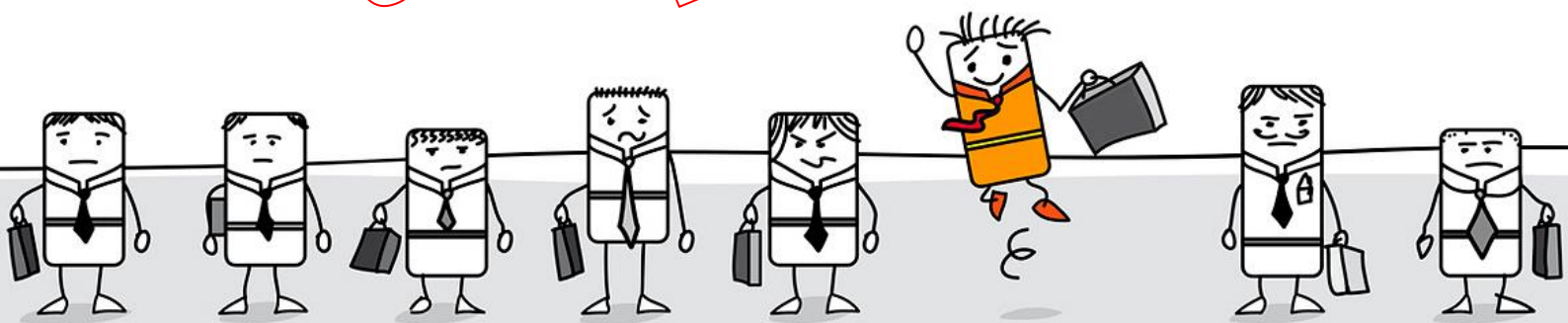


ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ
ВЕРСИЯ



Ключевые факторы лояльности персонала

	Стр.
1. Материальные факторы лояльности	...
<u>Вознаграждение за труд и достижения</u>	...
<ul style="list-style-type: none"> • повышение конкурентоспособности заработной платы 	...
<ul style="list-style-type: none"> • применение грейдовой системы оплаты труда 	...
<ul style="list-style-type: none"> • внедрение системы показателей эффективности 	...
<u>Долгосрочные программы мотивации</u>	...
<ul style="list-style-type: none"> • индексация заработной платы (принципы и механизм) 	...
<ul style="list-style-type: none"> • разовые поощрения за трудовой стаж 	...
<ul style="list-style-type: none"> • дополнительные бенефиты и условиях их применения 	...
<ul style="list-style-type: none"> • условия и механизм корпоративных займов сотрудникам 	...
<ul style="list-style-type: none"> • корпоративная система компенсаций и льгот 	...
2. Нематериальные факторы лояльности	...
<u>Условия и организация труда</u>	...
<ul style="list-style-type: none"> • оснащенность рабочих мест 	...
<ul style="list-style-type: none"> • безопасные условия труда 	...
<ul style="list-style-type: none"> • система организации труда 	...
<ul style="list-style-type: none"> • наличие необходимых и достаточных стандартов, инструкций, процедур 	...
<ul style="list-style-type: none"> • четкое распределение функционала сотрудников и зон ответственности 	...
<ul style="list-style-type: none"> • утвержденные принципы постановки задач, контроля и оценки результатов 	...
<ul style="list-style-type: none"> • система обмена информацией между сотрудниками 	...
<u>Обучение и развитие сотрудников</u>	...
Приложение. Категории сотрудников по степени их лояльности работодателю	...

Рекомендации по работе с документом

В данном документе рассмотрены основные факторы, влияющие на удовлетворенность, лояльность и вовлеченность персонала. Для каждого фактора приведены практические рекомендации по его использованию в работе с персоналом.

Перед формированием программы повышения лояльности сотрудников, рекомендуется

... позволит определить, на каких факторах лояльности необходимо сосредоточить первоочередное внимание при работе с персоналом. При работе с ключевыми факторами лояльности следует использовать

Материальные факторы повышения лояльности персонала

Вознаграждение за труд и достижения

Цель: стимулирование производительности труда сотрудников

Правильно выстроенная система материального вознаграждения за труд и достижения повышает трудовую мотивацию сотрудников, усиливает вовлеченность и лояльность персонала. Ошибки в системе материального стимулирования приводит к обратному эффекту - снижению трудовой мотивации, потере вовлеченности и ослаблению лояльности сотрудников.

К основным материальным факторам относятся:

- **Конкурентоспособная заработная плата в организации** (обеспечивающая соответствие уровня оплаты труда среднерыночным показателям)
- **Наличие грейдовой (разрядной) системы окладов** (обеспечивающих обоснованный и адекватный размер постоянной части заработной платы сотрудников)
- **Наличие качественной системы расчета премиальной части заработной платы** (обеспечивающей адекватное вознаграждение за достижение ключевых показателей должности)

Конкурентоспособная заработная плата

Основным правилом для компаний, конкурирующих на рынке труда, является предложение равной или немного большей зарплаты, чем у конкурентов (см. далее уточненные значения).

