

Лекция 1

Основные подходы в менеджменте

PERFORMANCE MANAGEMENT

**Формирование системы платы по
результату**

Роль менеджера по персоналу

1. Модели, основанные на критерии контроля, Edwards R. (1986) :

- Единоличный контроль : 1-50 чел.
- Технологический контроль
- Бюрократически контроль

2. Модели основанные на критерии разделения функции в области управления, Thomason (2002)

- Интегрированная модель
- Делегирование
- Поддержка и консультирование
- Внешние рекомендации

Роль менеджера по персоналу

Модель Blacke & Mouton (1964) - «решетка менеджмента»



Роль менеджера по персоналу

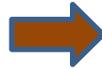
Модель ситуационного руководства



Основные принципы performance management

Управление эффективностью и систематизация процесса управления за счет усиления роли поддержки со стороны руководителя

- Специфичные
- Измеряемые
- Реалистичными
- Релевантными
- Ограниченные сроками исполнения



1. Каскадирование целей
2. Определение KPI
3. Формирование матрицы: цели, показатели, вес, план, факт
4. Определение результативности сотрудников и руководителя и размера премии

Базовый подход:

1. Декомпозиция целей начальника цеха

	Основные цели	KPI	Значимость %	План	Факт	Результат
1	Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, тыс. руб	40	5000	5000	40%
2	Выполнение плана по ассортименту, %	Доля позиций ассортимента, %	30	100	100	30%
3	Соблюдение норматива по браку	Брак, %	20	10	8	25%
4	Выполнение норматива по затратам	Материально-технические затраты, тыс. руб	10	100	110	9%

104%

2. Зависимость переменной части зар платы от общей результативности

Критерии и премирования	Значение показателя результативности, %					
	80	85	90	95	100	Более 100
В % у окладу	10	20	30	40	50	55

Что мешает быть эффективным: отдел продаж

- *Оклад + % от объема продаж:*

- Мотивирует только рост личных продаж, а не коллективная эффективность
- Оплата за любой объем продаж, даже ниже рентабельности
- Не мотивирует на улучшение качества
- Не мотивирует на увеличение числа новых клиентов
- Не мотивирует на поддержание долгосрочных отношений с клиентами
- Рост продаж может быть только за счет реакции рынка

➔ *Оклад + $K1$ x объем продаж + $K2$ x Кол-во привлеченных новых клиентов + $K3$ x Валовая маржа (или Re продаж, снижение дебиторской задолженности) + CSI*

Индекс удовлетворенности внешних клиентов

	Показатели удовлетворенности клиентов	Значимость, %	Оценка в баллах из 10	Оценка с учетом веса
1	Число потерянных клиентов	30	8	2,4
2	Число повторных обращений	30	8	2,4
3	Опросы удовлетворенности клиентов	20	9	1,8
4	Жалобы и возвраты	20	7	1,4
ИТОГО: CSI = 8, 0 баллов				

Индивидуальная составляющая премия – 70%
Коллективная составляющая – 30%

Показатели премирования работников столовой

№	Должность, профессия	Премия, %	Показатели	№	Должность, профессия	Премия, %	Показатели
1	Заведующая столовой	15	Целевое использование средств в пределах, выделенных бюджетом (планом)	1	Заведующая столовой	15	Целевое использование средств в пределах, выделенных бюджетом (планом)
		7	Своевременное оформление первичных бухгалтерских документов			7	Своевременное оформление первичных бухгалтерских документов
		8	Отсутствие замечаний по качеству пищи и ассортименту блюд, замечаний по санитарному содержанию пищеблока*			8	Отсутствие замечаний по качеству пищи и ассортименту блюд, замечаний по санитарному содержанию пищеблока*
		30	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц			30	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц
2	Кассир	45	Обеспечение сохранности денежных средств, своевременная сдача выручки	2	Кассир	45	Обеспечение сохранности денежных средств, своевременная сдача выручки
		15	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц			15	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц
3	Повар	15	Отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока, качественному приготовлению пищи, ассортименту блюд*	3	Повар	15	Отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока, качественному приготовлению пищи, ассортименту блюд*
		45	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц			45	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц
4	Пекарь	15	Отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока, качественному приготовлению выпечки, ассортименту выпечки	4	Пекарь	15	Отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока, качественному приготовлению выпечки, ассортименту выпечки
		45 I X	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц			45 I X	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц

Определение размера премии работников столовой

Корректирующий показатель k	Темпы роста значения показателя S за месяц	Размер вознаграждения
$k = 1 + n$	Более 1%: $n = 0,1$ за каждый 1% увеличения средне-дневной выручки	$r - D k$, где r - размер премии, начисляемый по показателю S согласно табл. 26.1, D - начисленный должностной оклад за отработанное время, k - корректирующий показатель
	1% и более	
$k = 0,75$	От 0,5 до 1%	
$k = 0,5$	От 0 до 0,5%	

Контрольные вопросы

- На каких принципах основан метод Performance management?
- Какие основные составляющие процесса формирования системы оплаты переменной части зар. платы?
- Необходимо ли разделять коллективную и индивидуальную составляющие премии?