

# Подходы к построению системы материального стимулирования работников предприятия

Спикер:

**Лозовицкий Игорь Борисович**

Член Совета Директоров, Исполняющий директор  
Аудитоского-консалтинговой группы «МЭФ-Аудит»  
К.В.Н., доцент



lzvmail@gmail.com



mef-audit.ru

Организаторы:



**Business Studio**  
for Professionals  
club

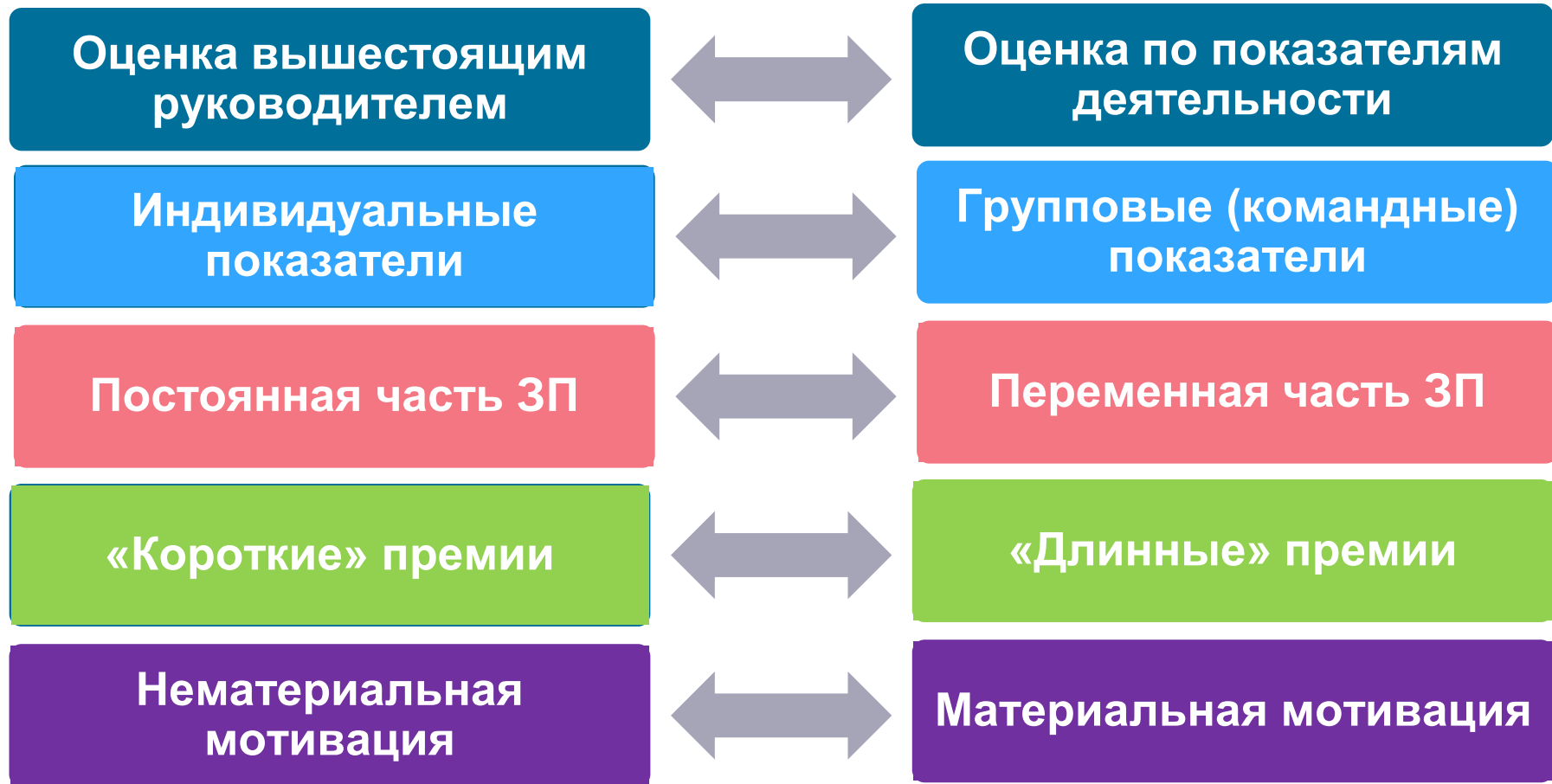
СОВРЕМЕННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
УПРАВЛЕНИЯ

