



ПРОЕКТ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА БЫСТРЫЙ РОСТ КОМПАНИИ

Докладчик Журавлева Полина Юрьевна

Актуальность, цели и задачи работы

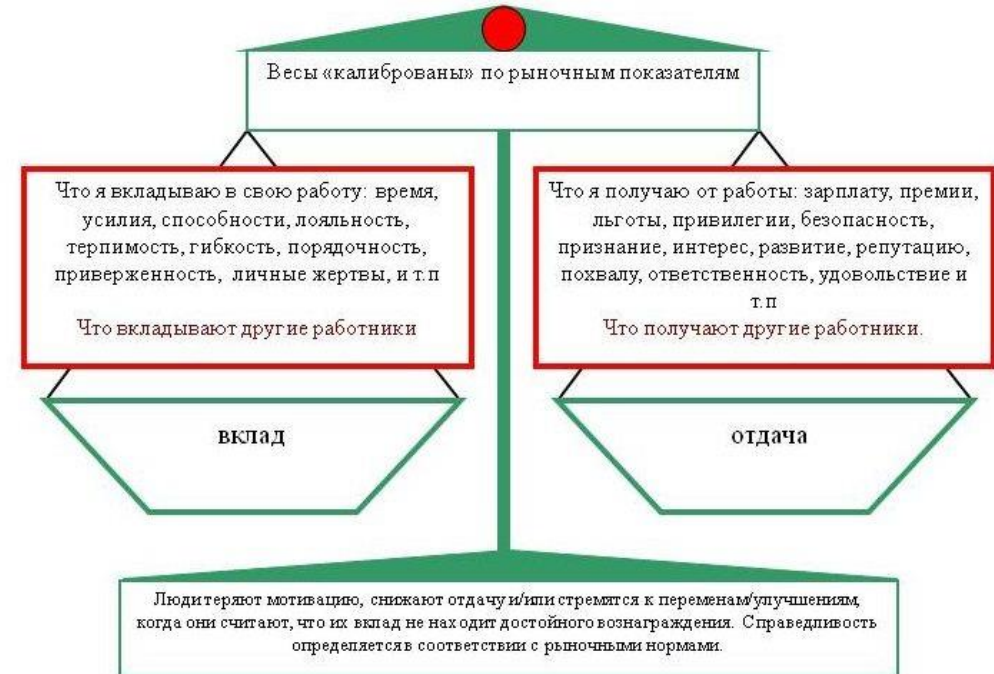
- ✓ Необходимо обеспечить прирост продаж в 4-6 раз за 2 года
- ✓ Мотивированность персонала – ключ к успеху
- ✓ Цель проекта: повышение вероятности выполнения плана продаж
- ✓ Основные задачи: контуры системы мотивации + организационные параметры проекта
- ✓ Дополнительные задачи: лояльность персонала, система управления проектами в компании.

