

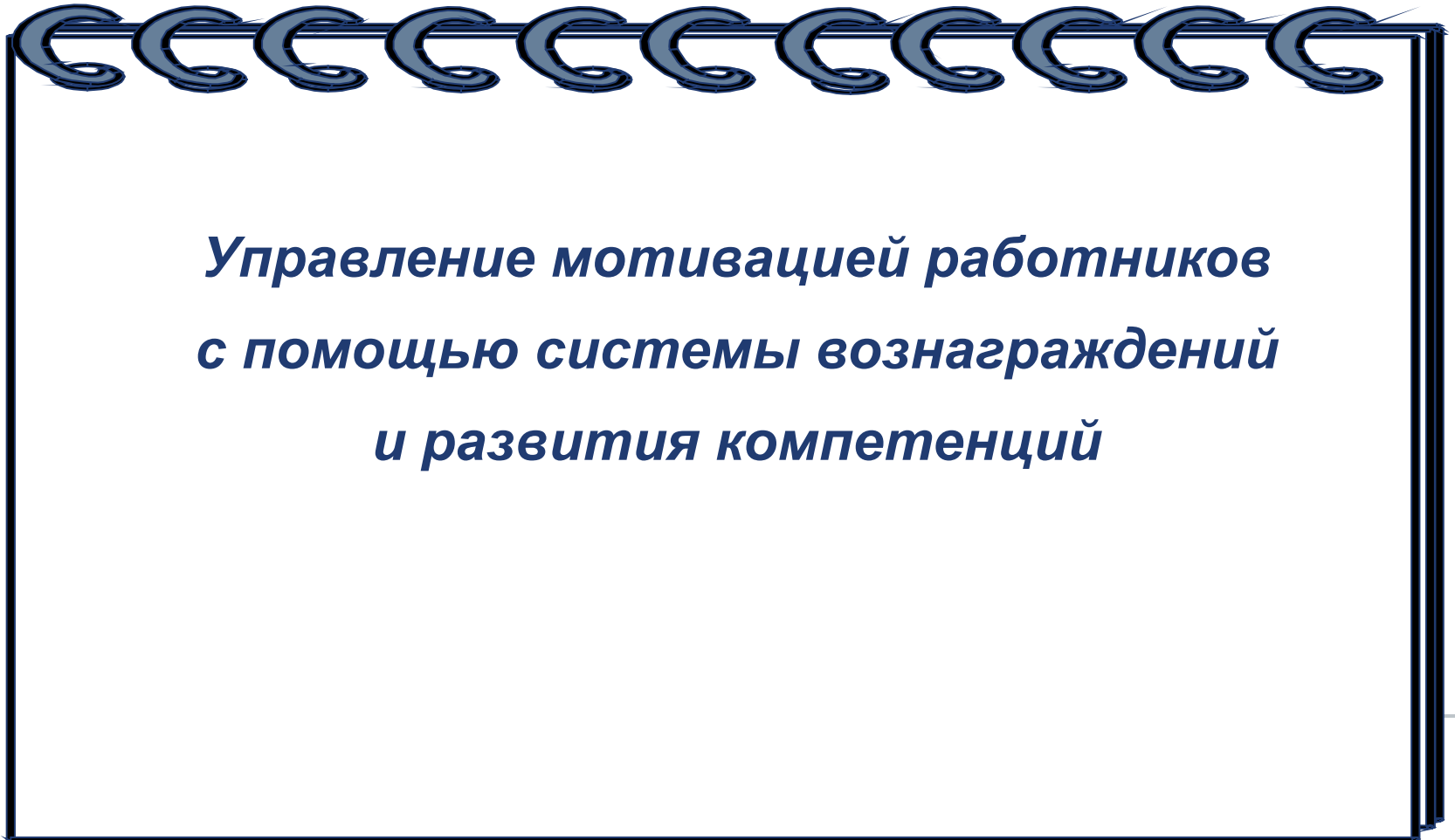


Управление мотивацией работников с помощью вознаграждения и компетенций

Николай Штокало

HR форум, Одесса - 2007

Мастер - класс



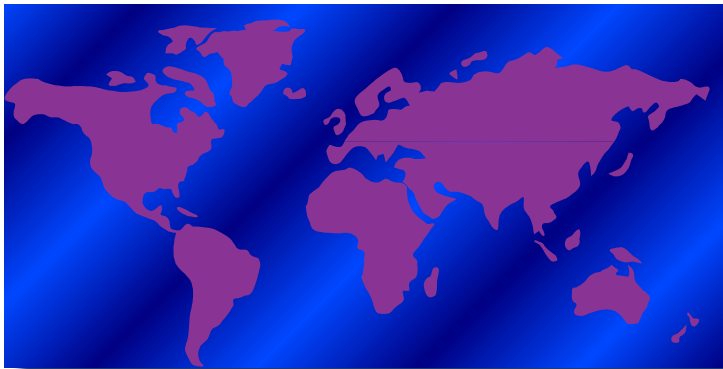
Информация о Hay Group

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**



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

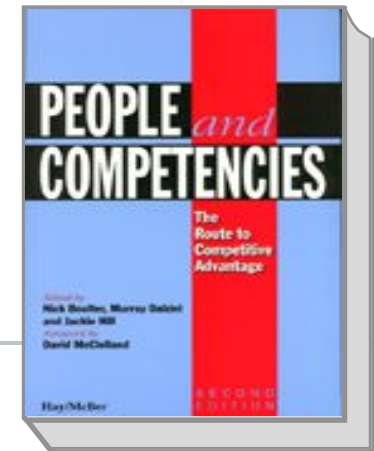
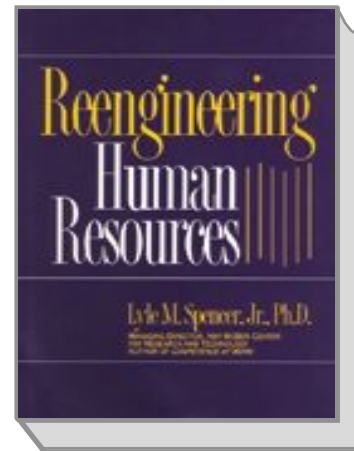
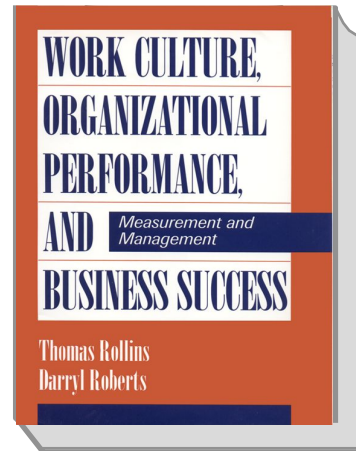
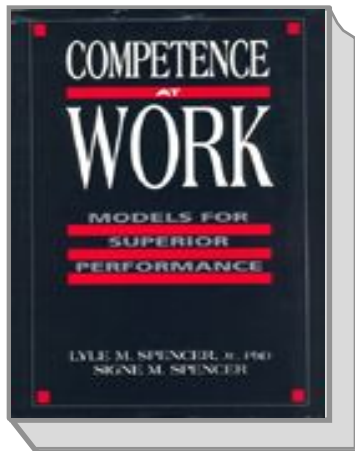
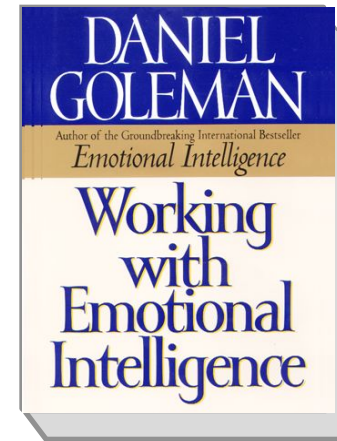
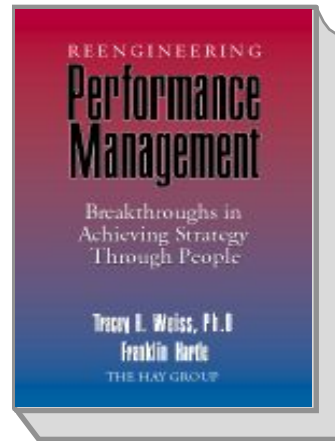
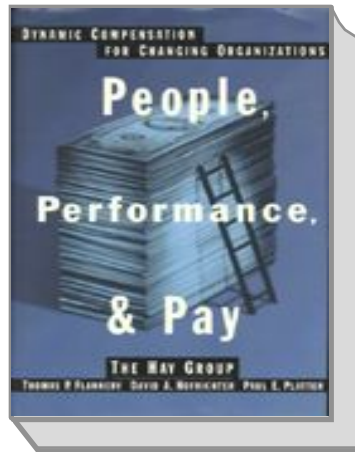
Capabilities - Человеческий потенциал

