



ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

TBS Consulting 

ПРЕДПОСЫЛКИ

1. Существующая система мотивации не дает нужного результата:

- Используются только общие показатели высокого уровня (выручка, объем производства и пр.)
- Не учитываются личные достижения и вклад сотрудника в результаты компании
- Не учитывается результативность сотрудников, обслуживающих бизнес или обеспечивающих деятельность компании
- Сотрудники не всегда понимают, как результаты их деятельности влияют на общий результат компании, и как их вознаграждение зависит от этих результатов

2. Стадия развития компании требует изменений в системе управления

- Рост компании - новые направления / продукты
- Амбициозные цели и задачи

Задача: Стимулирование персонала на достижение стратегических целей, среднесрочных задач компании и личных результатов за счет создания эффективной системы вознаграждения для всех категорий сотрудников, которая напрямую зависит от результатов деятельности компании и личных достижений

ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ

№	ТРЕБОВАНИЕ	СОДЕРЖАНИЕ
1.	Нацелена на достижение стратегических целей компании	Весь персонал знает целевые показатели компании, включен в программу/проект по достижению целей компании
2.	Учитывает развитие компании	Кроме производственных (операционных) показателей включает проектные показатели (сроки поставки и ввода в действие нового оборудования, внедрение новых методов/способов выполнения операций, повышения качества готовой продукции и т.п.)
3.	Учитывает личный вклад в достижения Компании, понятна, прозрачна и справедлива	Сотрудники заинтересованы в производстве качественных результатов на всех стадиях производственного процесса, поскольку понимают как их вознаграждение связано с этими результатами
4.	Связана с финансовыми показателями	Акционеры и руководство компании понимают, как связаны в бюджете строка «Затраты на персонал» и строки «Итого прибыль» / «Итого доход»
5.	Проста в эксплуатации	Расчет и оценка плановых показателей и оценка результативности всех сотрудников должны занимать разумное время и ресурсы
6.	Имеет свод правил	Формализованы правила (введены в действие положения, регламенты, процедуры), персонал ознакомлен с этими правилами

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Цель проекта:

Создать эффективный инструмент мотивации сотрудников, позволяющий обеспечить достижение стратегических и среднесрочных целей компании, увязать вознаграждение сотрудников с результатами деятельности компании

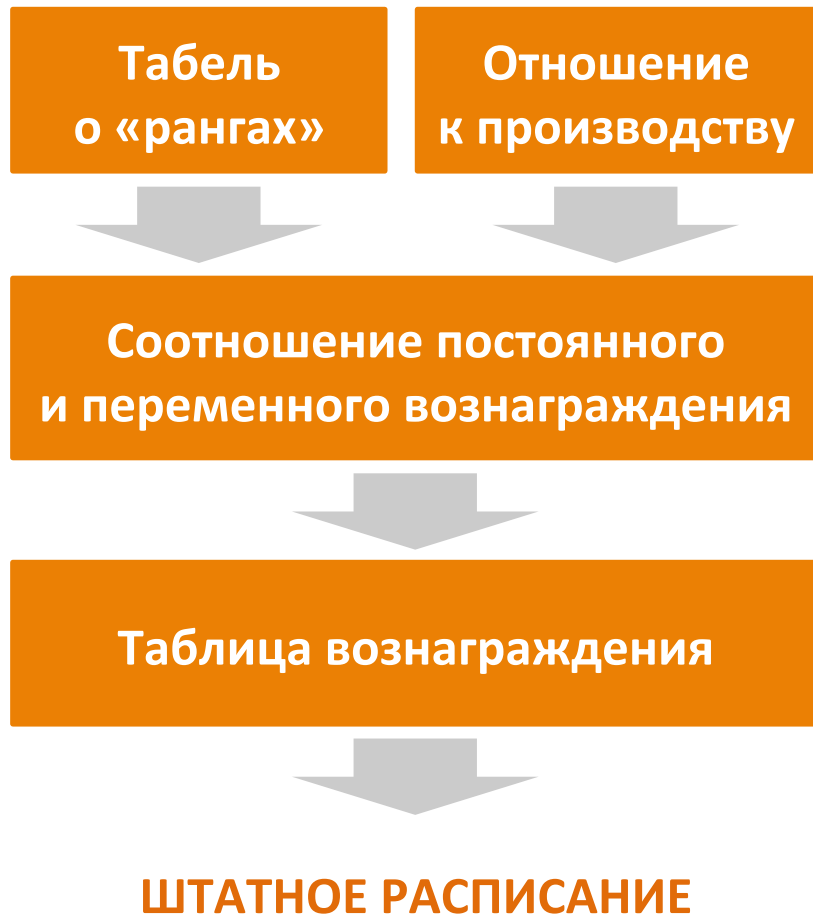
Задачи проекта :

