в магазинах < $X\%$ — штраф 1000.00.

Параметры Y , X определяются до первого числа.

4. Изыски — штраф 20 р. / позиция по рейтингу 50 позиций с худшими показателями соотношения продажи / остатки и наибольшими остатками.

5. Отсрочка (за каждые дпн. 7 дней) — 500.00

6. Спецпроект — (штраф — не вып., премия — вып.) 1000.00

2. ПКМ

1. Оклад — 10000.00

2. План по валовому доходу — 1000.00

План устанавливается (отслеживается выполнение) по магазинам, работающим в аналогичный период в прошлом году с учетом роста категории, инфляции и т.д. срок — до первого числа месяца.

3. $X1\%$ < наличие товара на центральном складе < $Y1\%$ — норма.

$Y1\%$ < наличие товара на центральном складе — премия 1000.00

Дефицит на центральном складе < $X1\%$ — штраф 1000.00

Параметры $Y1$, $X1$ определяются до первого числа.

4. Изыски — штраф 30 р. / позиция по рейтингу 50 позиций с худшими показателями соотношения продажи / остатки и наибольшими остатками.

3. Спецпроект — (штраф — не вып., премия — вып.) 1000.00

3. МК

1. Оклад — 12000.00

2. План по валовому доходу — 2000.00

План устанавливается (отслеживается выполнение) по магазину, работавшим в аналогичный период в прошлом году с учетом роста категории, инфляции и т.д. Срок — до первого числа месяца.

3. $X\% < \text{наличие товара в магазинах} < Y\%$ — норма

$Y\% < \text{наличие товара в магазинах}$ — премия 1000.00

Наличие товара в магазинах $< X\%$ — штраф 1000.00

Параметры Y, X определяются до первого числа.

4. Оборачиваемость — (продажи / остаток) — 2000.00

План устанавливается до 1 числа.

5. Спецпроект — (штраф — не вып., премия — вып.) 1000.00

	Категория	Оклад	
		торговый представитель	суперайдар
новичок		3000	
продуктивный		4000	7000
успешный		5000	
компенсация авто		3000	3000
Активные клиенты			
минимальный %		ставка	
80%		1000	1000
Разрешительные акты			
минимальный %		ставка	
от 80% до 100%		1000	1000
MUST LIST			
минимальный %		ставка	
от 80% до 100%	Най	1200	850
	Skip sale	1200	850
	Ово	1200	850
	Н-С	1200	850
План продаж			
минимальный %		ставка	
от 80% до 120%	Най	700	1000
	Skip sale	700	1000
	Ово	700	1000
	Н-С	700	1000
Проекты			
минимальный %		ставка	
от 80% до 120%	Проект 1	500	500
	Проект 2	500	500
Итого Бонус		19600	10400
Итого Бонус + Оклад		17600	20400

Связи, возникающие на рабочем месте при различных нарушениях

Перечень штрафных санкций и другие меры ответственности в магазинах

	Описание нарушения	Мера ответственности			Личн. в котором произошло нарушение (ст. 3 закона)	Объем
		Первое нарушение	Повторное нарушение	Систематические нарушения (от 3 и более)		
1	2	3	4	5	6	7
1. Нарушение требований к поддержанию санитарно-гигиенической обстановки						
1.1.	Нарушение требований к чистоте в помещении (загрязнение пола, стен, перегородок, фасада).	50	100	10-15 от шт	Замещающий персонал	За каждый выявленный факт
2. Нарушение требований к внутреннему виду магазина						
2.1.	Нарушение требований к чистоте рабочего места кассир-оператора (рабочее место, одежда).	50	100	10-15 от шт	Кассир-оператор	За каждое рабочее место
2.2.	Нарушение требований к чистоте рабочего места кассир-оператора (одежда, рабочее место, обувь, пальто, и т.п.).	100	200	10-15 от шт	Замещающий персонал	За каждый выявленный факт
3. Нарушение требований к состоянию торговых displays						
3.1.	Осуществление информации таблички установленного образца в местах размещения, при оформлении их выкладки в магазине.	100	200	10-15 от шт	Замещающий персонал	За каждую табличку
3.2.	Порча информационная таблички.	Стоимость испорченной таблички	Стоимость испорченной таблички	10-15 от шт	Замещающий персонал	За каждую табличку

1	2	3	4	5	6	7
4.5.	Образование сколовыми телами телефонные линии на рабочих местах без согласования с эксплуатирующей организацией.	100	200	500	Величина штра-	На каждого виновного сотрудника
4.6.	Многие печатные издания, рекламные проспекты, а также опустошение на рабочих местах ящиков для писем, не связанных с деятельностью организации.	100	300	Увольнение	Величина штра-	На каждого виновного сотрудника
4.7.	Отсутствие на рабочих местах операторов при наличии тарифа.	400	600	Увольнение	Для каждого виновного сотрудника	На каждого виновного сотрудника
4.8.	Нарушение требований к проведению обслуживания покупателей в торговом и при обслуживании расчетно-кассового обслуживания.	200	400	Увольнение	Величина штра-	На каждого виновного сотрудника
4.9.	Несоответствие персонала о продаваемых товарах.	100	200	600	Увольнение виновного	На каждого виновного сотрудника
4.10.	Нарушение требований законодательной униформы (указанное в 4.9.2.5).	400	600	1000	Увольнение виновного	На каждого виновного сотрудника
4.11.	Нарушение правил ведения учета товаров (по истечении 3 месяцев после даты).	500	700	1000	Увольнение виновного	На каждого виновного сотрудника
4.12.	Нарушение порядка ведения учета товаров покупателя — реализация товаров.	300	450	600	Восстановление	На каждого виновного сотрудника
5. Нарушение требований безопасности						
5.1.	Прямой деловой контакт от покупателя без использования детектора валют.	500	1000	Увольнение	Восстановление	На каждого виновного сотрудника