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.

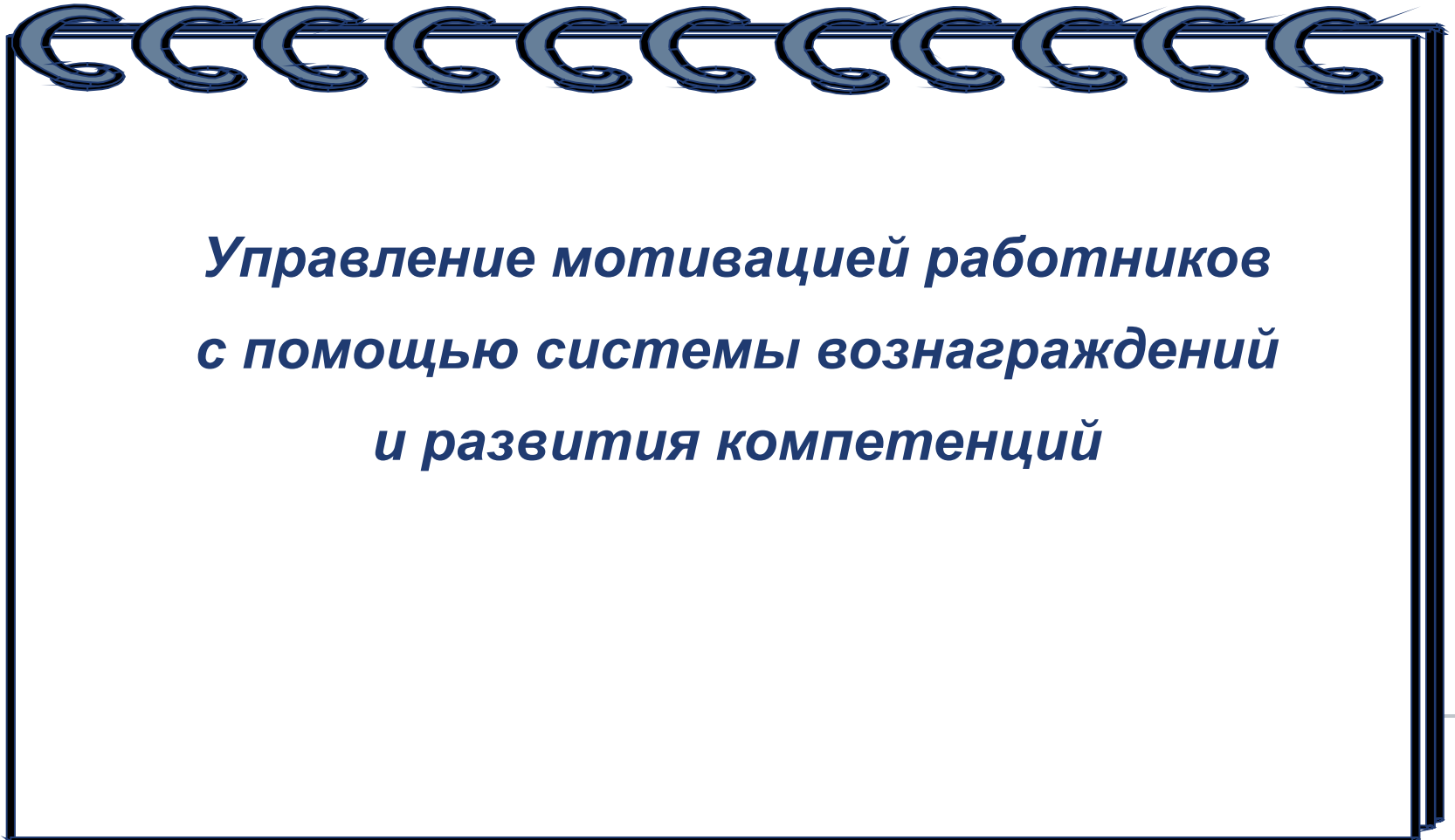
Hay Group: признанные эксперты



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

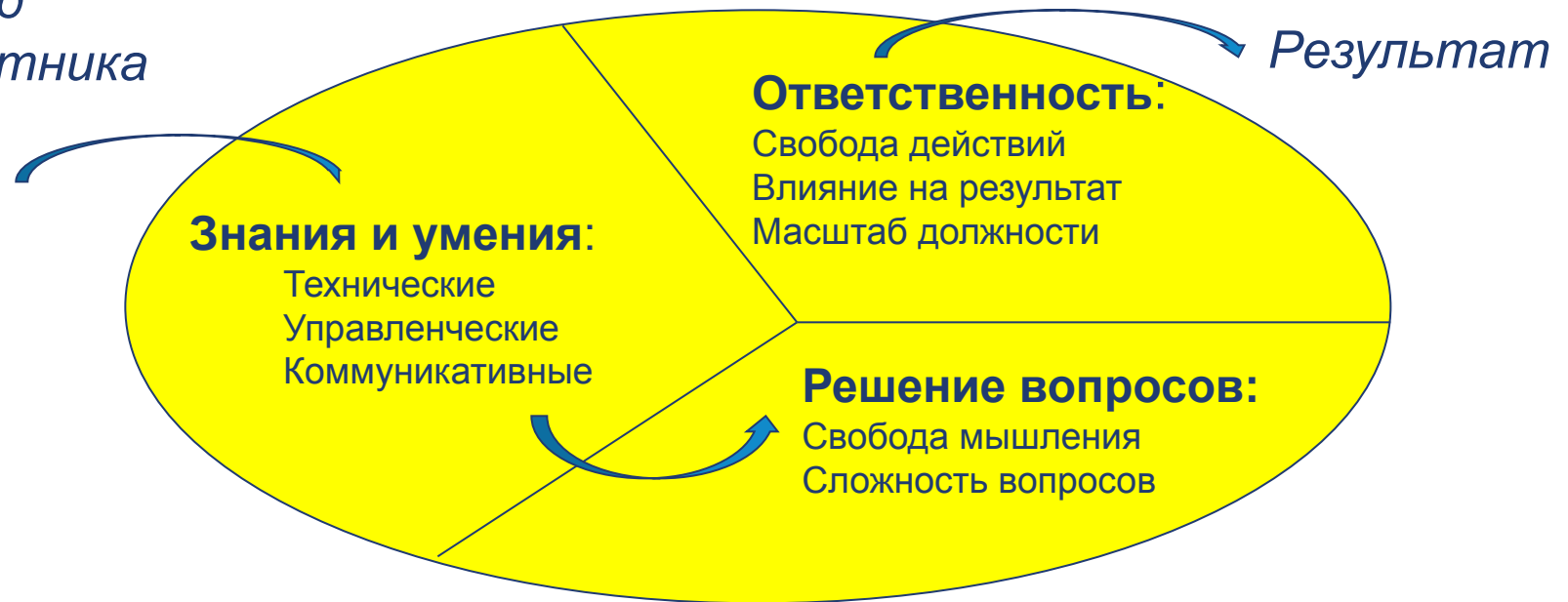


Интеграция инструментов HR - системы



Оценка должности Рекрутинг менеджера

*Вклад
работника*



Результат

Процесс

Оценка должности Рекрутинг менеджера

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

□♦♦ Умение в сфере управления	I. Знания			II. Меньшие навыки			III. Оперативные			IV. Рутинные			V. Широкие		
	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. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ЧЕЛОВЕКАМИ	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
B. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПРОЦЕССАМИ	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. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ИНФОРМАЦИЕЙ	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
E. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С РИСКАМИ	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
F. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	300
G. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	300	330
H. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	300	330
I. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	300	300	330	360
J. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	300	330	330	360	390
K. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	132	152	175	175	200	230	230	264	300	300	330	360	360	390	420
L. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	152	175	200	200	230	264	264	300	330	330	360	390	390	420	450
M. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	175	200	230	230	264	300	300	330	360	360	390	420	420	450	480
N. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	200	230	264	264	300	330	330	360	390	390	420	450	450	480	510
O. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	230	264	300	300	330	360	360	390	420	420	450	480	480	510	540
P. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	264	300	330	330	360	390	390	420	450	450	480	510	510	540	570
Q. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	300	330	360	360	390	420	420	450	480	480	510	540	540	570	600
R. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	330	360	390	390	420	450	450	480	510	510	540	570	570	600	630

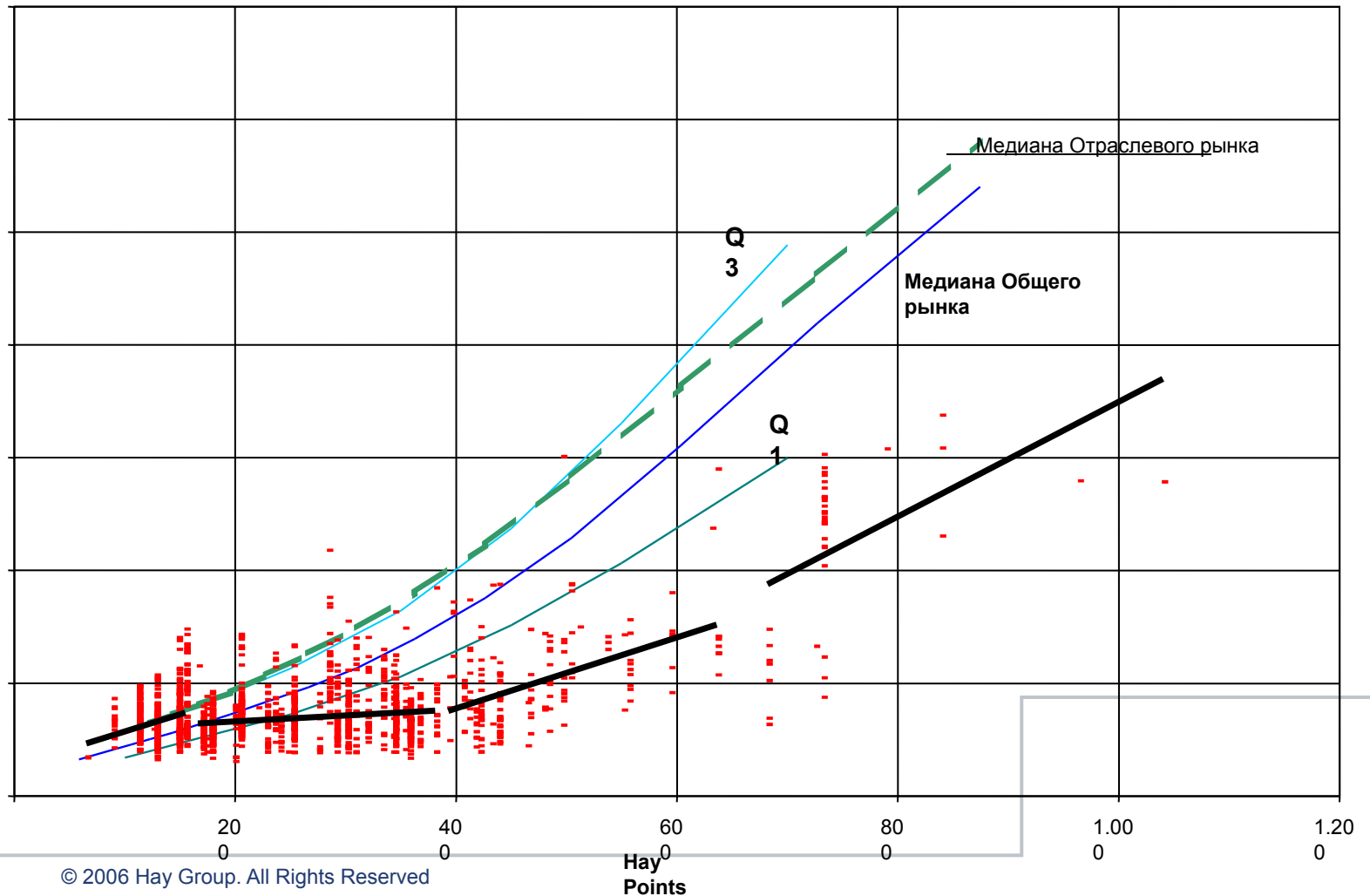
1. ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ	2. ЭКСТРАОДНАЦИОННЫЕ	3. Оперативные	4. Административные	5. неопределенные
Повторяющиеся ситуации, требующие рутинных действий в рамках заданных параметров	Положение дел, требующее принятия нестандартных решений	Решение ситуаций, требующих использования специальных навыков	Положение дел, требующее принятия нестандартных решений	Неопределенные ситуации, требующие принятия нестандартных решений
10%	14%	18%	22%	30%
12%	16%	22%	29%	38%
14%	18%	25%	33%	46%
16%	22%	30%	38%	50%
18%	25%	35%	43%	57%
20%	28%	40%	48%	66%
22%	30%	43%	52%	70%
25%	35%	50%	60%	81%
28%	40%	57%	68%	93%
30%	43%	60%	72%	97%
33%	48%	68%	81%	111%
35%	50%	70%	84%	115%
38%	55%	81%	96%	132%
40%	57%	84%	100%	138%
43%	60%	87%	105%	147%
46%	66%	96%	117%	168%
50%	70%	100%	123%	178%
55%	77%	111%	138%	207%
60%	84%	120%	150%	231%
66%	93%	132%	168%	270%
70%	97%	138%	178%	294%
75%	105%	147%	190%	330%
81%	111%	156%	204%	366%
87%	117%	165%	216%	402%
93%	123%	174%	228%	438%
100%	132%	186%	246%	504%

© 1993 These guide charts are for use in the United Kingdom by the client named above and may not be reproduced without the permission of Hay Management Consultants Limited.

