****

Как мотивировать сотрудников деньгами, чтобы заработать еще больше денег.

Это книга для руководителей малого и среднего бизнеса, владельцев компании позволит связать стратегию компании с премией конкретного менеджера. Как при помощи денежной премии сделать из разных людей коллектив единомышленников, способный вести Ваше подразделение и Вашу компанию к сверхрезультатам? Что надо сделать руководителю, чтобы у него сформировалась настоящая и слаженная команда? Рассмотрены вопросы по разработке, и внедрению KPI для различных компаний.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

**Мотивация персонала деньгами. KPI.**

**Краткий курс.**

***ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ KPI В РАБОТАЮЩУЮ КОМПАНИЮ***

***Категория 18+***

**У Вас есть наемные работники?**

**В этой книге мы расскажем, как и за что платить им премии, чтобы работники работали еще лучше.**

**Для этого на Западе более 30 лет используют методику начисления премии за достижение результата – KPI.**

**Наша книга познакомит Вас с KPI и даст методику начисления премии для всех сотрудников всех подразделений.**

**ВВЕДЕНИЕ**

**KPI - это просто!**

*Дорогу осилит идущий*

Эта цитата не из Библии. Есть мнение, что скорее всего это выражение - один из вариантов перевода строки из Ригведы (собрания гимнов на ведийском языке, входящее в число четырех индуистских религиозных текстов, известных как Веды).

В этой книге мы просто и доступно расскажем об основных понятиях системы материальной мотивации персонал с использованием ключевых индикаторов выполнения - KPI.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной компанией стратегии управления человеческими ресурсами. Выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма. Мотивацию с использованием **KPI** широко используют во многих западных компаниях на протяжении последних 30 лет. Для Российских руководителей характерно мнение, что все западные методики нам не подходят. Долгое, очень долгое время нам вбивали в голову миф об исключительности России, о необходимости развиваться своим собственным неповторимым путем.

То, что для любого западного менеджера является естественным и понятным, не преподают в наших институтах, не рассказывают в школах. Новых своих методов, однако, наши специалисты и ученые не придумали. И тем не менее, лучше знать, чем догадываться. Поэтому Вам нужно прочесть эту книгу.

KPI – Key Performance Indicator. Буквальный перевод - Ключевой индикатор выполнения. Основная идея метода – полностью уйти от субъективной оценки работы подчиненных. Руководством ставятся цели на длительный период, например, год. Ежемесячно получаются результаты в конкретных числах в зависимости от степени выполнения этих целей подчиненными. В зависимости от значения числа для каждой цели автоматически принимается решение, насколько этот результат хорош, начисляется премия по заранее определенным критериям.

***Благодарность:*** Эта книга была дописана во многом благодаря Игорю Манну. Во время короткой беседы в Санкт-Петербурге на семинаре «Цель №1!» в апреле 2016 года Игорь сказал, что книги Светланы Ивановой слишком сложные, что он тоже хочет написать книгу по мотивации, но хорошо бы это сделал вместо него кто-то другой. К этому времени наша книга была написана на 90%, осталось внести окончательные правки и расставить рисунки. Так оно и случилось.

*Предприниматель является нашим прорицателем, фантазером, той энергией, которая необходима для каждого нашего поступка. Предпринимательское воображение приоткрывает перед нами завесу над будущим.*

***М. Гербер.***

Как только у Вас появились наемные работники, Вы становитесь Предпринимателем с большой буквы.

Предпринимательство является одной из самых сложных форм человеческой деятельности. Люди, занимающиеся бизнесом, обладают особым складом ума, способностями, навыками и знаниями, которые позволяют создавать технологичные производства, оборудование, новые виды товаров и услуг.

Каждый руководитель мечтает о том, чтобы у него была настоящая и слаженная команда, которая радостно подхватит знамя и идеи руководителя, но…. Но к сожалению, cформировать из людей команду получается далеко не у всякого предпринимателя и не всегда. Это происходит потому, что все люди разные. У каждого свой основная цель, свои причины работать с Вами, свои тайные умыслы, своё настроение и свой характер.

Вопросы… вопросы… не дает на них ответа высшее образование.

* Как сделать из таких разных людей коллектив единомышленников, способный вести Ваше подразделение и Вашу компанию к сверхрезультатам?
* Что надо сделать руководителю, чтобы у него сформировалась настоящая и слаженная команда, чтобы люди эффективно работали и защищали интересы друг друга?

Как машина не может двигаться без мотора, так и управление организацией невозможно без людей, приводящих ее в действие, являющихся ее сердцем, мотором. Именно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и пр. И как мотор автомобиля, так и персонал организации может работать по-разному. Люди есть люди. Наладить работу этого «мотора» и есть первейшая задача руководства любой организации.

Именно поэтому ни одна система управления не станет эффективно функционировать, пока не будет разработана эффективная модель мотивации, так как только мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

В этой книге мы рассмотрим такой вид топлива для мотора, как деньги.

Сколько денег и почему именно такая сумма бросается в топку бизнеса, всегда ли это оправдано? Можно ли платить меньше? Что будет, если мы заплатим больше?

**Ошибочные, но распространенные представления о материальной мотивации:**

##### **Материальная мотивация.** Наиболее известна, как метод «кнута и пряника». Это подразумевает наличие системы различных доплат и удержаний с одной стороны, а с другой — похвалы и административные санкции.

Кстати, деньги являются мотивирующим фактором только в том случае, если оплата труда связана непосредственно с результатами труда. Так, ставить в зависимость зарплату сотрудника магазина от общего объема продаж неправильно, поскольку продавец-консультант не отвечает за привлечение в магазин потенциальных клиентов.

(http://lastoptimist.ru/sistema-motiva-sotrudnikov/#sthash.eKbZEKVF.dpuf)

**ЗДЕСЬ ВСЕ ПЕРЕПУТАНО! ЭТО НЕПРАВИЛЬНО!**

Сотрудники кадровых служб придумывают новые и новые «кнуты» и «пряники».   
  
Автор: Жанна Магиня. Источник: <https://shkolazhizni.ru/job/articles/22784/>  
© Shkolazhizni.ru

**Как вы узнаете, сотрудников кадровой службы нельзя подпускать к мотивации на пушечный выстрел!**

«Некоторые компании помимо индивидуальных планов по продажам для каждого менеджера и, соответственно, индивидуальной системы мотивации практикуют так называемую коллективную мотивацию. Отделу устанавливается общий план, при выполнении которого отдел получает некую награду – оплаченную вечеринку, турпоездку на весь отдел и т.д.» [Александр Левитас]

**ЗДЕСЬ ВСЕ ПЕРЕПУТАНО! ЭТО НЕПРАВИЛЬНО!**

**Почему?**

**Читайте дальше!**

# Если Вы читаете эту книгу, значит Вы уже готовы кое - что изменить в своей компании. Делайте это осознанно! Выслушайте, поговорите, прочитайте эту книгу! Кстати, если после всего Вам не захочется ничего менять и оставить все по-прежнему, это тоже решение.

Книга написана таким образом, чтобы все казалось читателю совершенно очевидным по принципу «это и ежику понятно». Тем не менее, абсолютное большинство этого очевидного ежику в литературе не описано совсем. Или дается в виде аксиом, непонятно откуда взятых. Кое-где мы специально вставили вкрапления кусочков трудных текстов, но читатель может их легко пропустить, вернувшись к этим текстам позднее при необходимости. Мы старались не только указывать как делать, но и почему надо делать именно так. Кроме того, мы позиционируем эту книгу как **ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ KPI В РАБОТАЮЩУЮ КОМПАНИЮ**.