# Что нас мотивирует

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

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

# Баланс системы материального стимулирования



# Структура общего вознаграждения



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

# Логика построения и состав элементов системы мотивации и оплаты труда персонала



# Элементы системы мотивации

*Использование всех элементов системы мотивации обеспечивает комплексный подход*



Постоянная часть оплаты труда



Привлечение и закрепление специалистов

Переменная часть



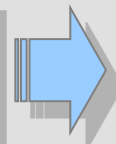
Стимулирование достижения конкретных результатов деятельности

Программы социальной поддержки и корпоративных гарантий



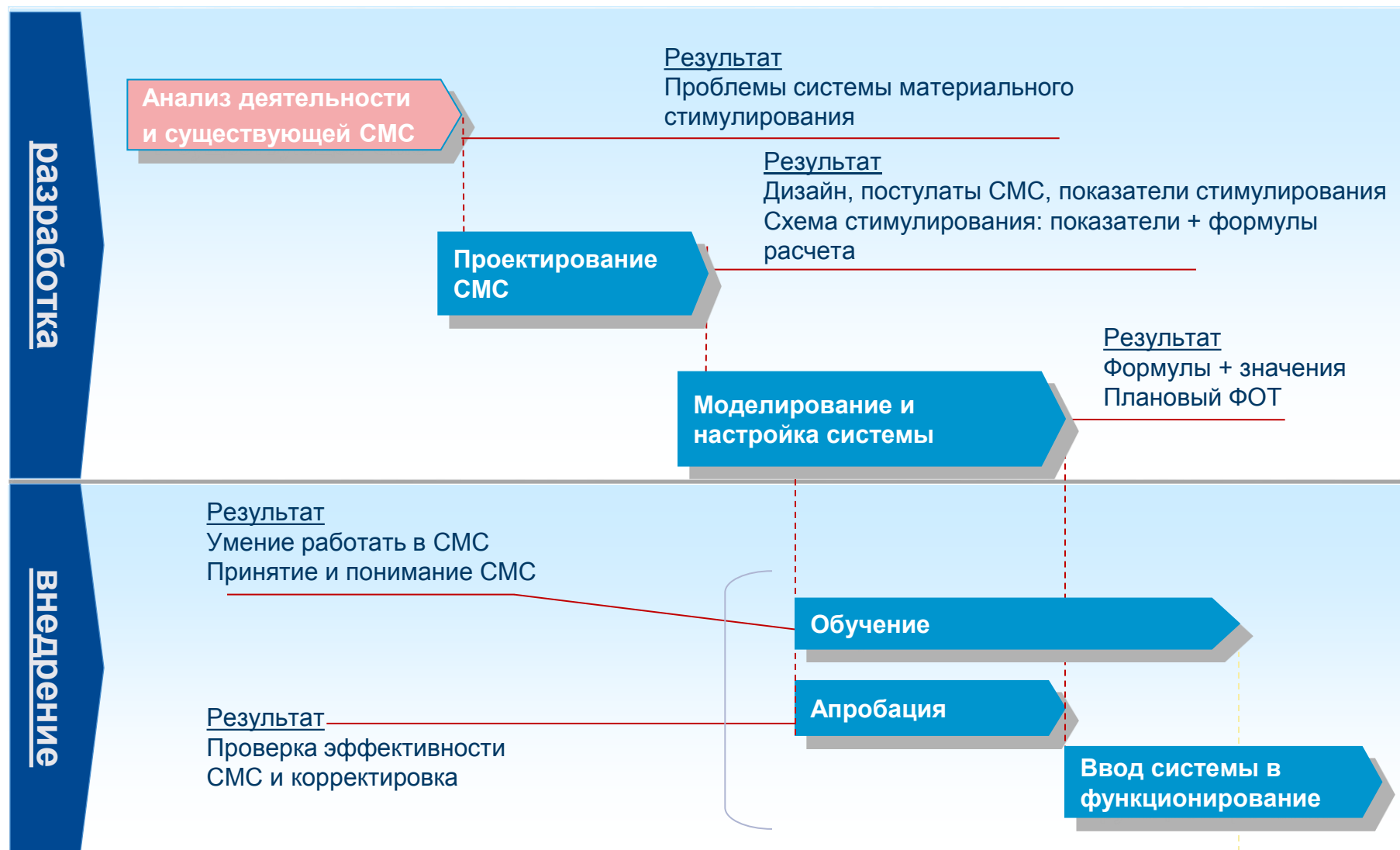
Стимулирование стабильной результативности деятельности и целевого поведения в долгосрочном периоде