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7
Б.2.	Сварка на электродном шве, сварка в подгонку поперечные швы.	600	1000	Увеличение	Завершающий этап	За выполненную фазу
Б.3.	Парушение требований к подгонке соединений.	До 100 % от оценки	Увеличение	x	Важное плечо	За выполненную фазу
Б.4.	Применение дефекторов, автоматизированной работы, лазера на завершающей стадии сварки, лазера на завершающей стадии сварки, лазера на завершающей стадии сварки.	До 100 % от оценки	Увеличение	x	Завершающий этап	За выполненную фазу
Б. Выводы установленные порядка выполнения сварочных работ с товаром и тарой						
Б.1.	Нарушение правил выполнения сварочных работ.	300	400	400	Завершающий этап	За выполненную фазу (за каждый день, пропущенный)
Б.2.	Отсутствие маркировки товара, маркировки тары, маркировки в Оценочном документе.	500	1000	100 % от оценки	Завершающий этап	За выполненную фазу (за каждый пропущенный день)
Б.3.	Нарушение правил на складе в торговом зале в отношении тары, при этом не проводится работы по выводу тары.	200	300	300	Завершающий этап	За выполненную фазу
Б.4.	Нарушение правил на складе в отношении тары, при этом не проводится работы по выводу тары.	200	400	400	Завершающий этап	За выполненную фазу
Б.5.	Нарушение правил на складе в отношении тары, при этом не проводится работы по выводу тары.	200	400	400	Завершающий этап	За выполненную фазу
Б.6.	Нарушение правил на складе в отношении тары, при этом не проводится работы по выводу тары.	200	400	400	Завершающий этап	За выполненную фазу

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7
	Содержит ли информация документ: Копия Свидетельства о гос. регистрации предприятия, Копия Свидетельства (МФР) Госторгнадзора ООО Карту на регистрацию ООО Свидетельство-определительное свидетельство. Договор аренды: Договор на вывоз мусора. Выписка из реестра на регистрацию объектов потребительского рынка. Контрольный журнал. Специальный журнал (если предусмотрено размещение товаров, работ, объектов). Журнал выписки по проблемной иранной бухгалтерии. Сбалансированная программа вывоза тары-батарей тары. Уведомление о помещении на учет (в) материальных (ИИД) в полном объеме отнюдь не месту осуществления деятельности. в случае, если данные документы были переданы в налоговую службу, но отсутствуют при проведении проверки. Отсутствие информации о наличии у организации материальных.	100	200	300 + сумма штрафов на отсутствие	Заключенный материал	За каждый отсутствующий документ
6, 10.						
6, 17.	Отсутствие информации о наличии у организации материальных.	Сумма штрафов ГС, штрафы ГСГО, штрафы ГСЗС	500 + Сумма штрафов ГСГО, штрафы ГСЗС	1000 + Сумма штрафов ГСГО, штрафы ГСЗС	Возможны штрафы	По предписаниям ГСЗС
7. Нарушение требований к оформлению первичной бухгалтерской документации. Нарушение сроков сдачи документации.						
7.1.	Несоблюдение сроков сдачи журналов учета-определителей. При выявлении нарушения санкций: отмена первичной документации, документам придать в недействительность. Задача ведется в журнале на завершение ФНС.	200	300	500	Заключенный материал	За каждый факт

1	2	3	4	5	6	7
7.2.	на работы по монтажу и установке оборудования отсутствует расчетная стоимость работ по монтажу оборудования.	100	200	300	Бюджетный метод	За выполненный факт
7.3.	исполнительские фактические суммы по монтажу и установке оборудования отсутствуют.	600	700	Увеличение	Бюджетный метод	За выполненный факт
7.4.	Материалы, использованные для монтажа оборудования, отсутствуют.	200	300	Увеличение	Бюджетный метод	За выполненный факт
7.5.	Материалы, использованные для монтажа оборудования, отсутствуют.	100 руб. + сумма выполнения	300 руб. + сумма выполнения	Увеличение	Бюджетный метод	За выполненный факт
7.6.	Материалы, использованные для монтажа оборудования, отсутствуют.	200	400	400	Бюджетный метод	За выполненный факт
7.7.	Материалы, использованные для монтажа оборудования, отсутствуют.	10 % от сметы	25 % от сметы	Увеличение	Бюджетный метод	За выполненный факт
7.8.	Материалы, использованные для монтажа оборудования, отсутствуют.	100	200	300	Бюджетный метод	За выполненный факт
7.9.	Материалы, использованные для монтажа оборудования, отсутствуют.	100	200	300	Бюджетный метод	За выполненный факт
7.10.	Материалы, использованные для монтажа оборудования, отсутствуют.	500	1000	2000	Бюджетный метод	За выполненный факт