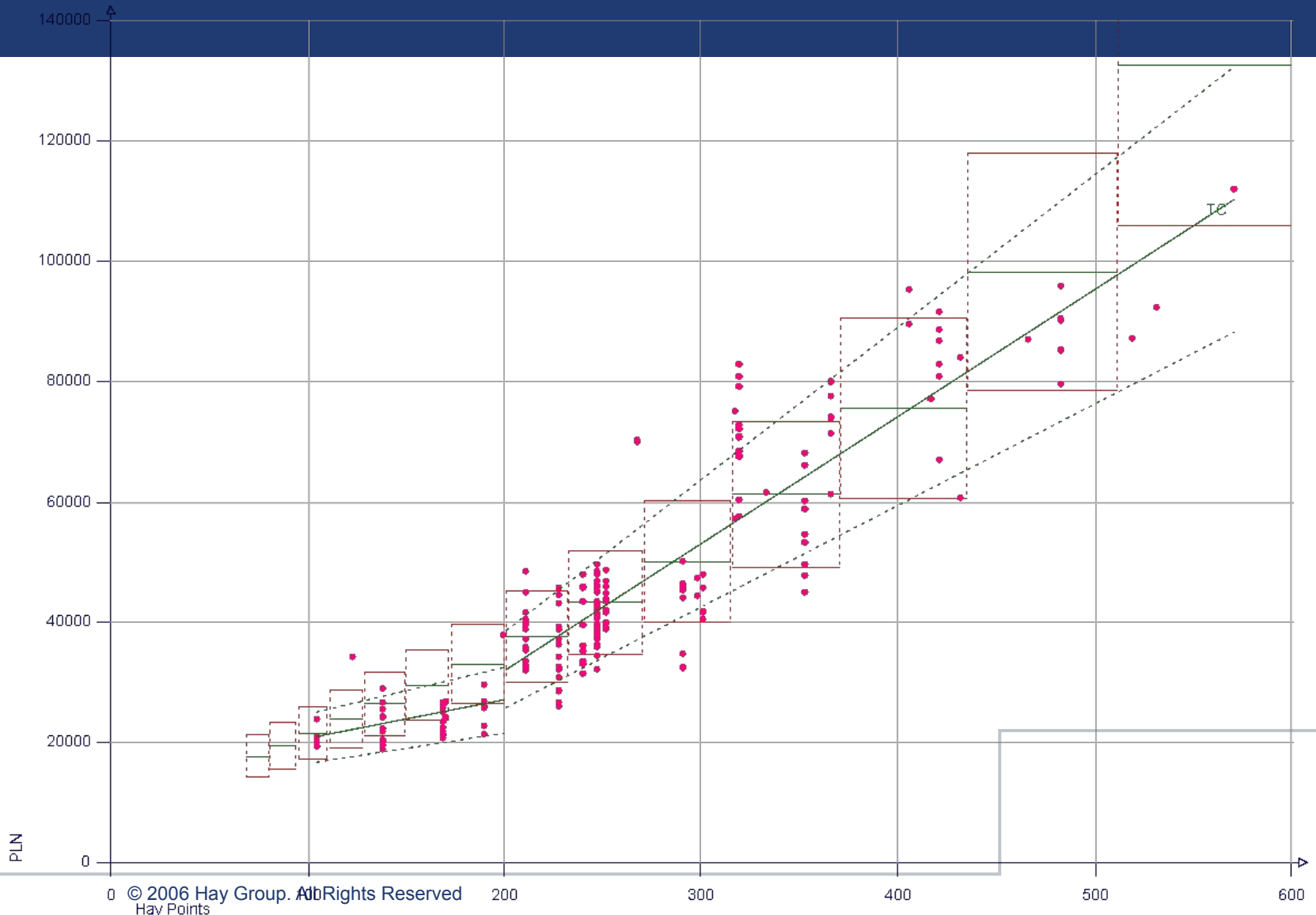
Сфера деятельности	♦♦♦ Показатели											
	♦♦♦ Показатели				♦♦♦ Показатели				♦♦♦ Показатели			
Сфера деятельности	♦♦♦ Показатели											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ	10	14	19	25	33	43	57	76	100	132	175	230
B. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	12	16	22	29	38	50	66	87	115	152	200	264
C. СТАНДАРТНАЯ	14	19	25	33	43	57	76	100	132	175	230	300
D. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	16	22	29	38	50	66	87	115	152	200	264	330
E. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	19	25	33	43	57	76	100	132	175	230	300	360
F. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	22	29	38	50	66	87	115	152	200	264	330	400
G. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	25	33	43	57	76	100	132	175	230	300	360	420
H. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	29	38	50	66	87	115	152	200	264	330	400	480
I. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	33	43	57	76	100	132	175	230	300	360	420	504
J. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	38	50	66	87	115	152	200	264	330	400	480	570
K. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	43	57	76	100	132	175	230	300	360	420	504	600
L. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	50	66	87	115	152	200	264	330	400	480	570	666
M. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	57	76	100	132	175	230	300	360	420	504	600	702
N. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	66	87	115	152	200	264	330	400	480	570	666	774
O. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	76	100	132	175	230	300	360	420	504	600	702	810
P. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	87	115	152	200	264	330	400	480	570	666	774	894
Q. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	100	132	175	230	300	360	420	504	600	702	810	936
R. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	115	152	200	264	330	400	480	570	666	774	894	1032
S. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	132	175	230	300	360	420	504	600	702	810	936	1080
T. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	152	200	264	330	400	480	570	666	774	894	1032	1188
U. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	175	230	300	360	420	504	600	702	810	936	1080	1242
V. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	200	264	330	400	480	570	666	774	894	1032	1188	1356
W. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	230	300	360	420	504	600	702	810	936	1080	1242	1422
X. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	264	330	400	480	570	666	774	894	1032	1188	1356	1548
Y. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	300	360	420	504	600	702	810	936	1080	1242	1422	1632
Z. УМЕТЬ РАБОТАТЬ С ПОЛИТИКОЙ	330	400	480	570	666	774	894	1032	1188	1356	1548	1746

© 1993 These guide charts are for use in the United Kingdom by the client named above and may not be reproduced without the permission of Hay Management Consultants Limited.