Нематериальное вознаграждение



Освоение и применение корпоративных норм и ценностей Компании

# Этапы построения системы материального стимулирования



# Основные проблемы системы материального стимулирования

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

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



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

❑ **Значительная часть показателей не влияет на изменение переменной части**

❑ **Отсутствуют механизмы контроля исполнения показателей**



# Постулаты системы материального стимулирования

## Постулаты системы

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

## Результаты анализа

## постулаты

Нет полной ответственности за результат деятельности

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

Отсутствие или большое количество показателей, сложность сбора и оценки адекватности

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

Ежемесячная премия работников

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

Одинаковый размер доли переменной части у большинства работников

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

# Определение соотношения постоянной и переменной частей в годовой ЗП

## Факторы, увеличивающие долю переменной части в доходе сотрудника:

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

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

# Взаимосвязь группировки должностей

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

# Грейд

## Грейд

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



# Что определяет грейд?

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

# Система Позиций и Должностей (пример)

|                                 | S      | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6                            |
|---------------------------------|--------|--|--|--|--|--|------------------------------|
| Консультант                     | Стажер | Младший консультант  | Консультант                                | Старший консультант  | Ведущий консультант  | Директор проектов  | Директор по консалтингу      |
| IT-специалист                   | Стажер | Младший Эксперт / Аналитик / Программист / Инженер   | Эксперт / Аналитик / Программист / Инженер | Старший Эксперт / Аналитик / Программист / Инженер   | Руководитель проектов  | Ведущий руководитель проектов  | Ведущий системный архитектор |
| Менеджер по продажам            |        | Стажер   | Специалист по продажам                     | Менеджер <ul style="list-style-type: none"> <li>•По продажам</li> <li>•По развитию бизнеса</li> <li>•По работе с КЗ</li> </ul> | Ведущий менеджер <ul style="list-style-type: none"> <li>•По продажам</li> <li>•По развитию бизнеса</li> <li>•По работе с КЗ</li> </ul> | Директор <ul style="list-style-type: none"> <li>•По продажам</li> <li>•По развитию бизнеса</li> <li>•По работе с КЗ</li> </ul> |                              |
| Специалист по поддержке бизнеса |        | Специалист   | Старший Специалист                         | Ведущий Специалист   | Менеджер   |  |                              |
|                                 |        | по маркетингу / по упр. Персоналом / по фин. операциям, бухгалтер / по логистике / по подготовке тендеров / Секретарь / по упр. Офисом /администратор / администратор проектов |  |  | Специализации и 1-3 грейдов до позиции «Секретарь»   |  |                              |

# Метод разработки системы грейдов

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

Метод классификации

Метод балльной оценки

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

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

Преимущества (+) / Недостатки (-)