На страницах **справа** написан основной текст, на страницах **слева** графический материал или интересная информация. Можно читать только правые страницы, а левые отдельно.

**Что и как мы хотим сделать в этой книге.**

* Навести порядок в системе терминов и определений;
* Объяснить, что такое материальная мотивация и стимулирование и где их место в системе мотивации. Просто и доступно рассказать о системе KPI;.
* Определить принципы системы оплаты труда (ориентация на индивидуальные или групповые, коллективные результаты).
* Помочь читателям собрать информацию о размере зарплаты в фирмах-конкурентах или на рынке труда. Проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты труда.
* Определить сумму зарплаты и процент премии для каждого подразделения и его руководителя.
* Проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями
* На основании целей вывести KPI для каждого отдела.
* Для интересующихся подробностями, прокомментировать и даже доказать, почему надо делать именно так.

**Важное замечание!**

**NB!**

**Achtung!**

В этой книге мы основываемся на предположении, что все работники соответствуют своим должностям и достаточно добросовестно относятся к своим обязанностям. То есть Вы уже подобрали персонал, более-менее расставили людей по рабочим местам, теперь Ваша задача – заставить их лучше работать за деньги. За дополнительные деньги, за премию.

Если же работающие сотрудники не мотивируются деньгами, и, сколько ни плати, работают одинаково, то вариантов два. Первый – у Вас работают немцы или японцы, персонал этих национальностей способен добросовестно работать и без премии. Второй вариант – сотрудников надо менять.

**Что мы не хотим и не будем делать в этой книге.**

Мы не хотим рассказывать о нематериальной мотивации, т.е. о комплексе тех положительных благ, что сотрудник получает от компании не в виде денежных выплат (зарплат, премий, пособий и бонусов), а всего, что компания делает для сотрудника, заботясь о нём. Нематериальная мотивация (НММ) должна повышать лояльность сотрудника и результаты его деятельности. На эту тему написано большое количество очень удачных книг. В первую очередь – [2], [3] и [8]. В этих работах можно почерпнуть практически все необходимое. НММ является прекрасным дополнением к мотивации денежной, более того, НММ практически всегда прекрасно работает и в случае отсутствия системы премирования, главное условие– правильное применение. Иногда ее называют моральным стимулированием.

***Моральное стимулирование***– это «разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа (благодарности, грамоты, доски и книги почета, различные звания, медали, ордена, замечания, выговоры и т.д.).

В данном случае в качестве предмета потребности выступают все ценности и явления, способствующие повышению или снижению престижа, авторитета объекта управления в общественном мнении.» (Найдено в Интернете. Авторство не установлено).

Мы не хотим рассказывать про отбор кадров при приеме сотрудников на работу, про анализ соответствия психотипа работника занимаемой должности и т.д. Имеет смысл ознакомиться с книгами [1], [2] и [8]. Мы не хотим рассказывать о формировании оклада (постоянной части зарплаты, выплат, пособий, дотаций). Для этого надо прочесть литературу [2], [8]. Там же можно ознакомиться с основными понятиями о компенсационных выплатах.

Мы не хотим рассказывать о бухгалтерских правилах начисления зарплаты и премии.

Мы не хотим рассказывать о трудовом законодательстве.

***Зато***

***Мы расскажем Вам о том, что Вы нигде не читали прежде.***

**ГЛАВА 1. МЫ ХОТИМ ИЗМЕРИТЬ, ЧТО ТАКОЕ ХОРОШО.**

* 1. **ЗАЧЕМ ЭТО НАДО.**

Работник работает на работе в рабочее время за заработную плату. Однако, люди хотят еще больше денег, полагая, что им за что-то положена премия. Придумать бы еще за что.

***Пример из жизни.*** *Спрашиваю я одного моего знакомого директора московского торгового предприятия: - «Ты как начисляешь премии работникам склада?».*

*-Очень просто, -отвечает он, –плохое настроение - не начисляю, хорошее – даю премию.*

*Он конечно шутил, но в каждой шутке… только доля шутки.*

***Еще один Пример из жизни.*** *Приходит ко мне работник и говорит: «Я хочу премию».*

*-Замечательно,- говорю я. – А за что?*

***-****Как за что? Ошибок никаких не было, вся работа делается хорошо. Дайте мне премию!*

Пока мы не измерим такой критерий как ХОРОШО (количества, качества и эффективности труда там, где это возможно), премия будет даваться «на глаз» (то есть по субъективной воле руководителя), или по тому, насколько в этом вопросе прогнет руководителя подчиненный. Измерение необходимо всем. Сотрудник начинает понимать, что полезного он производит, чем измеряется эта полезность и как рассчитывается премия на основании полученного результата. Сотрудник получает то, что заработал в соответствии с заранее установленными "правилами игры". Для руководителя преимущество от такой системы также очевидно: измеримые цели, запланированные результаты, числовой контроль, понятные выплаты, а сотрудник становится более управляемым «винтиком в механизме".

Существует и обратная ситуация. Иногда работают и без оклада, только за премию. Я давно уже не слышал об этом в Москве и Санкт-Петербурге, но в не самом маленьком городе Новосибирске моя родственница получает только премию за продажи импортной элитной мебели. Слышите, москвичи и питерцы? Никакого оклада!

Итак, наша задача найти это самое ХОРОШО и измерить его.

И дать премию. Деньгами!

**1.2. Пояснение, что такое KPI, на САМЫХ простых примерах.**

**Пример №1.** На одном предприятии была следующая система оплаты:

Если продавали товара на 10 млн. рублей, менеджер по продажам получал премию, которая составляет 100% от оклада. Если на 9 млн, то 80%, если 8млн., то 60%, если менее 8, то ничего не получал, потому что прибыль у предприятия в этом случае равнялась нулю. Простой случай – больше продал товара - больше получил, есть несколько порогов, премия считается от оклада.

Как выяснится позже, это наиболее простой пример, как начисляется премия с использованием KPI. Но обо всем по порядку.

**Пример №2.** На предприятии из примера 1 не все продавалось за деньги, кое-что отпускалось в долг. Росла дебиторская задолженность. Хозяину это не нравилось. Думал он. думал и решил, что надо систему усовершенствовать. И разбил премию на 2 части по 50%. Первые 50 % за продажи, а вторые – за то чтобы дебиторка не росла слишком сильно. И придумал он вот что:

Если продавали товара на 10 млн. рублей, менеджер по продажам получал премию, которая составляет 50% от оклада. Если на 9 млн, то 40%, если 8 млн., то 30%, если менее 8, то ничего не получал за продажи. Но кроме того менеджер получал премию, которая составляет 50% от оклада если дебиторская задолженность была менее 1 млн. Если от 1 до 2 млн, то 40%, если от 2 до 3, то 30%, если более 3, то ничего не получал. То есть менеджер по-прежнему мог получить 100% от оклада премии, но теперь ему нужно было и продавать, и за задолженностью следить.

