Почему мотивация не работает?

Ключевые ошибки в построении систем мотивации в российском бизнесе

Елистратова Екатерина

О себе:

- 17 лет опыт работы руководителем
- Директор по продажам филиала Сибирь в компании “Евросеть”
- Директор розничной сети МТС по Красноярскому краю
- HR-директор компании “Этажи” в Красноярске
- Бизнес-тренер международной школы ICBT
- Специалист в области построения систем управления и формирования ТОП команд

О выступлении:

- Концепция мотивационного менеджмента
- Разбор ошибок на кейсах
- Кейсы по материальной и нематериальной мотивации
- Ответ на вопрос «Где взять 2 миллиона рублей?»
- А также: главный урок от Евгения Чичваркина (основатель компании «Евросеть»)

Мотивация

Материальная

- ✓ Заработная плата
- ✓ Бонусы
- ✓ Участие в прибыли
- ✓ Льготы, компенсации
- ✓ Соц. пакет/ бенефиты
- ✓ Улучшение условий труда

Нематериальная

- ✓ отношение руководителя
- ✓ планирование обеспечения постоянной подготовки и карьеры
- ✓ определение ответственности и полномочий персонала
- ✓ разработка индивидуальных и групповых целей
- ✓ менеджмент выполнения процесса и оценивания результатов
- ✓ содействие вовлечению работников при постановке целей и принятии решений
- ✓ признание и вознаграждение
- ✓ содействие открытому, двустороннему обмену информацией
- ✓ постоянный анализ потребностей своих работников
- ✓ создание условий, поощряющих нововведения

Концепция мотивационного менеджмента

Категория	Должностное положение	Период постановки целей
A	топ, руководители, зависит бизнес-результат	полгода, год
B	руководители и сотрудники, которые создают основной бизнес-результат	месяц, квартал
C	руководители и сотрудники (поддерживающих функций)	квартал, полгода
D	сотрудники не влияющие на бизнес-результат, не участвующие в системе управления целей (доп, операторы)	месяц

Алгоритм разработки системы мотивации:

Шаг 1. Определение целей компании

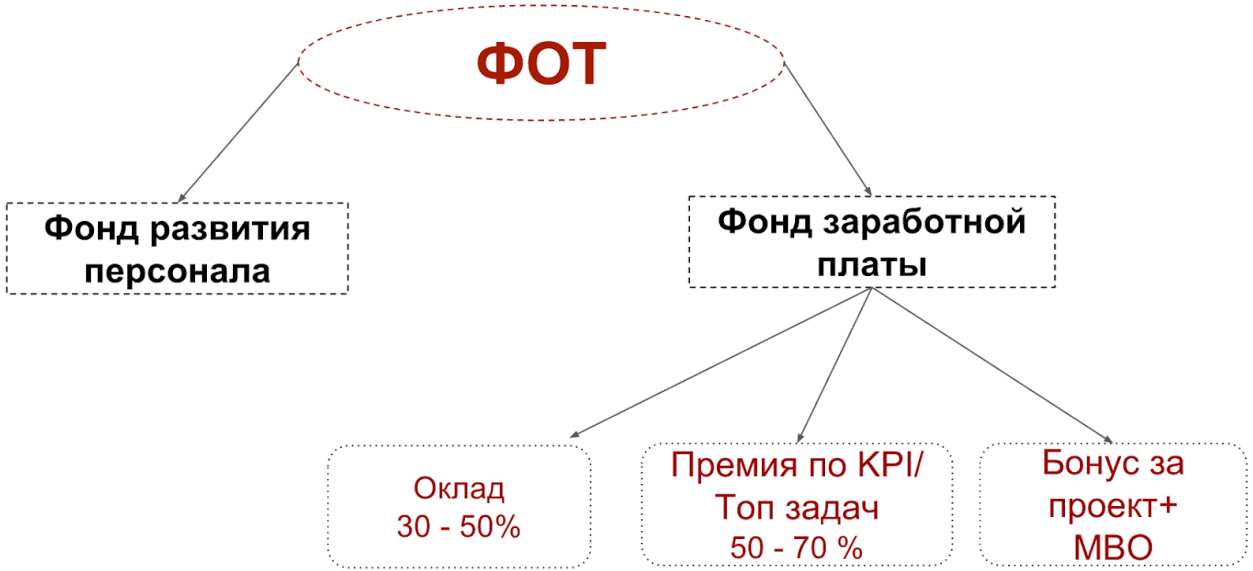
Шаг 2. Декомпозиция целей до уровня подразделений, отделов