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

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

# Факторы, определяющие ценность работника для компании





# Факторы влияющие на оценку должности

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

# Базовые составляющие системы грейдов

## Группировка должностей

Иерархически упорядоченные по уровню значимости для компании группы должностей

## Грейд

Группа сходных по значимости должностей со сходным диапазоном заработной платы

## Структура

### заработной платы

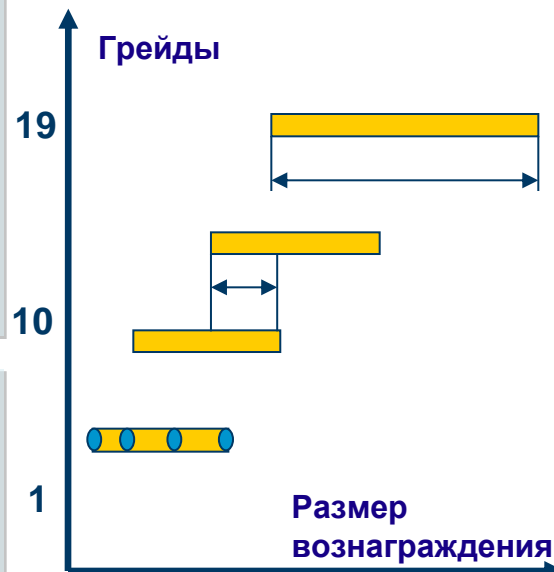
Порядок расположения грейдов относительно друг друга и внутренняя структура грейдов