8	2	3	4	5	6	7
7.14	Програ паргара (и сформалат ментури).	100	300	Угальман	Завершени наказане	За выполнен факт
8. Нарущени превоени противонамарни бароманте						
	Иа провара инструман по прогн- ларной бароманте (соланго данни жаран по провараи (и- струман).	100	200	300	Завершени наказане	За выполнен факт
8.1.	Осудане глаи маване, абане и маванеи маване.	100	200	300	Завершени наказане	За выполнен факт
8.2.	Нарущени превоени регистран инструмант и маване.	100	200	300	Завершени наказане	За выполнен факт
9. Нарущение праван работи в тешчанеи сфарманеи						
	Нарущение целаности лави на компанарна и кулмананеи сфар- манеи.	300	600	900	Завершени наказане	За выполнен факт
9.1.	Нарущение целаности сфар- манеи компанарна (парган, маванеи и на друге данни сфарманеи и друге маванеи).	100	200	300	Завершени наказане	За выполнен факт
9.2.	Нарущение целаности сфар- манеи компанарна (парган, маванеи и на друге данни сфарманеи и друге маванеи).	100	200	300	Завершени наказане	За выполнен факт
9.3.	Нарущение целаности сфар- манеи компанарна (парган, маванеи и на друге данни сфарманеи и друге маванеи).	100	200	300	Завершени наказане	За выполнен факт

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор _____ (наименование компании)
_____ (ФИО)

« ____ » _____ 2008 г.

РАСПОРЯЖЕНИЕ

О порядке формирования переходящего остатка, сроках проведения инкассации, причинах отказа от инкассации

В связи с участившимися случаями необоснованных отказов от инкассации и увеличением переходящего остатка денежных средств в филиалах сети РБ, для наведения порядка и формирования отчетности с 02.10.08 г. вступает в силу следующее:

1. Заведующие магазинами сети в случае необходимости отказа в проведении инкассации, в обязательном порядке, по телефону или электронной почте, ставит в известность руководителя РЦ, ревизионный отдел и помощника управляющего розничной сетью. Отказ от инкассации возможен только в следующих случаях: выдача заработной платы, отсутствие электроэнергии в день отказа, распоряжение из офиса.

2. Сумма переходящего остатка денежных средств на утро следующего дня должна быть равна сумме, разнице между отчетами без гашения (Х-отчет) в момент инкассирования и отчетами с гашением (Z-отчет) после закрытия кассового дня. Суммы остатков на конец и начало дня должны быть равны. Сумма остатка в РКО указывается фактическая, т.е. имеющаяся на руках, а не полученная арифметическим путем.

3. В случаях невыполнения п.1 на заведующего магазином или лицо, его замещающее, налагается взыскание в виде выговора. При повторном случае налагается штраф 10% от заработной платы.

4. В случаях невыполнения п.2 на заведующего магазином налагается штраф 10% от заработной платы. При повторном случае, увольнение.

5. Не допускать изменений времени проведения инкассации без согласования со службой экономической безопасности, руководителем РЦ и управляющим розничной сетью.

6. Вести журнал учета переходящего остатка по установленной форме в электронном виде и (или) рукописно. Все случаи отказов от инкассации фиксировать в журнале учета переходящего остатка в графе «Примечания». Чеки X- и Z-отчетов хранить в журнале переходящего остатка.

Приложение 4

**Должностные инструкции и другие документы,
связанные с работой менеджеров по мотивации**

СОГЛАСОВАНО
Руководитель отдела

УТВЕРЖДАЮ
Исполнительный директор

«__» _____ 200__ г.

«__» _____ 200__ г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Менеджер по мотивации

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность менеджера по мотивации.

2. Менеджер по мотивации назначается на должность и освобождается от должности, в установленном действующим трудовым законодательством порядке.

3. Менеджер по мотивации непосредственно подчиняется руководителю отдела оценки и обучения персонала.

4. На должность менеджера по мотивации назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование в области психологии, социологии, менеджмента, имеющее опыт работы в аналогичной или смежной должности.

3. Менеджер по мотивации должен знать:

- основы психологии и социологии;
- основы менеджмента, управления персоналом и администрирования;
- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, касающиеся работы организаций;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда;
- правила техники безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.

2. ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Повышать качество человеческих ресурсов для достижения максимальной отдачи вложенных в них инвестиций.

3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Примечание. Функциональные обязанности могут быть дополнены, уточнены исходя из конкретных обстоятельств.

1. Разрабатывает систему материальной мотивации.
2. Разрабатывает систему нематериальной мотивации.
3. Фиксирует систему мотивации в форме локальных нормативно-правовых актов, которая после обсуждения и утверждения принимается в форме приказа, обязательного для исполнения сотрудниками.
4. Производит апробацию разработанной системы мотивации, до ее непосредственного внедрения.
5. Производит регулярный мониторинг существующей системы мотивации.
6. Поддерживает в актуальном состоянии существующую систему мотивации, для максимально эффективного достижения целей и задач компании.
7. Вносит предложения по модификации существующей системы мотивации, на основании изменений коллектива и социально-психологической динамики общества.

