

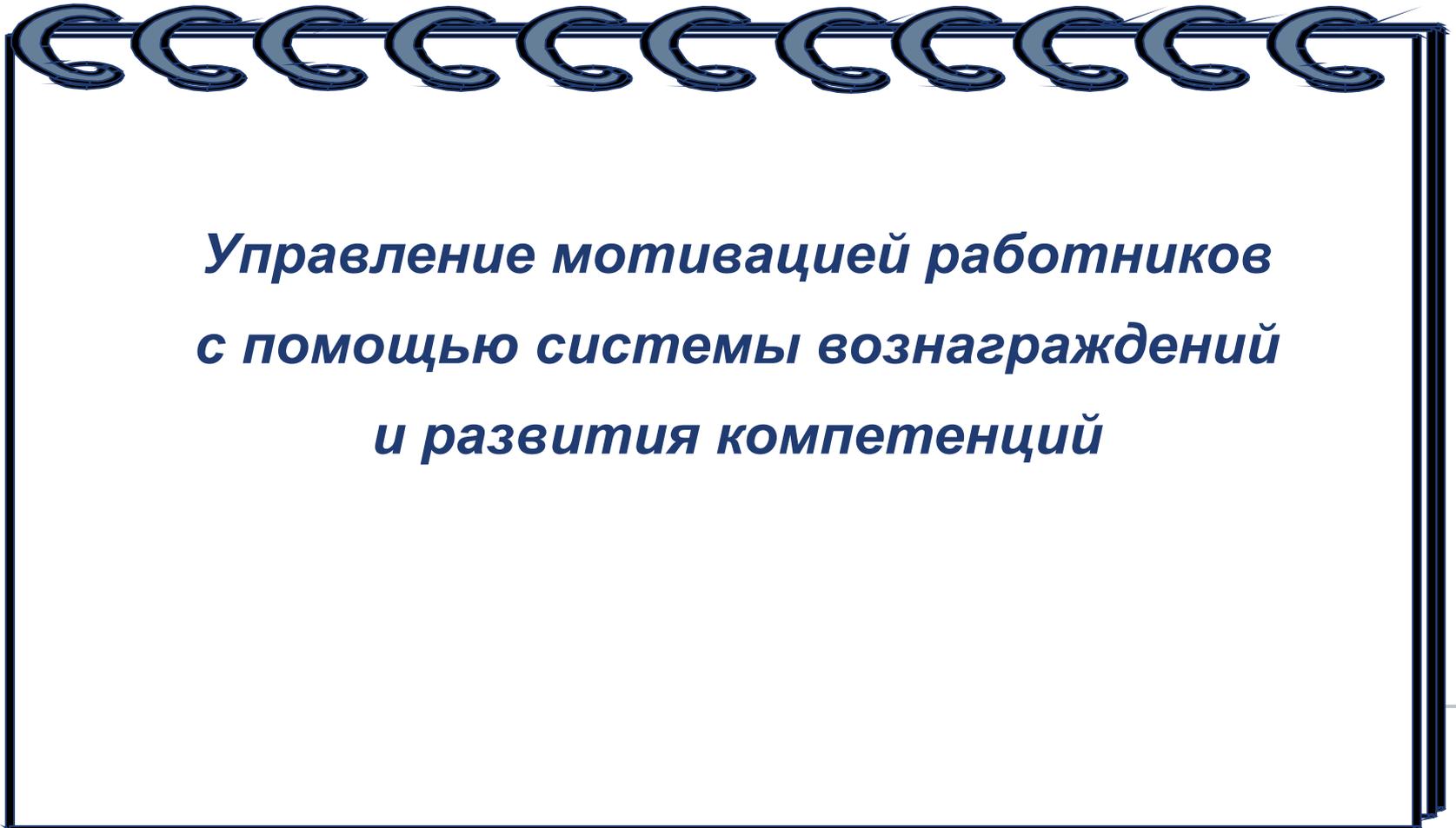


Управление мотивацией работников с помощью вознаграждения и компетенций

Николай Штокало

HR форум, Одесса - 2007

Мастер - класс



Информация о Hay Group

Консультационная фирма,
Основатель - Эдвард Хей,
1943 год, Филадельфия

86 офисов в 47 странах



2 200 консультантов



Более 7 000 клиентов
во всем мире



Партнеры Hay Group

- Hay Group является крупнейшей в мире консультационной фирмой, специализирующейся исключительно в проблематике эффективности использования людских ресурсов в организации
- Ежегодно мы инвестируем миллионы в исследования эффективности деятельности организации, управление человеческими ресурсами и изменениями в организациях



С 1998 года, сотрудничая с **Fortune Magazine**, мы проводим исследования крупнейших предприятий с целью определения **наиболее успешной фирмы в мире**

Совместно с **Гарвардским Университетом** на протяжении ряда лет проводим исследования **эффективности организаций**



При сотрудничестве с **Даниэлем Гоулманом** проводим исследования по применению в управлении людьми **Эмоционального Интеллекта**



Emotional Intelligence

Клиенты Hay Group в Украине

- Ashland Chemical Inc
- Avon Cosmetics Ukraine
- Азовсталь
- Bunge Limited
- Cadbury Schweppes Plc
- Cargill
- Caterpillar
- Чумак Киев
- СевГОК, ЦГОК
- Clariant International Ltd
- Coca Cola Beverages Ukraine
- Crompton Europe B.V. Ukraine
- Department of Foreign Affairs DFA
- Dow Chemical
- DuPont de Nemours
- Elite Ukraine
- Elopak Fastiv JSC
- Первый украинский международный банк
- General Electric
- Gillette Ukraine
- Groupe Saint Gobain
- Интерпайп
- НТЗ,НТК,НТМЗ,НЗБТ
- IDS
- Интерпайп
- Invensys Plc
- Jin Stock Company 'V.M'
- JT International Company Ukraine
- Kraft Foods Ukraine
- Киевстар GSM
- КЗГО
- Кривбас Взрыв Пром
- Lafarge
- L'Oreal
- МТС Украина
- 3М
- Master Foods & Effem Ukraine
- Merkle Gmbh
- Metro Cash & Carry Ukraine Ltd.
- Narbutas
- Nestle Ukraine LLC
- Northland Power Darnytsia Inc.
- Philip Morris Ukraine
- Philips Electronics (Representative Offices B.V.)
- Procter&Gamble
- Рекламная группа Video-International
- Rhodia France
- Scania Ukraine
- Schlumberger Ltd.
- Siemens Building Technologies AG
- SITA
- Sony Europe Gmbh
- Sun Interbrew Ukraine Llc.
- Tetra Pak
- ТМ Oleyna (ДП "САНТРЕЙД")
- Ювис
- Unilever Ukraine
- UPS

Ключевые области деятельности Hay Group: 3С

Clarity - Организационная ясность

Понятность организации: разработка проекта организации с целостной и ясной миссией, моделью, стратегией и структурой