**Пример № 3.** Шло время, и выяснилось, что дебиторка дебиторке рознь. В договорах прописывался срок уплаты задолженности. Например, для одного клиента – месяц после отгрузки, для другого три дня. Как договориться удалось, так и получалось. Закручинился менеджер и пришел к хозяину. Ты, говорит, сам некоторым клиентам срок оплаты оттягиваешь, в договорах это прописываешь, давай мы кое-что подправим. А то несправедливо получается. И показал хозяину таблицы, в хитрой программе Excel написанные. И вот что увидел хозяин:

Премия теперь разбивалась на три части, да не поровну, а с разными процентами за разные результаты. Покрутил хозяин бумагу, да и любопытно ему стало, как это работает? Согласился он с доводами менеджера, что важней продаж ничего нет, поэтому и процент за продажи должен быть самый большой. Договорились, что считать отличной, хорошей, средней и плохой работой, в зависимости от цифр в конце месяца.

Таким образом, хозяин сам того не зная, внедрил у себя систему KPI.

Но об этом и о конкретных цифрах – мы расскажем далее.

**1.3 КАК ВЫ ДО ЭТОГО ДОКАТИЛИСЬ?**

Предположим, Вы один из руководителей компании. Неважно, владелец или начальник отдела продаж. В какой- то момент, опять же неважно по каким причинам, Вам стало очевидно, что существующая система мотивации начинает давать сбои. Люди не выкладываются на 100%. Останавливают свой рост продажи, неритмично работает производство, плохо идет снабжение комплектующими, невкусно кормит столовая, непонятно чем занимается отдел разработок, не сходятся сверки с клиентами в бухгалтерии…

Продолжать список? Падает эффективность работы компании. Очевидно, причина для этого появилась не вчера. А сегодня уже непонятно что делать. Люди ходят на работу, получают зарплату и премию, чем-то занимаются, а компания медленно, но верно погружается в то состояние, которое Вас лично ввергает в ужас. ЧТО ДЕЛАТЬ???? Работать с ассортиментом? Снижать издержки? Поднимать цены? Может быть и это тоже. Но в первую очередь надо заниматься персоналом. Ибо именно сейчас то время, когда, как говорил товарищ Сталин, «Кадры решают все!».

К этому времени Ваш персонал уже давным-давно никуда не идет. Маркс и Ленин называли это состояние загниванием. Ваших менеджеров все устраивает. Приходим на работу не для того, чтобы работать, а для тусовки. Это куда интереснее работы. А прибыль компании? Ну, наверное, будет. А зарплата? Оклад заплатят обязательно, а премия…. Ну можно не платить.

Чаще всего менеджеры давным-давно уже не менеджеры, ничем они не управляют. Ни продажами, ни своим рабочим временем, ни даже собой.

Перевести менеджеров из загнивающего состояния в активное рабочее - вот основная задача мотивации.

И здесь надо понять вот что: если человека невозможно мотивировать на работу - с сотрудником надо ***прощаться или переводить на то рабочее место, где именно его особенности сами собой чудесным образом позволят компании именно на этом направлении получить замечательные результаты.***

Остальных работников на результат надо заинтересовать материально или (о чем редко говорят) на бесперебойный процесс.

Чтобы улучшить работу компании, Вы применяете различные меры. Вы начинаете нанимать дополнительных работников и руководителей в разные отделы компании. Одного, второго, третьего. Собираете совещания, меняете руководителей отделов, тасуете людей. Но… ничего не меняется. Нет, конечно, небольшие улучшения есть, а хочется то большего! Сотрудники по-прежнему явно недорабатывают до 100 % возможностей. При этом выясняется, что работники еще и несколько недовольны своей зарплатой.

«Надо повысить зарплату!» - решаете Вы. Повышаете. Ничего не случилось? Нет, конечно, кое- что улучшилось.

«Тогда…еще надо поднять премии!!» - и поднимаете. Ничего не происходит.

«Надо пригласить специалистов по мотивации персонала! Уж они-то все знают»,-решаете Вы, и приглашаете этих гуру.

Гуру приходят. Оценивают ситуацию и называют сумму, во сколько обойдется разработка новой мотивации, стоимость своего часа для индивидуальных и подготовительных консультаций. Вы уже согласны на все, но Вас смущают 2 вещи.

Первая. Срок введения новой мотивации. Обычно для компании человек в сто, речь должна идти о трех месяцах. Это правильная цифра. Но лично Вас она напрягает. Да, месяц два человека должны потратить только на то, чтобы познакомиться с Вашей компанией. Почему два? Один может не увидеть всей картины, заболеть, уволиться. Ему банально надо с кем-то оперативно советоваться. Поэтому обследовать компанию, брать интервью, пить Ваш кофе в течение месяца должны два человека. Нет, ничего страшного если один. Но лично мы - за двоих. И за 3 месяца – исследование, написание, мотивации, внедрение. А три месяца – это квартал. Это очень большой срок. А если у Вас сезонный товар и через три месяца наступит затишье? Есть ли у Вас 3 месяца для внедрения? Скорее всего – нет.

Вторая. Специалисты начнут строить для Вас индивидуальную систему, мотивации. Они исследуют все особенности всех Ваших людей. Найдут мотиваторы и демотиваторы. Скажут кто на своем месте, а кто нет. Определят психологические типы и скажут, кого и как стоит поощрять. Кому дать почетную грамоту и по какому поводу. Вы получите много бесценных знаний про своих сотрудников и эти знания, безусловно, Вам пригодятся. Но Вы должны почувствовать подвох, потому что на самом деле хотите не этого! Точнее, не только этого!

Вам не будут давать четких критериев и алгоритмов при назначении зарплаты и премии навсегда. Для любого Сидорова, который на месте отдела закупок сменит через год Петрова. И бесполезно Специалистов спрашивать об этом. И что интересно, гуру будут стараться, чтобы критерии зарплаты и премии сотрудникам определили Вы. Таким образом, один раз пригласив специалиста, Вам придется все время консультироваться с ними и в дальнейшем. Это не просто подвох, это пиявка на вене.

*Боже мой, как в этом разобраться?*

Приходит естественный вопрос: можно ли в этом разобраться самому? Научить своих менеджеров? Вообще говоря, для этого существуют… книги!

Книги:

«И что пишут в книгах?» -- задаете Вы себе вопрос и идете в ближайший магазин. На соответствующей полке стоит книг пятьдесят. Учебники для ВУЗов, к сожалению, можно отбросить сразу. К большому сожалению, там только бесполезная и вредная информация. Много хороших книг по материальной и нематериальной мотивации, из которых следует купить (очень рекомендуем купить!) книги Светланы Ивановой «Мотивация на 100%», А.Клочкова и Е.Ветлужских.

Очень много хороших книг зарубежных авторов. НО!!!!!!!!!!!

По сути, в книгах нет методики, как с нуля и быстро построить денежное (и неденежное) стимулирование персонала для уже существующего отдела или организации, сверить теорию с существующими реалиями.

***Литература по KPI.***

Только не удивляйтесь! В 2012-16 годах в продаже было всего несколько книг, посвященных мотивации с применением индикаторов: [4] и [8].

Объясняется это тем, что бизнес тренеры направили свои усилия на привлечение клиентов на семинары и тренинги, а также на индивидуальную постановку KPI в компаниях, но не на издание книг и пособий.

Работы Алексея Клочкова и Елены Ветлужских такие разные, что читатель сам должен определиться, с каким материалом ему необходимо ознакомиться дополнительно и выбрать для этого книгу. Естественно, мы не претендуем на абсолютность мнения – это лично наша точка зрения на литературу по KPI.