## Классификатор

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

## Механизм отнесения должности к грейду

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



## Величина диапазона

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

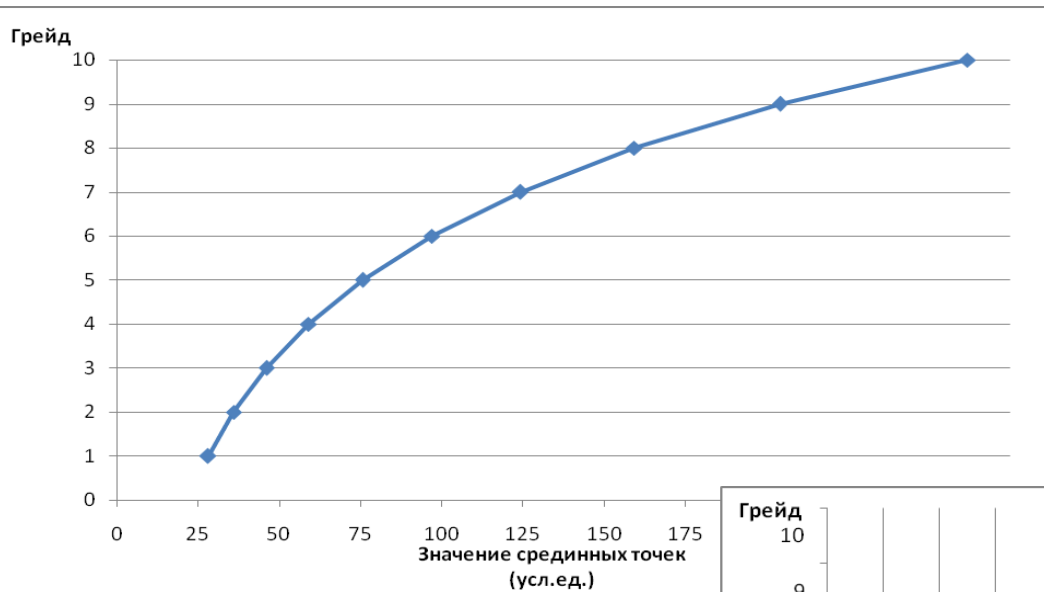
## Величина перекрытия

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

## Количество ступеней

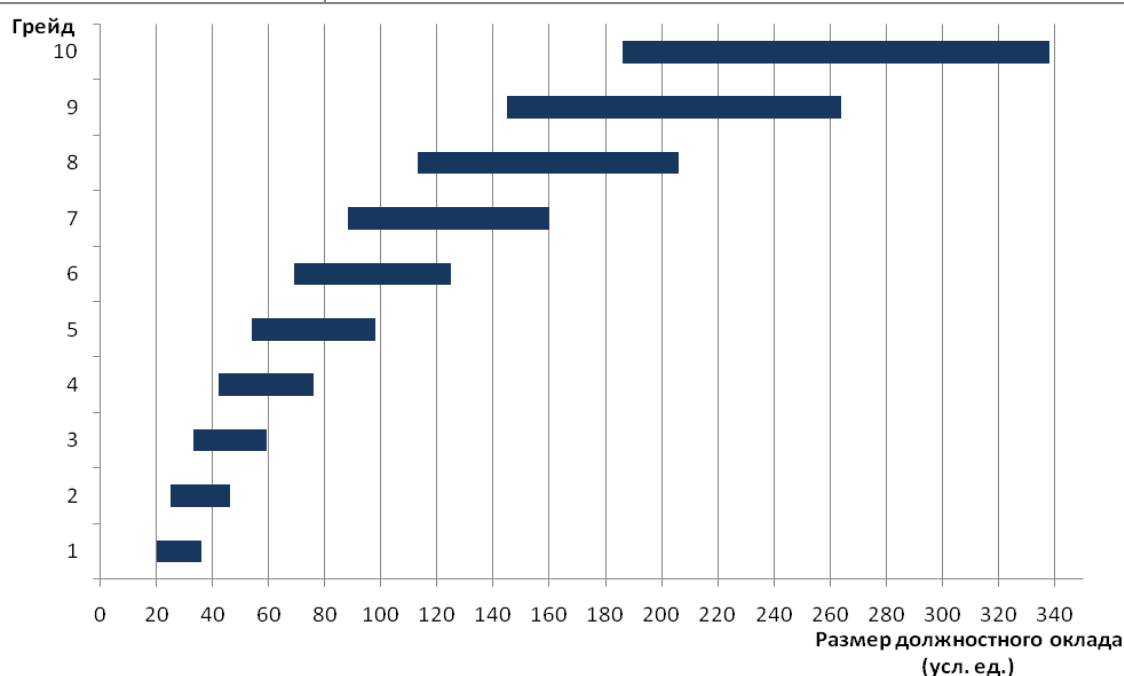
определяет уровни заработной платы сотрудника без изменения состава и содержания функций