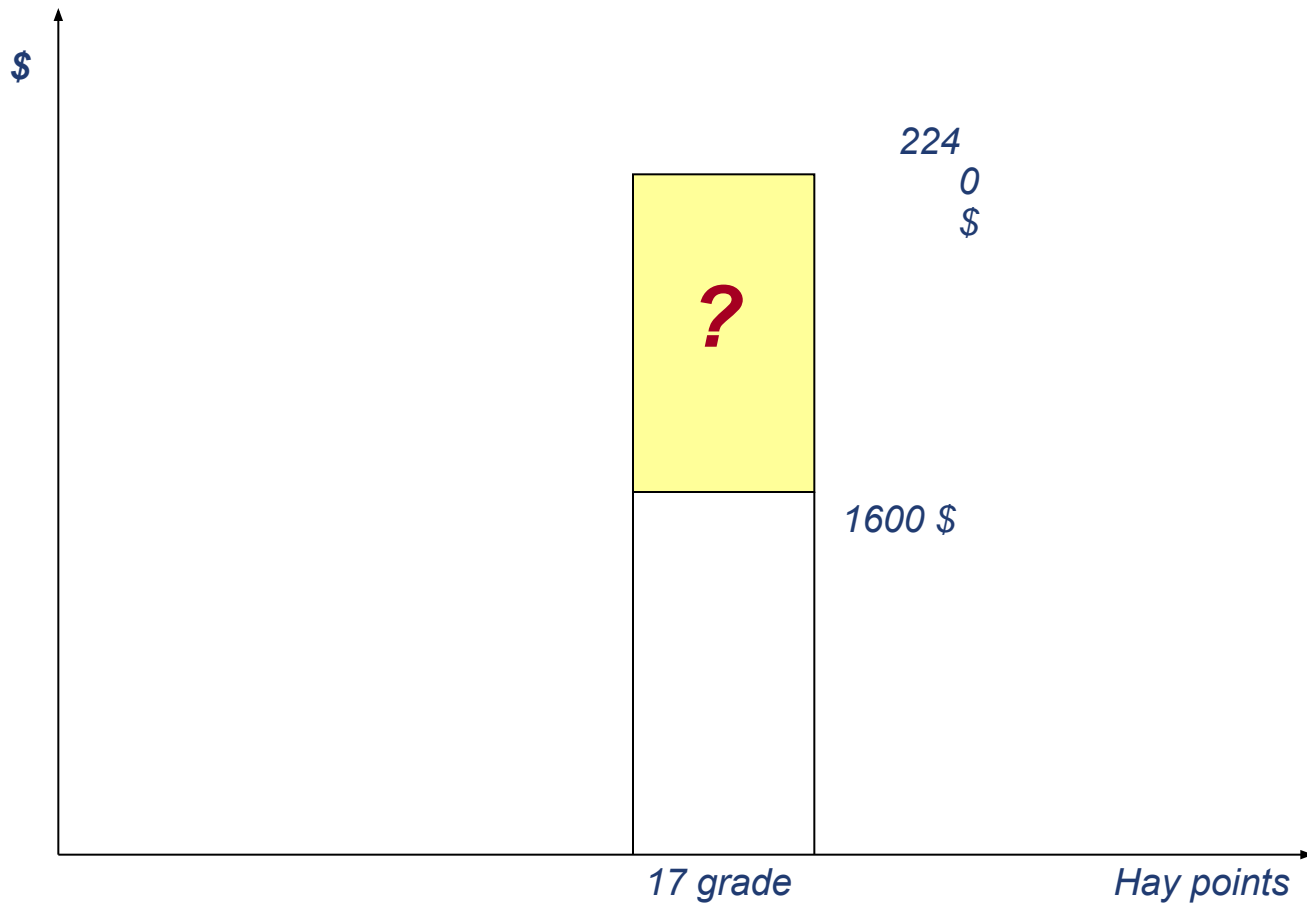
Практика вознаграждений фирмы на фоне общего рынка



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**

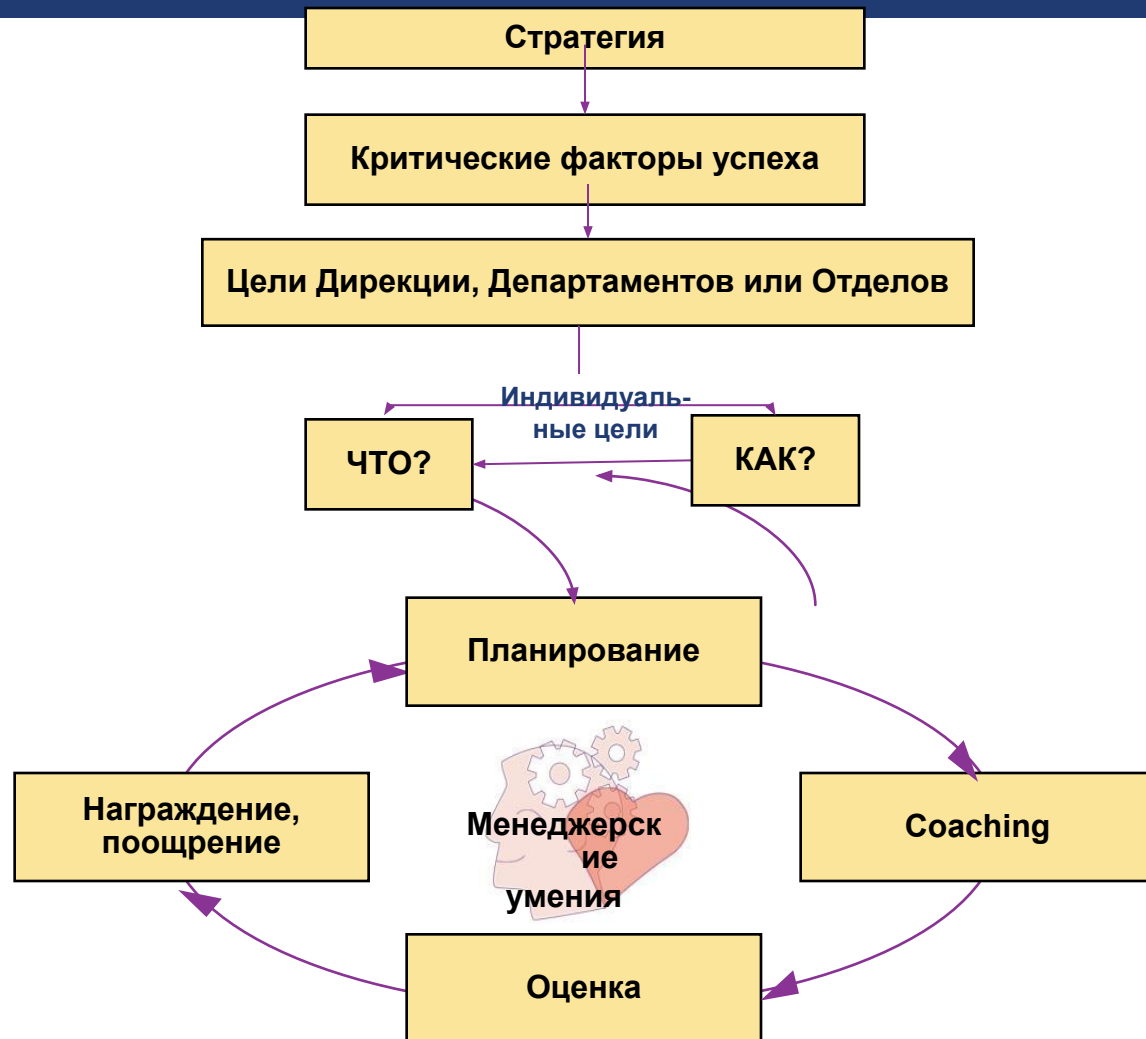


Оценка – две перспективы

Конкретное вознаграждение работника должно учитывать оценку уровня его:

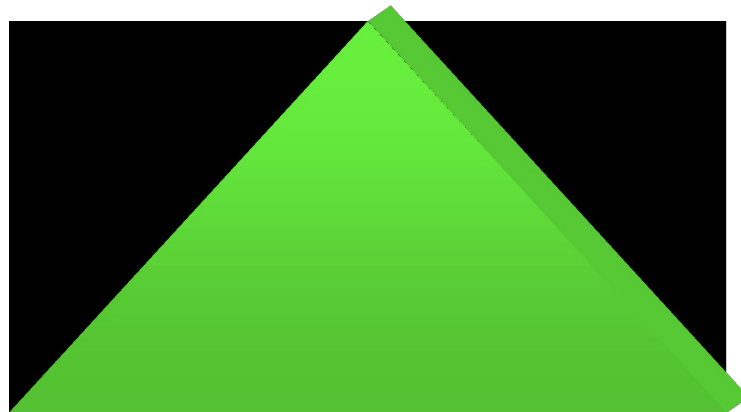
- профессиональной эффективности, достижения результатов (KPI) - это перспектива прошлого,
- профессиональной пригодности – это перспектива будущего, (показывает на сколько работник развивает свой потенциал, какое проявляет поведение, какой эффективности можно от него ожидать в будущем).

Управление эффективностью 365 дней в году



Определение требований и ожиданий

РЕАЛИЗАЦИЯ ЦЕЛЕЙ



ЧТО?

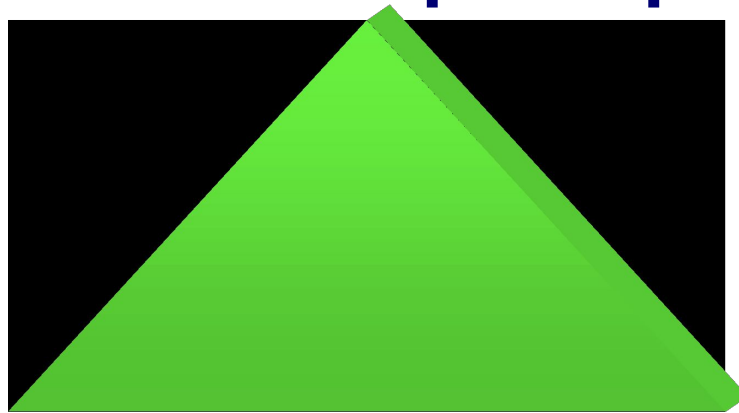
КАК?

Достигнутые
результаты

Способы работы /
Поведение работников

Управление результатами труда

РЕАЛИЗАЦИЯ ЦЕЛЕЙ



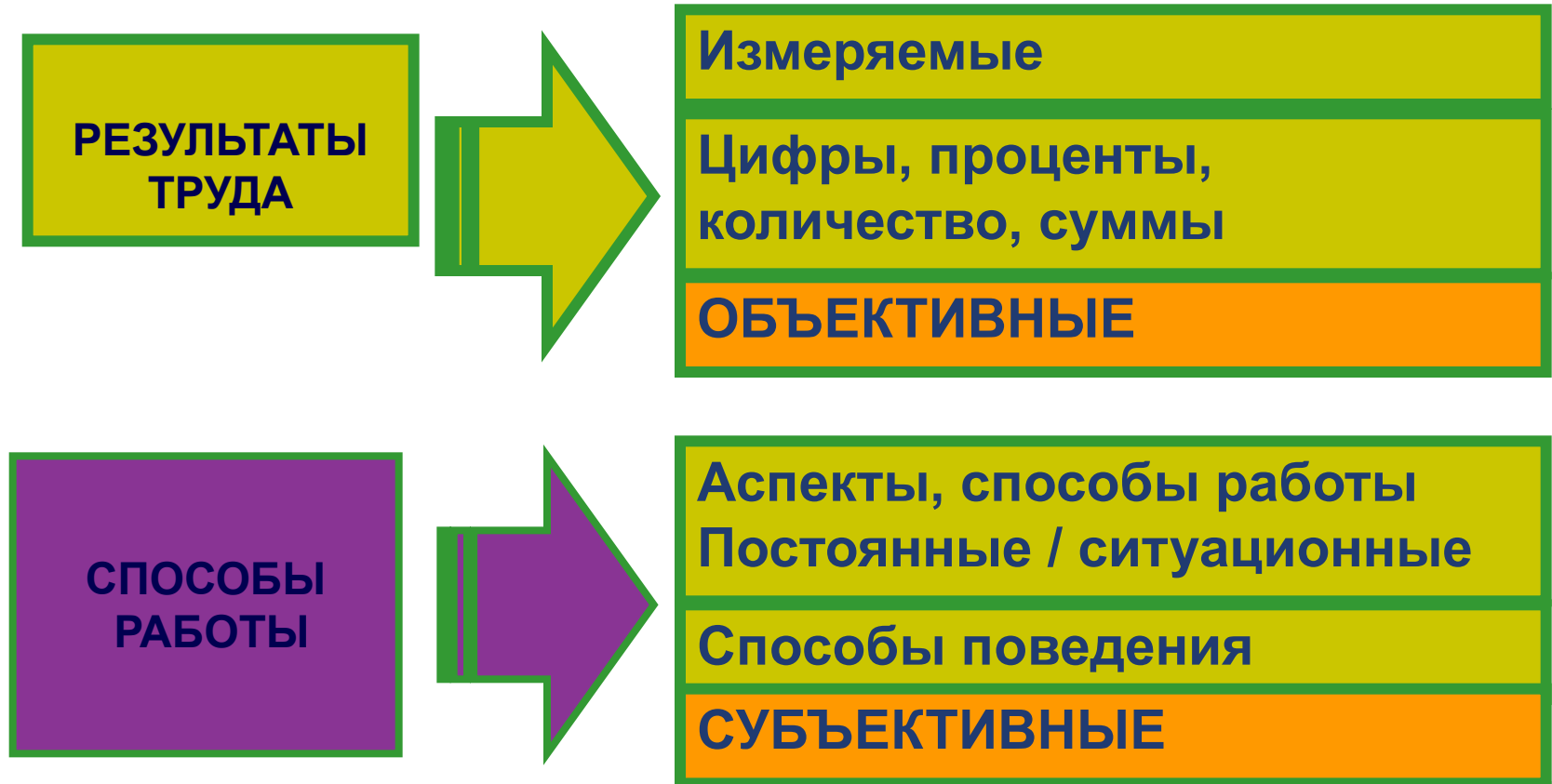
ЧТО?