***Что делать?***

В нашей книге изложен пошаговый АЛГОРИТМ построения ДЕНЕЖНОГО стимулирования на базе KPI. Прочитав нашу книгу, Вы можете понять недостатки и достоинства премиальной системы в Вашей компании. Но поскольку автором учитывались достижения в области общей мотивации, результат должен сказаться и на неденежной мотивации персонала.

К сожалению, этот алгоритм подойдет не всем организациям в силу их торговых, географических, религиозных и прочих особенностей. Он не подойдет западным компаниям, поскольку они работают на основе созданных десятилетия назад корпоративных стандартов, которые часто лучше предложенного алгоритма, но не применимы в российских компаниях.

Чтобы изменить систему мотивации нужно:

Потому что:

-нет денег

-хочу сам разобраться

-мне это интересно

-я на этом сэкономлю

-есть толковый менеджер

-не готов платить абонентскую плату

-хочу понимать, на какие кнопки жать, чтобы мои сотрудники приносили компании прибыль

-мне надо часто менять мотивацию

-хочу набить шишек самостоятельно

-нужно сделать все очень быстро, нет времени ждать

Потому что:

-есть денег нормально

-не хочу сам разбираться

-есть или нет толковый менеджер, но пусть делают специалисты, они ведь специалисты

-объем работы по внедрению системы мотивации очень большой, мы хотим сосредоточиться на основных целях компании, поэтому, чтобы не распыляться, эту работу должны делать приглашенные специалисты (аутсорсинг)

-готов платить абонентскую плату за ведение и доработку мотивации

-специалисты должны изложить мне основные сведения в сжатой форме и только самое необходимое

-не будет возможности исправить ошибки

Хочу самостоятельно разработать

Поручу сторонней компании

Разработать мотивацию

Прочитать книги, сходить на семинары

**1.4 Кому Будет полезна эта книга?**

Эта книга будет полезна тем руководителям, которые хотят знать, какая нужна система, владельцам бизнеса, которые хотят быть в курсе, за что с них берут деньги. Менеджерам, которые смогут и должны в силу обязанностей управлять системой мотивации и после того, как приглашенные специалисты по мотивации, сделав свое дело, покинут пределы компании.

Безусловно, книга будет полезна компании, у которой просто нет денег на выплату сторонним специалистам.

Руководители, которые не любят приглашать «варягов», просто обязаны прочитать нашу книгу, которая в этом случае может стать для них самоучителем по внедрению новой современной, простой и эффективной системы мотивации.

А пока несколько фраз, с некоторыми из которых Вы не обязаны соглашаться и вопросов, над которыми надо поразмыслить, пока Вы читаете эту книгу:

1). Система оплаты труда на предприятии не должна ограничиваться минимальными и максимальными размерами.

2). Премия работников должна зависеть от оклада.

3). Важно, чтобы система оплаты труда находилась в прямой пропорциональной зависимости от результатов работы как коллектива в целом, так и каждого работника в частности.

4). Премия работника зависит только от результатов работы самого работающего.

5). Следует определить градации качества работы для отдельных работников и групп работников, а возможно и для предприятия целиком.

6). Руководителю нужно определиться, сколько он готов заплатить за результат? Может быть, это слишком много или слишком мало? Кто Вам подскажет – 10000 рублей это много или мало, если цель достигнута?

7). А что такое результат? Деньги? Штуки? Клики? Покупки? Посещения?

8). Кого надо перевести на премии по системе KPI? А кого не надо? Вы правда думаете, что всех?

9) Сколько вы готовы заплатить консалтинговой компании за разработку системы мотивации? 1млн. руб. для Вас много или мало?

10). Вы все еще хотите разработать систему мотивации?

**Вы согласны со всеми этими утверждениями? Да или Нет?**

**Тогда читайте дальше!**

**1.5. Все очень просто. Сказки - обман!**

Для Российских руководителей характерно мнение, что все западные методики нам не подходят. Долгое, очень долгое время нам вбивали в голову миф об исключительности России, о необходимости развиваться своим собственным неповторимым путем. И ТЕПЕРЬ МЫ С ЛЕГКОСТЬЮ ОТВЕРГАЕМ ВСЕ, ЧТО ЗАПАДНЫЕ ЦИВИЛИЗАЦИИ ВНЕДРИЛИ 20-50 ЛЕТ НАЗАД!

Оборотной стороной этого отрицания является то, что через некоторое время руководители понимают, что своих Российских методик нет. Ну что тут поделаешь – нет их и все! Только что отрицавшие западные науки руководители бросаются в объятия компетентных и не очень тренеров, методистов, коучеров и проповедников. Изучают все подряд, внедряют и… разочаровываются. Денег потрачено много, а прибыли нет. Тогда наступает вторая волна отрицания….

Западные методики рождаются не на пустом месте. Развитие менеджмента приводит к необходимости изменения и роста уровня мотивации как прикладной науки. Так что все это из жизни. Из жизни западных компаний. Наиболее продвинутые ученые написали книги, переводчики из перевели, пора внедрять новейшие и не очень новые достижения и в нашу действительность. Тем более, что на самом деле **все очень просто**. Основная мысль будет объяснена на **трех страницах**, все остальное – это подготовка неподготовленных читателей к усвоению материала и объяснение прочитанного прочитавшим энтузиастам от мотивации.

Замечание. Мы в этой книге основываемся на предположении, что все работники соответствуют своим должностям и достаточно добросовестно относятся к своим обязанностям. То есть Вы уже подобрали персонал, более-менее расставили людей по рабочим местам, теперь ваша задача – заставить их лучше работать за деньги. За дополнительные деньги, за премию. Если какие-то люди не мотивируются деньгами, с этим надо разбираться серьезно. И вот здесь поможет книга Светланы Ивановой.

В последнее время становится модным пропагандировать и внедрять безденежные мотивационные теории. То есть премий не платят вообще никому. Принципиально. Мне лично неизвестна ни одна компания, в которой это внедрено и работает. Где-нибудь, одна единственная в области или регионе может и существует… но я ее не видел. И в стране тоже не знаю. Люди хотят денег. Ни в одном гипермаркете кроссовки за СПАСИБО не продадут. Рублей за 600 может быть. Или за 6000. Поэтому строить мотивацию, не понимая, как, за что и сколько надо платить премии работникам, неправильно. Рано или поздно на эти вопросы придется отвечать.

Вам отвечать. Я надеюсь, в книге Вы найдете ответы на интересующие вопросы!

**Глава 2. Основные термины и определения.**

**2.1 МотивацИЯ: СЛОЖНАЯ ТЕОРИЯ ИЛИ ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ?**

Для того, чтобы читатель понимал все, о чем написано в книге, нужно дать основные определения. Читать эту главу желательно, но не обязательно. Итак!

Мотив. Сегодня этот термин понимается разными учеными по-своему. (далее адаптированные цитаты из Википедии). Например, мотивация по [В. К. Вилюнасу](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%BD%D0%B0%D1%81,_%D0%92%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%81_%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%B0) это совокупная система [процессов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81%D1%8B), отвечающих за побуждение и [деятельность](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C). Мотив— одно из ключевых понятий психологической [теории деятельности](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8), разрабатывавшейся, в том числе, и ведущими советскими психологами [А.Н.Леонтьевым](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B5%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%8C%D0%B5%D0%B2,_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%B9_%D0%9D%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87) и [С.Л.Рубинштейном](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D1%83%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D1%88%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BD,_%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%B9_%D0%9B%D0%B5%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87). Наиболее простое определение мотива в рамках этой теории: «Мотив— это опредмеченная [потребность](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C)». Мотив часто путают с [потребностью](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) и [целью](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C), однако потребность — это, по сути, неосознаваемое желание устранить [дискомфорт](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%84%D0%BE%D1%80%D1%82), а цель— результат сознательного [целеполагания](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5). Например, утолить жажду — это [потребность](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C), желание утолить жажду — это мотив, а бутылка с водой, к которой человек тянется — это [цель](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C). «Мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то соци­альной группы или для всех сотрудников в организации, поэтому нам важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы (потребности) будущего или ре­ального сотрудника…. Мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека как под влиянием внешних, объектив­ных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности.» [Википедия].