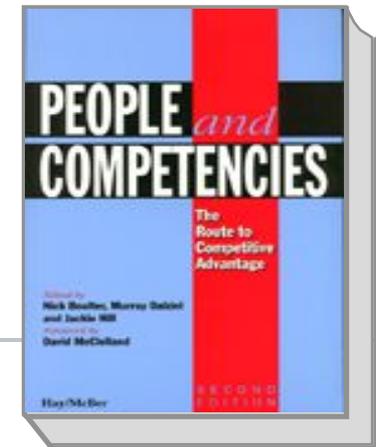
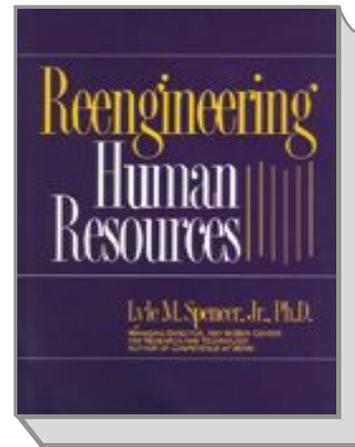
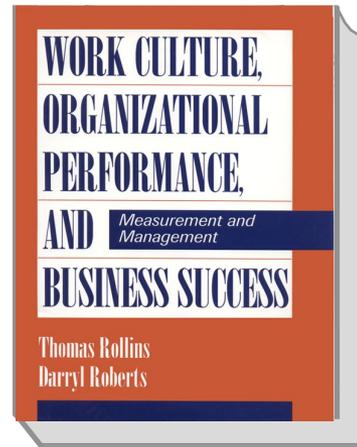
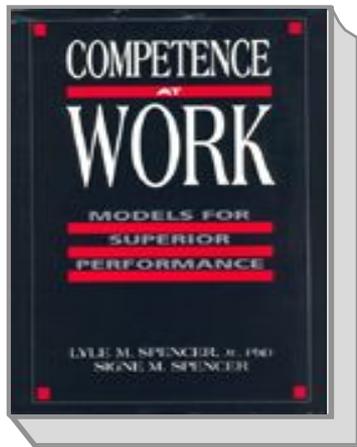
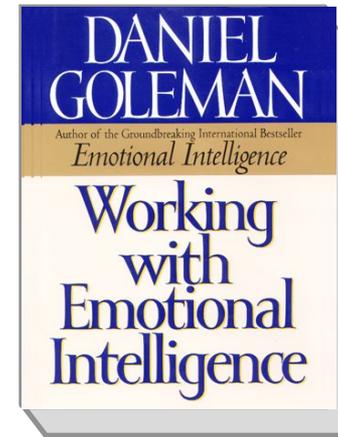
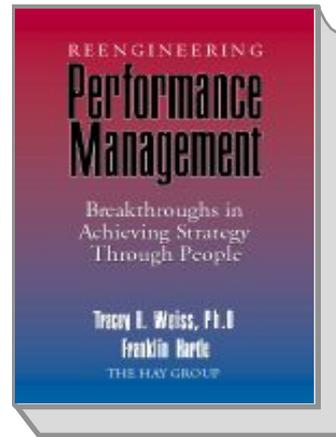
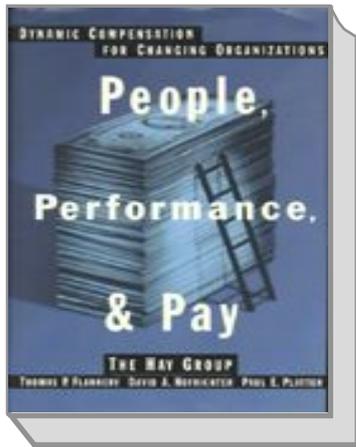
Capabilities - Человеческий потенциал

Компетенции: как подобрать, оценивать и развивать людей в организации

Commitment - Вовлеченность и мотивирование

Результаты и вознаграждения: как помочь работникам в достижении отличных результатов и как их за это награждать.