- Разработать систему показателей, обеспечивающих достижение стратегических и среднесрочных целей и задач компании
- Разработать систему ответственности за показатели деятельности (кто за какие показатели отвечает)
- Разработать систему вознаграждения (как вознаграждение сотрудников зависит от выполнения показателей)
- Разработать методику оценки показателей и оценки результативности сотрудников
- Разработать систему документов, регламентирующих систему мотивации в соответствии с корпоративными правилами и трудовым законодательством
- Автоматизировать функции системы мотивации в 1С

ОБЩАЯ СХЕМА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ



СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (ПОСТРОЕНИЕ)



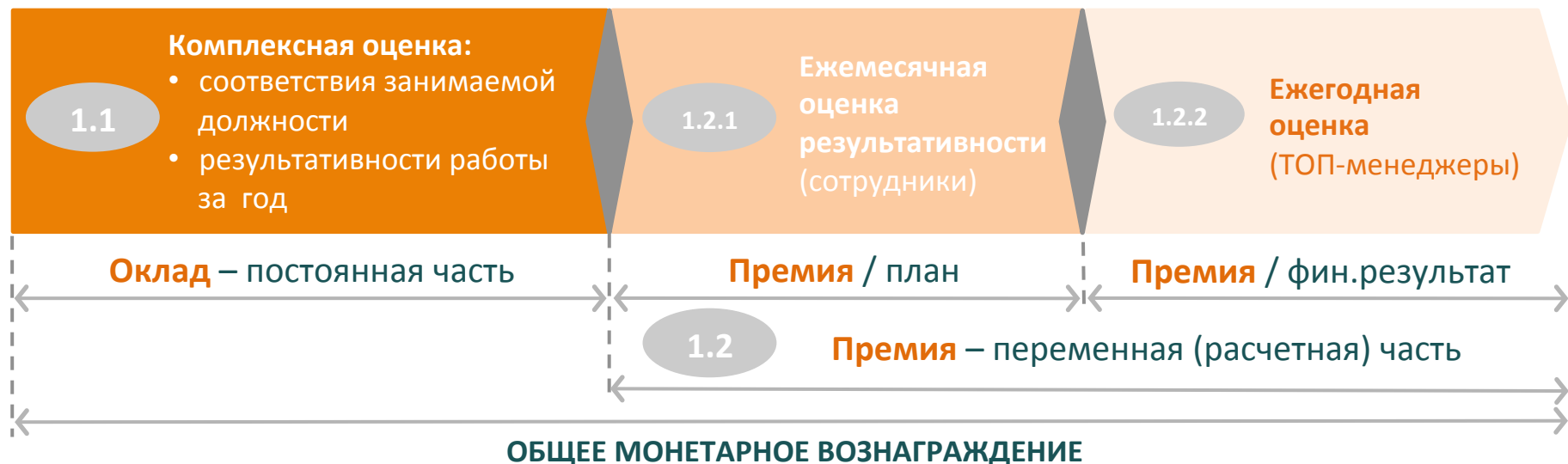
1. Система вознаграждения базируется на оценке должностей, которая определяет «Ценность» должности для бизнеса (грейдинг)

2. Группы по отношению к производству

ГРУППА	СОСТАВ
Дирекция	Управление компанией – ТОП-менеджеры
Продажи	Маркетинг и Продажи
Производство	Основное производство
Обеспечение производства	Логисты ОГТ, СГИ, Снабжение
Обслуживание бизнеса	Финансисты и бухгалтерия, юристы, ИТ, секретариат, АХО

3. Min и Max для каждого грейда, для каждой группы

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (СТРУКТУРА)



ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ	ИСТОЧНИК	ПЕРИОД ВЫПЛАТЫ	ПЕРСОНАЛ
ПЛАНОВЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ			
1.1. Оклад	ФОТ	Месяц	Все сотрудники
1.2.1. Премия / план	ФОТ	Месяц	Все сотрудники
ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА			
1.2.2. Премия / результат	ФР	Год	ТОП-менеджеры

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (СТРУКТУРА)

	ФИНАНСЫ	ПРОЦЕССЫ	РАЗВИТИЕ	РЫНОК
ПРОИЗВОДСТВО	<p><i>Отклонение</i> фактических затрат от плановых</p> <p><i>Отклонение</i> фактической себестоимости от плановой</p>	Выполнение заказов в срок	Достижение целей бизнес-плана по развитию производства	
ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ	<p><i>Отклонение</i> фактического поступления ДС от планового</p> <p><i>Отклонение</i> фактических затрат от плановых</p>	Выполнение заказов на продажу в срок	Достижение целей бизнес-плана по маркетингу и продажам	Выполнение плана продаж