Итак, «Мотив— это опредмеченная [потребность](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C)». Это те причины, из-за которых работник работает в рабочее время за заработную плату именно на этой работе. Мотивы работы сотрудников в компании могут быть следующими:

-Желаемый уровень оплаты труда;

-Желаемый режим работы;

-Психологическая обстановка в коллективе;

-Расположение места работы;

-Подходящая должность

- и так далее

Мотивация –- это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Из Мотивов складывается мотивация. Несоответствие даже одного мотива ведет к уменьшению общей мотивации. Мотиваторы – «это те факторы, которые повышают эффективность работы человека и/или его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения» [2]. То есть это те морковки, при помощи которой можно материально стимулировать работника работать так, как надо ПРЕДПРИЯТИЮ. К взаимному удовольствию.

ТЕОРИЯ

Мотивация –- это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Из Мотивов складывается мотивация. Несоответствие даже одного мотива ведет к уменьшению общей мотивации.

Утолить жажду — это [потребность](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) (если человек напился, потребность может на время ослабнуть или исчезнуть).

Желание утолить жажду — это мотив.

Мотиватор – это бутылка воды, которую можно получить от работодателя, если….

Бутылка с водой, к которой человек тянется — это [цель](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C).

Бутылкой воды, например, можно мотивировать раба на галере.

А ТЕПЕРЬ ТО ЖЕ САМОЕ, НО ПЕРЕВЕДЕМ НА ЯЗЫК ДЕНЕГ:

Мотивация — это процесс побуждения персонала к достижению во время работы определенных результатов (реже - показателей, процессов) для достижения целей организации.

Мотивация складывается из одного или нескольких мотивов. Несоответствие даже одного мотива ведет к уменьшению общей мотивации.

Мотивами (мотивирующими факторами) могут являться:

-желание заработать деньги (материальная или денежная мотивация);

-желание бесплатно обедать в столовой предприятия;

-желаемый режим работы;

-желание не тратить много времени на дорогу - близость работы от дома;

-желание работать в хорошем коллективе;

-желание работать по специальности;

-желание работать на подходящая должность и т.д.;

Еще раз:

Иметь деньги — это [потребность](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C);

Желание иметь (заработать) деньги — это мотив;

Мотиватор – это деньги, которые можно получить от работодателя, если….

Деньги, которые человек зарабатывает — это [цель](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C);

Деньгами можно, например, мотивировать менеджера по продажам;

Мотиваторы – морковки, при помощи которой можно материально и нематериально побуждать работника работать так, как надо ПРЕДПРИЯТИЮ. К взаимному удовольствию. Вот некоторые морковки, которые дает работодатель:

* Деньги, зарплата, премия, надбавки, компенсации, выплаты;
* Оценка, похвала, вознаграждение;
* Слава, почет и т.п.;
* Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.;
* Статус;
* Профессиональный рост, развитие;
* Азарт, соревнование, стремление быть лучше и т.п.;
* Отношения, коллектив, хороший коллектив, микроклимат и т.п.;
* Самореализация;
* -и так далее.

Демотиватор – фактор, уменьшающий эффективность работы человека. Многие демотиваторы могут ускользать от взгляда руководителя (например, отсутствие кондиционера в офисе жарким летом), и даже от работников (недостаточно оборудованный туалет), тем не менее, снижается общий рабочий настрой.

Если мотивы работника и мотиваторы работодателя совпадают, то все хорошо. Если же мотивом работника является желание работать на работе в рабочее время не особо перетруждаясь и оклад устраивает, мотивировать такого работника работать усерднее и выполнять больший объем работы невозможно. Как говориться, буду пожарным, милиционером, депутатом – но работать все равно не буду.

Часто в литературе встречаются термины стимул и стимулирование. Коротко об этом. Мотивирование и стимулирование, мотиватор и стимул это одно и то же или разные понятия? Немного разные. Стимулирование — это часть та часть мотивации, которая побуждает работника трудиться усерднее в обмен на дополнительное (денежное и неденежное) вознаграждение. То есть мотивация бывает внутренняя и внешняя, а когда говорят о стимулировании, то чаще всего имеют в виду внешняя стимуляция. Инструментом поддержки стимулирования становятся стимулы (мотиваторы), соответственно, стимул – это внешний мотиватор.

Для простоты будем считать, что

СТИМУЛИРОВАНИЕ=МОТИВАЦИЯ ДЕНЬГАМИ

**Вывод:** чтобы мотивация работала, необходимо знать:

* - материальная мотивация применима только к тому персоналу, который умеет работать не только плохо, но и хорошо;
* -необходимо совпадение мотивов работника и мотиваторов работодателя, чем больше их совпадет, тем легче мотивировать работника;
* необходимо знать о существующих на работе демотиваторах, устранять их и (или) уменьшать влияние;
* материальное стимулирование (мотивирование) – это действие, направленное на удовлетворение вполне конкретного мотива работника, одного из нескольких важных мотивов, интересующих персонал.

**2.2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ**

Лучше всех, пожалуй, сформулировал основные принципы Сергей Шапиро [3] (далее цитата):

«-Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

-Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

-Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

- Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотивационный фактор.

-Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

-Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций, сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства.»

При построении любой системы материальной мотивации необходимо проверять выполнение этих принципов. Если выявляется несоответствие, необходимо его исправить, иначе скорее всего мотивация не будет работать, или будет работать не в полной мере.

**2.3. КАК МОТИВИРОВАЛИ РАНЬШЕ И КАК НАДО ДЕЛАТЬ ТЕПЕРЬ?**

За что платят деньги на большинстве Российских предприятий? Ведь по сути, со времен социализма, ничего не изменилось. Среди всех возможных компонент, мы можем влиять только на одну единственную – премия сотруднику - вознаграждение труда за достижение результата.

* -сдельная или почасовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
* -доплаты и компенсации за условия (северные, южные, тропические и тд) и тяжесть труда;
* -социальные выплаты;
* **-надбавки и премии за результативность труда;**
* -дивиденды - участие в прибылях фирмы.

Первые три компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные два - переменный, так как зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы». Что с этим делать? При реконструкции системы начисления премии придется учитывать следующее:

-При подписании трудового договора сумма оклада утверждена заранее трудовым договором и уменьшить оклад работнику вряд ли удастся.

-Государственные законы надо хоть по минимуму, но выполнять, поэтому лишать работника части зарплаты за плохую работу – это не наш метод. А вот не дать работнику премию закон нам вполне разрешает. Главное, все грамотно оформить документально.

-Итак, влиять можем только на премию, осталось определиться, что такое хорошие результаты и что плохие.

-Мы можем выписать премию всем подряд, но надо понять, всех ли можно и нужно стимулировать по результату и как это сделать.