4. ПРАВА

Менеджер по мотивации имеет право на:

1. Знакомиться с проектами решений руководителя отдела и руководителя организации по направлению деятельности.
2. Присутствовать на совещаниях комитетов и рабочих групп, других собраниях сотрудников по направлению деятельности.
3. Участвовать в обсуждении вопросов, связанных с деятельностью кадровой службы.
4. Вносить на рассмотрение директора по персоналу и начальника отдела кадров: предложения по улучшению деятельности отдела, совершенствованию методов работы; варианты устранения имеющихся в деятельности компании недостатков;
5. Осуществлять взаимодействие с сотрудниками всех структурных подразделений.
6. Запрашивать лично или по поручению руководства от иных структурных подразделений информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
7. С разрешения директора по персоналу или начальника отдела кадров привлекать специалистов всех структурных подразделений к решению задач по направлению деятельности.
8. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
9. Требовать от директора по персоналу и начальника отдела кадров содействия в исполнении должностных обязанностей и в реализации прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.
10. Действовать от имени отдела развития и обучения персонала и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации в пределах своей компетенции.
11. Представлять департамент управления персоналом во взаимоотношениях с внешними организациями по направлению деятельности в пределах своей компетенции.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Менеджер по мотивации несет ответственность за:

1. Нечеткое и несвоевременное выполнение своих должностных обязанностей — взыскание в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. Правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. Причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.
4. Нарушение трудовой дисциплины и несоблюдение внутренних правил трудовой деятельности — в пределах, определенных внутренними нормативными документами фирмы.
5. Невосприимчивое отношение к сотрудникам фирмы — в пределах, определенных директором по персоналу и начальником отдела кадров.
6. Разглашение коммерческой и конфиденциальной информации.
7. Несет ответственность за точное и своевременное выполнение указаний и распоряжений вышестоящего руководства.

6. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

1. Исполнитель данной должности в процессе работы взаимодействует по направлению деятельности с сотрудниками всех структурных подразделений.
2. Непосредственно подчиняется руководителю департамента управления персоналом и руководителю отдела развития и обучения персонала, в порядке служебной иерархии.

7. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОЦЕНКИ РАБОТЫ

1. Развитие мотивации персонала к выполнению должностных обязанностей.
2. Четкое, полное и своевременное предоставление запрашиваемой по направлению деятельности информации из других отделов.

3. Реализация функций, обозначенных в настоящей должностной инструкции.

8. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

Режим работы менеджера по мотивации определяется в соответствии с действующими Правилами внутреннего трудового распорядка.

С инструкцией ознакомлен:

_____/_____
(подпись) (ФИО)

В дело № _____

СОГЛАСОВАНО

Руководитель отдела

«__» _____ 200__ г.

УТВЕРЖДАЮ

Исполнительный директор

«__» _____ 200__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ

По мотивации руководителя регионального центра

1. Цель мотивации — стимулировать руководителя регионального центра на:

1) развитие розничной сети в регионе — выбирая место и помещение под открытие нового магазина, действуя согласно установленным требованиям и процедурам, преследуя цели — обеспечить максимальную посещаемость магазина покупателями и его высокорентабельную работу; презентуя свой выбор в офис компании; открывая магазин, согласно установленным требованиям и процедурам, и в максимально короткие сроки обеспечивая его высокорентабельную работу;

2) эффективное управление действующей розничной сетью в регионе — увеличивая реализацию розничных магазинов,

минимизируй затратную часть, борись с недостачами и халатным отношением сотрудников к своим обязанностям, обеспечивай соблюдение стандартов продаж.

2. ТЕРМИНЫ И ОБОЗНАЧЕНИЯ

РРЦ — руководитель регионального центра.

РРЦи — вновь принятый РРЦ, находящийся на испытательном сроке.

РРЦд — действующий РРЦ, прошедший испытательный срок.

Открывающиеся магазины — магазины, работающие в установленных сроки контрольных периодов.

Действующие магазины — магазины, прошедшие установленные сроки контрольных периодов.

3. НАЧИСЛЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ВНОВЬ ПРИНЯТОГО РРЦи

Для РРЦи устанавливается испытательный срок продолжительностью 3 месяца с фиксированной ставкой из расчета 24 рабочих дня в месяц. Решение о прохождении испытательного срока РРЦи принимается зам. директора. Испытательный срок может быть прерван по инициативе зам. директора в любой момент без объяснения причин. Начисление заработной платы вновь принятому РРЦи производится по следующей формуле:

$$\text{ЗП РРЦи} = \text{БОи} + \text{КОМи} + \text{ПРраз2},$$

где ЗП РРЦи — заработная плата вновь принятого РРЦи.

Базовый оклад вновь принятого РРЦи

БОи — базовый оклад вновь принятого РРЦи, выплачивается за добросовестное исполнение РРЦи должностных обязанностей; определяется на основании данных службы персонала о рыночной стоимости вакансий в том или ином регионе; рассматривается, корректируется зам. директором по разветвию с присвоением статуса региону (высокий, средний, низкий) и соответствующего ему базового оклада в соответствии с таблицей 1, утверждается директором компании.

Таблица 1

Рыночный уровень стоимости услуг/товаров в регионе	Высокий	Средний	Низкий
Установленный базовый оклад, рублей	30000	25000	20000

Компенсационные выплаты вновь принятому РРЦд КОМПн — компенсационные выплаты РРЦд на ГСМ и связь, устанавливаются в размере **КОМПн = 5000 рублей**.

Премия за второй этап развития розничной сети в регионе

ПРраз2 — премия за второй этап развития розничной сети в регионе, смотри начисление заработной платы действующего РРЦд.

4. НАЧИСЛЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ДЕЙСТВУЮЩЕГО РРЦд

Начисление заработной платы действующему РРЦд производится по следующей формуле:

ЗП РРЦд = БОд + КОМПд +/- ПРраз(ПРраз) +/- ПРунр(Шунр),
где **ЗП РРЦд** — заработная плата действующего РРЦд

Базовый оклад действующего РРЦд

БОд — базовый оклад действующего РРЦд, выплачивается за добросовестное исполнение РРЦд должностных обязанностей; рассматривается, корректируется управляющим розничной сети, утверждается директором компании, устанавливается в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2

Рыночный уровень стоимости услуг/товаров в регионе	Высокий	Средний	Низкий
Установленный базовый оклад, рублей	35000	32500	30000

Компенсационные выплаты действующему РРЦд

КОМПд — компенсационные выплаты РРЦд на ГСМ и связь, устанавливаются в размере **КОМПд = 5000 рублей**.

ПРраз(Шраз) — премия (штраф) за развитие розничной сети в регионе (открытие новых магазинов)

ПРраз(Шраз) определяется по формуле:

$$\text{ПРраз(Шраз)} = +/-\text{ПРраз1(Шраз1)} + \text{ПРраз2},$$

где **ПРраз1(Шраз1)** — премия (штраф) за первый этап развития розничной сети в регионе — поиск помещений под открытие новых магазинов и презентация их в офисе.

РРЦд обязан еженедельно предоставлять зам. директору не менее одного предложения по помещению для открытия нового магазина, удовлетворяющее установленным требованиям и процедурам. Оценка соответствия поданных предложений установленным требованиям и процедурам производится зам. директором по развитию доказательно или директивно. Начисление премии (штрафа) по первому этапу производится на основании оценки выполненной работы по следующим критериям:

1) количество поданных предложений;

2) подача предложений в срок;

3) соответствие поданных предложений установленным требованиям и процедурам.

Плановые показатели по количеству презентаций и срокам их подачи устанавливаются зам. директором.

ПРраз1(Шраз1) — премия за первый этап развития розничной сети в регионе, определяется по формуле:

$$\text{ПРраз1(Шраз1)} = +/- \text{K1} \times \text{C1},$$

где **K1** — количество набранных баллов за своевременное предоставление презентаций, их количество и соответствие установленным требованиям и процедурам, определяется из таблицы 3.

Таблица 3

Оценка выполнения по срокам		Оценка выполнения по соответствию	
Срок, дней	Количество баллов	Показатель соответствия	Количество баллов
До 7	1	Соответствует	1
8-14	0,5	Не соответствует	- 1
Свыше 14	0	Не предоставлен в течение месяца	- 0,2
Не предоставил в течение месяца	- 0,2		

C1 — расчетная ставка по первому этапу, устанавливается в размере **C1 = 1250 рублей**.

Пример начисления ПРраз1 (Шраз1) представлен в таблице 4.

Таблица 4

План по количеству презентаций	1-я презентация	2-я презентация	3-я презентация	4-я презентация	Итого начислено
План по сроку предоставления презентаций	1-я неделя	2-я неделя	3-я неделя	4-я неделя	
Факт выполнения по сроку	по предоставлен в течение месяца	7 дней	16 дней	7 дней	
Степень выполнения по сроку	-0,2	1	0	1	
Степень соответствия презентаций	-0,2	1	1	-1	
Расчетная ставка	1250	1250	1250	1250	
+ПРраз1 -Шраз1	-500	2500	1250	0	3250

ПРраз2 — премия за второй этап развития розничной сети в регионе — открытие магазина и его вывод в течение установленного срока на заданную норму операционных затрат открывающегося магазина.

РРЦд обман в течение установленного срока выности магазина на заданную норму операционных затрат открывающегося магазина.

ПРраз2 — премия за второй этап развития розничной сети в регионе, рассчитывается исходя из величины арендной платы магазина; расчетной ставки второго этапа; количества открытых магазинов в месяц местоположения открытого магазина; количества ранее открытых в данном населенном пункте магазинов; достигнутой заданной нормы операционных затрат открывающегося магазина (определяется как отношение операционных затрат открывающегося магазина к величине выручки за первый (второй, третий) контрольные периоды работы магазина; достигнутой величины реализации, согласно таблицам 5, 6, 7, 8.

Таблица 5

Норма отчисления затрат операционного магазина	Размер премии при взыскании арендной платы за магазин до 140 тыс. руб.					
	В городах с численностью менее 100 тыс. чел.		В городах с численностью более 100 тыс. чел.			
			При наличии 5 и более магазинов в городе или при условии, что в городе будет открыт только 1 магазин		При наличии менее 5 магазинов в городе	
	% от расчетной ставки второго этажа	Рублей	% от расчетной ставки второго этажа	Рублей	% от расчетной ставки второго этажа	Рублей
1	2	3	4	5	6	7
До 5%	100	26000-Кром				
До 10%	75	15000-Кром	100	15000-Кром		
До 15%	50	10000-Кром	75	11250-Кром	100	15000-Кром
До 20%	25	5000-Кром	50	7500-Кром	75	11250-Кром
До 25%			25	3750-Кром	50	7500-Кром
До 30%					25	3750-Кром