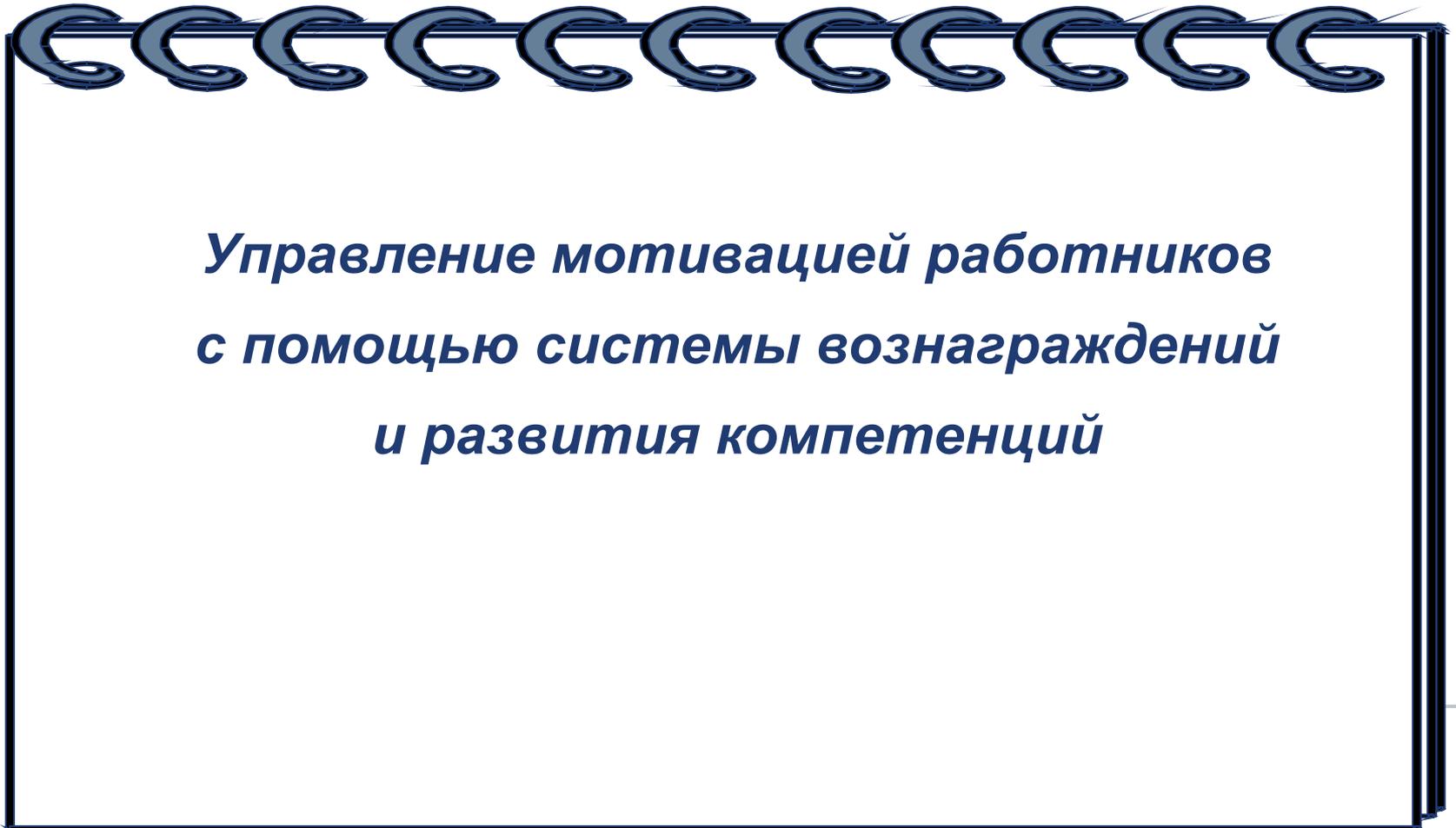
Hay Group: признанные эксперты



Hay Group Practices Matrix

	Organization	People	Pay
System	B. E. O. Performance Management	Performance Appraisal	Reward strategy
Problem Solving	Job Evaluation	Capability Assessment Leadership Develop. Talent Management	Execute Reward Special analyses
On-Demand	Job Description Diagnostic: C-sort, OCS	Assessment Center Development Center Diagnostic: ECI, MSI, PSE, PVQ	Reward Information Service

Мастер - класс



Постановка проблемы

Как замотивировать работника на достижение амбициозных целей и обеспечить ресурс для их достижения?

Описание ситуации:

Менеджер по подбору персонала получает задачу: 1) сократить время заполнения рядовых и линейных позиций из 20 дней до 15; 2) повысить качество подбора - снизить показатель замены с 10 до 5%.

Справка:

Компания FMCG, численность – 2400 человек (1800 чел. на произв.). Активно развивается региональная сеть дистрибуции.

В подчинении у менеджера два специалиста: рекрутер и ассистент. Есть практика работы с кадровыми агентствами. Кадрового резерва в компании нет.

Модель управления организацией



Модель «Четырех кругов»

Ключевые факторы эффективности организации



Интеграция инструментов HR - системы



Оценка должности Рекрутинг менеджера

*Вклад
работника*



Результат

Процесс

Оценка должности Рекрутинг менеджера

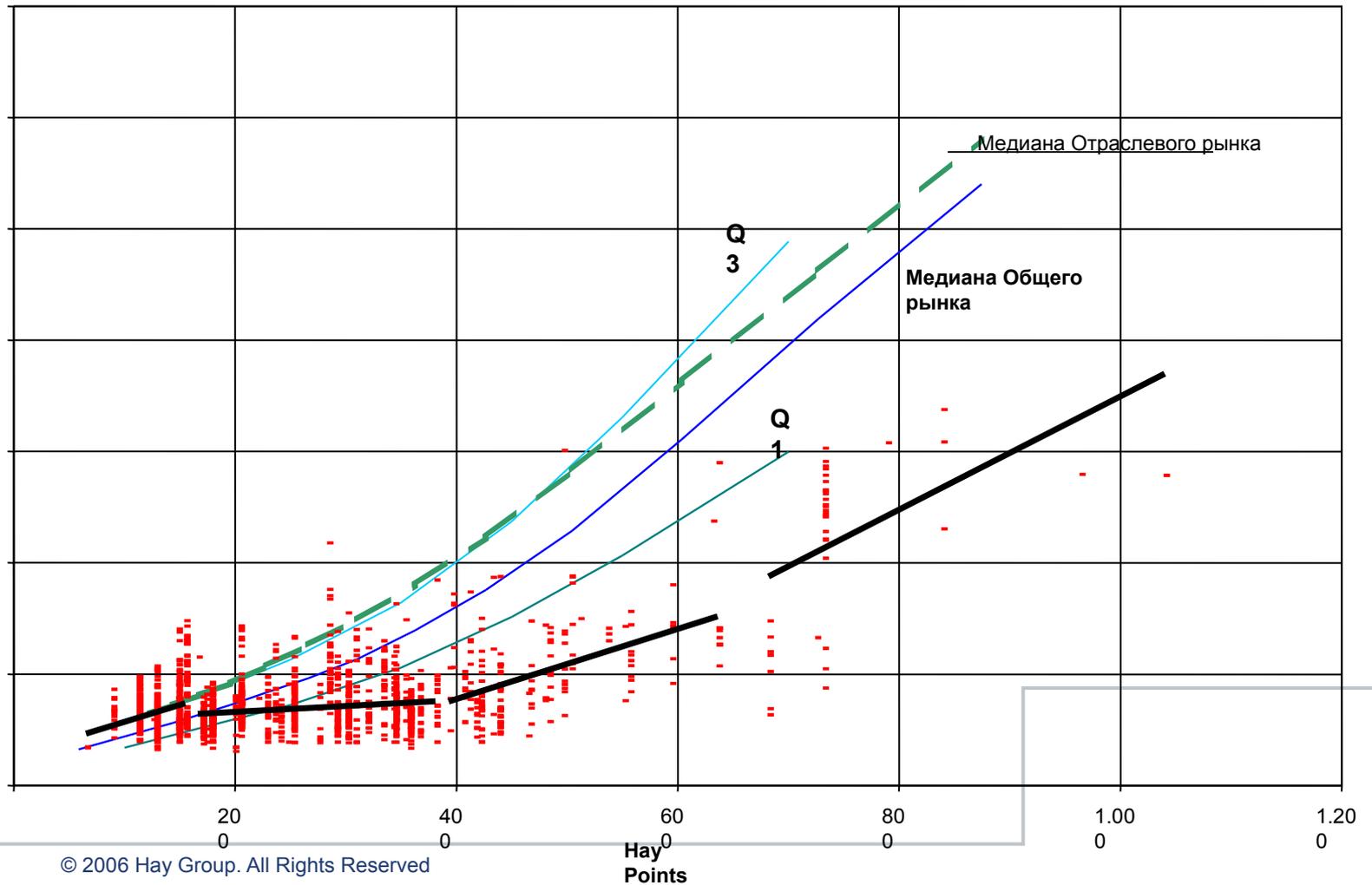
Знания и умения e II- 3 = 264	Решение проблем e 3 (33%) = 87	Ответственность d+ 1 d = 115	Общая оценка 466 (g17, v2)
--	---	---	---

□♦♦ Умение в сфере управления	I. Знания			II. Меньшие навыки			III. Оперативные			IV. Рутинные			V. Широкое		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
□♦♦♦ Умение в сфере управления	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
B. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	48	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
C. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
D. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
E. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
F. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
G. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
H. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
I. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
J. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
K. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	600
L. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	600	700
M. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	600	600	700	800
N. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	600	700	700	800	900
O. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	264	304	350	350	400	460	460	528	600	600	700	800	800	900	1000
P. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	304	350	400	400	460	528	528	600	700	700	800	900	900	1000	1100
Q. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	350	400	460	460	528	600	600	700	800	800	900	1000	1000	1100	1200