Шаг 3. Разработка KPI для каждой цели

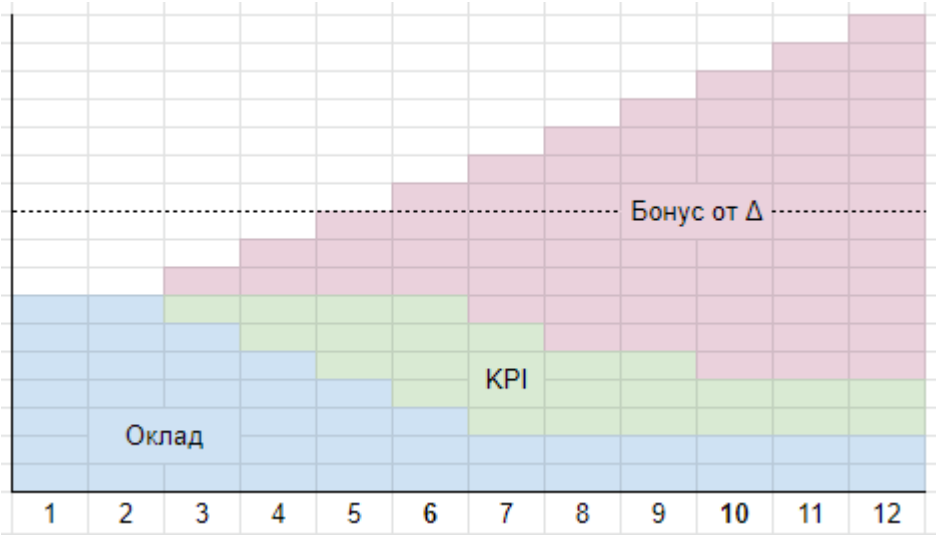
Шаг 4. Построение таблицы целей и их веса исходя из значимости

Шаг 5. Определение плановых показателей

Структура фонда оплаты труда



Концепция мотивационной схемы ТОП

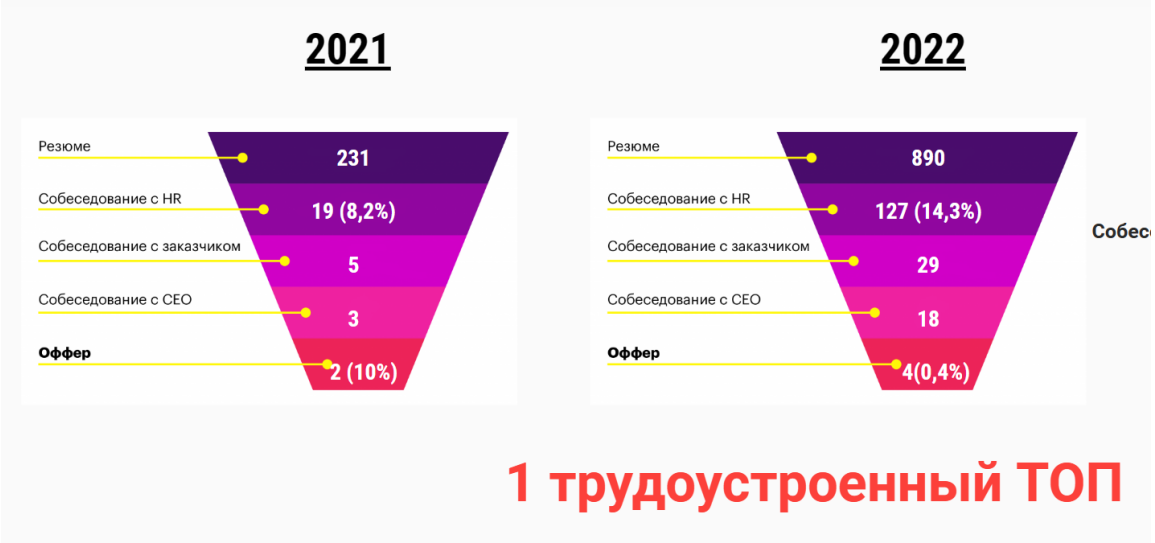


Контроль ИС, утверждение в должности и мотивации

Утверждение мотивации на следующие 12 мес.

