Управление мотивацией Сотрудников



татьяна иваненко,

бизнес-тренер L'Oréal, эксперт по сервисным продажам и управлению сотрудниками





2 основные темы

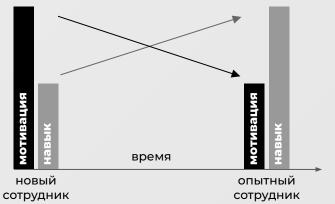
- Главная сложность мотивации
- Как взаимодействовать с разными типами сотрудников

ИЗМЕНЕНИЕ МОТИВАЦИИ

с течением времени

На продолжительном отрезке времени работы в компании

навыки сотрудника растут, мотивация — падает.

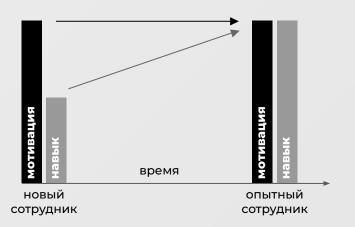


ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ — ПОДДЕРЖИВАТЬ СОСТОЯНИЕ МОТИВАЦИИ, ДАВАЯ СОТРУДНИКУ КАЧЕСТВЕННУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ.

ИЗМЕНЕНИЕ МОТИВАЦИИ

с течением времени

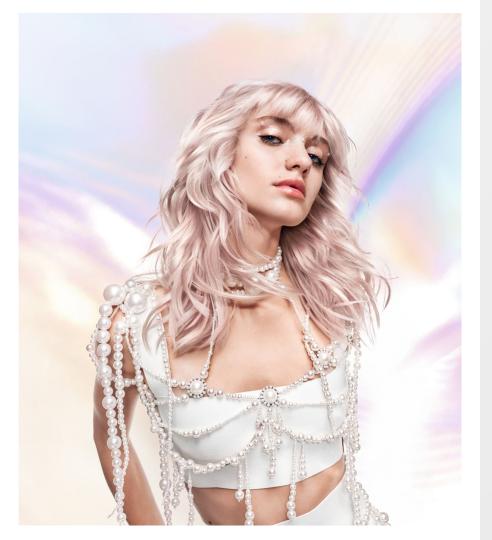
эффективная система мотивации



эффективная система мотивации — основной инструмент удержания и эффективности работы команды.

Ваше умение определять тип трудовой мотивации, умение определять цели сотрудника в разные периоды его развития и учет длительности работы у вас в компании, а также наличие инструментов мотивации для разных типов сотрудников

ОПРЕДЕЛЯЮТ ВАШ УСПЕХ В УПРАВЛЕНИИ И УВЕЛИЧЕНИИ МОТИВАЦИИ ВСЕЙ КОМАНДЫ.



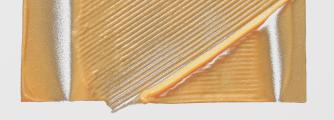
4 БАЗОВЫХ ЭЛЕМЕНТА МОТИВАЦИИ



УВАЖЕНИЕ

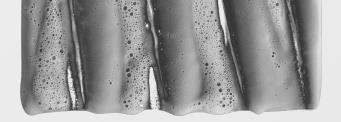
ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО УВАЖИТЕЛЬНО ВЫ ОБЩАЕТЕСЬ С СОТРУДНИКОМ, КАКИЕ ИМЕННО ИНТОНАЦИИ И ФОРМУЛИРОВКИ ВЫБИРАЕТЕ, НАПРЯМУЮ ЗАВИСИТ ЕГО ЖЕЛАНИЕ ВЫПОЛНЯТЬ СВОЮ РАБОТУ КАЧЕСТВЕННО И В СРОК.





ЦЕННОСТЬ

СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ, ЧТО ЕГО ЦЕНЯТ В КОМПАНИИ: «МНЕ ВАЖНЫ ТВОИ СПОСОБНОСТИ, ТОЛЬКО ТЫ СМОЖЕШЬ С ЭТИМ СПРАВИТЬСЯ!»