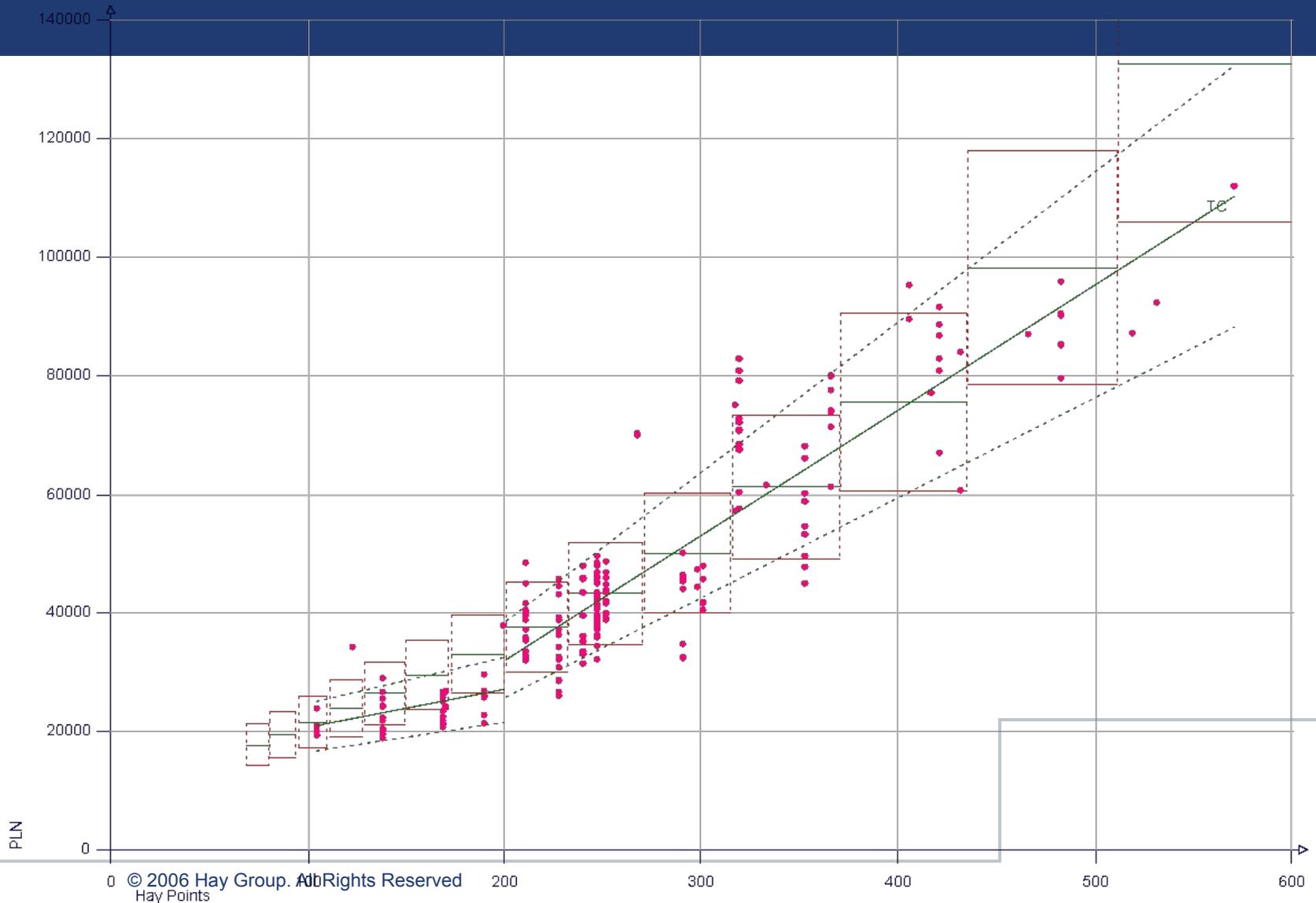
1. ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ	2. ЭКСТРАОДНАЦИОННЫЕ	3. Оперативные	4. Административные	5. неопределенные
10%	14%	18%	22%	30%
12%	16%	22%	29%	38%
14%	18%	26%	30%	46%
16%	22%	30%	38%	50%
18%	26%	38%	46%	60%
22%	30%	46%	50%	70%
26%	38%	50%	60%	80%
30%	46%	60%	70%	90%
38%	50%	70%	80%	100%
46%	60%	80%	90%	110%
50%	70%	90%	100%	120%

Сфера деятельности	♦♦♦ Показатели																			
	♦♦♦ Показатели				♦♦♦ Показатели				♦♦♦ Показатели											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
A. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ НАВЫКИ	10	14	19	25	33	43	57	76	100	132	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800
B. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	14	19	25	33	43	57	76	100	132	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300
C. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	19	25	33	43	57	76	100	132	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000
D. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	25	33	43	57	76	100	132	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000
E. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	33	43	57	76	100	132	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000
F. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	43	57	76	100	132	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000
G. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	57	76	100	132	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000
H. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	76	100	132	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000
I. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	100	132	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000
J. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	132	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000
K. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	175	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000
L. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	230	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000
M. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	304	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000
N. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	400	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000	14000
O. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	528	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000	14000	15000
P. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	700	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000	14000	15000	16000
Q. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	900	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000	14000	15000	16000	17000
R. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	1100	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000	14000	15000	16000	17000	18000
S. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	1400	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000	14000	15000	16000	17000	18000	19000
T. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	1800	2300	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000	14000	15000	16000	17000	18000	19000	20000