Показатели балансируются на достижение целей Компании

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ПОСТРОЕНИЕ)



Бизнес-план

Задачи (бизнес-план)
и компетенции
(должностные инструкции)

Декомпозиция показателей
до уровня должности
– таблица «Показатели»

Личные показатели

КОД. СТРУКТУРА КАРТЫ И ВЕС ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ВЕС ГРУППА ПОКАЗАТЕЛЕЙ	ПОЯСНЕНИЯ	ЦЕЛЬ
ГРУППОВЫЕ	Сводная оценка деятельности компании / подразделения	Стимулирование достижения общего результата
ПЕРСОНАЛЬНЫЕ	Оценка личного вклада сотрудника в достижение общего результата	Стимулирование персональной заинтересованности в результатах
<ul style="list-style-type: none"> Производственные / бюджетные показатели Проектные показатели 	<p>Основные производственные и бюджетные показатели текущей деятельности, а также соблюдение требований к организации производственного процесса</p> <p>Оценка степени участия в организационном развитии компании (задачи, проекты)</p>	
ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ	Оценка, выставляемая сотруднику его непосредственным руководителем	Стимулирование лояльности по отношению к команде / компании (Оценка результатов или заслуг, не поддающихся количественному измерению)

ВЕС ГРУППЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	ТОП-менеджеры	Руководители участков/бригад	Сотрудники
Групповые	30	20	10
Персональные	60	70	70-80
Оценка руководителя	10	10	10-20

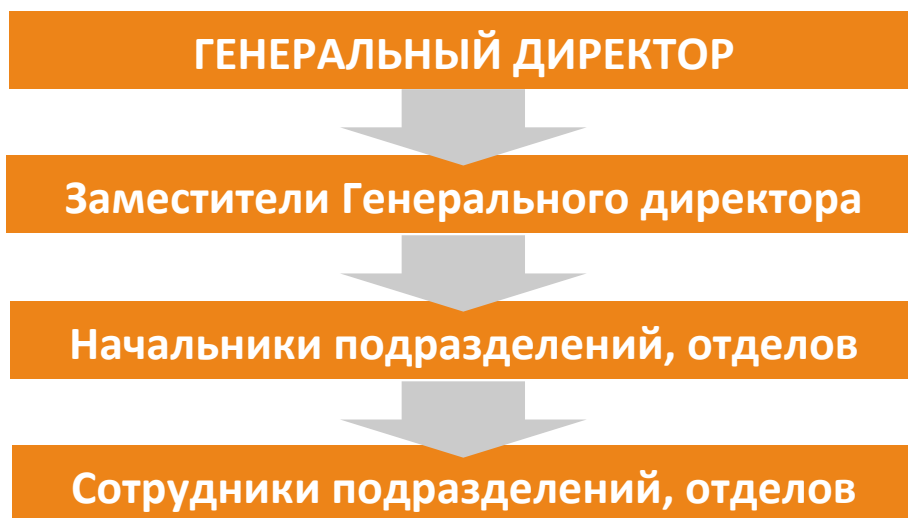
ШАБЛОН КАРТЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Наименование компании		ООО "Компания"									Утверждено
КАРТА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА		Месяц/квартал	год								
Наименование подразделения											Руководитель
Должность владельца карты											
№ п/п	Показатель	Вес показателя	Доля в премии	Значения		Исполнение, %	Доля премии (к выплате), %	Тип зависимости	Границы отсечения		Контролер для оценки показателей
				План	Факт				не выпла- чивается	не увели- чивается	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Суммарно по всем показателям		100,0%				100%	100%				
I.	Групповые показатели	20,0%		100%	100%	20%	20,0%				
1.1.	Показатель 1.1	50,0%	10,0%	100,00	100,00	100%	10,0%	чем больше тем лучше	80%	120%	Контролер
1.2.	Показатель 1.2	50,0%	10,0%	1,00	1,00	100%	10,0%	чем больше тем лучше	80%	100%	Контролер
II	Показатели деятельности должности	70,0%				70%	70,0%				
2.1.	Показатель 2.1.	40,0%	28,0%	100,00	100,00	100%	28,0%	чем меньше тем лучше	80%	100%	Контролер
2.2.	Показатель 2.2.	30,0%	21,0%	100,00	100,00	100%	21,0%	чем больше тем лучше	80%	100%	Контролер
2.3.	Показатель 2.3.	30,0%	21,0%	100,00	100,00	100%	21,0%	чем больше тем лучше	80%	100%	Контролер
2.4.	Показатель 2.4.	0,0%	0,0%	100,00	100,00	100%	0,0%	чем больше тем лучше	80%	100%	Контролер
2.5.	Показатель 2.5.	0,0%	0,0%	100,00	100,00	100%	0,0%	чем больше тем лучше	80%	100%	Контролер
2.6.	Показатель 2.6.	0,0%	0,0%	100,00	100,00	100%	0,0%	чем меньше тем лучше	80%	100%	Контролер
III	Оценка руководителя	10,0%				10%	10,0%				
3.1.	Оценка руководителя	100,0%	10,0%	5,00	5,00	100%	10,0%	чем больше тем лучше	80%	100%	СВЭ