Наймите сильных людей, подходящих по компетенциям и мотивации

Кейс 1. Экономия на мотивации ТОП VS затраты на поиск ТОП



Ошибка планирования/отсутствие аналитика(аналитики)

Кейс 2. Служба качества

Основные показатели	План	Факт	Выполнение	Веса	Результат
Топ-задача	1	0,80	0,8	**0,2**	2 000,00
Вовлеченность сотрудников в отзывы	10%	37%	3,7	**0,2**	9 250,00
Реакция на отзывы (фламп, 2 гис, гугл карты), часов	60	37	1,6	**0,3**	6 081,08
% сотрудников, вышедших из красной зоны светофора качества	35	50	1,4	**0,3**	5 357,14

Мотивация НЕ на ключевой результат

Оценка по отзывам 3,8 вместо 4,8

Кейс 3. Интернет-маркетинг

	Было	Стало
Заявки	59	131
Дозвон	30	80
конверсия в дозвон	50%	61,07%
Пригласили на собес	17	25
Дошел до собесед	8	6
Согласован на ТД	2	4
Дошел до ТД	2	1
Трудоустроен	2	0
Затраты на каналы ИМ	50000	85000

1 трудоустроенный 25000
VS
1 трудоустроенный 85000+зп интернет-маркетологу

Мотивация на заявки или дозвон

Кейс 3. HRD

I. (Укомплектованность ОП)	**35%**
Цель: Абсолютный прирост	
Укомплектованность*ОП (риэлторов+М)	20%
Выполнение плана по найму (ОП+ОА +АУП+МОП)	15%
II. (Производительность риэлторов)	**35%**
Производительность R 2 мес на изначально принятых	15%
Производительность R 3 мес на изначально принятых	10%
% Текучести (исключая СБ и инициативу дирекции)	10%
ИТОГО KPI:	**70%**
III. ТОП задачи	**30%**
ИТОГО	100%

1 HR закрывает 7 специалистов

1 HR на ТОП закрывает 1 позицию ТОП

Закрытие сложных и легких позиций в один КПЭ

Кейс 4. Юрист

KPI функциональный			
% ошибок		% от KPI	Сумма, руб.
От	До		
0%	2%	50%	р.0,00
2,01%	4%	30%	р.0,00
4,01%	6,99%	15%	р.0,00
7%	99,9%	5%	р.0,00
Скорость подготовки ПД		% от KPI	Сумма, руб.
От	До		
0	2,0	35%	р.0,00
2,01	2,5	25%	р.0,00
2,51	3,0	10%	р.0,00
3,01	99,9	0%	р.0,00
Время подготовки ОД		% от KPI	Сумма, руб.
От	До		
0,00	3,00	35%	р.0,00
3,01	4,00	25%	р.0,00
4,01	5,00	10%	р.0,00
5,01	99,9	0%	р.0,00
Лояльность к отделу: оценка ТОП-менеджеров риэлторов (NPS)		% от KPI	Сумма, руб.
От	До		
4,7	5,0	25%	р.0,00
4,5	4,700	20%	р.0,00
0	4,49999	10%	р.0,00
Итого KPI функциональный		100%	

NRS – всегда 5. Объективность оценки?

Скорость подготовки договора – с какого момента считаем?