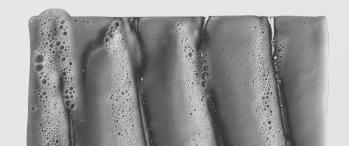


ПОХВАЛА

ТАКЖЕ КРАЙНЕ ВАЖНО НЕ ВОСПРИНИМАТЬ ХОРОШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ КАК ДОЛЖНОЕ, А ОТМЕЧАТЬ ВСЕ ПЛЮСЫ ПОДДЕРЖКОЙ И ПОХВАЛОЙ.

ПОДДЕРЖКА

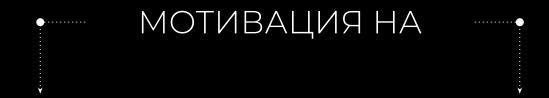
У ВСЕХ БЫВАЮТ СЛОЖНЫЕ МОМЕНТЫ НА РАБОТЕ. ВАЖНО ОТМЕЧАТЬ, ЧТО ЭТО НОРМАЛЬНАЯ ЧАСТЬ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА, А НЕ СИЮМИНУТНАЯ ПРИЧИНА ДЛЯ ПЛОХИХ ОТЗЫВОВ ИЛИ УВОЛЬНЕНИЯ.



ЭФФЕКТИВНАЯ CUCTEMA МОТИВАЦИИ

ИМЕТЬ ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ТИП ТРУДОВОЙ ВРЕМЯ РАБОТЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКА СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ (ВКЛЮЧАЯ ЭТАП НАЙМА) **УЧИТЫВАТЬ УЧИТЫВАТЬ**

ТИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ



ДОСТИЖЕНИЕ

- ПАТРИОТИЧЕСКАЯ
- ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
- хозяйская
- ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ

ИЗБЕГАНИЕ

ЛЮМПЕНИЗИРОВАННАЯ

ПАТРИОТИЧЕСКИЙ ТИП

Стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтили в компании; интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела.

МОТИВИРУЕТ / КАК ПООЩРИТЬ	НЕЙТРАЛЬНО/ ВОЗМОЖНО	ДЕМОТИВИРУЕТ / КАК НАКАЗАТЬ
Всеобщее признание, чувство незаменимости	Результат и процесс работы	Не замечать заслуг, игнорировать
Доска почета, звание «лучший», «кожаное кресло» — как символ лучшего	Обучение, развитие	Хвалить и поощрять других, а его — нет
Идея, миссия	Карьера	Угроза увольнения
Социальная защита сотрудников в компании	Условия работы	Лишение возможности «опекать» других
Коллектив, команда, наставничество		Угроза перевода в другой отдел (филиал)
Тусовка с коллегами		





ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТИП

Стремится развиваться, важно идти вверх по карьерной лестнице, ценит содержание работы.

МОТИВИРУЕТ / КАК ПООЩРИТЬ	НЕЙТРАЛЬНО/ ВОЗМОЖНО	ДЕМОТИВИРУЕТ / КАК НАКАЗАТЬ
Интересная, содержательная работа, трудные задания (процесс)	Результат работы	Неинтересная, рутинная работа, даже за деньги
Признание лучшим	Повышение заработка за результат	Не замечать заслуг
Условия работы	Коллектив, команда	Ухудшение условий труда
Возможность обучаться за счет компании	Миссия, идея	Лишение возможности обучаться (не отпускать)
Карьера, повышение в должности (как признание профессионализма)		Штраф, угрозы (запрещены)
Свобода действий		Контроль

хозяйский тип

Стремится к автономному достижению высокого результата.

МОТИВИРУЕТ / КАК ПООЩРИТЬ	НЕЙТРАЛЬНО/ ВОЗМОЖНО	ДЕМОТИВИРУЕТ / КАК НАКАЗАТЬ
Высокая ответственность за результат работы	Процесс работы	Неудача — личное оскорбление
Свобода действий, самостоятельность, автономность, делегирование	Деньги всего лишь мерило результата	Контроль — запрет
Возможность участвовать в принятии коллективных решений	Корпоративные правила не работают	Указывать, приказывать, что делать
Индивидуальное отношение со стороны руководства	Штрафы, наказания	Воевать с ним нельзя
Просить его совета в принятии решений	Обучение, развитие	Вмешательство в его работу





ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ ⊤ИП

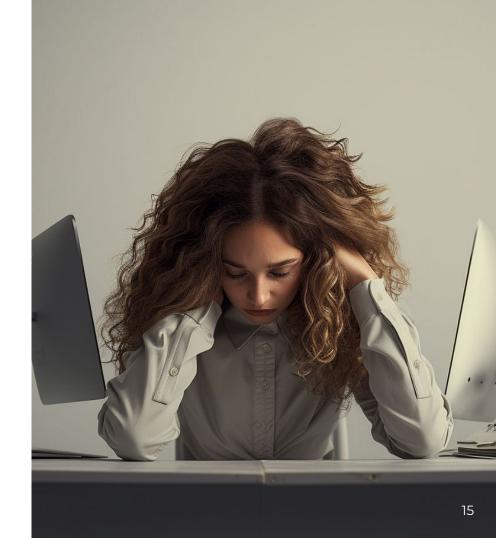
Интересует возможность зарабатывать, крайне нацелен на результат.

МОТИВИРУЕТ / КАК ПООЩРИТЬ	НЕЙТРАЛЬНО/ ВОЗМОЖНО	ДЕМОТИВИРУЕТ / КАК НАКАЗАТЬ
Деньги	Процесс работы	Штрафы
Повышение заработка за результат	Признание (грамоты, доска почета, похвала)	Уменьшение бонуса
Вознаграждение, премии, доплаты	Обучение, развитие	Лишение социальных льгот
Заработок выше рынка	Коллектив, команда	Лишение возможности обучаться (не отпускать)
Соцпакет	Условия работы	
	Карьера	
	Контроль	
	Миссия, идея	

ЛЮМПЕНИ- ЗИРОВАННЫЙ ТИП

Не хочет работать в принципе, делает лишь то, за что его не накажет начальник.

МОТИВИРУЕТ / КАК ПООЩРИТЬ	НЕЙТРАЛЬНО/ ВОЗМОЖНО	ДЕМОТИВИРУЕТ / КАК НАКАЗАТЬ
Четко и просто сформулированные задания	Результат и процесс работы	Угроза лишения единственного источника дохода
Кнут и пряник	Обучение, развитие не интересует	Лишить доплат и бонусов
Невысокая оплата, но не существенно ниже, чем у других		Штрафы, наказания
Директивный стиль управления эффективен		Избегает ответственности



5 ТИПОВ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ **ПО ГЕРЧИКОВУ**

ТИП МОТИВАЦИИ	ОСНОВНОЙ МОТИВ = «БОЛЬ» СОТРУДНИКА	ОСНОВНОЙ СПОСОБ МОТИВАЦИИ	
Инструментальная	«Могу заработать деньги»	Наличие smart-цели, система бонусов за достижение этой цели	
Профессиональная	«Могу использовать свои знания и опыт»	Система обучения, условия труда, профессионально интересная работа, признание	
Патриотическая	«Чувствую себя нужным коллективу»	Общая идея, миссия, коллектив, признание	
Хозяйская	«Могу самостоятельно решать, что и когда мне делать»	Наличие smart-цели, свобода в принятии решений, брать совет в принятии общих решений	
Люмпенизированная (избегательная)	Привычная работа, стабильность	Smart-цель, жесткий контроль	

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗНЫХ ТИПОВ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ В ОДНОМ ЧЕЛОВЕКЕ

ДОМИНИРУЮЩИЙ ТИП

> ВТОРОСТЕПЕННЫЙ ТИП

ТЕСТ ГЕРЧИКОВА, МОТҮРЕ



КАКИЕ ТИПЫ МОТИВАЦИИ СВОЙСТВЕННЫ МАСТЕРАМ



КАКИЕ ТИПЫ МОТИВАЦИИ СВОЙСТВЕННЫ АДМИНИСТРАТОРАМ



ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ



ИМЕТЬ ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ТИП ТРУДОВОЙ ВРЕМЯ РАБОТЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКА СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ (ВКЛЮЧАЯ ЭТАП НАЙМА) **УЧИТЫВАТЬ УЧИТЫВАТЬ**

ИЗМЕНЕНИЕ МОТИВАЦИИ С ТЕЧЕНИЕМ ВРЕМЕНИ





НОВЫЙ СОТРУДНИК — **«РЕБЕНОК» (ХОЧУ — НЕ МОГУ)**

Цель — научить, задать правила поведения.