- 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

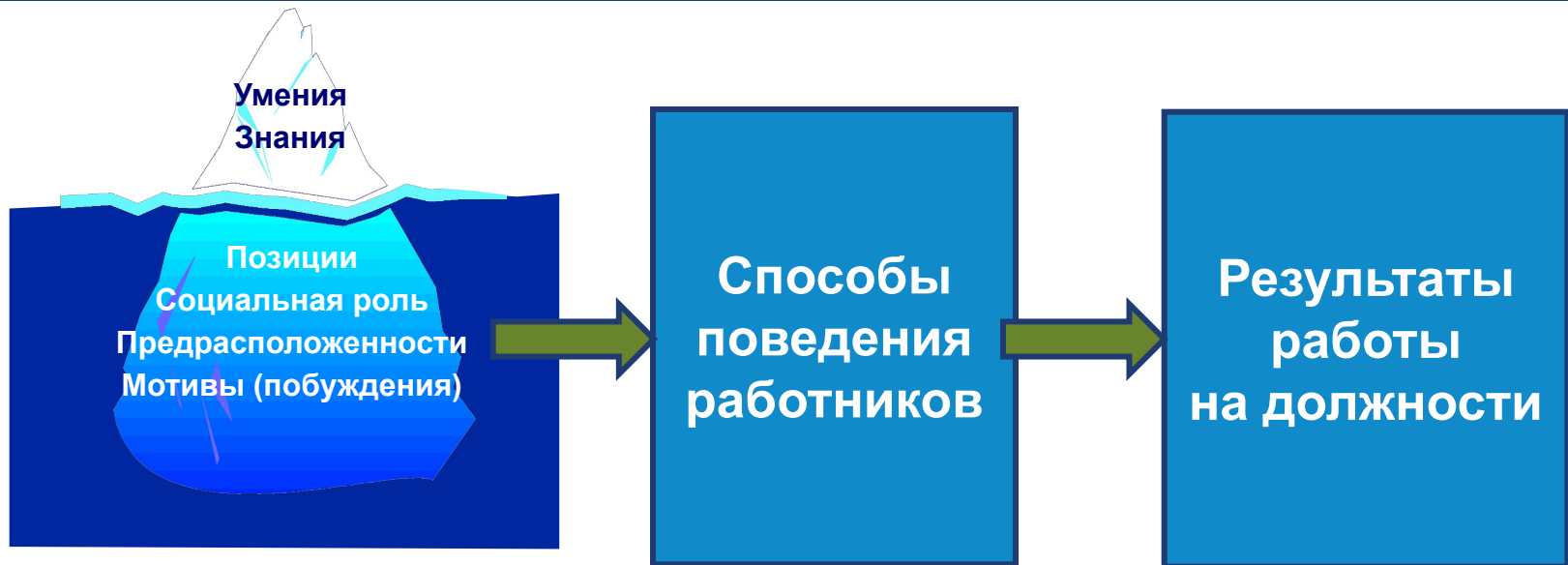
Дипломированный
специалист

Доктор В

Дипломированный
специалист



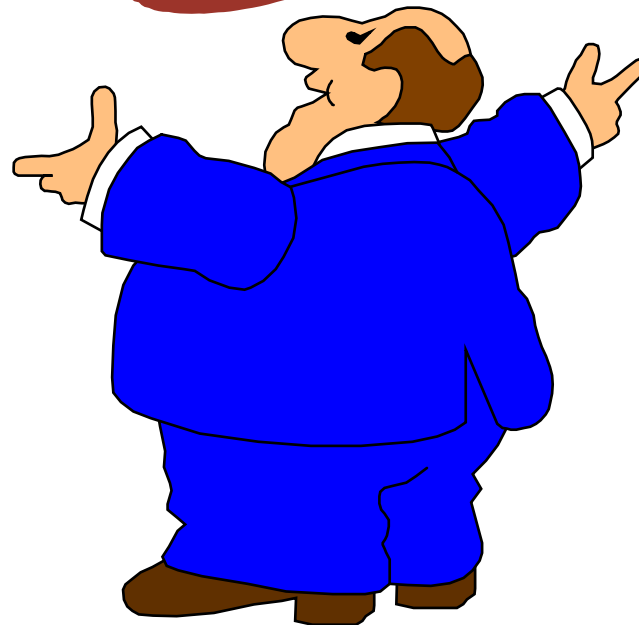
Компетенции и результаты работы



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

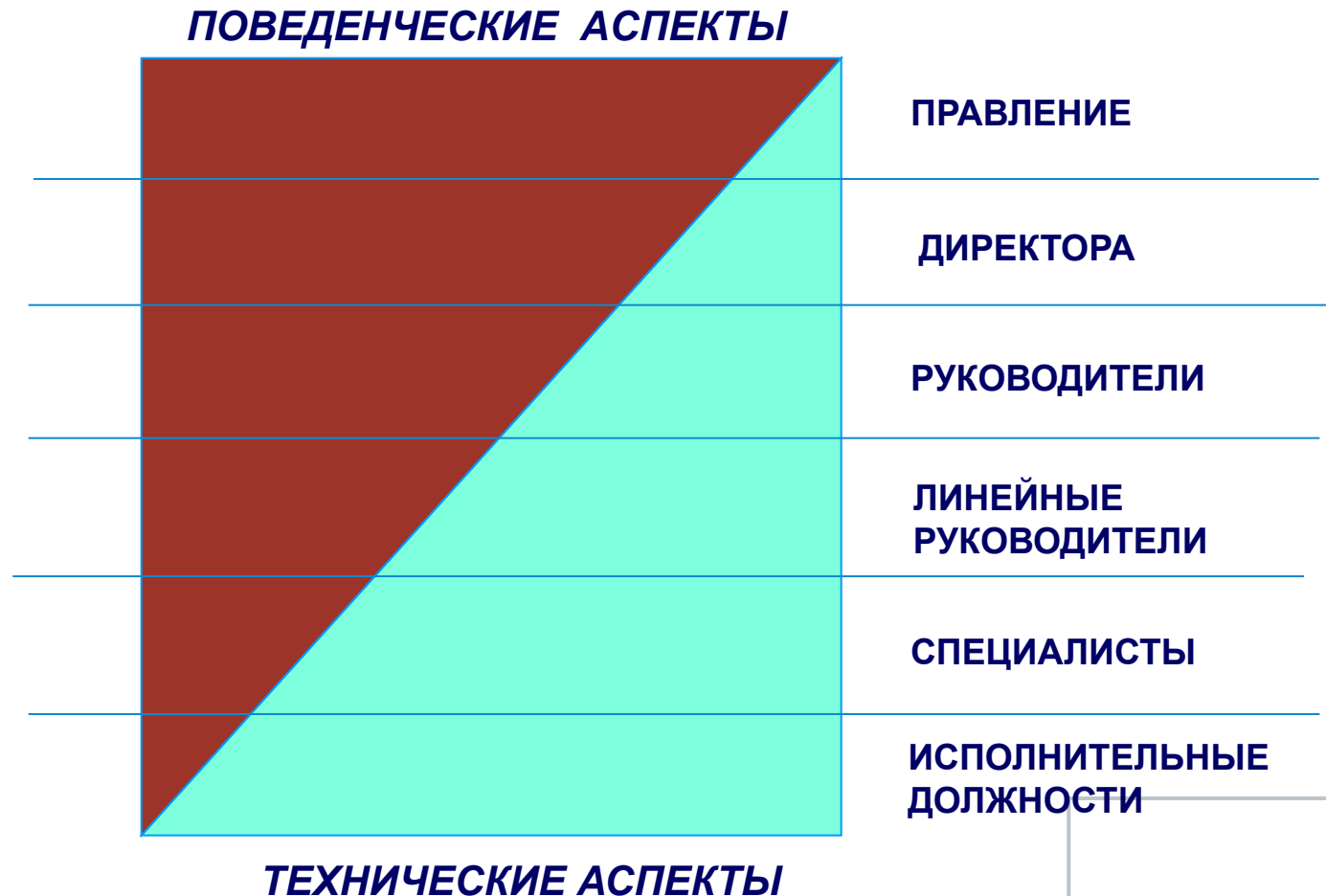
