

Шаг 4. Мотивируйте сотрудников так, чтобы стратегия стала задачей каждого

1. РУКОВОДИТЕЛИ-ЛИДЕРЫ СПОСОБСТВУЮТ ПРИНЯТИЮ ПЕРЕМЕН
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2. НЕОБХОДИМО ИЗЛОЖИТЬ СТРАТЕГИЮ В ТЕРМИНАХ ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТЫ

3. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРИВЕДЕНА В СООТВЕТСТВИЕ С
ВЫРАБОТАННОЙ СТРАТЕГИЕЙ

4. МОТИВИРУЙТЕ СОТРУДНИКОВ ТАК, ЧТОБЫ СТРАТЕГИЯ СТАЛА ЗАДАЧЕЙ
КАЖДОГО

- Персонал должен быть проинформирован о стратегии
- Личные цели должны быть привязаны к стратегии
- Механизм стимулирования каждого сотрудника должен быть привязан к стратегии
- Программа развития навыков и компетенций сотрудников должна быть привязана к стратегии

5. УПРАВЛЯЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ СТАНОВИЛАСЬ
НЕПРЕРЫВНЫМ ПРОЦЕССОМ

**Принципы организации, сфокусированной на стратегии: СТРАТЕГИЯ
ДОЛЖНА СТАТЬ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЗАДАЧЕЙ КАЖДОГО**

Процессы, находящиеся в ведении кадровой службы, играют важную роль в
подключении сотрудников менее высокого уровня к активному осуществлению стратегии

$$r_m = \frac{I_1 - I_0}{I_0}$$

Процесс «передачи информации» (сверху вниз) для информирования сотрудников о
стратегии и увязки целей сотрудников со стратегией

Процессы, идущие «снизу вверх» – интеграция стратегии в повседневную работу организации и осуществление стратегии

Лидеры информируют организацию о стратегии 7 различными способами

1. Встречи с руководством компании

Спросите президента

2. Интранет

Новостные =бюллетени

3. Встреча всех сотрудников компании

Видеообращение к сотрудникам

4. Ежемесячный журнал

Доски объявлений

5. Тренинги и курс обучения для новых сотрудников

Стратегические темы USM & R...

Объясняются над каждой диаграммой и помогут нам понять видение компании

Стратегические показатели USM & R

Будут помогать нам фокусироваться на достижении стратегических тем USM&R. Поясняются в графиках и тексте рядом с ними

Финансово устойчивая компания

Вознаграждать наших акционеров, обеспечивая им высокую долгосрочную доходность вложений, превосходящую доходность вложений в сравнимые с нами компании

- Прибыль, делённая на объём капитала компании (включая все виды фондов и резервов, создаваемых из собственного капитала)

$$r_m = \frac{1401,74 - 1384,29}{1384,29} \times 366 = 461,37\%$$

«Радовать покупателя»

Понимать потребности наших покупателей лучше, чем кто-либо другой, и предлагать им продукцию и услуги, которые превосходят их ожидания.

- В исследовании «Секретный покупатель» каждая АЗС оценивается по тому, насколько хорошо её персонал обеспечивает покупателям «наилучшие впечатления от покупки»

$$y = \alpha + \beta \cdot x + \varepsilon$$

Взаимовыгодные отношения

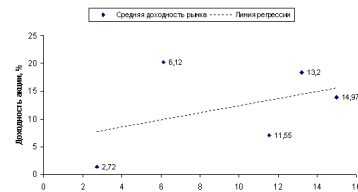
Повысить рентабельность дилеров/оптовиков с помощью производству продукции и услуг, востребованных нашими потребителями и с помощью развития бизнес-компетенций наших дилеров и оптовиков

- Общая прибыль, полученная на АЗС Mobil в разбивке на прибыль дилеров/оптовиков и прибыль Mobil.

$$\sum_{i=1}^n y_i = \alpha \sum_{i=1}^n x_i + \beta \sum_{i=1}^n x_i^2$$

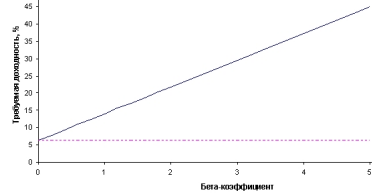
Безопасность и безбедность безопасности труда в то же время обеспечивая полную

Корректировка: обеспечение безопасности труда в то же время обеспечивая полную

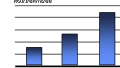


Успешный человек не должен бояться работать в жару или в холод, в дождь или в снег, в

Потребность в безопасности труда в то же время обеспечивая полную



Мотивация работников: необходимость и способность оценивать работу и результаты



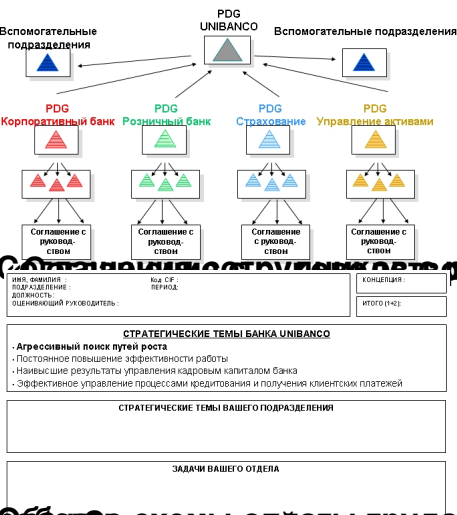
Использование внешней мотивации для подкрепления желаемого поведения и повышения осведомлённости сотрудников

Увязка личных целей: все сотрудники узнают, как их работа увязана с общим планом (стратегией) компании

- Компания
- Подразделение
- Бизнес-функция
- Отдел
- Конкретный сотрудник

Увязка материального поощрения и стимулирования: Необходимо увязывать системы поощрения и стимулирования с достижением индивидуальных целей и целей организации

Банк Unibanco: Передовой опыт увязки целей сотрудников со стратегией компании



План материального стимулирования, принятый в Mobil USM&R (подразделение Mobil, занимающееся нефтепереработкой и сбытом в США)

Показать всю таблицу

	Плохие показатели	Средние показатели	Лучшие в отрасли
Базовая зарплата	90%	90%	90%
Премия по результатам работы всей компании (Доходность капитала, Фост прибыли)	0	5-8	20
Премия по результатам работы подразделения USM&R и результатам работы конкретного биз USM & R (30%)	0	5-8	20
Отдел (70%)	0	5-8	20
Итого зарплата (как % от средней по рынку)	91%	98-104%	120%