

## Мотивация

### **Двухфакторная теория мотивации персонала (Фредерик Герцберг)**

— **Факторы, удерживающие на работе** (гигиенические факторы) — административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными.

Факторы гигиены — обеспечивают отсутствие неудовлетворенности

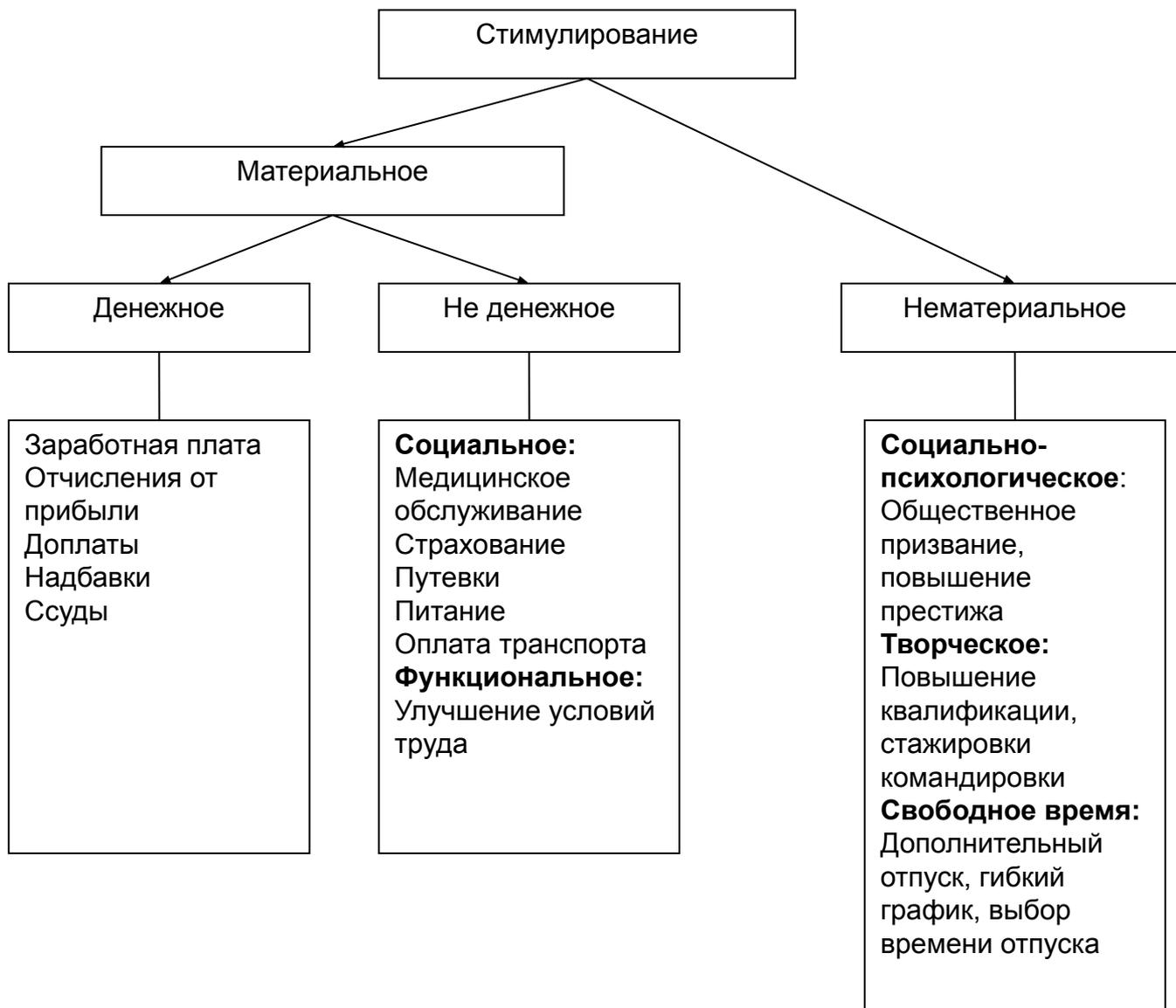
— **Факторы, мотивирующие к работе**, (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Факторы мотивации — обеспечивают удовлетворенность трудом

Таким образом, для того чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность трудом, менеджер должен обеспечить сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворенности), а затем — наличие факторов мотивации (состояние удовлетворенности).



# ВИДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ



## Система оплаты сотрудников включает:

- оклад
- основная премия
- дополнительная премия
- депремирование

В современных розничных сетях применяют три системы начисления премии продавцам:

- Индивидуальная – весь бонус получает продавец осуществивший продажу.
- Коллективная – бонусы от продаж суммируются и делятся на всех членов коллектива.
- Смешанная – коллективно-индивидуальная – часть бонуса получает продавец, а часть поступает в общий фонд и делится между членами коллектива.

## Основные принципы в системе оплаты сотрудников розницы:

- Бюджетирование фонда рабочих часов и фонда оплаты труда (ФОТ 9-12% от выручки)
- Оклад – часовая ставка X количество часов
- Расчет премий от оклада (базовой з/п)
- Отклонения в размере з/п в течении года составляют +/- 15%
- Использование коллективных и коллективно индивидуальных систем оплаты
- Основная цель – стабильность, сокращение текучести персонала

Пример 1				Ежемесячная							Полугодовая			Дополнительные		
Должность	Оклад/ ч. ставка	Колич. Часов	Базовая з/п	Выполнение плана по выручке магазина			Выполнение личного плана выручка в час		Выполнение плана по конверсии	Выполнение плана по емкости чека	ИТОГО	Выполнение плана по выручке		Проверки тайной покупки	Минимизация товарных потерь	Наставничество
				от 90%	от 95%	100% и более	от 95%	100% и более	от 95%	от 95%		от 95%	100% и более	от 95%		
Директор				15%	20%	25%			10%	10%		100%	150%	50%	15%	
Ст Продавец				10%	15%	20%	10%	15%	10%	10%					15%	
Продавец																1

Пример 2				Ежемесячная							Полугодовая			Дополнительные		
Должность	Оклад/ ч. ставка	Колич. Часов	Базовая з/п	Выполнение плана по выручке магазина			Выполнение личного норматива по выручке в месяц		Выполнение плана по конверсии	Выполнение плана по емкости чека	ИТОГО	Выполнение плана по выручке		Проверки тайной покупки	Минимизация товарных потерь	Наставничество
				от 90%	от 95%	100% и более	150 000 руб	150 000 - 200 000 руб	от 200 000 руб	от 95%		от 95%	от 95%	100% и более	от 95%	
Директор				15%	20%	25%			10%	10%		100%	150%	50%	15%	5
Ст Продавец				10%	15%	20%	5%	10%	15%	10%	10%				15%	

### **КРІ менеджера магазина:**

- Объем товарооборота(выполнение плана магазина)
- Сумма среднего чека
- Среднее количество позиций в чеке
- Соблюдение стандартов обслуживания
- Соблюдение стандартов работы магазина (бизнес процессов)
- Процент конверсии
- Сохранность ТМЦ (в пределах нормы товарных потерь)
- Текучесть персонала (в пределах установленного нормативного показателя)
- Соблюдение норматива затрат на ФОТ (в пределах установленного норматива ФОТ/Выручка)
- Качество обучения новых сотрудников

### **КРІ продавца:**

- Объем товарооборота(выполнение плана магазина/личного плана)
- Выполнение норматива выручка в час
- Сумма среднего чека
- Среднее количество позиций в чеке
- Соблюдение стандартов обслуживания
- Процент конверсии

После проведенного специального расследования (длившегося в течение года) Общество по защите прав потребителей Калифорнии обвинило компанию Sears в завышении цены на авторемонтные услуги. Тайные агенты сообщили, что они вынуждены были заплатить за оказанные им услуги суммы, на 90 % превышающие положенные. В среднем каждый клиент переплатил компании Sears \$ 233.