Инициативность

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

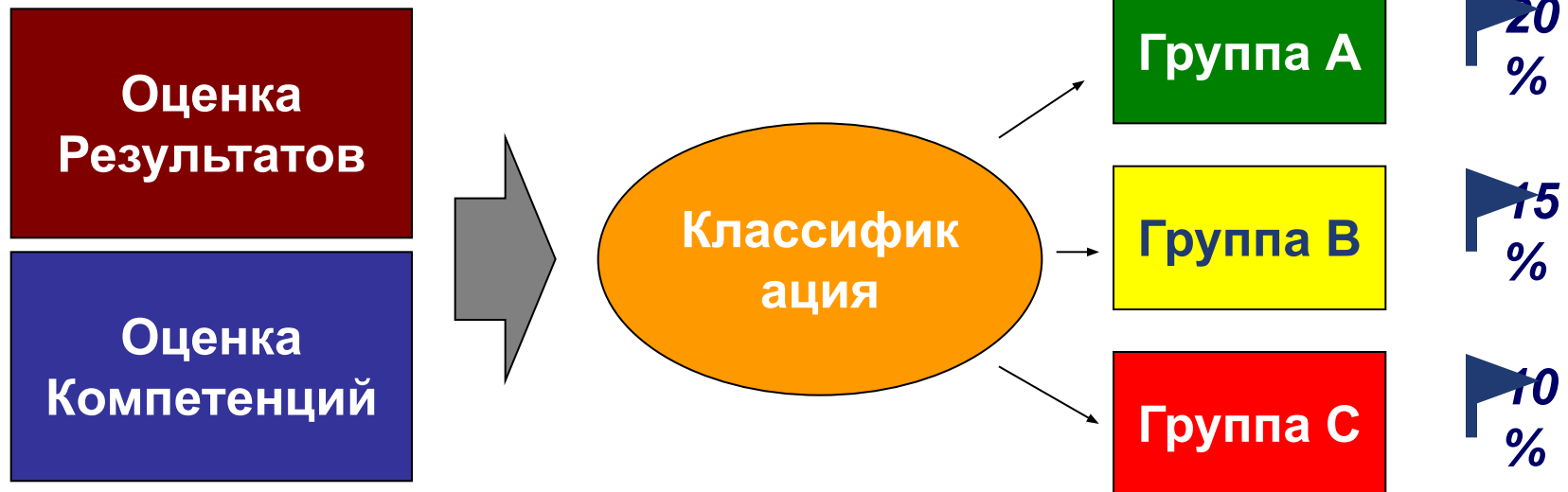
- **E - ОЦЕНКА ВЫШЕ ОЖИДАНИЙ**

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

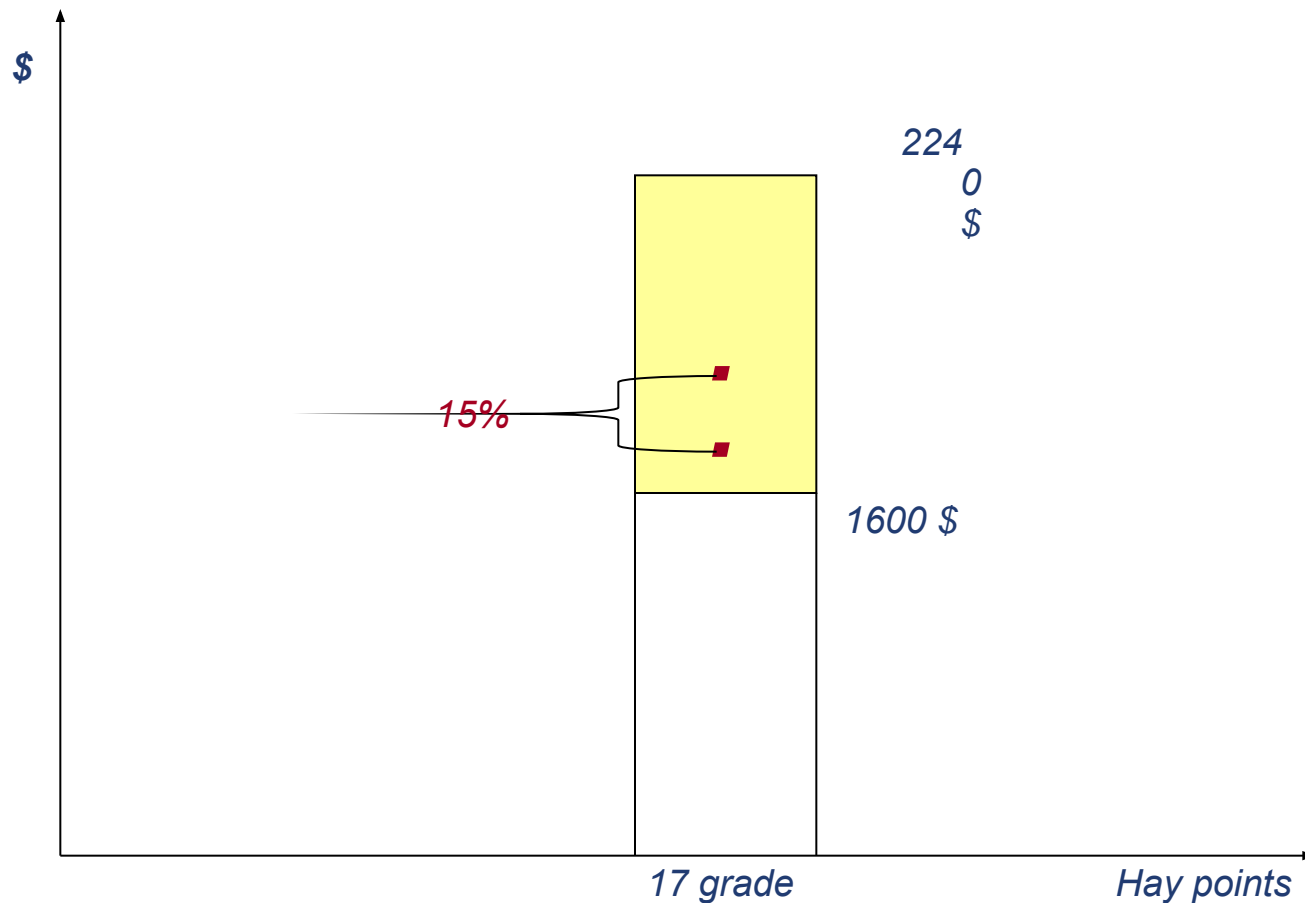
- **F - ОЦЕНКА ЗНАЧИТЕЛЬНО ВЫШЕ ОЖИДАНИЙ**

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...