Некорректное отражение показателей КПЭ (система подсчета)

Кейс 5. HR и УЦ

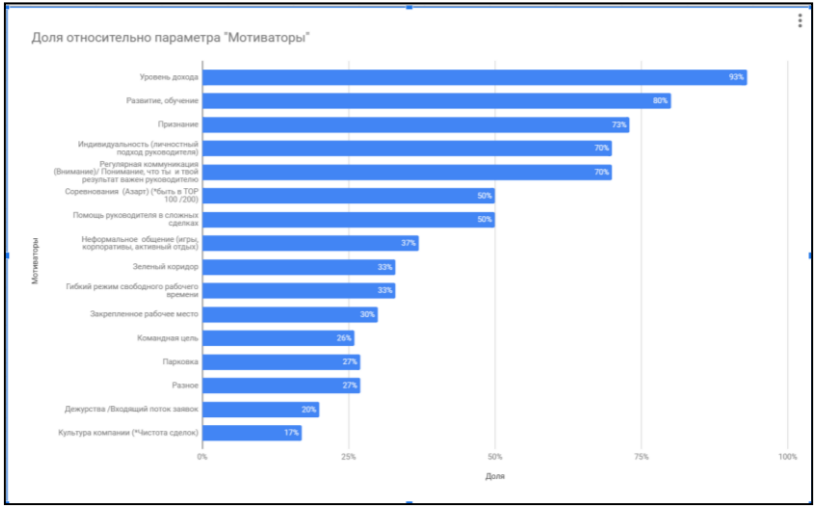
Мотивация HR специалиста только на найм?
VS
Мотивация HR специалиста на эффективных специалистов?

Мотивация руководителя УЦ на обученность (часы) **VS** Мотивация руководителя УЦ на производительность?

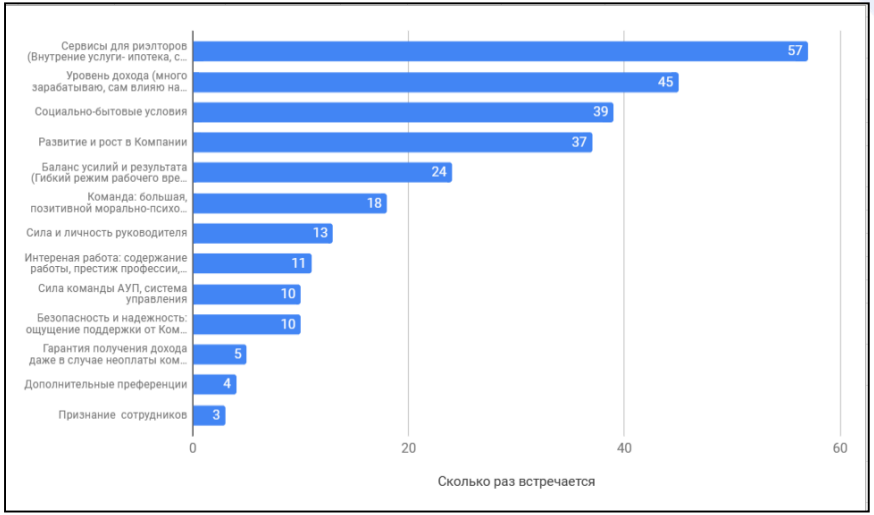
Фокус не на тот «продукт» сотрудника

Кейс 6. Нематериальная мотивация. Важность PR

2020



2021



Транслируйте ваши сервисы и УТП

Критерии эффективного мотивационного менеджмента:

Гибкость
Система мотивации гибкая, подстраивается под цели отделов и сотрудников в зависимости от уровня развития, ресурсов и зоны ответственности

Достижимость
Показатели, должны быть достижимы, учитывать ситуацию на рынке, непреодолимые факторы, которые могут повлиять на конечный результат

Конкретность
Конкретные цели и задачи: сотрудник знает, чего должен достичь и какие задачи для этого выполнить

Обратная связь
Обсуждение текущих результатов работы. Обратная связь сотруднику от руководителя и от сотрудника руководителю

Стимулирование к развитию
Система мотивации должна быть основана на положительных стимулах. Сотрудник должен думать как выполнить показатель и какие инструменты использовать

А где же про 2 миллиона?:

- Управление показателем «себестоимость функции» или «%ФОТ АУП в валовой выручке»
- Экономия от 1,5% до 2% в ВВ
- При выручке 100 млн в год – экономия до 2х миллионов.

Ваши вопросы