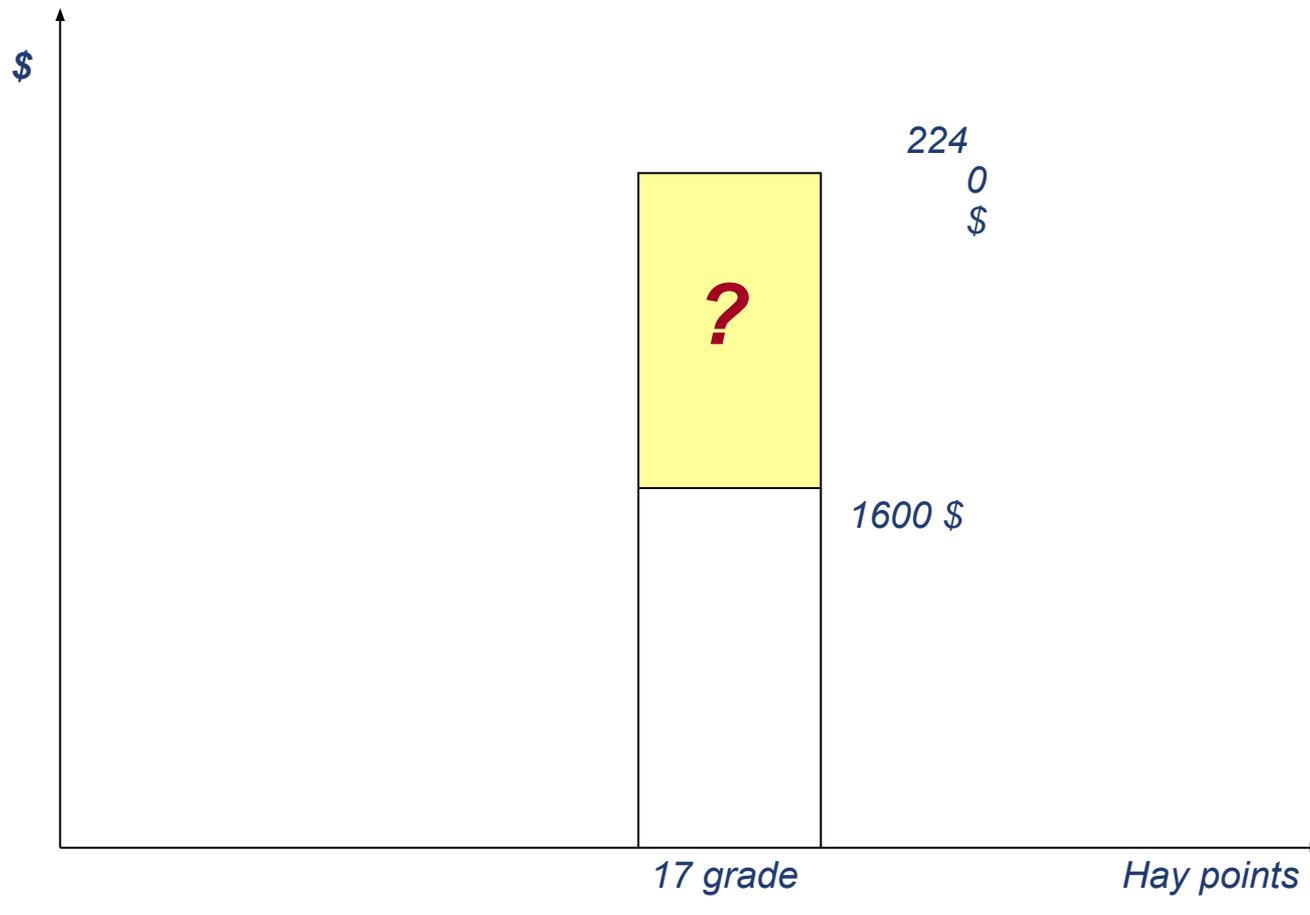
Практика вознаграждений фирмы на фоне общего рынка



Политика вознаграждений фирмы



Вознаграждение Рекрутинг менеджера (база)



Связь системы оценки с системой вознаграждений

Оценка должности
(уровень, грейд)



**Индивидуальное
вознаграждение**

**ФОТ
организации**



**Рынок
труда**
(исследования
вознаграждений)



**Оценка
сотрудника**

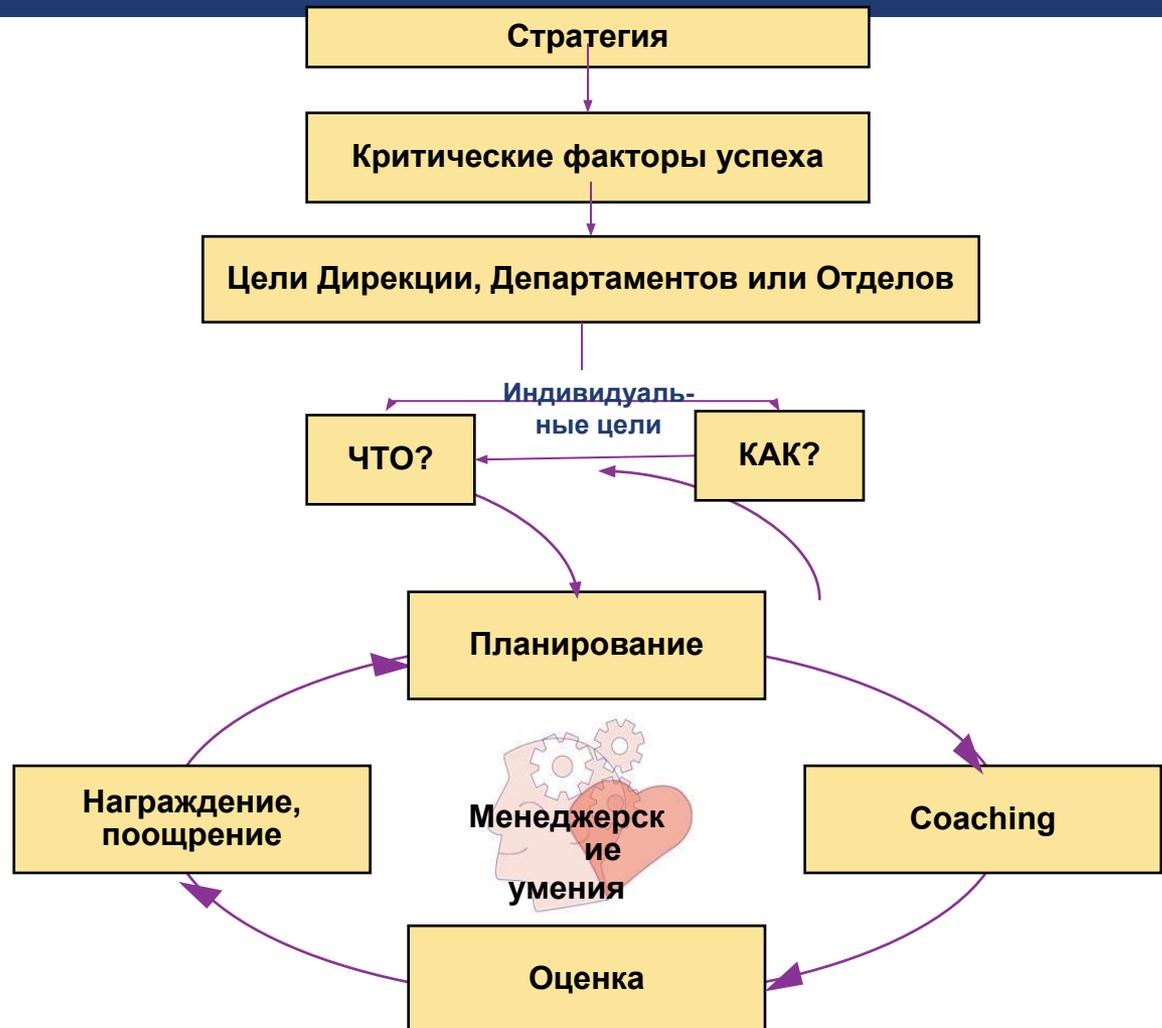


Оценка – две перспективы

Конкретное вознаграждение работника должно учитывать оценку уровня его:

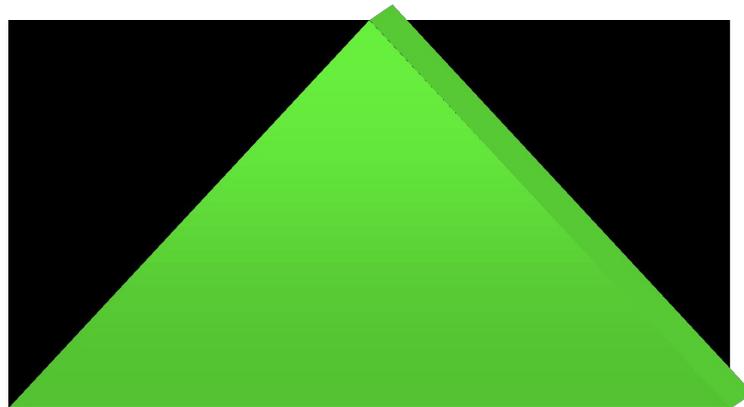
- профессиональной эффективности, достижения результатов (KPI) - это перспектива прошлого,
- профессиональной пригодности – это перспектива будущего, (показывает на сколько работник развивает свой потенциал, какое проявляет поведение, какой эффективности можно от него ожидать в будущем).

Управление эффективностью 365 дней в году



Определение требований и ожиданий

РЕАЛИЗАЦИЯ ЦЕЛЕЙ



ЧТО?

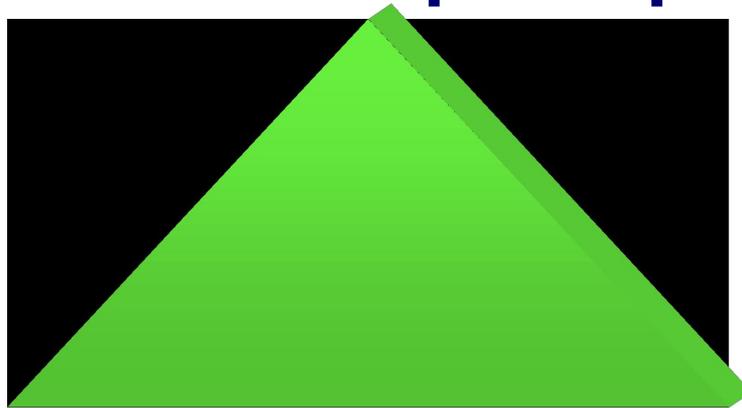
КАК?

Достигнутые
результаты

Способы работы /
Поведение работников

Управление результатами труда

РЕАЛИЗАЦИЯ ЦЕЛЕЙ



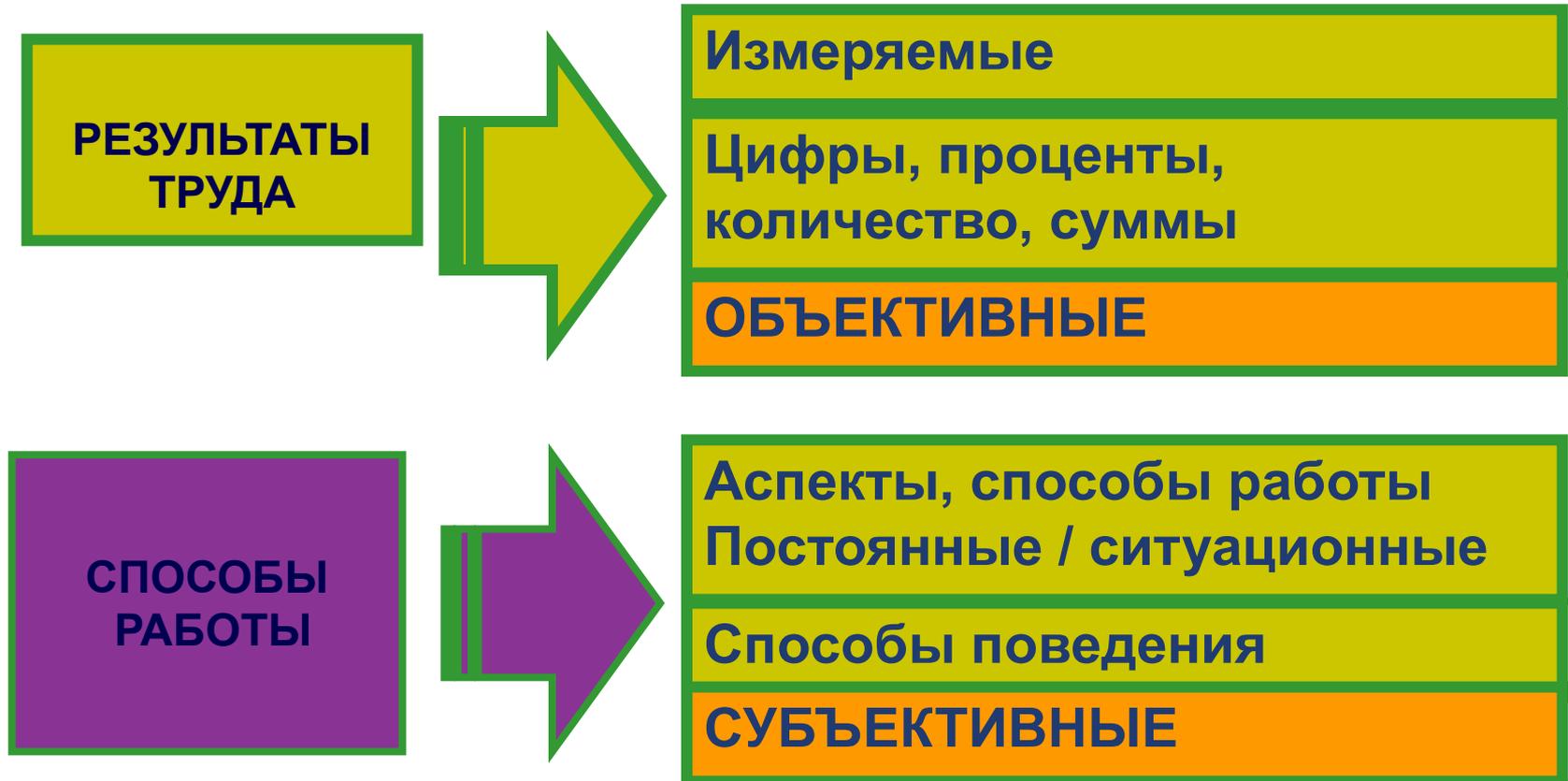
ЧТО?

- К-во проданной продукции
- Кол-во выпущенных тонн
- Кол-во рассмотренных заявок
- Время реализации операции
- Бюджет затрат

КАК?

- Ориентация на клиента
- Командная работа
- Инициативность
- Планир. и организация труда
- Ориентация на результат

Виды и природа показателей



Результаты труда и Способы работы



Что такое компетенции?