Основные результаты подготовительной части

Процессуальная теория мотивации

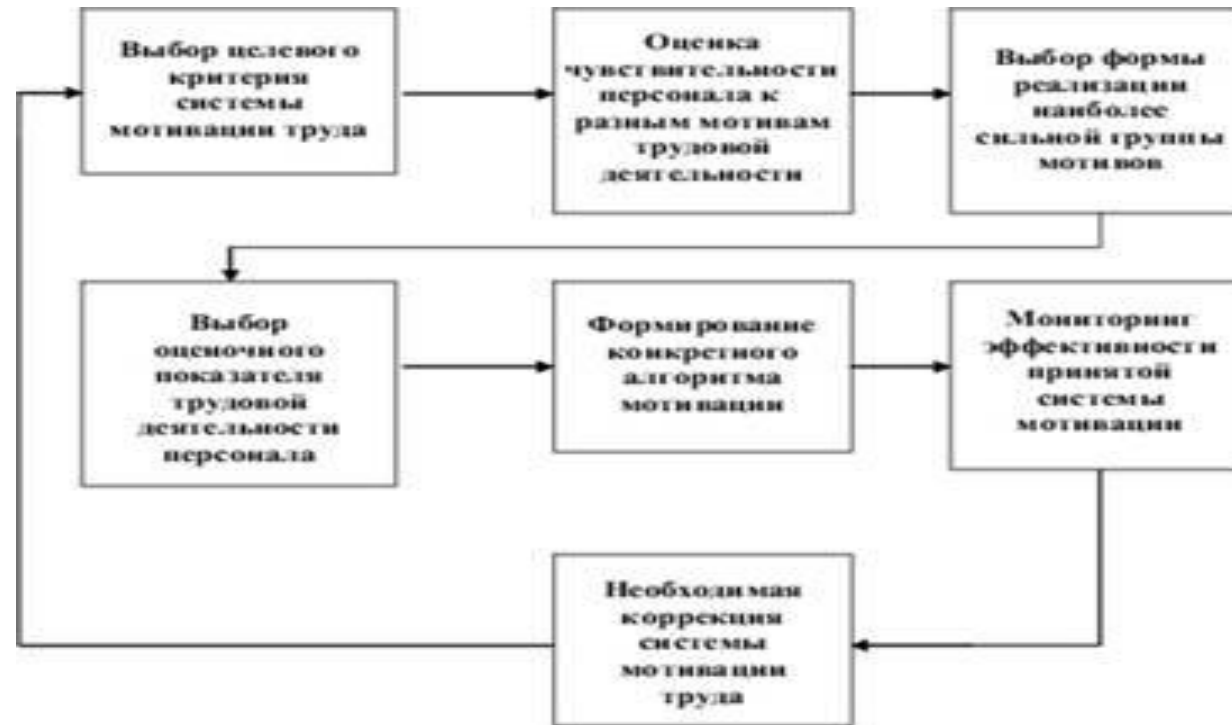


Теория ожиданий В.Врума

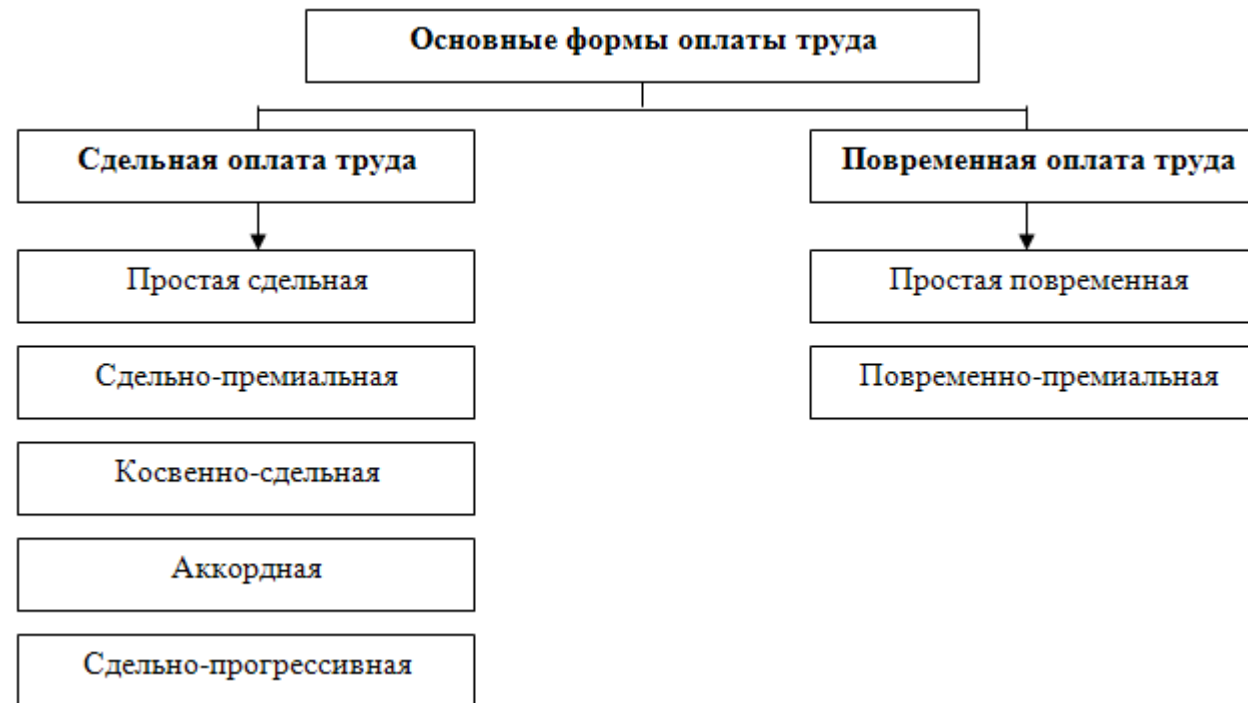


Теория справедливости Д.Адамса

Алгоритм проектирования СМ



Формы оплаты труда



Жизненный цикл компании

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партиципативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент в вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

Оценка рынка труда

Позиция	Количество вакансий* (с з/п) в СПб на 01.10.2021г	Средняя з\п** / мес	Прогноз до конца года***
Коммерческий директор	112	194 200	рост
Главный технолог/директор по развитию (стратегии)	342	90 000 /209800	Без изменений
Главный бухгалтер	308	76 300	рост
Экономист	653	57 800	рост
Технический директор/начальник производства	885	159 260	Без изменений
Мастер/начальник смены	280	74 700	снижение
Оператор линии (аппаратчик хим. производства)	890	53 000	рост
Рабочий	903	54 430	рост
Механик-наладчик	104	58 600	рост
Электрик	871	50 200	рост



* - количество вакансий с сайта <https://sankt-peterburg.trud.com>