Как определить конкурентоспособность заработной платы:

Требуется определить коэффициент конкурентоспособности заработной платы (salary competitiveness ratio, SCR).

Для определения SCR проводится сбор и мониторинг данных о зарплатах

Формула расчета:

SCR (по конкуренту) = Размер зарплаты, предлагаемой вашей компанией по должности / Размер зарплаты, ...

SCR (по отрасли) = Размер зарплаты, предлагаемой вашей компанией по должности / Размер ... (среднее по ...)

Источники данных о зарплатах:

Размер заработной платы рассчитывается как среднемесячная фактически выплаченная сумма "на руки" по должности (оклад + бонус - налоги).

Для получения данной информации у конкурентов предпочтительно использование ..., а не из открытых источников (объявления о вакансиях). Это позволит получить более точные и достоверные данные для сравнения.

Периодичность мониторинга показателя:

Целевые значения:

Значение SCR	Влияние на лояльность
свыше ...	Значимого увеличения лояльности нет
... - ...	Высокое положительное влияние
... - ...	Существенное положительное влияние
... - ...	Умеренное положительное влияние
... - ...	Умеренное отрицательное влияние
... - ...	Существенное отрицательное влияние
ниже ...	Высокое отрицательное влияние

Целевое значение SCR

Рекомендации по обеспечению конкурентоспособности заработной платы:

1. Проводить регулярный мониторинг конкурентоспособности заработных плат среди персонала (не реже 1 ... в ...)
2. По результатам мониторинга рассчитывать показатель SCR в каждом ...
3. При значении SCR от 0,99 рассматривать возможность пересмотра уровня оплаты труда по "отстающим" должностям или компенсировать отставание за счет усиления других факторов лояльности (материальных и нематериальных)

Грейдовая (разрядная) система оплаты (постоянная часть заработной платы - оклад)

Наличие грейдовой (разрядной/категорийной) системы оплаты позволяет сотрудникам понять обоснованность и объективность формирования размеров оплаты труда для различных должностей (на основе объективных критериев, а не субъективного решения руководства).

Грейдовая система оплаты помогает персоналу сформировать реалистичные ожидания относительно своих карьерных планов (сотрудник имеет представление о том, сколько он сможет зарабатывать на следующей ступени карьеры и каким требованиям он должен для этого соответствовать - стаж работы, квалификация, результативность).

Наличие грейдовой системы (влияние на лояльность сотрудников)	Отсутствие грейдовой системы (влияние на лояльность сотрудников)
Понимание обоснованности установления сотрудникам размера оклада (объективные критерии)	Непонимание, по какому принципу сотрудникам устанавливается тот или иной размер оклада (субъективные критерии)
Возможность сотрудника прогнозировать рост своего дохода и планировать карьерное развитие	Невозможность прогнозировать изменение уровня своего дохода и "туманность" карьерных перспектив
Результат: ощущение сотрудниками стабильности в работе, прозрачности в оценке "стоимости" должностей в компании, повышение лояльности организации.	Результат: ощущение сотрудниками нестабильности в работе, субъективности в оценке "стоимости" должностей в организации, снижение лояльности.

Для формирования грейдов требуется сформировать перечень критериев для оценки каждой должности, в соответствии с которыми каждой должности присваивается определенное количество баллов, которые затем переводятся в грейды.

Примеры критериев для оценки должностей

Должность: заведующий торговой секции

Название критерия	Вес (значимость) критерия	Балл по критерию (0 - 10)	Итого
Сложность физического труда	0,5	2	1
Сложность умственного труда	1	6	6
Уровень ...	1,5	4	6
Управление ...	1	2	2
Управление ...	1	5	5
Самостоятельность в принятии решений	1	4	4
Влияние на ...	1	5	5
Цена ошибки в работе	1	4	4
Уровень ...	1	5	5
Общий балл:			38

Должность: грузчик

Название критерия	Вес (значимость) критерия	Балл по критерию (0 - 10)	Итого
Сложность физического труда	0,5	8	4
Сложность умственного труда	1	2	2
Уровень ...	1,5	2	3
Управление ...	1	4	4
Управление ...	1	0	0
Самостоятельность в принятии решений	1	1	1
Влияние на ...	1	1	1
Цена ошибки в работе	1	2	2
Уровень ...	1	2	2
Общий балл:			19

Матрица грейдов (пример)