- Адаптируйте к вашим правилам.
- Учите, инструктируйте, направляйте.
- Показывайте и вдохновляйте личным примером.
- Если спотыкается поднимайте, поддерживайте.
- Давайте пробовать делать самому.
- Хвалите даже за малые результаты.
- Контролируйте только с заботой.
- Контролируйте для воспитания (при отклонении от формата поведения).
- Задавайте правильный формат общения и поведения.
- Корректируйте по необходимости.
- Ставьте простые задачи.
- Не ожидайте высоких результатов.
- Управляйте по шагам, проверяйте понимание = менторинг, инструктаж.

ВЫ ДОЛЖНЫ СТАТЬ АВТОРИТЕТОМ, НО НЕ АВТОРИТАРНЫМ!





СОТРУДНИК ЧЕРЕЗ ГОД — **«ПОДРОСТОК» (ХОЧУ — МОГУ)**

Цель — поддержать мотивацию, усилить навыки.

- Доверяйте более сложные задания.
- Делегируйте.
- Наблюдайте за выполнением.
- Берите и давайте обратную связь: «И как? Что получилось?
 Что нужно делать по-другому? В чём нужна помощь?».
- Открыто предлагайте помощь, если понадобится.
- Поддерживайте инициативу.
- Хвалите за результаты = поддержка.
- Празднуйте победу вместе (это его заслуга).
- Фиксируйте отклонения от правил (формата).
- Управляйте по шагам и критериям = менторинг + коучинг.

Я (РУКОВОДИТЕЛЬ) — РЯДОМ!

ОПЫТНЫЙ СОТРУДНИК — **«ВЗРОСЛЫЙ» (МОГУ — НЕ ХОЧУ)**

Цель — усиливать мотивацию, признавать заслуги, уважать интересы.

- Доверяйте на 100%.
- Доверяйте сложные задачи и новые проекты, выходящие за рамки функционала (наставничество): делегирование, сопричастность к достижению больших результатов компании.
- Оставляйте в покое его процесс контролируйте только конечный результат.
- Общайтесь по результатам конструктивно.
- Регулярно давайте обратную связь (не чаще одного раза в квартал при обсуждении ИПР) + по его потребности (по запросу).
- Просите совета, привлекайте к принятию решений.
- Признавайте успехи, поддерживайте, цените, мотивируйте.
- Давайте возможность для реализации идей.
- Фиксируйте отклонения от правил.
- Управляйте по критериям = коучинг.

Я — ПАРТНЕР (WIN-WIN).





СОТРУДНИК — **«НЕРАБОТНИК» (НЕ МОГУ — НЕ ХОЧУ)**

Цель — принимаем решение о дальнейшей работе в компании или об увольнении.

- Сотрудник, «перегоревший» на своем месте, остановившийся в профессиональном развитии, саботирующий правила, не желающий принимать любые изменения, решения, не желающий обучаться и достигать каких-либо результатов. Не соответствует занимаемой должности либо неоднократно нарушает правила.
- Новый сотрудник кадровая ошибка, не обладает нужной компетентностью, при этом не хочет что-то менять в поведении и идти на компромиссы.
- Забирает на себя много энергии и внимания руководителя из-за нарушения правил компании и необходимости постоянного контроля.
- Задачи ставьте четко, детализируйте инструктаж.
- Управляйте по шагам.
- Доверяйте только самые простые задачи не срочные, не важные.
- Метод кнута и пряника.

УВОЛЬНЕНИЕ ИЛИ ПОНИЖЕНИЕ В ДОЛЖНОСТИ либо перемещение в другое подразделение компании (если возможно).