До февраля 1990 г. авторемонтные рабочие Sears получали почасовую оплату. Затем, в целях увеличения поступлений и снижения издержек, компания снизила им постоянную долю заработной платы, установив комиссионный процент от объема выполненных услуг и соответствующие нормы. Позже она при-

знала, что «эта система способствовала появлению ошибок».

Пользуясь отсутствием сколько-нибудь надежной системы контроля, механики систематически завышали цены за оказываемые услуги. После того как махинации были раскрыты, Sears отказалась от стимулирующей системы оплаты, заменив ее программой, по которой рабочие получали деньги за качество, а не за количество проделанной работы.

*Источник: Julia Flynn, «Did Sears Take Other Customers for a Ride?» Business Week, August 3, 1992, pp. 24–25; Gregory Patterson, «Sears's Brennan Accepts Blame for Auto Flap», The Wall Street Journal, June 23, 1993, p. B1.*

Даже Фредерик Герцберг, известный гуманист и создатель собственной теории мотивации, признавал, что самый простой способ заставлять человека трудиться – давать ему KITA (a kick in the ass – пинок под зад).

Вполне возможно, что способ этот – на самом деле самый простой?

Требования к системе штрафов:

- Соразмерность
- Прозрачность
- Своевременность
- Неотвратимость

### Пример таблицы штрафов для сотрудников магазина

NN	Перечень нарушений	Штрафной балл/ % от суммы оклада ПК
<b>1</b>	<b>Соблюдение графика работы ТО (Торговый офис)</b>	
1.1	ТО был открыт несвоевременно	10%
1.2	ТО был закрыт на "Технический перерыв" без указания времени закрытия и открытия	10%
1.3	ТО, в котором в смену работают более одного СТО, был закрыт на "Технический перерыв" в рабочее время	10%

### Система штрафов с «Кредитным лимитом»

На месяц для каждой должности устанавливается лимит штрафов. Если в течении месяца набрал сумму штрафов меньше лимита, то он не штрафуются. Если сумма штрафов равна или больше лимита на месяц, сотрудник штрафуются в полном объеме.

### Система виртуальных штрафов

На сотрудника накладывается виртуальный штраф и дается время на устранение ошибки, исправление ситуации. Если сотрудник выполняет требования в указанный срок, штраф аннулируется, а если нет – сотрудник получает штраф.

# Система желтых карточек

	<b>ПРАВИЛА:</b>
<b>1</b>	<b>При выдаче желтой карточки фиксируется причина и дата ее выдачи. (Уведомление о дисциплинарном взыскании)</b>
<b>2</b>	<b>Проводится разъяснительная работа с нарушителем, предлагаем помощь, если нарушитель сам не в силах исправиться</b>
<b>3</b>	<b>Пять желтых карточек - это увольнение, то есть если нарушитель за 6 месяцев получил 4 карточки. То пятая является увольнением.</b>
<b>4</b>	<b>По каждой карточке ведется учет времени с ее выдачи. После 6 месяцев она сгорает.</b>
<b>5</b>	<b>Таким образом каждый нарушитель понимает. Что не может за деньги (штраф) купить себе нарушение. А с получением каждой желтой карточки приближается к собственному увольнению. То есть сам себя подгоняет к выходу.</b>

№ п/п	нарушение	
1	Опоздание на работу без уважительной причины более 10 минут	желтая карточка
2	Опоздание с обеда более чем на 5 минут	желтая карточка
3	не выход на работу без уважительной причины и предупреждения	желтая карточка
4	За выход на работу нетрезвом виде	<b>увольнение</b>
5	Курение у входа в магазин	желтая карточка
6	Жевание в торговом зале	желтая карточка
7	Использование мобильного телефона в торговом зале	желтая карточка
8	сидение в зале и облакачивание на оборудование	желтая карточка
9	Стояние в позе руки за спиной или руки в карманы или руки скрещены спереди в присутствии покупателей	желтая карточка
10	Несоответствующий внешний вид	желтая карточка