Грейд	Баллы	Вилка <u>окладов</u> грейда (руб.)	Должности, соответствующие грейду
10	95 - 100	...	<ul style="list-style-type: none"> Исполнительный директор Коммерческий директор Директор по развитию
9	85 - 94	...	<ul style="list-style-type: none"> Главный бухгалтер Директор по маркетингу IT-Директор Директор по персоналу
8	75 - 84	...	• ...
7	65 - 74	...	<ul style="list-style-type: none"> • ... Заместитель главного бухгалтера
6	55 - 64	...	<ul style="list-style-type: none"> Заместитель ... Начальник отдела закупок
5	45 - 54	...	• ...
4	35 - 44	14 500 - 17 000	<ul style="list-style-type: none"> Заведующий ... Бухгалтер Заведующий ...
3	25 - 34	11 500 - 14 000	<ul style="list-style-type: none"> Продавец-консультант HR-менеджер Начальник бригады
2	15 - 24	8 500 - 11 000	<ul style="list-style-type: none"> Грузчик, Уборщик помещений
1	1 - 14	6 000 - 8 000	<ul style="list-style-type: none"> Стажер

Рекомендации по повышению лояльности персонала: ...

Система показателей эффективности труда для каждой должности (бонусная часть)

В отличие от окладной части, которая позволяет создать у сотрудников ощущение стабильности в работе, защищенности и уверенности в завтрашнем дне, переменная часть заработной платы позволяет сотрудникам активно влиять на уровень своего дохода в зависимости от достижения определенных критериев.

Правильно настроенная система вознаграждения по результатам работы влияет не только на производительность труда персонала, но и повышает вовлеченность и лояльность сотрудников. Рабочая активность сотрудника становится более целенаправленной и продуктивной, снижается нецелевое использование рабочего времени, т.к. сотрудники становятся заинтересованы в его "конвертации" в оплачиваемый результат.

При этом важно помнить: если критерии премирования выбраны неправильно (например, слишком завышены или находятся вне зоны прямого влияния сотрудника), система бонусов отрицательно влияет на лояльность и мотивацию.

Ключевые правила эффективной системы премирования сотрудников

Используйте данный чек-лист для оценки эффективности вашей системы показателей премирования

№	Правила эффективной системы премирования	ДА/НЕТ	Реакция сотрудника на выполнение / не выполнение правил
1.	Достижение показателей/критериев премирования находятся в прямой зоне влияния сотрудника	Да	Я могу влиять на достижение установленных показателей
		Нет	Достижение показателей находятся вне зоны моего влияния
2.	Критерии премирования/ целевые показатели ...	Да	...
		Нет	...
3.	Соотношение оклад/премия составляет: - для рабочих специальностей ...-...% оклад, ...- ...% премия; - для офисных служащих ...-...% оклад, ...-...% премия; - для "продающих" подразделений ...-...% оклад, ...-...% премия.	Да	...
		Нет	...
4.	Оптимальное количество критериев/показателей премирования для одной должности составляет ...-... (ключевые показатели)	Да	Я держу под контролем и могу сфокусироваться на достижении показателей
		Нет	Количество показателей не позволяет мне сосредоточить свои усилия на их достижении

5.	Условия начисления премии за выполнение показателя ...	Да	...
		Нет	...
6.	Оценка выполнения показателей производится в соответствии с объективными и утвержденными правилами (отсутствует или минимизировано субъективное влияние руководства).	Да	Результаты достижения показателей премирования оцениваются объективно и беспристрастно (не зависят от мнения определенных людей)
		Нет	Результаты достижения мной показателей премирования оцениваются субъективно

Рекомендации по повышению лояльности персонала:

1. ...
2. Не реже ... раза в ... месяцев проводить ...

Методы ...:

- a. ...;
- b. ...;
- c. ...

Материальные факторы повышения лояльности персонала

Долгосрочные программы мотивации

Цель: мотивация сотрудников на долгосрочное сотрудничество с компанией

Использование долгосрочных мотивационных программ способствуют удержанию квалифицированных и опытных сотрудников в компании, повышение заинтересованности новых работников в выстраивании длительных отношений с организацией. При этом важно правильно "настроить" программы долгосрочной мотивации, исключив возможность необоснованного получения бенефитов сотрудниками, не обеспечивающими необходимый вклад в развитие бизнеса компании.

Основные методы долгосрочной мотивации:

- индексация заработной платы
- разовые поощрения за стаж
- дополнительные бенефиты в зависимости от стажа
- корпоративные займы работникам
- корпоративная система компенсаций и льгот в зависимости от стажа и эффективности работы сотрудника

Индексация заработной платы сотрудникам

Индексация заработной платы позволяет решить две базовые задачи:

1. ...
2. **Удержание сотрудников в компании** (психологический эффект роста дохода)

С целью сохранения конкурентоспособности заработной платы и удержания сотрудников рекомендуется проводить ежегодную общую индексацию заработных плат на ... (на основе данных ...). При этом для снижения нагрузки на ФОТ рекомендуется

Пример

...