** - Средняя з/п с агрегатора <https://zarplan.com/> (на основе данных вакансий по России);

*** - Прогноз динамики с сайта <https://gorodrabot.ru/>

Структура системы мотивации



Экономическая обоснованность

Год	Базовая выручка предыдущего года, млн.р.		Прогнозная выручка за год, млн.р.		Затраты на СМ, млн.р.	
	без СМ (k=0,5)	с СМ (k=0,8)	без СМ (k=0,5)	с СМ (k=0,8)	ФОТ базовый	ФОТ с СМ (k=1,25 от ФОТ)
2021	47	x	68,7	109,92	13,4	16,75
2022	68,7	109,92	119,25	190,8	22	27,5
2023	119,25	190,8	165,85	265,36	25	31,25
ИТОГО			353,8	566,08	60,4	75,5
Разница "с СМ" - "без СМ"				212,28		15,1

ROI = 261р отдачи на 1р инвестиций

УСТАВ ПРОЕКТА «Разработка системы мотивации»

Цели и задачи проекта

Цель проекта:

- ❖ разработать и внедрить Положение об оплате труда и стимулировании персонала, которое поможет добиться поддержки и заинтересованности сотрудников в выполнении стратегического плана компании.

Задачи проекта:

- ❖ Выработать согласованные требования к содержанию документов
- ❖ Разработать содержание документов
- ❖ Ввести в действие как ЛНА
- ❖ Оценить результат и откорректировать при необходимости.