Таблица 6

Норма отчисления затрат операционного магазина	Размер премии при взыскании арендной платы за магазин 140-200 тыс. руб.					
	В городах с численностью более 100 тыс. чел.					
			При наличии 5 и более магазинов в городе или при условии, что в городе будет открыт только 1 магазин		При наличии менее 5 магазинов в городе	
			% от расчетной ставки второго этажа	Рублей	% от расчетной ставки второго этажа	Рублей
1	2	3	4	5	6	7
До 12%			100	15000-Кром		
До 17%			75	11250-Кром	100	15000-Кром
До 22%			50	7500-Кром	75	11250-Кром
До 27%			25	3750-Кром	50	7500-Кром
До 32%					25	3750-Кром

Таблица 7

Нормы операционных затрат определяющего магазина	Размер премии при величии арендной платы за магазин 200-300 тыс. руб.					
	В городах с численностью более 100 тыс. чел.					
	При наличии 5 и более магазинов в городе или при условии, что в городе будет открыт только 1 магазин			При наличии менее 5 магазинов в городе		
			% от расчетной ставки второго этажа	Рублей	% от расчетной ставки второго этажа	Рублей
1	2	3	4	5	6	7
До 10%			100	15000-Кром		
До 20%			75	11250-Кром	100	15000-Кром
До 25%			50	7500-Кром	75	11250-Кром
До 30%			25	3750-Кром	50	7500-Кром
До 35%					25	3750-Кром

Таблица 8

Нормы операционных затрат определяющего магазина	Размер премии при величии арендной платы за магазин свыше 300 тыс. руб.					
	В городах с численностью более 100 тыс. чел.					
	При наличии 5 и более магазинов в городе или при условии, что в городе будет открыт только 1 магазин			При наличии менее 5 магазинов в городе		
			% от расчетной ставки второго этажа	Рублей	% от расчетной ставки второго этажа	Рублей
1	2	3	4	5	6	7
До 10%			100	15000-Кром		
До 20%			75	11250-Кром	100	15000-Кром
До 25%			50	7500-Кром	75	11250-Кром
До 30%			25	3750-Кром	50	7500-Кром
До 35%					25	3750-Кром

В день выплаты заработной платы за текущий месяц, в котором произошло открытие магазина, РРЦд производится выплата аванса премии в размере 5000 рублей.

Расчет показателя фактической нормы операционных затрат открывающегося магазина производится по следующей формуле:

$$\Phi\text{Норм} = \text{ОЗом} / \text{Ром},$$

где $\Phi\text{Норм}$ — фактическая норма операционных затрат открывающегося магазина,

ОЗом — операционные затраты открывающегося магазина.

Операционные затраты открывающегося магазина состоят из суммы аренды торговой и подсобной площадей, суммы коммунальных платежей по объекту (электроэнергия, тепло-снабжение, водоснабжение и канализация, газоснабжение). Платежи за телефон, Интернет, охрану, дворника, уборщицу в операционные затраты открывающегося магазина не включаются. В случае, если на момент расчета показателя сумма коммунальных платежей неизвестна (еще не выставлены счета), для расчета берется усредненное значение, равное 50 руб./кв.м, подлежащее пересчету при получении счетов.

Расчет показателя фактической нормы операционных затрат открывающегося магазина производится по итогам первого, второго, третьего контрольных периодов работы магазина:

1) первый контрольный период — если магазин открыт в первой декаде текущего месяца, то первым контрольным периодом для него будет период со дня открытия магазина по последний календарный день текущего месяца; если магазин открыт позднее первой декады в текущем месяце, то первым контрольным периодом для него будет период с первого по последний календарный день следующего месяца;

2) второй контрольный период — календарный месяц, следующий за первым контрольным периодом;

3) третий контрольный период — календарный месяц, следующий за вторым календарным периодом.

Ром — реализация открывающегося магазина, состоит из суммы ежедневных выручек за первый (или второй, или третий) контрольный период работы магазина.

Кром — коэффициент достигнутой реализации открывающегося магазина по итогам работы за первый (или второй, или третий) контрольный период, рассчитывается по формуле:

$$\text{Кром} = \text{Ром} / 1000000.$$

В случае достижения максимального значения показателя фактической нормы операционных затрат открывающегося магазина за первый (или второй, или третий) контрольный период работы магазина производится окончательный расчет по сумме премии и выплата разницы между расчетной суммой премии и суммой произведенных выплат по данной премии. В данном случае открывающийся магазин с 1 числа следующего месяца переводится в статус действующих, начисление премии (штрафа) по которому производится по методике эффективного управления действующей сетью.

В случае достижения за первый (или второй, или третий) контрольный период работы значения показателя, не являющегося максимальным, но при котором сумма премии превышает выплаченный аванс по премии (5000 рублей), производится расчет по сумме премии по итогам этого месяца и доплата разницы между расчетной суммой премии и суммой произведенных выплат по данной премии.

За следующий контрольный период работы (но не далее, чем за третий) производится очередной расчет показателя.

На последний календарный день третьего контрольного периода работы магазина производится окончательный расчет премии по итогам третьего контрольного периода. По итогам расчета производится либо выплата премии, согласно вышеизложенному, либо удержание из заработной платы РРЦД в случае, если расчетная сумма премии менее суммы аванса по премии.