Возможная схема индексации:

Почему рекомендуется распределять ...?

Таким образом задействованы два типа потребностей сотрудников - потребность в защищенности, стабильности (рост оклада) и потребность в достижениях (рост премиальной части).

Важно!

- При ежегодной индексации необходимо соблюдать **принцип ...**, устанавливая ... процент индексации для
- Рекомендуется устанавливать процент **индексации в точном соответствии с ...**. Уровень ... является объективным показателем.
 - Индексация ниже уровня ... воспринимается персоналом ... и не имеет мотивирующего эффекта.
 - Индексация выше уровня ... воспринимается сотрудниками как "должное" и в следующем году сотрудники ожидают аналогичного размера индексации, воспринимая любое уменьшение как ущемление своих "законных прав" (что ведет к снижению трудовой мотивации).

Разовые поощрения за стаж работы

Разовые поощрения за стаж работы **усиливают чувство принадлежности и приверженности компании** как у награждаемых сотрудников, так и у остальных работников:

1. Поощряемый сотрудник получает дополнительное подтверждение своей ценности для компании (...)
2. Поощряемый сотрудник чувствует принадлежность к особенной категории сотрудников (заслуженные работники)
3. Поощряемый сотрудник получает ... (потребность в ...)
4. ...

Крайне важно, чтобы разовое поощрение было ...!

Виды поощрений:

1. Материальные

- ...
- ...
- ...

2. Нематериальные

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Рекомендуется разработать **матрицу разовых поощрений** в зависимости от стажа работы сотрудников.

Пример:

Вид разового поощрения	Стаж работы сотрудника			
	1 год	3 года	5 лет	10 лет
...	1 000 руб.	3 000 руб.	5 000 руб.	10 000 руб.
...	✓	✓	✓	✓
...	✗	1 000 руб.	3 000 руб.	5 000 руб.
...	✓	✓	✓	✓
...	✗	✗	✓	✓
...	✗	✓	✓	✓
...	✗	✓	✓	✓

Важно! В работе системы поощрений в зависимости от стажа работы рекомендуется учитывать

В стаже для разовых поощрений не учитывается Увольнение с последующим повторным трудоустройством сотрудника обнуляет стаж работы.

Дополнительные бенефиты в зависимости от стажа работы

Варианты дополнительных бенефитов для сотрудников в зависимости от стажа, стимулирующих лояльность компании и мотивацию на долгосрочное сотрудничество:

...

Важно! Данный вид

Рекомендуется установить прогрессивную шкалу

Пример:

...	Стаж работы сотрудника			
	1 год	3 года	5 лет	10 лет
Размер ...	x

Дополнительные ...

Дополнительные

Данный бенефит воспринимается сотрудником как проявление персональной заботы о себе со стороны компании и создает дополнительную ценность долгосрочного сотрудничества.

Пример:

...	Стаж работы сотрудника			
	1 год	3 года	5 лет	10 лет
...	x

Корпоративные ...

Корпоративные ... являются эффективным средством повышения лояльности и удержание квалифицированных работников. По законодательству РФ

При этом важно правильно настроить систему и условия

В качестве **условий** ... могут служить следующие критерии:

- ... сотрудника;
- ... работы (среднее за период);
- ... / ... сотрудника (подтвержденный результатами ...);
- наличие / отсутствие ... и т.п.

В зависимости от степени соответствия данным критериям, сотрудники могут претендовать на соответствующие условия получения Ключевое правило - чем больше сотрудник соответствует установленным критериям, тем более ... ему доступны.

Пример:

Критерии ...	Баллы за соответствие критериям			
	+1 балл	+ 2 балла	+3 балла	+5 баллов
...	1 год	2-3 года	4-5 лет	более 5 лет
...	не ниже 80%	81 - 90%	91 - 100%	более 100%
...	✗	✗	категория В	категория А
...	отсутствуют	✗	✗	✗
...	отсутствуют	✗	✗	✗
ИТОГО баллов:				

Программы и условия ...	Необходимые баллы
Программа "..." - ... - ... - ...	не менее 15 баллов
Программа "..." - ... - ... - ...	не менее 10 баллов
Программа "..." - ... - ... - ...	не менее 8 баллов

ДОГОВОР ...

... необходимо учитывать следующие **важные условия**:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

! Обратите внимание: Если в ...

- ...
- ...

....

Корпоративная система компенсаций и льгот

Конец ознакомительной части документа

Полную версию документа Вы можете приобрести на сайте разработчика: www.sbsc.ru