



Урок 2. Схемы финансовой мотивации

2021

СКАЧАНО С WWW.SW.HELP - ПРИСОЕДИНЯЙСЯ!



Как на оклад и переменную часть смотрят люди и компании

В голове сотрудника:

- оклад (неснижаемая часть) – это плата за проданное время.
- переменная часть – плата за полученный результат.

Т.е. если вы договорились, что сотрудник имеет какой-то график работы – он подразумевает, что это время будет выкуплено.

Для сотрудника идеально, когда весь доход = окладу – максимальное ожидание за счет снижения риска.

Для компании идеально, когда весь доход – переменный (зависит от результата).

Доход = Оклад

Схема эффективна в:

1. Инженерной, творческой и научной работе (программисты, ученые, инженеры, и т.д.), там где выделение **KPI притянута за уши** и **сопряжено с RnD-рисками** (т.е. не может быть оценены объективно кем бы то ни было) + **сотрудники обладают высоким самосознанием** (**пирамида потребностей развитая**).
 - а. Пример – наш опыт построения мотиваций разработке (бонусы решением, бонусы за выполнение задач в срок, штрафы за срывы и т д)
2. Линейных должностях без регулярных операций: бухгалтера, водители, няня, помощники и т.д.
3. Больше нигде 😊 т.к. везде, где риски не относятся к исследовательским или процесс регулярный – мотивация хорошо описывается KPI.

Доход = Оклад + Переменная часть

Не подразумевает доход ниже оклада.

Плюсы:

1. Наиболее популярная и любимая всеми сотрудниками (после чистого большого оклада)
 - a. Лишает сотрудника стресса от того, что он может «недоедать»
 - b. Позволяет зарабатывать больше
2. Позволяет мотивировать любых сотрудников с прогнозируемым процессом работы и имеющих открытые желания по интересам, связанным с фин. мотивацией (хотят «идти вперед»)
 - a. Начальники, весь коммерческий блок, и т.д..

Минусы:

1. Сложный подбор балансу между окладной и переменной частью
 - a. Если оклад целиком закрывает интересы «яркой» зоны – желания зарабатывать бонус у сотрудника не будет. А выяснить это часто можно только экспериментальным путем.
 - b. В случае веса бонуса в доходе менее 20% перестает играть мотивационную роль
2. Требуется прозрачный для сотрудника процесс расчета доходов
3. Взаимосвязь между доходом и результатом на линейных процессных позициях чуть-чуть искусственна и не интуитивна (как в сдельной оплате, например)
 - a. Продал 100 позиций, заработал 55тр, 200 позиций – 62тр.. А если по 500р за позицию – сразу все ясно, но есть же оклад.
4. Плохо работает на «низких» позициях регулярных процессов, где сотрудники не имеют открытых желаний по интересам, и где, чтобы их открыть, нужно видеть угрозу лишения того, что есть:
 - a. Дворники, склад, простое производство и т.д. – где кроме куска хлеба и бутылки – нет интересов. И без штрафных санкций (угрозы потери хлеба и бутылки) – регулярный процесс выполняется кое-как или вообще никак.

Лучше всего применима для руководителей всех уровней и специалистов, чей результат не есть прямое следствие регулярных однотипных операций.



Доход = Оклад +/- Переменная часть

Подразумевает доход как выше, так и ниже оклада.

Плюсы:

1. Позволяет мотивировать любых сотрудников с прогнозируемым процессом работы и не имеющих открытые желания по интересам, связанным с фин. мотивацией (не хотят «идти вперед» и расти)
 - а. Конвейер, дворники, склад, простое производство и т.д.

Минусы:

1. Неприменима для сотрудников роста. Ожидание ухода ниже оклада вызывает стресс у тех, кто мотивирован двигаться вперед и изначально делает работу хорошо (и хочет расти). Стресс таких только тормозит, а не двигает.
2. Сложна для понимания сотрудниками «кнута».

Требуется прозрачный для сотрудника процесс расчета доходов

Лучше всего работает в регулярном процессе с 1 прозрачным KPI, когда + и – заменяются на один простой множитель к окладу согласно этому KPI: Например, «Количество брака» (если чем оно меньше, тем K выше 1, чем оно выше, тем он сильнее падает к 0) или «% выполнения плана».

В целом – неудачная схема. Ее стоит применять там, где неуместны доходы, полностью состоящие из переменной части (сдельная оплата и квазисдельная оплата).

Доход = МАКС (Оклад, Переменная часть)

Лучшая схема для процессной мотивации линейных сотрудников, работающих не менее фиксированного времени, хоть и чуть сложна в понимании.

Плюсы:

1. Позволяет лучше всего мотивировать любых сотрудников, результат которых завязан на количество и качество операций, но продающих при этом время (продавцы, строители, курьеры и т.д.)
2. Переменная часть формируемая линейно от результата – интуитивно ясна: фактические доход и результат для человека едины, но при этом его риски защищены окладом
3. Прозрачно, кого увольнять:
 - а. 2 раза получил оклад – на выход

Минусы:

1. Непривычность

Доход = Переменная часть

Применима для сотрудников со свободным графиком (удаленка, студенты) и результат которых зависит от количества и качества операций: удаленные продавцы, операторы, строители, курьеры и т.д.

Плюсы:

1. Лучшая схема для работодателя с точки зрения рисков.

Минусы:

1. Практически неприменима в регулярной работе, где сотрудники берутся в штат – только срочная сдельная или проектная работа.





Мотивация кнутом.

Мотивация избегания стресса.

1. Такую мотивацию сильно проще строить – но она не работает на растущих сотрудников
2. В сверхкраткосрочном периоде она дает большой буст желаний:
 - а. Если ты не сделаешь это до пятницы – ищи новую работу (и под ударом сразу 50% всех интересов человека!)
3. Матожидание состояния (настроения) человека в таких мотивациях – отрицательное -> сотрудник быстро выгорит.
4. Практически единственный способ мотивации у «нерастущих» сотрудников, когда статус = общему ожиданию по интересу (у меня все есть, мне ничего не надо)
5. С учетом низкой квалификации всей системы воспитания человека и его развития в РФ большинство сотрудников именно такие (инициатива – наказуема, будь как все и т.д.) – поэтому, к сожалению, мотивация «кнутом» (финансовым для низких уровней, нефинансовым – на более высоком) – практически неизбежна в ежедневной работе менеджера в компаниях с регулярным большим количеством операций.
6. В развитых странах мотивация кнутом применяется значительно реже.

Мотивация пряником.

Мотивация получения удовлетворения

1. Значительно сложнее строить и управлять ей – нужна большая квалификация менеджеров.
2. Значимо снижает текучку и снижает выгорание.
3. Отлично работает для «растущих» сотрудников.
4. Должна быть основой мотивации в растущей компании.





Спасибо за внимание!