В любой деятельности одни люди достигают лучших результатов, чем другие. Те, кто добивается самых высоких результатов, подходят к решению стоящих перед ними задач иначе, чем все остальные

Очень важно понять, благодаря чему лучшим сотрудникам удастся достигать высоких результатов

Структура компетенции



Личные качества очевидные и измеряемые

Необходимые для отличного выполнения задач, но не достаточные; их легко развить

Личные качества не очевидные, трудно измеряемые, но более отличительные

Их тяжело развить, но они ведут к долгосрочным успехам

Компетенции в действии: кого из специалистов стоит предпочесть?

Доктор А

Дипломированный
специалист, лучший
студент курса,
большой опыт

Доктор В

Дипломированный
специалист, лучший
студент курса,
большой опыт



Компетенции в действии: кого из специалистов стоит предпочесть?

Доктор А

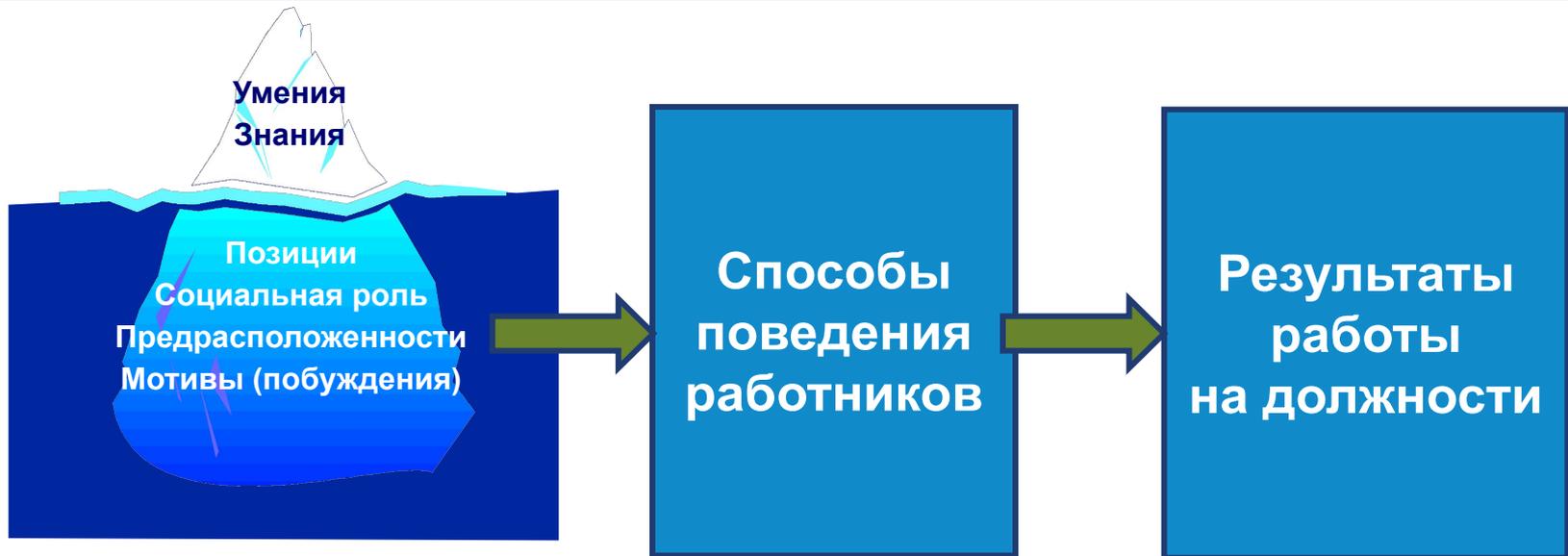
Дипломированный
специалист

Доктор В

Дипломированный
специалист



Компетенции и результаты работы



Компетенции проявляются в поведении работника, благодаря этому их можно оценивать и развивать.

Поведение предопределяет результаты работника на должности.