-При найме нового работника старайтесь договориться об окладе поменьше, а премии побольше. Если у компании настанут трудные времена, Вы имеете полное право платить только оклад. Если в тучные годы совокупный доход работника был хорошим, лояльный сотрудник разделит с компанией временные трудности, уволится ли нелояльный зависит от остальных мотивов.

**СМЕШНЫЕ АКСИОМЫ**

Смешные, потому что очевидные

Во многих организациях, чтобы поощрить труд работников, выплачивают им премии. Но не везде есть положение о премировании работников. Конечно, работодатели могут сказать, что раздел о премиях есть в положении об оплате труда. Необходимо издать отдельный документ, регламентирующий условия назначения и выплаты премий, чтобы избежать лишних вопросов со стороны работников и налоговиков.

Лишить части зарплаты работника Вы права не имеете, а вот не выплатить 100 % премии можете. Поэтому написать положение о премировании очень выгодно. И чем больше премия, тем выгоднее.

**2.5 Для чего была нужна эта глава.**

Первое, с чем сталкивается читатель специальной литературы, это непонимание слов и терминов, которые употребляет автор. Разные авторы употребляют одни и те же слова с разным смысловым значением. Более того, авторы, придерживающиеся разных точек зрения, иногда умышленно путают читателей и оппонентов. Они считают свои термины более правильными. Мы постарались дать наиболее распространенное толкование популярных терминов. Считаем достоинством книги собрание всех этих терминов в объеме одной небольшой главы.

С предложенной терминологией могут не согласиться специалисты научных институтов, занимающихся проблемами мотивации. Да, не все бесспорно. Однако, широкому кругу руководителей больших и маленьких предприятий нужны не теоретические знания, не дискуссии и споры, а инструменты, при помощи которых можно побуждать работников работать в рабочее и сверхурочное время как можно более эффективно и прибыльно.

Мотивация, так же как математика является инструментом для физики, это прикладная наука теории управления и она (мотивация) призвана руководить персоналом вполне конкретной организации для извлечения дополнительной прибыли. Идеальным вариантом была бы ситуация, в которой учебником по мотивации для ВУЗов можно было бы пользоваться, как справочником или таблицами Брадиса[18]. Открыл на нужной странице – и тебе понятно, каково значение функции при данном наборе аргументов. Пока это пожелание из разряда фантастики.

Еще раз повторимся: Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. И тем не менее, существуют общие закономерности и тенденции. Попробуем в них разобраться.

В дальнейшем в основном мы будем говорить о денежном стимулировании, материальном вознаграждении, денежном вознаграждении, понимая под этим одно и тоже понятие – премию, которую надо объективно начислять работникам при достижении необходимых организации показателей.

Сотрудникам можно дать почитать данную книгу только если это необходимо для понимания, чего именно они могут достигнуть в своей работе. Иначе они могут сделать неправильные выводы.

Итак, в нашей книге далее:

СТИМУЛИРОВАНИЕ=МОТИВАЦИЯ ДЕНЬГАМИ

***ОСНОВНАЯ АКСИОМА МОТИВАЦИИ***

***Если работа делается, то за это платится ЗАРПЛАТА, а не премия.***

***Если работа делается ХОРОШО, за это платится премия.***

***Размер премии прямо пропорционален размеру ХОРОШО.***

**Глава 3.Это страшное слово KPI.**

**Что такое стимулирование на основе KPI для работника и хозяина.**

**3.1. Определение KPI**

Начнем с перевода. KPI – Key Performance Indicator. Буквальный перевод - Ключевой индикатор выполнения.

Основная идея метода – полностью уйти от субъективной оценки работы подчиненных. Руководством ставится задача. В зависимости от степени выполнения этой задачи, получаются результаты в конкретных числах. В зависимости от значения числа начисляется премия. Желательно, чтобы все это делалось автоматически с использованием последних достижений бухгалтерских и управленческих программ.

Индикатор – это и есть то число, в зависимости от значения которого дают или не дают премию. Если дают – то вот столько, потому что программа посчитала автоматически. Ключевой обозначает что индикатор играет важную роль в деятельности компании. Выполнение – именно от степени выполнения индикатор сравнивается с числовыми результатами компании. Например, если индикатор равен 1-задача выполнена полностью, 0-задача не выполнена. 0,7 – частично, но больше чем на половину.

Если задача повторяется из месяца в месяц в течение года или большего срока, появляется возможность оценивать работу подчиненных каждый месяц. В конце каждого месяца или в начале следующего руководитель утверждает автоматически начисленную работникам премию. Он каждый месяц видит, как выполняется задача. От него не требуется думать, дать Сидорову премию или не давать – внедрение резко упростит жизнь директора. Да и работники только выиграют, поскольку начисление премии больше не зависит от настроения руководителя.

Очень важное замечание по поводу фразы работника «работа делается хорошо». Если работа делается, то за это платится ЗАРПЛАТА! Если работа делается хорошо, то вот это дополнительное ХОРОШО и надо регулярно измерять. И работники должны знать и понимать разницу между «делается» и «делается хорошо». Именно тогда сами работники будут очень заинтересованы в введении четких критериев, как измерить «хорошо».

Еще раз повторим основную идею метода:

Стимулирование на основе KPI подразумевает создание автоматизированного алгоритма вычисления премии сотрудникам, основываясь на числовых измеримых показателях работы.

Автоматизировать вычисление премии можно, если

* задача повторяется из месяца в месяц;
* можно поставить план выполнения этой задачи;
* результат выполнения задачи за месяц можно оценить как отличный, хороший или плохой;
* задача важна для работы отдела или предприятия в целом;
* невыполнение задачи уменьшает прибыль или пользу для компании;
* выполнение задачи компании приносит ощутимую пользу;

Вычислить премию можно при помощи

* программ расчета типа 1С, Парус и тд.;
* CRM системы;
* при помощи компьютера;
* калькулятора;
* вручную
* отсутствие метода расчета, доступного и понятного сотрудникам обозначает отсутствие СМ;

Документ о премировании может быть

* официальным согласно положению о премировании;
* без положения, но принят в компании как рабочий документ;
* отсутствие документа, доступного и понятного сотрудникам обозначает отсутствие СМ.

Индикатор – как лампочка.

* Работа выполнена отлично – загорелась зеленая,
* Работа выполнена хорошо – загорелась желтая,
* Работа выполнена плохо – загорелась красная;
* Отсутствие индикатора, доступного и понятного сотрудникам обозначает отсутствие СМ. Например, отсутствие плана продаж.

Начальник увидел в конце месяца, какого цвета индикатор – и подписал документ о размере премии. Ну или просто вынул деньги из кармана и вручил некоторую сумму работнику, если там так принято.

**3.2. Пояснение, что такое KPI, на простых примерах (еще раз)**

**Пример №1.** На одном предприятии была следующая система оплаты:

Если продавали товара на 10 млн. рублей, менеджер по продажам получал премию, которая составляет 100% от оклада. Если на 9 млн, то 80%, если 8млн., то 60%, если менее 8, то ничего не получал, потому что прибыль у предприятия в этом случае равнялась нулю. Продажей считалось выписывание счет фактуры.

Простой случай – больше продал товара - больше получил, есть несколько порогов, премия считается от оклада. Это наиболее простой пример, индикатор (KPI) всего один (сумма продаж), на него выделяется премия, зависит от 100% премии, которая, напоминаю, равна окладу в случае 100%выполнения.