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ **ОБ УВОЛЬНЕНИИ**

СОТРУДНИК **НЕ ВЫПОЛНЯЕТ** ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ И/ИЛИ НАРУШАЕТ ПРАВИЛА СОТРУДНИК ОПЯТЬ НЕ
ВЫПОЛНЯЕТ ПОСТАВЛЕННЫЕ
ЗАДАЧИ И/ИЛИ НАРУШАЕТ
ПРАВИЛА

СОТРУДНИК **СИСТЕМАТИЧЕСКИ НЕ ВЫПОЛНЯЕТ** ПОСТАВЛЕННЫЕ
ЗАДАЧИ И/ИЛИ НАРУШАЕТ
ПРАВИЛА

Беседа № 1

- Поддерживающий стиль (цель — понять причины, дать возможность исправить ситуацию)
- Совместный поиск решений
- Smart-цели (фиксируем)
- Договоренности дальнейших действиях (фиксируйте документально, с подписью сотрудника)
- Мотивация

Беседа № 2

- **Последствия** невыполнения
- Обсуждение причин невыполнения и корректирующих действий
- Мотивация
- Обновление договоренностей (фиксируйте документально, с подписью сотрудника)

Беседа № 3

- Негативная, но конструктивная обратная связь по невыполненным договоренностям
- Вилка выбора с точки зрения дальнейших взаимоотношений (увольнение или понижение статуса — если актуально)

процесс увольнения

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

Стандартный срок испытания — 3 месяца. У руководителей и их заместителей — до 6 месяцев.

Если через несколько дней или недель ясно, что новый сотрудник не справляется с работой, его можно уволить. **Ждать окончания испытательного срока не обязательно.** За 3 дня до даты увольнения работодатель обязан уведомить сотрудника об этом.

В уведомлении **указываются основания**: не выполнен план (в конкретных цифрах), нарушение правил поведения, принятых в компании.

Дата увольнения не должна выходить за рамки испытательного срока.

Если сотрудник откажется подписать уведомление об увольнении, **нужно** составить акт об отказе.



процесс увольнения

НЕОДНОКРАТНОЕ НАРУШЕНИЕ ТРУДОВЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Сотрудника можно уволить, если он плохо выполняет работу, опаздывает и нарушает рабочую дисциплину. Или если есть рекламации от клиентов.

Чтобы сотрудника можно было уволить, должно быть **не меньше двух нарушений в течение года**, подтвержденных приказами о дисциплинарных взысканиях.

При первом нарушении сотруднику объявляют замечание, а в следующий раз — выговор и запрашивают объяснительную. Если сотрудник отказывается писать объяснительную, нужно составить акт об отказе с подписями двух свидетелей. Если сотрудник нарушает правила компании в третий раз, его можно уволить.

Просто так заметить, что сотрудник нарушил правила, недостаточно. Все нарушения нужно **документально зафиксировать и издать приказы** о дисциплинарном взыскании.

Уволить сотрудника за неоднократное нарушение дисциплины можно в течение календарного месяца с момента второго нарушения или в течение 6 месяцев с момента обнаружения проступка.



ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ



ИМЕТЬ

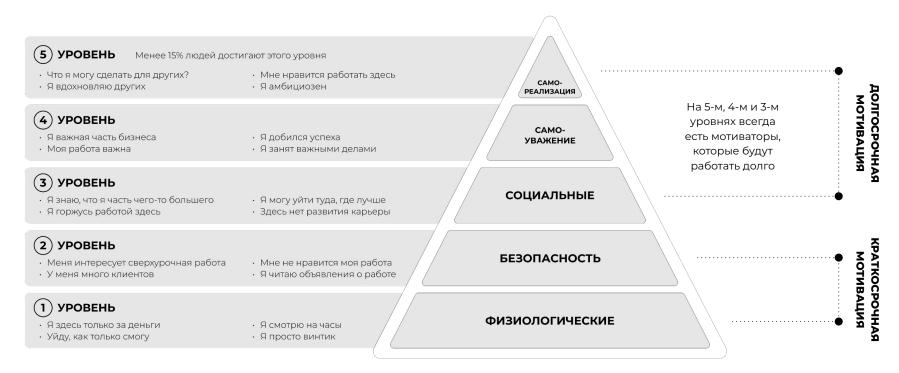
ИНСТРУМЕНТЫ
СТИМУЛИРОВАНИЯ
ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ
ТРУДОВОЙ
МОТИВАЦИИ

ТИП ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКА (ВКЛЮЧАЯ ЭТАП НАЙМА)