# Кривая значений должностных окладов



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

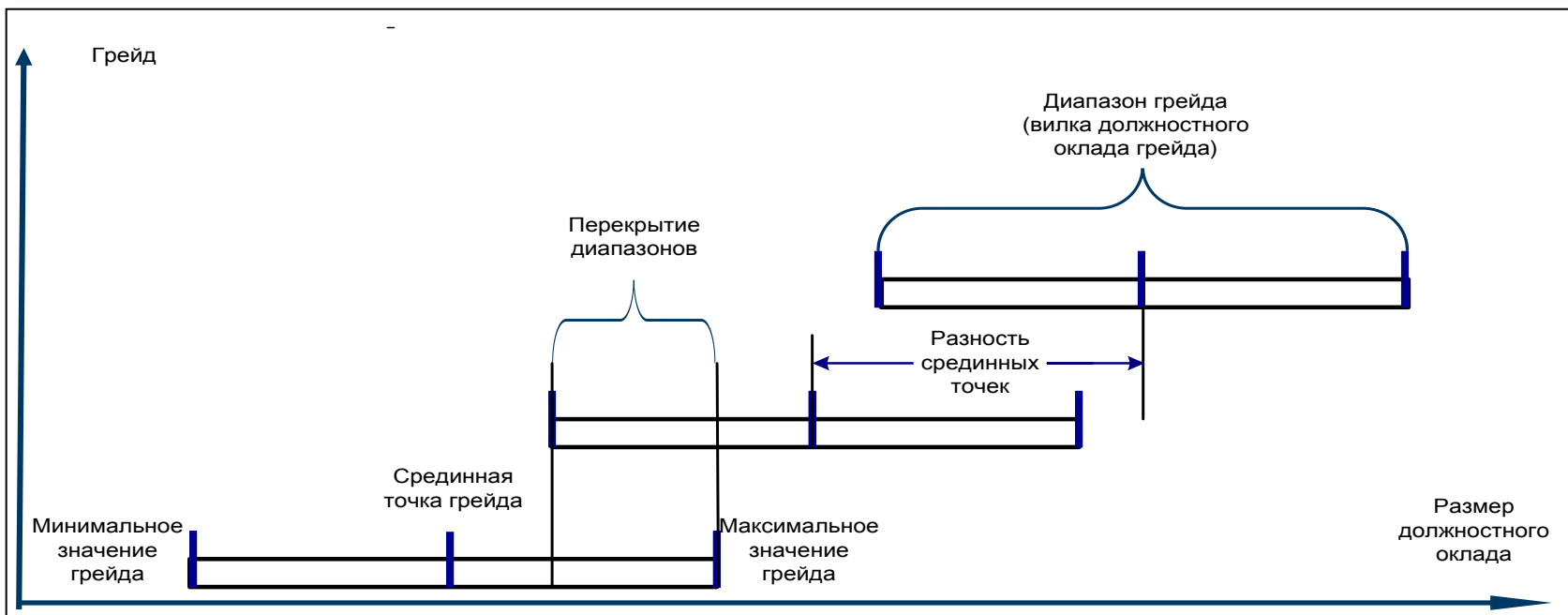
Значения должностных окладов приводятся в условных единицах - грейдовых коэффициентах, которые переводятся в абсолютные значения должностных окладов посредством умножения на базовую единицу расчета



# Структура грейдов

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

## Параметры структуры грейда



**Каждому из грейдов соответствует строго определенная вилка должностных окладов**

# ЗАКОН ВЕБЕРА — ФЕХНЕРА



Вебер Эрнст Генрих

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



Фехнер Густав Теодор

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

Границей чувствительности при единоразовом изменении заработной платы является 10% порог

Таким образом

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

# Вилки должностных окладов (пример)

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

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

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

# Дизайн оплаты труда (пример)

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

\* 100% = оклад месяц

# Переменная часть оплаты труда

## Переменная часть ЗП

**Индивидуальные  
(личные)  
достижения**

Количественная  
оценка на основе  
индивидуальных  
показателей

**Личный вклад**

**Командные  
результаты**

Количественная  
оценка на основе  
показателей  
работы  
подразделения

**Работа в команде**

**Оценка  
руководителя**

Качественная  
оценка  
руководителя

**Управляемость**



# Общие критерии оценки деятельности для всех категорий работников

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

# Начисление квартальной премии (пример 1) Менеджер отдела закупок

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

оценка вышестоящим руководителем

личные показатели (KPI работника)

личные показатели (KPI работника)

личные показатели (KPI работника)

личные показатели (KPI работника)

оценка вышестоящим руководителем

оценка вышестоящим руководителем

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

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

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

**Дисциплинированность** - соблюдение регламентов отдела

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

**Проявление инициативы** - своевременное и правильное исполнение любых задач отдела

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

## Начисление квартальной премии (пример 2) (Менеджер отдела закупок)

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

# Начисление квартальной премии (пример 3)

## Менеджер по продажам, Старший менеджер, Менеджер магазина:

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

# Целевые установки менеджера по продажам (пример)

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

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

# Вопросы внедрения СМС (пример)

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

# Основные навыки руководителя в области мотивации персонала

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



# Пирамида Маслоу