ИНДИКАТОР (KPI): СУММА ПРОДАЖИ

***ЗНАЧЕНИЯ ИНДИКАТОРА:***

-Отлично!!! 10 млн и более;

-Хорошо! 9-10млн;

-Неплохо. 8-9млн;

-Плохо! Менее 8 млн.

Что полагается за Отлично? – премия 100% оклада.

Что полагается за Хорошо? – премия 80% оклада.

Что полагается за Неплохо? – премия 60% оклада

Что полагается за Плохо? – НИЧЕГО!

Вы можете сами для себя ответить на вопрос, какие у этого предприятия имеются:

Преимущества системы:

1.

2.

3.

Недостатки системы:

1.

2.

3.

Кому такая мотивация подходит?

1.

2.

3.

Вам такая мотивация подходит? ДА/НЕТ?

**Пример №2.** На предприятии из примера 1 не все продавалось за деньги, кое-что отпускалось в долг. Росла дебиторская задолженность. Хозяину это не нравилось. Думал он думал и решил, что надо систему усовершенствовать. И разбил премию на 2 части по 50%. Первые 50 % за продажи, а вторые – за то чтобы дебиторка не росла слишком сильно. И придумал он вот что:

Если продавали товара на 10 млн. рублей, менеджер по продажам получал премию, которая составляет 50% от оклада. Если на 9 млн, то 40%, если 8 млн., то 30%, если менее 8, то ничего не получал за продажи. Но кроме того менеджер получал премию, которая составляет 50% от оклада если дебиторская задолженность была менее 1 млн. Если от 1 до 2 млн, то 40%, если от 2 до 3., то 30%, если более 3, то ничего не получал. То есть менеджер по-прежнему мог получить 100% от оклада премии, но теперь ему нужно было и продавать, и за задолженностью клиентов следить.

В этом примере индикаторов уже два, на каждый выделяется по 50% от премии, размер которой равен окладу.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ЧАСТЬ 1 | | | ЧАСТЬ 2 | | |
| Премия за выполнение плана составляет 50% от оклада – доля 0,5 | | | Премия за контроль над дебиторской задолженностью составляет 50% от оклада | | |
| ОБОРОТ | % премии от оклада | % премии от доли оклада | Дебиторская задолженность | % премии от оклада | % премии от доли оклада |
| 10 млн | 50 | 100 | Менее 1 млн | 50 | 100 |
| 9 млн | 40 | 80 | От 1 до 2 млн | 40 | 80 |
| 8 млн | 30 | 60 | От 2 до 3 млн | 30 | 60 |
| Менее 8 млн | 0 | 0 | Более 3 млн | 0 | 0 |

Здесь уже два индикатора (KPI), которые мы контролируем– оборот и дебиторская задолженность, в зависимости от значения индикаторов, считается премия.

**Пример № 3.** Шло время, и выяснилось, что дебиторка дебиторке рознь. В договорах прописывался срок уплаты задолженности. Например, для одного клиента – месяц после отгрузки, для другого три дня. Как договориться удалось, так и получалось. Закручинился менеджер и пришел к хозяину. Ты, говорит, сам некоторым клиентам срок оплаты оттягиваешь, в договорах это прописываешь, давай мы кое-что подправим. А то несправедливо получается. И показал хозяину две таблицы, в хитрой программе Exel написанные. И вот что увидел хозяин:

Премия теперь разбивалась на три части, да не поровну, а с разными процентами за разные результаты. Покрутил хозяин бумагу, да и любопытно ему стало, как это работает? Согласился он с доводами менеджера, что важней продаж ничего нет, поэтому и процент за продажи должен быть самый большой. Договорились, что считать отличной, хорошей, средней и плохой работой, в зависимости от цифр в конце месяца.

Ударили по рукам. И опять мог получит менеджер премию в 100 % от оклада, если все шло как надо было хозяину. И менеджер не в обиде. Если хозяин по своей инициативе продлил срок выплаты, то на дебиторскую просроченную задолженность это не влияет, и менеджер получает дополнительные 20% от оклада. Так что теперь и хозяину нужно следить, что и комму он пообещал.

И оказалось, что это работает, потому что менеджеру ясно, как он премию получает, и когда суетиться надо, да и если хозяин продлит срок задолженности по дружбе, менеджер не сильно страдает, поскольку все учитывается в программе. При этом могут быть отличные продажи, плохая дебиторка и хорошая просроченная дебиторская задолженность. Все премии считаются по отдельности. Все справедливо.

Например, за хорошие продажи премия 50%, за плохую дебиторку премия не дается, за хороший показатель просроченной дебиторки премия составляет 15 процентов. В третьем примере индикаторов три, их значимость для хозяина разная, выполнение самого важного оценивается в 50%, остальных двух - 30 и 20%.

Мы получили многофакторный анализ деятельности компании, причем считаем факторы независимыми друг от друга[[1]](#footnote-1), и имеем возможность оценивать деятельность сотрудника на основании чисел.

Факторами являются:

-объем продаж, это самый важный фактор для хозяина;

-дебиторская задолженность;

-просроченная дебиторская задолженность.

А Вы поняли, что работник «отжал» у хозяина гарантированных 20% премии?

Менеджер всю премию свел в одну таблицу. Посмотрел на это хозяин и разбил таблицу на две. Почему? Узнаем позже. А пока запомним, что таблиц может быть две, а может быть одна.

# *Притча о сене и маленькой зарплате*

#### **Однажды подошел к барину его работник и поинтересовался:**

#### **— Я не могу понять, почему я за свою работу получаю лишь 5 копеек, а Иван всегда 5 рублей?**

#### **Барин не стал ему отвечать на вопрос. Он просто посмотрел в открытое окно, и говорит:**

#### **— Похоже, мимо нас кто-то проезжает. Наверное, сено привезли продавать. Пойди-ка, проверь.**

#### **Пошел мужик проверять. Когда вернулся, молвит барину:**

#### **— Действительно, похоже, что сено привезли продавать.**

#### **— Интересно, а где еесобирали? Наверное, на Семеновских лугах? Ты узнавал?**

#### **— Нет.**

#### **— Тогда отправляйся, да разузнай что да как.**

#### **Выполнил мужик просьбу барина. Возвращается и молвит:**

#### **— Так и есть, его собирали на Семеновских лугах.**

#### **— А какого оно покоса — первого или второго, ты узнавал?**

#### **— Нет.**

#### **— Тогда отправляйся, да узнай.**

#### **Побежал мужик узнавать. Возвращается и молвит барину:**

#### **— Узнал, барин, сено первого покоса.**

#### **— А сколько стоит один воз сена, знаешь?**

#### **— Нет.**

#### **— Тогда отправляйся, да узнай.**

#### **Опять побежал мужик узнавать. Когда вернулся, говорит:**

#### **— Хотят 5 рублей.**

#### **— А торговаться с ними можно?**

#### **— Не знаю.**

#### **Тут заходит второй работник — Иван и докладывает:**

#### **— Возле нас провозили сено, собранное на Семеновских лугах. Оно первого покоса. Хотели 5 рублей за воз. Пришлось поторговаться — уступили по 3 рубля. Сейчас работники выгружают сено во дворе.**