Выплата либо удержание производится в день выплаты заработной платы за тот месяц, на который пришелся последний день расчетного периода.

Пример начисления ПРраз2 — премии за второй этап развития розничной сети в регионе.

РРЦД в сентябре 2006 года заключил договор аренды для открытия нового магазина в городе с численностью населения 1 млн.

человек, магазин является 3-им в регионе. Расчет для данного магазина идет по таблице 5 (величина арендной платы до 140 тыс. рублей), колонке 4 (население более 100 тыс. человек, магазинов 5 и более).

Согласно договору: аренда торговой площади — 85000 руб., аренда подсобной площади — 5000 руб., коммунальные платежи включают в себя электроэнергию согласно показаниям счетчика.

Открытие магазина состоялось 7 октября 2006 года. Согласно показаниям счетчика за электроэнергию уплачено: 7–31 октября — 1000 руб., ноября — 2000 руб. Реализация магазина: 7–31 октября — 460000 руб., ноября — 950000 руб.

РРЦд в зарплату за октябрь выплачивается аванс по премии — 3000 руб.

По итогам первого контрольного периода работы магазина (7–31 октября) производится расчет показателя фактической нормы операционных затрат открывающегося магазина:

ОЗом (операционные затраты открывающегося магазина) составят:

$$85000 + 5000 + 1000 = 91000 \text{ руб.};$$

Ром (реализация открывающегося магазина) составит 460000 руб.;

Показатель ФНссом за первый контрольный период составит:

$$91000 / 460000 \times 100 = 19,78 \%$$

Максимальный размер показателя не достигнут. Достигнут показатель 50% от расчетной ставки второго этапа, которому соответствует размер премии за второй этап:

$$\text{ПРраз2} = 7500 \times 460000 / 1000000 = 3450 \text{ рублей.}$$

Выплаты премии (удержания) не производится, так как размер выданного аванса превышает величину рассчитанной премии. Очередной расчет будет производиться по итогам второго контрольного периода работы магазина, т.е. 30 ноября 2006 года.

По итогам второго контрольного периода работы магазина (1–30 ноября) производится расчет показателя фактической нормы операционных затрат открывающегося магазина.

ОЗом (операционные затраты открывающегося магазина) составит:

$$85000 + 5000 + 2000 = 92000 \text{ руб.};$$

Ром (реализация открывающегося магазина) составит 950000 руб.;

Показатель **ФНром** за второй контрольный период составит:
 $92000 / 950000 \times 100 = 9,68 \text{ \%}$.

Максимальный размер показателя достигнут, которому соответствует размер премии за второй этап.

$$\text{ПРраз2} = 15000 \times 950000 / 1000000 = 14250 \text{ рублей.}$$

Выплата премии (удержания) производится в зарплату за ноябрь в сумме:

$$14250 - 5000 = 9250 \text{ рублей.}$$

С 1 декабря 2006 года магазин переводится в действующие и начисление премии (штрафа) по которому производится по методике эффективного управления действующей сетью.

ПРупр(Шупр) — премия (штраф) за эффективное управление действующей сетью (действующие магазины).

ПРупр(Шупр) — премия (штраф) за эффективное управление действующей сетью (действующие магазины) включает в себя начисление премии (штрафа) за достижение эталонов развития по реализации, кроме операционных затрат, ведение, нерезультативно работающих магазинов.

Необходимые данные для анализа и начисления:

1) **Рдм** — реализация каждого действующего магазина в отчетном месяце;

2) **ОЗдм** — операционные затраты каждого действующего магазина (затраты по оборотно-сальдовой ведомости по счету 20, за исключением износа МБП и ОС) в отчетном месяце;

3) **ОЗрсл** — операционные затраты региональной службы (затраты по оборотно-сальдовой ведомости по счету 20) в отчетном месяце;

4) **Ндм** — недостача каждого действующего магазина в отчетном месяце.

Определение эталонов развития действующих магазинов

Для РРЦд в разрезе каждого магазина устанавливаются эталоны развития:

1) эталон по норме операционных затрат действующего магазина, $\text{Энздрм} = 11\%$ от величины реализации;

2) эталон по реализации действующего магазина, Эрдм для действующих магазинов определяется как продажи декабря $+ 15\%$, для перешедших из открывающихся, как продажи последнего контрольного периода $+ 40\%$, но не ниже точки безубыточности (21% — отношение операционных затрат действующего магазина к величине реализации);

3) эталон по норме недостач действующего магазина — $\text{Эндм} = 0,8\%$ от величины реализации;

4) эталон по норме нерезультативно работающих магазинов в регионе, $\text{Кнер} = 0$.

Этапоны развития устанавливаются на квартал, по решению управляющего розничной сети могут быть пересмотрены чаще или реже.

Методика расчета

1. Определяем факт по норме операционных затрат в разрезе каждого магазина:

$$\text{Фнздрм} = (\text{ОЗдрм} + \text{ОЗрсл} / \text{Кдм}) / \text{Рдм} \times 100\%,$$

где Фнздрм — факт по норме операционных затрат действующего магазина в отчетном месяце,

ОЗдрм — операционные затраты действующего магазина в отчетном месяце,

ОЗрсл — операционные затраты региональной службы в отчетном месяце,

Кдм — количество действующих магазинов в регионе,

Рдм — реализация действующего магазина в отчетном месяце.