Состав работ и график проекта

Режи задачи	Название задачи	Длительнс	Начало	Окончани	% зав по	Пр	Результаты
1	1. Подготовка проекта	16 дней	Пн 06.09.21	Пн 27.09.21	0%		
2	Определить цели, задачи и ограничения проекта	3 дней	Пн 06.09.21	Ср 08.09.21	100%		
3	Определить ресурсы проекта	5 дней	Чт 09.09.21	Ср 15.09.21	100%	2	Определить, нужны ли внешние консульт и подрядчики, какова их стоимость, услов сотрудничества.
4	Получить согласование на разработку проекта от Сов.директоров	5 дней	Чт 16.09.21	Ср 22.09.21	100%	3	Расходы на проект внесены в бюджет
5	Провести стартовое совещание с командой проекта	3 дней	Чт 23.09.21	Пн 27.09.21	100%	4	Все получили информацию и распредели. задачи
6	Основная часть проекта	41 дней	Вт 28.09.21	Вт 23.11.21	0%		
7	Выявить основные мотивирующие факторы и уровень удовлетворенности	6 дней	Вт 28.09.21	Вт 05.10.21	60%	5	
8	Провести сравнительный анализ текущего рыночного уровня дохода всех должностей	2 дней	Вт 28.09.21	Ср 29.09.21	60%	5	
9	Разработать модель-калькулятор для нахождения оптимального соотношения оклада и доп.мер стимулироваая	5 дней	Вт 28.09.21	Пн 04.10.21	0%	5	
10	Согласовать состав и уровень KPI с топ-менеджментом	11 дней	Вт 05.10.21	Вт 19.10.21	0%		
11	Согласовать набор KPI для каждого подразделения	3 дней	Вт 05.10.21	Чт 07.10.21	0%	9	
12	Провести имитационное моделирование расчета KPI	5 дней	Пт 08.10.21	Чт 14.10.21	0%	11	
13	Согласовать окончательный состав KPI	3 дней	Пт 15.10.21	Вт 19.10.21	0%	12	
14	Разработать наполнение Положения об оплате труда и мотивации персонала	15 дней	Ср 20.10.21	Вт 09.11.21	0%	13	
14	Разработать наполнение Положения об оплате труда и мотивации персонала	15 дней	Ср 20.10.21	Вт 09.11.21	0%	13	
15	Согласовать с юристами, бухгалтерией и отделом персонала	10 дней	Ср 10.11.21	Вт 23.11.21	0%	14	
16	Представить Положение на СД компании	5 дней	Ср 24.11.21	Вт 30.11.21	0%	15	Проект Положения согласован Советом директоров компании
17	Представить Положение на СД инвестора	10 дней	Ср 01.12.21	Вт 14.12.21	0%	16	Проект Положения согласован полностью
18	Ввести Положение в действие	64 дней	Ср 15.12.21	Пн 14.03.22	0%		Документ введен в действие, соответств требованиям, предъявляемым к ЛНА, размещен в базе
19	Подготовить приказ	4 дней	Ср 15.12.21	Пн 20.12.21	0%	17	
20	Провести общее собрание	3 дней	Ср 15.12.21	Пт 17.12.21	0%	17	
21	Ознакомить действующих сотрудников с Положением	5 дней	Пн 20.12.21	Пт 24.12.21	0%	20	
22	Собрать подписи под документом	3 дней	Пн 27.12.21	Ср 29.12.21	0%	21	
23	Внести изменения в ДИ и другие ЛНА	5 дней	Вт 21.12.21	Пн 27.12.21	0%	19	
24	Оценить работоспособность и эффективность Положения, при необходимости инициировать изменения	60 дней	Вт 21.12.21	Пн 14.03.22	0%	19	

- 57 дней до ввода в действие;
- 60 дней до подтверждения работоспособности;
- 365 дней до проверки эффективности.

Участники проекта и план коммуникаций

ФИО	Должность	За что отвечает	Контакты
Журавлева П.Ю.	Ген.директора	Руководитель проекта	Тел.... Эл.почта....
РАБОЧАЯ ГРУППА ПРОЕКТА			
.....			
ЭКСПЕРТЫ ПРОЕКТА			
.....			
СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ			
.....			