#### **Посмотрел барин на первого работника и говорит ему:**

#### **— Надеюсь, теперь тебе понятно, почему ты получаешь 5 копеек, а Иван 5 рублей?**

**ХОЗЯИН ИЗ ОДНОЙ ТАБЛИЦЫ СДЕЛАЛ ДВЕ:**

Табл.3.2. Оценка работы в примере 3 от конкретных результатов работы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ЗА ЧТО? | Отличная работа | Хорошая работа | Средняя работа | Плохая работа |
| 1. | Премия за план | 10 млн. рублей и более | 9-10 млн. рублей | 8-9 млн. рублей | Менее 8 млн. рублей |
| 2. | Премия за дебиторскую задолженность | Менее 1 млн. рублей | От 1 до 2 млн. рублей | От 2 до 3 млн. рублей | Более 3 млн. рублей |
| 3. | Премия за просроченную дебиторскую задолженность | Менее 0,2 млн. рублей | От 0,2 до 0,3 млн. рублей | От 0,3 до 0,4 млн. рублей | Более 0,4 млн. рублей |

Табл.3.3. Зависимость премии в примере 3 от результатов работы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | В КАКОМ РАЗМЕРЕ? | Процент от оклада при отличной работе | Процент от оклада при хорошей работе | Процент от оклада при средней работе | Процент от оклада при плохой работе. |
| 1. | Премия за план | 50% | 30% | 10% | 0% |
| 2. | Премия за дебиторскую задолженность | 30% | 24% | 18% | 0% |
| 3. | Премия за просроченную дебиторскую задолженность | 20% | 16% | 12% | 0% |
|  | Итого | 100% |  |  |  |

Вот у нас и получилось классическое представление о материальном стимулировании персонала, а точнее, отдельно взятого менеджера с использованием KPI - ключевого индикатора выполнения работы.

Например, KPI1 по продажам - 9,5 млн. руб., это хорошо оцениваемая работа, ей соответствует значение индикатора, которое мы можем посмотреть в таблице 3.4, KPI2 2,5 млн. руб. дебиторской задолженности - это среднее качество работы, а вот просроченная дебиторская задолженность 500 тыс. рублей – это плохая работа (KPI3).

**3.3. Переход к методу с использованием ключевых индикаторов выполнения (KPI) в стандартном обобщенном виде**

В Примере 3 владелец бизнеса использует для каждого трех видов результатов работ простую систему сравнения результата, достигнутого менеджером, с предварительно составленными таблицами, в которых отражено, какой результат работы по итогам месяца будет считаться отличным, хорошим, средним, удовлетворительным и плохим и какая за эти результаты полагается премия.

Таким образом, хозяин использует две таблицы. В первой таблице мы измеряем, что такое хорошо, а что такое плохо для компании и (или) для ее владельца, руководителя. Какой результат работы в числах в какую графу попадет, зависит от менеджера и эффективности его работы с клиентами (табл. 3.2).

Индикаторами являются именно те три важные для владельца факторы - объем продаж, дебиторская задолженность, просроченная дебиторская задолженность. В зависимости от результата выполненной работы (табл. 3.2) мы имеем возможность автоматически начислить состоящую из трех частей премию (табл. 3.3).

Теперь можно открыть секрет этих двух таблиц: именно принятие их для расчета премии и обозначает, что хозяин использует ***классическую*** систему мотивации менеджера **с использованием ключевых индикаторов выполнения (KPI).**

Вот, собственно, и вся мотивация KPI. И ничего вроде бы сложного. Но не так все просто. Есть нюансы.

Еще раз посмотрим на вторую таблицу (табл. 3.3) – какую давать премию по результатам работы. Сколько денег хозяин отдаст менеджеру, проанализировав работу по трем результатам, которые считаются наиболее важными в деятельности компании. Эта таблица составлена на длительный период, например, год и ее можно без изменений использовать и в следующем месяце, а возможно, и в течении более продолжительного времени – квартал. Полугодие, год и так далее. Преимущество таблицы состоит в том, что в ней мы и определили, как следует премировать за отличный, хороший и средний результат работы.

А вот таблицу 3.2. можно и нужно менять каждый месяц, если присутствует сезонность или если хозяин прогнозирует изменение спроса. В чем плюс – при составлении плана месяц меняется только одна из двух таблиц – критерии, что такое хорошо, выстраиваются на короткий период.

Табл.3.5. Зависимость премии в примере 3 от результатов работы (измененная табл. 3.3).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название премии | Индикатор KPI | ВЕС | Отличная работа | Хорошая работа | Средняя работа | Плохая работа. |
| Премия за план | KPI 1 | 0,5 | 1 | 0,8 | 0,6 | 0 |
| Премия за дебиторскую задолженность | KPI 2 | 0,3 | 1 | 0,8 | 0,6 | 0 |
| Премия за просроченную дебиторскую задолженность | KPI 3 | 0,2 | 1 | 0,8 | 0,6 | 0 |

Долгосрочные

цели

**ЦЕЛИ ХОЗЯИНА,**

**СОБСТВЕННИКОВ**

**(АКЦИОНЕРОВ)**

Краткосрочные цели

Среднесрочные

цели

**ЦЕЛИ СОТРУДНИКОВ**

**ЦЕЛИ ОТДЕЛА**

**ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

**ЦЕЛИ РУКОВОДСТВА)**

**ГЛАВА 4. КАК ПОСТРОИТЬ KPI В ВАШЕЙ КОМПАНИИ.**

**4.1. Построение системы мотивации в реальной компании. Что хочет собственник?**

Прежде, чем строить практическую систему мотивации (дальше – СМ) в вашей компании, надо продумать ответы на следующие вопросы:

-какая цель у бизнеса?

-что мы хотим?

-что мы будем мотивировать?

-за что мы будем давать премии?

-кого будем мотивировать?

-зачем? Может, и так все хорошо и ничего не надо менять?

-чего планируем достигнуть

-что планируется изменить?

-на какой срок планируете ввести?

-когда планируете вводить систему мотивации?

-кто (персонально) будет разрабатывать?

-сколько денег готовы потратить на разработку и внедрение системы мотивации?

-индивидуальная и коллективная мотивация. Что применимо?

-премия от оклада или от продаж? На что Вы готовы пойти? Сколько потратить на премии?

-сколько нужно индикаторов для конкретного работника или отдела в целом?

-как отличается мотивация руководителя от рядового сотрудника того же отдела?

-грейды или что делать если объем продаж\опыт\клиенты у менеджеров разные?

-как строить систему - по частям или вводить одновременно?

-как сочетать долговременные и кратковременные цели?

**У ВАС ЕСТЬ ОТВЕТЫ НА ВСЕ ЭТИ ВОПРОСЫ?**

**А У СОБСТВЕННИКОВ?**

**А У АКЦИОНЕРОВ?**

Вы хотите, чтобы компания развивалась или планируете оставить сегодняшнее состояние, но увеличить отдачу в виде количества клиентов или денег? Это окончательно решить может только владелец или руководитель компании. Что важнее – оборот или прибыль, качество продукции или количество торговых точек – все эти данные должен предоставить хозяин или акционеры.

Внимание! Это очень важно! Эту ответственность должен взять на себя

**ХОЗЯИН!**

**Важное замечание!**

**NB!**

**Achtung!**

**МОТИВАЦИЮ СТРОИТЬ НЕЛЬЗЯ, если неизвестно, что хочет хозяин**

**ЗАВТРА**

**ЧЕРЕЗ ГОД**

**ЧЕРЕЗ 10 ЛЕТ**

1. На самом деле не всегда факторы могут и должны быть независимыми [↑](#footnote-ref-1)