2. Определяем результативность достижения эталона реализации:

$$\text{Рэрдм} = \text{Рдм} / \text{Эрдм}.$$

3. Определяем результативность достижения эталона по норме операционных затрат:

$$Р_{\text{ноадн}} = \text{Э}_{\text{ноадн}} / \Phi_{\text{ноадн}},$$

4. Определяем общую результативность достижения эталона:

$$Р_{\text{одн}} = Р_{\text{эрдн}} \times Р_{\text{ноадн}},$$

Ограничения при расчете:

- 1) максимальное значение $Р_{\text{одн}} = 1$;
- 2) если $17\% < \Phi_{\text{ноадн}} < 19\%$, то по данному магазину начисляется предупреждающий штраф в размере $0,25\%$ от $(\text{ОЗ}_{\text{дн}} + \text{ОЗ}_{\text{ред}})$;
- 3) если $\Phi_{\text{ноадн}} > 19\%$, то по данному магазину начисляется штраф в размере $0,5\%$ от $(\text{ОЗ}_{\text{дн}} + \text{ОЗ}_{\text{ред}})$;
- 4) если $\Phi_{\text{ноадн}} < 17\%$, то по данному магазину в зависимости от величины $Р_{\text{одн}}$ определяется прогрессивная премия, смотри таблицу 9.

Таблица 9

Величина общей результативности достижения эталона, $Р_{\text{одн}}$	Размер премии, рублей
До 0,4	400
0,4–1	400–2500 (прямо-пропорциональная зависимость реализуется формулой в файле начисления премии)
Свыше 1	2500

5. Определяем коэффициент нерезультативно работающих магазинов:

$$К_{\text{нер}} = (К_{\text{ноль}} + К_{\text{убыт}}) / К_{\text{дн}},$$

где $К_{\text{ноль}}$ — количество магазинов, работающих в ноль;

$К_{\text{убыт}}$ — количество магазинов, работающих в убыток.

Ограничения при расчете:

- 1) если премия (штраф) за достижение эталона реализации и нормы операционных затрат < 0 , то премия (штраф) по показателю $К_{\text{нер}}$ равен нулю.

2) если $K_{\text{нер}} = 0$, то премия по показателю $K_{\text{нер}}$ равна 50% от БО.

3) если $K_{\text{нер}} > 0$, то штраф по показателю $K_{\text{нер}} = -K_{\text{нер}} \times \text{ПР}$ (суммарной премии (штрафа) по всем магазинам за достижение этапов по реализации и нормам операционных затрат).

6. Определяем факт по норме недостачи в разрезе каждого магазина:

$$\text{Финдм} = \text{Ндм} / \text{Рдм} \times 100\%$$

где Финдм — факт по норме недостачи действующего магазина.

Ограничения при расчете:

1) Если $\text{Финдм} < 0,5\%$, то начисляется премия в размере 0,02% от величины реализации.

2) Если $0,5 < \text{Финдм} < 0,8\%$, то начисляется премия в размере 0,01% от величины реализации.

3) Если $0,8 < \text{Финдм} < 1,5\%$ или решения не проводилась, то премия (штраф) равна нулю.

4) Если $\text{Финдм} > 1,5\%$, то начисляется штраф в размере 1% от величины недостачи.

5) Если $\text{Финдм} > 2\%$, то начисляется штраф в размере 2% от величины недостачи.

Общая ПРупр (Шупр) равна сумме премий (штрафов) по каждому магазину.

Пример начисления ПРупр (Шупр) приведен в файле Excel.

Важные!

Если РРЦд не работает с имеющимися убыточными (работающими в ноль магазинами), то управляющий розничной сети по согласованию с директором компании вправе запустить антикризисную компоненту мотивации РРЦд, которая заключается в следующем:

1) при наличии одного убыточного (работающего в ноль) магазина в текущем месяце величина премии (общей по всем этапам) может быть сокращена до 50% (по согласованному с директором решению управляющего);

2) при повторении ситуации в следующем месяце величина премии может быть сокращена до 100% (по согласованному с директором решению управляющего).

О запуске данной компоненты и о конкретных процентах снижения премии управляющий розничной сети обязан сообщать РРЦд не позднее, чем за два дня до начала следующего месяца.

Внимание!

Концепция мотивации, установленные в ней нормы, оклады, коэффициенты, эталоны могут быть пересмотрены зам. директором с утверждением у директора компании и с обязательным своевременным доведением информации до РРЦ (как минимум за две недели до введения).

Корректор — Н. С. Добролюбова
Верстка — А. А. Смирнов

Производственно-практическое издание

Кошелев Антон Николаевич

**Эффективная мотивация
торгового персонала**

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.007299.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 15.06.2014. Формат 60х84 1/16.
Печать офсетная. Бумага офсетная №1. Печ. л. 14,0.
Тираж 100 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 143, в. 732
Для писем: 129347, Москва, п/я И-347.
Тел./факс: 8 (499) 182-91-56, 182-11-79, 182-93-61.
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;
office@dashkov.ru — офис,
<http://www.dashkov.ru>

Отпечатаано в ГУП Академиздатцентр «Наука» РАН,
ОП Производственно-издательский комбинат «СИНТИ»-«Наука»,
148914, Московская обл., г. Люберцы, Октябрьский пр-т, д. 403.
Тел./факс: 354-21-66, 354-23-97, 374-69-76