ВРЕМЯ РАБОТЫ СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ

УЧИТЫВАТЬ УЧИТЫВАТЬ

ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙМАСЛОУ



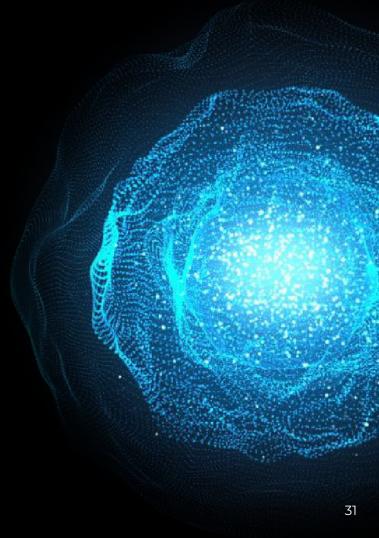
10 ЭЛЕМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА МОТИВАЦИЮ

Выберите 3 самых важных и 3 менее важных для вас пункта.

	руководители	сотрудники
ДЕНЬГИ	1	5
СТАБИЛЬНОСТЬ	2	4
УСЛОВИЯ РАБОТЫ	3	9
ЛОЯЛЬНОСТЬ СО СТОРОНЫ КОМПАНИИ	4	8
СПРАВЕДЛИВЫЙ ПОРЯДОК	5	10
ПОМОЩЬ В ЛИЧНЫХ ВОПРОСАХ	6	3
ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ	7	7
ПРИЗНАНИЕ	8	1
ИНТЕРЕСНАЯ РАБОТА	9	6
ПРИЧАСТНОСТЬ К УСПЕХАМ/ГРУППЕ	10	2

Ошибки мотивации

- Считать, что условия работы существенно влияют на мотивацию
- Считать, что деньги в первую очередь влияют на мотивацию



принципы мотивации

01

Система мотивации должна закрывать потребности («боли») людей и давать возможность развиваться.

02

Разные типы людей требуют разной мотивации на разных этапах развития.



03

Баланс материальной и нематериальной мотивации.

04

Четкие критерии оценки результата для обеспечения справедливого порядка — измеримые и достижимые.

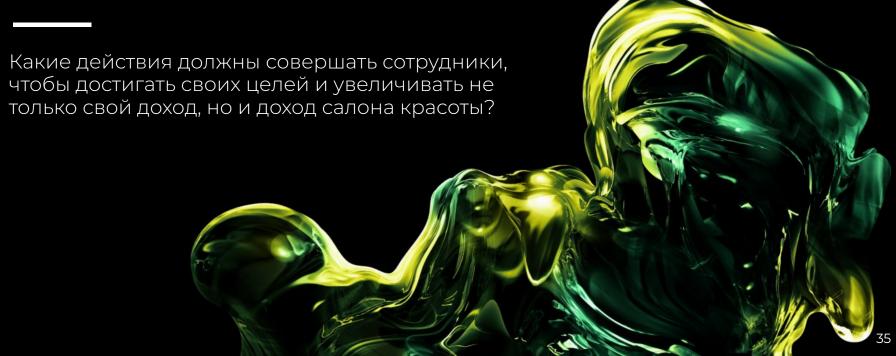
	ВИДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ	ЗАКРЫВАЮТ ПОТРЕБНОСТИ В
1	Общая цель по smart как критерий успеха (кодексы, регламенты, KPI по smart)	
2	Внутренние соревнования	признании, причастности к группе/успехам, деньгах/вознаграждении, стабильности, лояльности со
3	Похвала за результат	стороны компании, обеспечении справедливого порядка, интересной работе
4	Информирование о состоянии дел	
5	Привлечение к выработке идей	
6	Привлечение к принятию решений	признании, доверии, уважении, причастности к группе/успехам, лояльности со стороны компании,
7	Личное время руководителя	обеспечении справедливого порядка
8	Регулярная обратная связь (ИПР)	
9	Дополнительное свободное время	лояльности со стороны компании, условиях работы,
10	Свободный график (если позволяет формат бизнеса и функционал должности)	свободе в принятии решений, самостоятельности, ответственности
11	Расширение полномочий	
12	Управление по критериям успеха (коучинг)	признании, интересной работе, продвижении по службе,
13	Делегирование	лояльности со стороны компании, саморазвитии
14	Наставничество	

ВАЖНЫЙ ФАКТ О КРІ = ЦЕЛЬ ПО SMART

КРІ — ЭТО НЕ ТОЛЬКО ПРО ДЕНЬГИ, ЭТО:

- Признание
- Соревновательность
- Справедливый порядок
- Интересная работа





ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ



TOYKA «A» (500 × **20**% + 3000 × **30**%) × 2000 = **2 000 000**

УВЕЛИЧИЛИ КОНВЕРСИЮ ЛИДОВ, ВОЗВРАЩАЕМОСТЬ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ И СРЕДНИЙ ЧЕК НА 10%

ТОЧКА «В» С РЕКЛАМОЙ: (500 × 30% + 3000 × 40%) × (2000 + 10%) = 2 970 000

ПРИРОСТ +49%

ТОЧКА «В» БЕЗ РЕКЛАМЫ: (500 × 25% + 3000 × 40%) × (2000 + 10%) = 2 915 000

ПРИРОСТ +46%

СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

ИЗ ВСЕГО СПЕКТРА КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ СОТРУДНИКОВ, УВЕЛИЧИВАЮЩИХ ПРИБЫЛЬ САЛОНА (КРІ), ВЫБИРАЙТЕ НЕ БОЛЕЕ ДВУХ-ЧЕТЫРЕХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, САМЫХ ПРИОРИТЕТНЫХ В ТЕКУЩЕМ МЕСЯЦЕ (КВАРТАЛЕ), И СТАВЬТЕ В БОНУСИРУЕМЫЕ ЗАДАЧИ, НАПРИМЕР:

В КРІ ПО SMART (ИЛИ SMART-ЗАДАЧИ)

У мастера:

- по количеству окрашиваний;
- по количеству оказанных сервисных услуг;
- ОПЗ (оперативная запись в день визита клиента).

У администратора:

- по конверсии звонка в запись (% записи от количества входящих целевых звонков);
- по количеству записи из числа «потеряшек» (четко определив, кого вы определяете как «потеряшку»);
- ОПЗ.

В ПРЕМИЮ СТАВЬТЕ ЗАДАЧУ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПЛАНА ПО ВЫРУЧКЕ С УСЛУГ НА МЕСЯЦ:

- у мастера индивидуальный план по выручке;
- у администраторов общий командный план салона, который складывается из суммы планов всех мастеров.

В следующем квартале анализируйте точки роста по работе команды с клиентами и, если они изменились, меняйте задачи по KPI либо оставляйте предыдущие на следующий квартал, если точки роста не изменились.



ПРИМЕР СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

Для мастера

		КРІ				EDEL44G		
		Базовая	Фиксированный	I приоритет	II приоритет	III приоритет	ПРЕМИЯ	
ФИО	должность	ставка процента с услуг по грейду	процент с услуг мастера (независимо от выполнения плана)	Кол-во услуг окрашиваний	Кол-во услуг по окрашиванию	ОП3*	Выполнение плана по услугам	Процент с продаж в зависимости от выполнения личного плана продаж
		50% 33%			17%			
Распре	деление дохода мастер	a	80%		15%		5%	
Иванов	топ-стилист	40%	32%	3%	2%	1%	2%	5–15%
Сидорова	мастер-стилист	35%	28%	3%	2%	1%	2%	5–15%
Петрова	мастер	30%	24%	2%	1%	1%	2%	5–15%

Для администратора

		Оклад за 15	КРІ І приоритет ІІ приоритет ІІІ приоритет		III приоритет	ПРЕМИЯ		
ФИО	должность	ФОТ админа по грейду	смен (независимо от выполнения плана)	Конверсия звонка в запись	Кол-во проданных дополнительных услуг	опз*	Выполнение плана по услугам, командная цель	Процент с продаж в зависимости от выполнения личного плана продаж
				50%	33%	17%	цель	
Распреде	ление дохода администрат	ора	30%		55%		15%	
Шубина	старш. администратор	70 000 ₽	21 000 ₽	19 250 ₽	12 705 ₽	6545₽	10 500 ₽	5–15%
Краснова	администратор	50 000 ₽	15 000 P	13 750 ₽	9075₽	4675 ₽	7500 ₽	5–15%