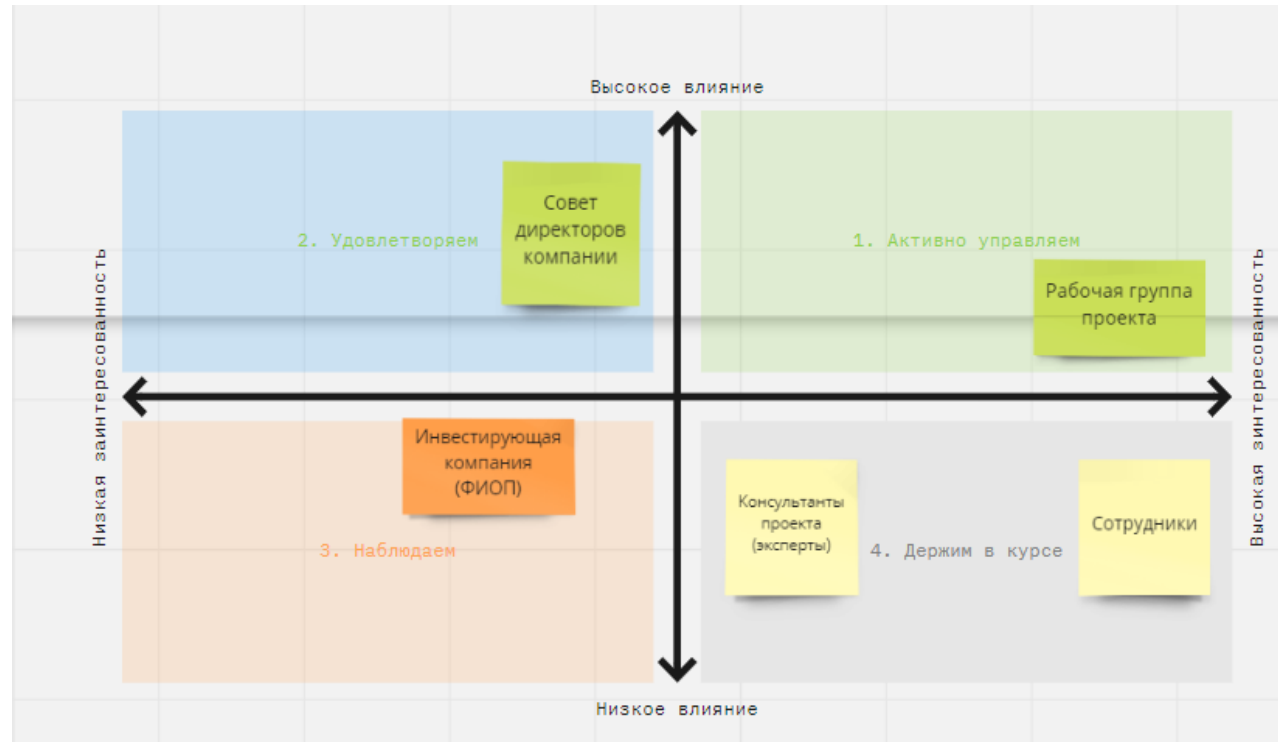
План коммуникаций:

Рабочая группа - еженедельно;

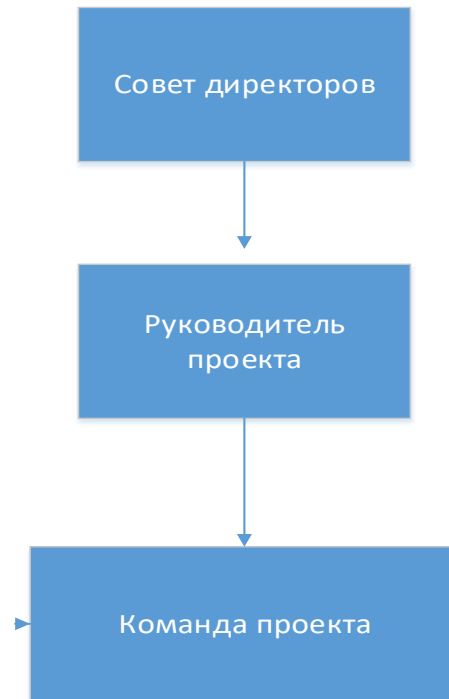
Эксперты – по заранее согласованному плану привлечения;

Совет директоров – по мере внесения вопросов в повестку заседаний.

Матрица влияния и власти



Система управления проектом



Совет директоров (ФИО):

1. Согласует выделение ресурсов
2. Согласует принятие результатов проекта, после чего возможно их применение в деятельности компании.

Руководитель проекта: ФИО

В данном проекте является заказчиком и обеспечивает реализацию проекта в согласованных рамках проекта. Отвечает за коммуникации.

Команда проекта: ФИО

1. Участвует в выработке решений.
2. Обеспечивает выполнение задач.
3. Своевременно информирует РП об отклонениях в проекте.