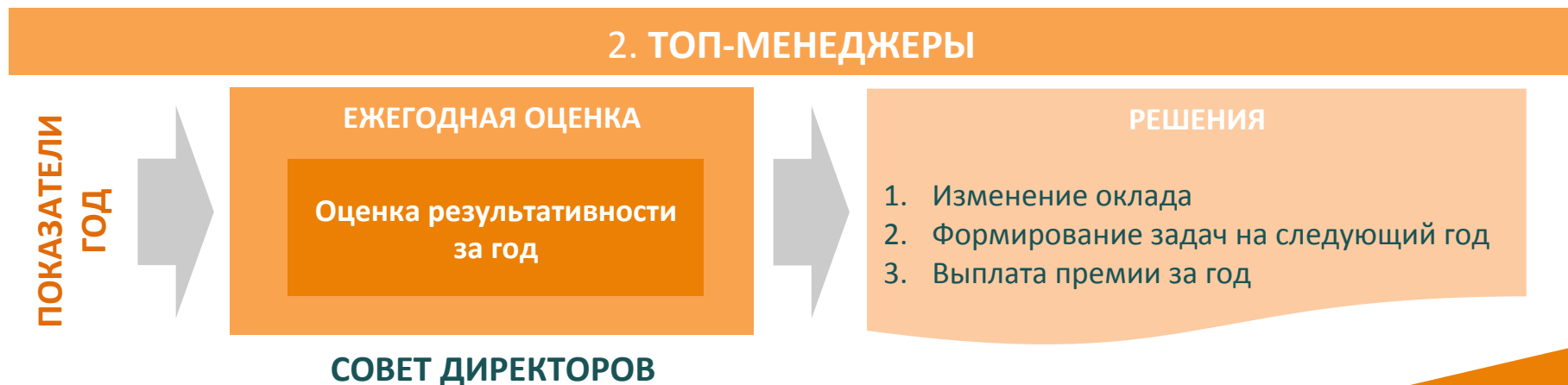
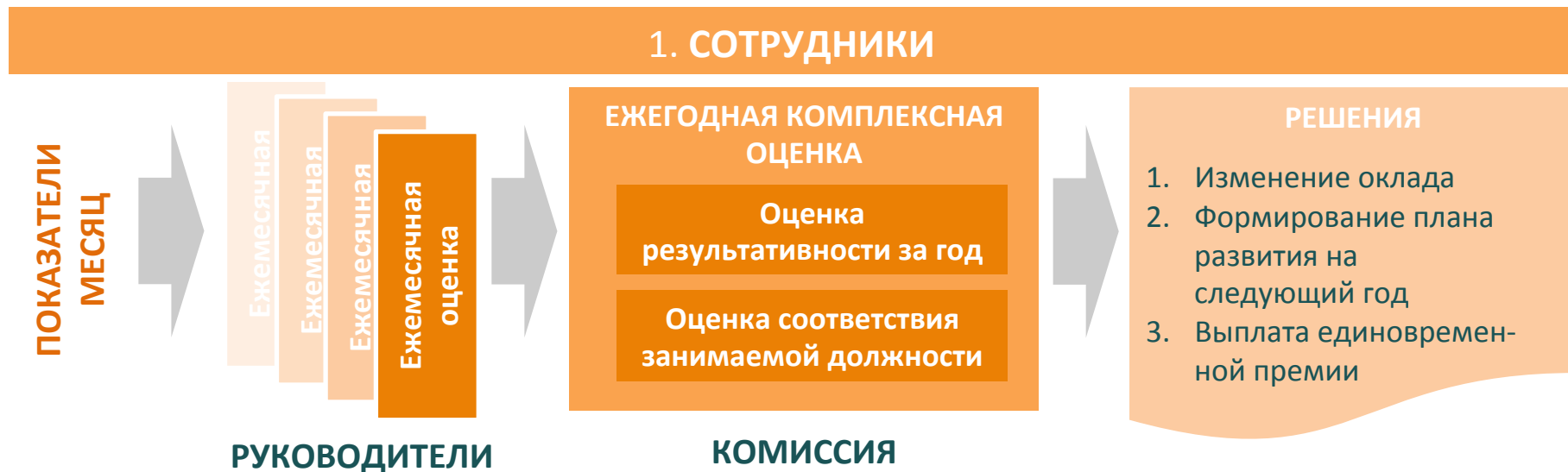
Карты оценки деятельности (КОД) формируются на каждый месяц и согласовываются с сотрудником