^{*} Оперативная запись клиента в день оказания услуг

ПРИМЕР СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА ПО КРІ И ПЛАНА ПО ВЫРУЧКЕ (ПРЕМИЯ)	КОЭФФИЦИЕНТ ОПЛАТЫ
<80%	0%
80–89%	50%
90–95%	80%
96–100%	100%
101%	102%
102%	104%
103%	106%
104%	108%
105%	110%
106%	112%
107%	114%
108%	116%
109%	118%
110% и более	120%

ПРОДАЖИ РИТЕЙЛ- ФОРМАТОВ	КОЭФФИЦИЕНТ ОПЛАТЫ
<80%	5%
80-95%	7 %
96–100%	10%
101–119%	12%
120% и более	15%

ЧТОБЫ СТИМУЛИРОВАТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА ПО КРІ (SMART-ЗАДАЧАМ) И ПЛАНА ПО ВЫРУЧКЕ (ПРЕМИЯ), НЕОБХОДИМО ВВОДИТЬ:

- понижающий коэффициент в случае невыполнения планов на 100%;
- повышающий коэффициент, чтобы стремиться перевыполнять план и получать за это значимо увеличенный бонус;

При выполнении плана по KPI и плана по выручке с услуг менее чем на 80% бонус не выплачивается.

ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА НОВУЮ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ

01

Проведите собрание с командой с целью презентации новой системы мотивации.



Объясните команде причины возникновения изменений увеличить доход желание каждого сотрудника и бизнеса путем выполнения правильных действ<u>ий</u> сотрудниками увеличения возвращаемости, среднего чека и количества (формула клиентов НОВЫХ прибыли).

03

Покажите команде новую систему мотивации, объясните, от чего будет зависеть их доход по таблице мотивации и что нужно делать, чтобы выполнять и перевыполнять план. Необходимо убедиться, что новая система понятна, показатели контролируемы легко как руководителем, так И сотрудниками.



Покажите выгоду каждого сотрудника от увеличения эффективности их действий, «продайте» идею перевыполнения плановых показателей с целью увеличения их дохода.



ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА НОВУЮ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ

05

В течение 2–3 месяцев считайте зарплату сотрудникам и по старой, и по новой схеме, а также сравнивайте с их доходом в аналогичные месяцы прошлого года. Если зарплата по новой схеме будет меньше — оплачивайте по старой схеме. Важно при этом корректировать плановые показатели (могут быть завышены) и корректировать сами показатели КРІ — тестируйте вместе с командой, обсуждая результаты на собраниях.



06

На 3–4-й месяц — полный переход на новую систему.

07

Новые сотрудники компании в этот период сразу работают по новой схеме, которая презентуется и «продается» им в момент приема на работу.



ВИДЫ МОТИВАЦИИ

МАТЕРИАЛЬНАЯ

ДЕНЕЖНАЯ	НЕДЕНЕЖНАЯ	
Заработная плата (оклад)	Социальная:	
Отчисления от прибыли	медобслуживание; страхование; путевки; питание; оплата транспорта; оплата жилья	
Доплаты (бонусы)		
Надбавки (премии)	Функциональная:	
Ссуды	улучшение организации труда; улучшение условий труда	
Льготные кредиты		

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ

СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ	ТВОРЧЕСКАЯ	СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ
Общественное признание	Повышение квалификации	Дополнительный отпуск
Повышение престижа	Стажировки	Гибкий график работы



СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

РУКОВОДИТЕЛЯ

БАЛАНС ТРЕБОВАНИЙ И ПОДДЕРЖКИ (ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ СТИЛЬ)

Является наиболее эффективной формой управления, когда в компании существуют **четкие правила и четкие измеримые критерии** (общие цели по smart) как точки опоры при управлении командой и бизнесом.

А также поддержка, уважение, признание, развитие, одобрение инициативы, эффективная система мотивации для разных типов сотрудников (материальной и нематериальной).



МАКСИМАЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

=

ЧЕТКИЕ, ИЗМЕРИМЫЕ КРИТЕРИИ

+

ДОП. МОТИВАЦИЯ (СОГЛАСНО ТИПАЖУ) ВЫ ЗАСЛУЖИВАЕТЕ ТУ КОМАНДУ, КОТОРАЯ УЖЕ ЕСТЬ!

ВАША КОМАНДА — ЭТО ОТРАЖЕНИЕ ВАШЕГО ВЫБОРА И СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.