Компетенции как способ достижения результатов



Профиль компетенций Рекрутинг менеджера

Лидерство в команде

Делегирование полномочий

Концептуальное мышление

Гибкость

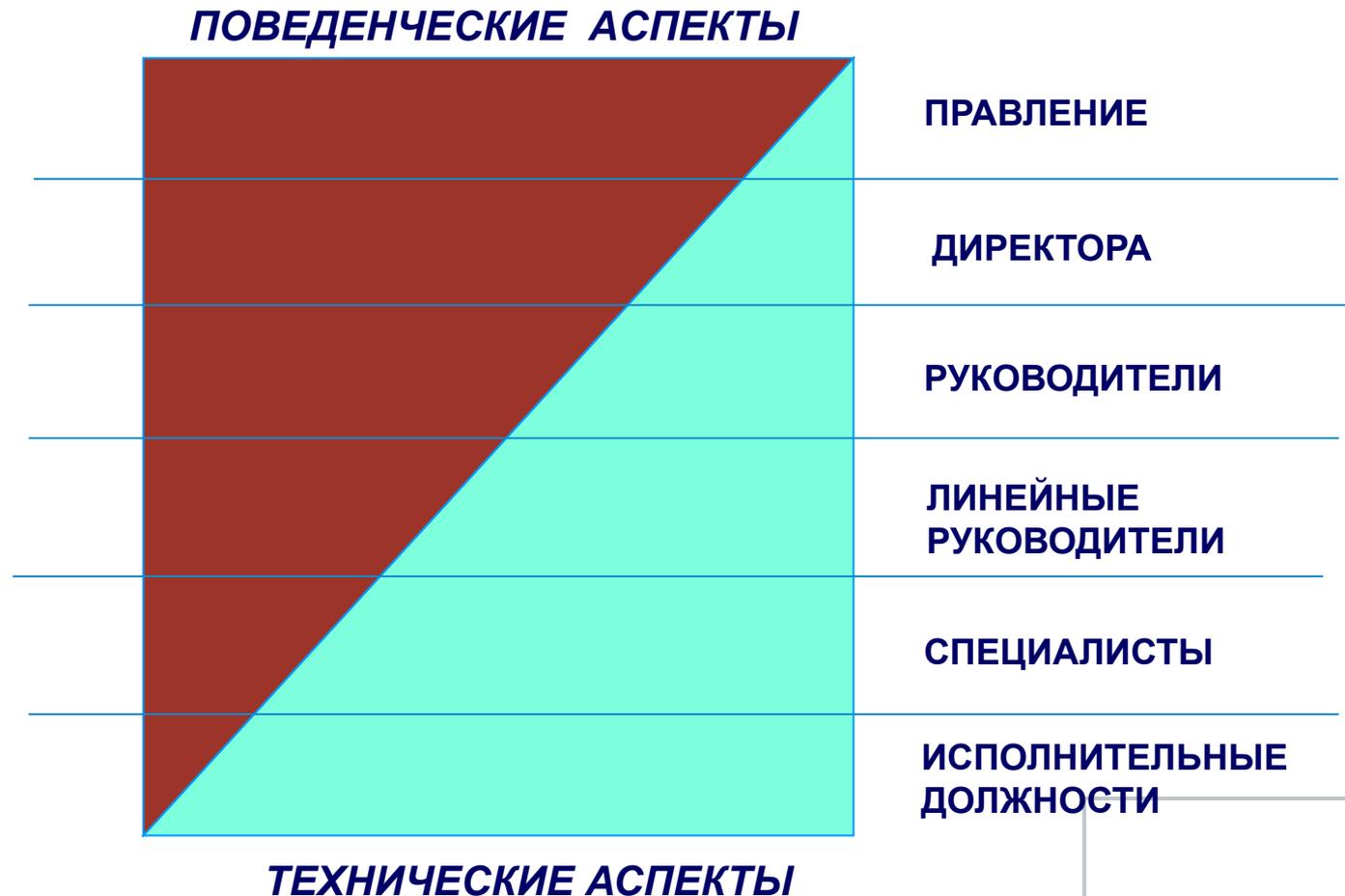
Инициативность

Вовлеченность

Ориентация на потребности клиента

Ориентация на результат

Компетенции и должностные требования



Постановка целей развития

Группа 1

Инициативность: акт.-1, цель - 2

Группа 2

Ориентация на результат: акт.-2, цель - 3

Оценочная шкала – оценка бизнес результатов

- **A - ОЦЕНКА НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНАЯ**

поставленные цели не достигнуты, работник не выражает желания улучшить результаты. Оценка может показывать на несоответствие между компетенциями работника и требованиями должности

- **B - ОЦЕНКА ЗНАЧИТЕЛЬНО НИЖЕ ОЖИДАНИЙ**

поставленные цели достигнуты не в полной мере- работник выполнил некоторые (но не все) требования (напр. сроки, расходная часть, способ работы)

- **C -ОЦЕНКА НЕСКОЛЬКО НИЖЕ ОЖИДАНИЙ**

уровень выполнения в небольшой степени отличается от ожиданий, что может быть следствием влияния объективных факторов.

- **D - ОЦЕНКА НЕСКОЛЬКО ВЫШЕ ОЖИДАНИЙ**

работник несколько превысил предполагаемый стандарт выполнения. Стандарт соответствует областям ответственности должности и роли работника в организации. Очевидна его вовлечённость и инициатива

- **E - ОЦЕНКА ВЫШЕ ОЖИДАНИЙ**

работник заметно перевыполнил установленные цели по отношению к областям ответственности на своей должности и своей роли в организации

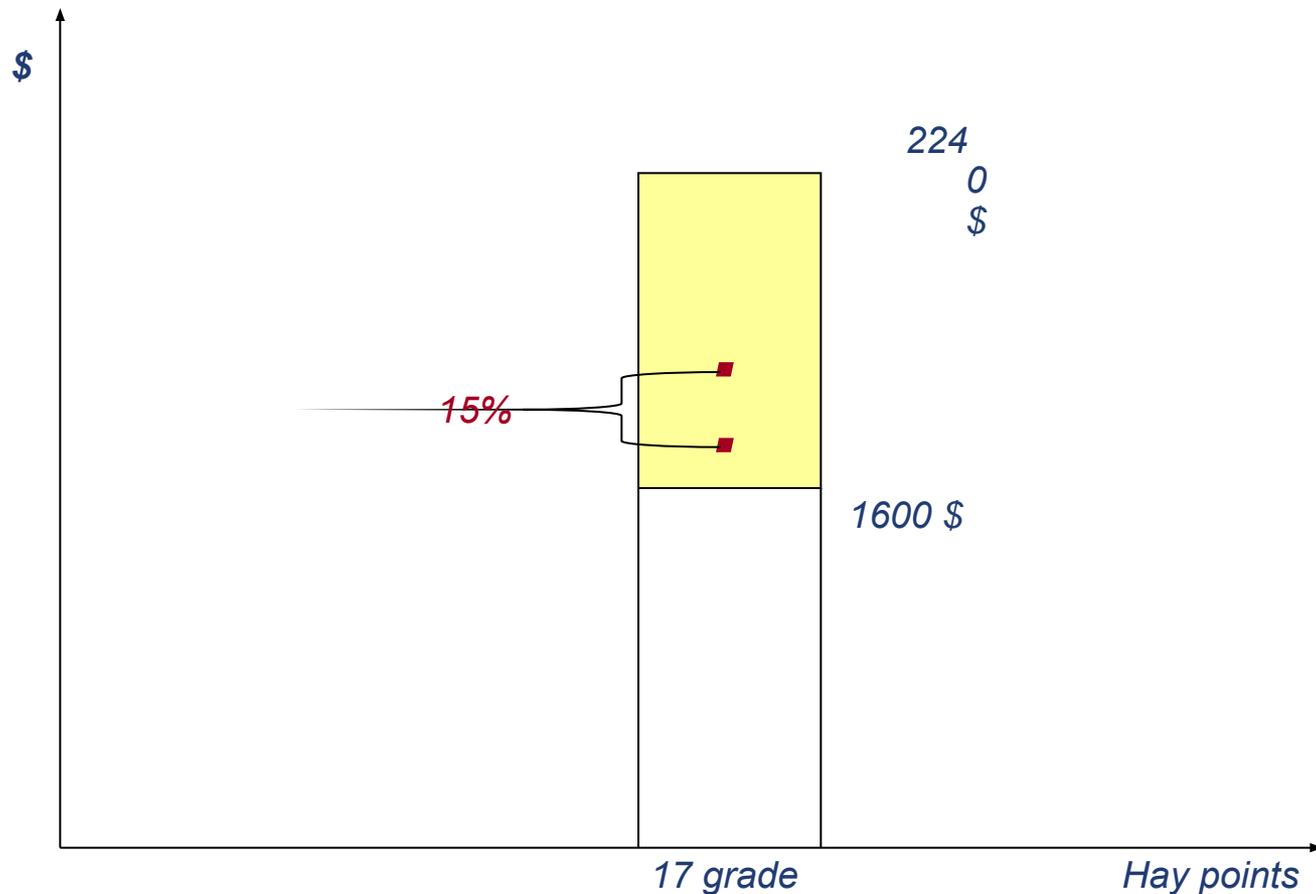
- **F - ОЦЕНКА ЗНАЧИТЕЛЬНО ВЫШЕ ОЖИДАНИЙ**

Работник значительно перевыполнил установленные цели. Показал себя как отличный сотрудник, постоянно перевыполняющий стандарты соответствующие его роли в организации

Принятие решений о повышении вознаграждения



Повышения вознаграждения



Матрица сопоставления бизнес результатов и потенциала сотрудников



Как платить?



Спасибо за работу!



HayGroup

+38 (050) 469-7835

+38 (044) 499-7102

ул. Луначарского, 4
ТЦ «КОМОД»
г. Киев, Украина

Николай Штокало

м. 8 050 469-7835, e-mail: Nikolay_Shtokalo@haygroup.com

И напоследок...