СХЕМА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПОКАЗАТЕЛИ И КАРТЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. **За каждый показатель / группу показателей** устанавливается ответственный контролер
Ответственный контролер «заинтересован» в исполнении показателя:
 - Принимает результат и/или
 - Показатель является частью его собственного показателя
2. **Устанавливается иерархия ответственности** за формирование карт оценки деятельности в соответствии с организационной структурой компании:



СИСТЕМА ОЦЕНКИ



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

№	ТРЕБОВАНИЕ	СОДЕРЖАНИЕ
1.	Нацелена на достижение стратегических целей компании	Показатели разработаны исходя из бизнес-целей компании
2.	Учитывает развитие компании	Персонал мотивирован на увеличение продаж и производства, в список показателей включены: <ul style="list-style-type: none">• Проектные показатели по развитию (технологии, технической базы, информационной базы и пр.)
3.	Учитывает личные достижения, понятна персоналу, прозрачна и справедлива	Сотрудники информированы о личных и групповых показателях/результатах и уверены, что их вознаграждение напрямую связано с выполнением показателей
4.	Связана с финансовыми показателями	Вознаграждение сотрудников напрямую (через Карты оценки деятельности) связано с финансовыми показателями компании
5.	Проста в эксплуатации	Инструменты Системы мотивации доступны и просты, руководители прошли обучение, заполнение карт оценки деятельности может быть автоматизировано
6.	Имеет свод правил	Разработаны: Положение об оплате труда, Положение о премировании, Регламент оценки персонала, Процедуры планирования показателей, Регламент закупок и пр.

Система мотивации затрагивает практически все аспекты системы управления

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РЕШЕНИЯ

- 1. Простая система показателей** – ограниченное количество показателей, понятных руководителям и персоналу, показатели, измеримы и включают в себя финансовые, процессные, проектные показатели и показатели развития
- 2. Увязаны с прибылью / выручкой предприятия** (вознаграждение сотрудникам зависит от результатов, заработанных компанией)
- 3. Исполнитель принимает активное участие во внедрении**
- 4. В процессе внедрения мы передаем знания и технологию внедрения внутренней команде**

Дополнительно:

1. Эффект от внедрения получаем в первый месяц эксплуатации
2. Окупаемость решения 1-3 месяца.

ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ (*)

1. Период опытной эксплуатации (быстрый эффект):

- **3%** - сокращение затрат на ФОТ за счет «оплаты» по результатам
- **1 - 3 %** - уменьшение уровня брака за счет организации контроля над уровнем брака на каждом переделе и мотивации на снижение брака

2. Промышленная эксплуатация (долгосрочный эффект):

- **5 - 10%** - увеличение объема продаж за счет организации контроля над персональными показателями по продаже и мотивации на дополнительные объемы
- **3 - 5%** - снижение затрат за счет организации контроля над бюджетными показателями и мотивации на оптимизацию затрат
- **5-15%** - повышение производительности
- **10 - 15%** - оптимизация остатков на складах за счет организации контроля над сроками закупки и доставки сырья и материалов и мотивации на снижение страховых запасов
- **2 - 5%** - снижение себестоимости готовой продукции за счет снижения затрат на каждом переделе и повышения качества готовой продукции
- Повышение качества обслуживания клиентов за счет соблюдения сроков исполнения заказов и отгрузки, повышения качества выпускаемой продукции

3. Дополнительный эффект для системы управления в целом - возможность делегирования функций на подчиненный уровень с сохранением полного контроля над исполнением каждой функции

(*) на основе статистики использования системы мотивации нашими клиентами

Спасибо за внимание!

Россия, Москва
ул. Б. Почтовая 55-59 оф. 706
тел./факс: +7 499 7031543

info@tbsconsulting.ru
www.tbsconsulting.ru