Финансовый план

Затраты на настройку автоматизации сбора информации	До 30 000 р
Привлечение профильных специалистов по договору ГПХ	До 50 000 р
Резерв на непредвиденные расходы	До 30 000 р
Итого:	До 110 000 р

Допущения и ограничения проекта

Допущения:

1. Не меняется ключевой состав участников проекта
2. Необходимые ресурсы согласовываются и выделяются заранее
3. Премияльные выплаты в денежной форме осуществляются только при достижении согласованных и зафиксированных показателей;
4. Коммуникации с инвестирующей компанией осуществляют члены Совета директоров.
5. Потолок по сумме премиальных выплат не устанавливается. В случае существенного превышения плановых показателей пересматривается система, но не заработанные выплаты.

Ограничения:

1. Система мотивации – не единственный инструмент, обеспечивающий реализацию стратегического плана.
2. При нерешенности других вопросов, в случае системных сбоев в достижении запланированных показателей, система мотивации не может быть признана неэффективной.

Риски проекта

План реагирования на риски

Риск	Причина	Меры по предотвращению	Меры по реагированию
Система мотивации не согласована сторонами проекта	Слабая проработка заинтересованных сторон проекта и их интересов	Выявить заинтересованные стороны, обсудить и зафиксировать их ожидания.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уклонение (выявление изменившихся требований) 2. Эскалация (в случае необъективности сопротивления).
Система мотивации не утверждена Сов.директоров компании-инвестора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение стратегических целей компании-инвестора. 2. Ожидания и ограничения СД не совпали с согласованными по проекту 	Добиться устного или письменного согласования предварительного Устава проекта с СД инвестора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принятие риска 2. Снижение за счет предварительного согласования контуров и экономических параметров новой системы.
Система мотивации не разработана в согласованный срок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не хватило ресурсов и/или компетенций. 2. Не смогли найти всех устраивающую комбинацию. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Согласовать допущения и ограничения проекта. 2. Согласовать выделение необходимых ресурсов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение риска за счет мер по предотвращению. 2. Передача разработки компетентным исполнителям. 3. Продление сроков разработки системы.
Система мотивации не работает на достижение целей	<ol style="list-style-type: none"> 1. При разработке не учтены важные факторы. 2. При использовании системы не обеспечены механизмы сбора и обработки информации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение к работе над системой как непосредственных руководителей, чья работа затрагивается системой мотивации, так и компетентных специалистов для внешней оценки и консультаций. 2. На стадии проектирования и введения в действие предусмотреть процедуру сбора и обработки информации в качестве приложения к системе мотивации. 3. Тестовое внедрение не менее 3 мес. 	<p>Способ реагирования: принятие риска и снижение за счет мер по предотвращению.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор обратной связи, выявление причин неработающей системы. 2. Пересмотр KPI. 3. Пересмотр процедур сбора и обработки информации.
Изменение согласованных целей, задач и ресурсов проекта до его окончания	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение стратегических целей и ограничений компании-инвестора. 2. Изменение финансовой модели проекта из-за изменения страт.плана 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Включить в допущения и ограничения проекта прямую зависимость системы мотивации от согласованных страт.плана и фин.модели. 2. Включить в риски проекта отсутствие системы мотивации в качестве важного фактора риска. 	Меры реагирования: принятие риска, передача ответственности на Совет Директоров путем разграничения зон ответственности и согласования системы управления проектом.

Результаты и перспективы развития проекта



- ✓ Подготовительная часть проекта выполнена на 100% → обоснование внедрения «лучших практик»
- ✓ Сформирована организационная структура проекта → выросла вероятность получения запланированного результата в согласованный срок
- ✓ Получен типовой Устав проекта → заложена основа для документирования проектной деятельности в компании
- ✓ Возможность применения в других стартапах Северо-западного наноцентра и далее по стране.
- ✓ Высокая результативность «фабрик стартапов», прирост инновационной составляющей экономики РФ.



Спасибо за внимание!

ВОПРОСЫ?

Журавлева Полина Юрьевна

  +7 911 951 3673

zhuravleva@nwttc.ru