**Уведомление о дисциплинарном взыскании (пример)**

Компания «АВС», г. Москва " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Кому (Ф.И.О. сотрудника) \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_

**ОПИСАНИЕ НАРУШЕНИЯ:**

(описание должно быть фактическим и объективным)

Дата: \_\_\_\_\_ Вреня: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Руководитель подразделения (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_  
(директор магазина, зам.директора магазина)

**ОБЪЯСНЕНИЕ СОТРУДНИКА**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Подпись сотрудника \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

\_\_\_\_\_

Уважаемый(ая) \_\_\_\_\_,

уведомляю Вас, что в связи с описанным выше на Вас накладывается дисциплинарное взыскание.

Общее число взысканий, включая настоящее, за последние 180 календарных дней, составляет:

1     2     3     4     5

Выводы / Рекомендации на будущее \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Руководитель подразделения, Ф.И.О. \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_  
(директор магазина, зам.директора магазина)

С уведомлением о дисциплинарном взыскании ознакомлен.

Подпись сотрудника \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

"Продавец" — это звучит гордо? Топ-менеджеры многих розничных компаний собственным опытом стараются развеять **миф о том, что должность продавца — одна из самых бесперспективных для карьерного роста.** Так, все региональные директора "М.Видео" выросли с должности директора магазина. А 90% директоров магазинов начинали карьерный путь с позиции продавца. Треть директоров российских магазинов Media Markt также пришли в компанию на более низкие должности.

Вырвись из рутины!  
Раскрась будни!

ДАТА	МЕРОПРИЯТИЕ	ОПИСАНИЕ
С 1 по 31 марта	Конкурс месяца для продавцов: <b>«СКЛАД ДО НУЛЯ!»</b> 	Наша задача: «обнулить» склад к поставкам новых коллекций. В помощь вам – обалденные цены на многие товары. Таблицу игры и правила ищи на нашем стенде. Все вопросы сможешь задать менеджеру на утренних собраниях 1-го и 2-го марта, во время презентации игры. <b>ВНИМАНИЕ!</b> Приз лучшему «освободителю» склада – <b>полное освобождение от погрузочно-разгрузочных работ на весь апрель!</b>
7 марта 	Супер – поздравление наших девушек <b>с 8м марта!</b>	Подробности в секрете ☺, но всем быть в 21.15 у входа в магазин. Подсказка от мальчиков: форма одежды – «водка пить, земля валяться». (Комментарий менеджеров: Мальчики, включите, наконец, фантазию!)
с 9 по 15 марта	Ежегодный мартовский конкурс кассиров <b>«Мисс Обаяние 2004»</b> 	Подробности на утренних собраниях смены 8-го и 9-го марта. Не пропустите! Приз этого года – <b>ПОХОД В САЛОН КРАСОТЫ!</b>
С 15 по 20 марта 	<b>«Прописка»</b> новичков. У Вялого Сергея и Сдачиной Лены заканчивается испытательный срок.	Ни для кого не секрет, что оба остаются с нами! Ответственные за «прописку» менеджер отдела «Сделай сам» Деньгин Денис и старший кассир Щеткина Галина. Идеи для традиционных розыгрышей новобранцев направляйте им.
21 марта	<b>День рождения Андрея Шупика!</b> 	Виновник гарантирует торт (обещал, что объемный). Мысли по поводу поздравительной программы и подарка – к Умновой Наташе.

Что делать со «Звездами»?

«Звезды» - сотрудники показывающие высокий результат при этом не лояльны компании, нарушают дисциплину.

Управляйте коллективом так, чтобы «Звезды» не появлялись. Правила и стандарты едины для всех.

Харизматичные продавцы должны становиться проводниками ваших идей, носителями стандартов.

*Воспитывая носителей стандартов, сами являйтесь носителями стандартов.*

Если «Звезда» уже появилась постепенно выводим ее из коллектива.

Шаг 1 - Подготовка, снижение авторитета в глазах коллектива.

Шаг 2 – Увольнение.

Увольнение должно быть объективным и органичным.