

# **Разработка бонусной системы для высших менеджеров компании**

Презентация проектировочного семинара

## Ключевые вопросы доклада

- I. Что такое бонусная система?
  - II. Зачем нужна бонусная система?
  - III. На какие вопросы необходимо ответить в ходе реализации семинара?
  - IV. Как это достигается?
  - V. Каковы результаты?
  - VI. Где это работает?
-

# I. ЧТО ТАКОЕ БОНУСНАЯ СИСТЕМА?

Формально

- Система премирования высших менеджеров, определяющая размер, основания и порядок выплат

**Бонусная  
система**

По сути

- Система формализованных договоренностей между владельцами бизнеса (или акционерами) и управляющими менеджерами о взаимосвязи между достигнутыми за год результатами и размером поощрения (бонуса)

## II. ЗАЧЕМ НУЖНА БОНУСНАЯ СИСТЕМА?

*Значение бонусной системы в управлении...*

### Холдингом

- Создается единая система приоритетов развития холдинга, понятная для всех управляющих менеджеров
- Устанавливаются единые «правила игры» для управляющих менеджеров
- Выстраивается корпоративная система, обеспечивающая взаимосвязь между результатами Бизнес- единиц и размером поощрения менеджеров

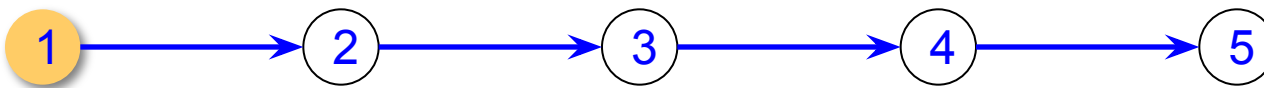
### Бизнес- единицей

- Становятся прозрачны и объективны требования со стороны управляющей компанией
- Создается система, позволяющая сбалансировать ответственность, которую возлагают на директоров Бизнес- единиц с полномочиями, которыми они наделяются
- Формируются дополнительные поощрительные фонды, которыми смогут распоряжаться директора Бизнес- единиц для поощрения своих работников

### III. НА КАКИЕ ВОПРОСЫ НЕОБХОДИМО ОТВЕТИТЬ В ХОДЕ ПРОЕКТИРОВОЧНОГО СЕМИНАРА?

Бонусная система

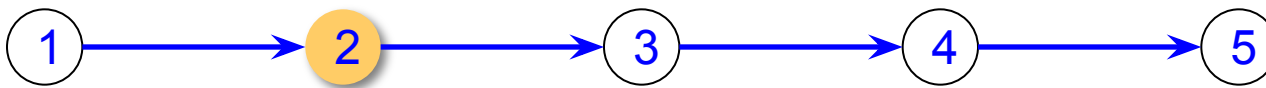
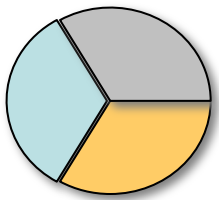




### III.1. Цели и задачи БС

#### Ключевые вопросы:

- Почему вводится новая система?
- На какие приоритетные задачи должна быть направлена БС?
- Какие ограничения необходимо учесть при разработке БС?
- Должна ли новая БС носить единый формат по Холдингу или допускаются значительные различия в оценке эффективности предприятий и высших менеджеров?



## III.2. Состав и пропорции БС

### Ключевые вопросы:

- Из каких элементов будет состоять БС?
- Будет ли введен «командный» показатель? Если «да», то какой и в каком размере?
- Будет ли введена «качественная» оценка деятельности? Каковы ее принципы?
- Каков относительный размер каждого элемента в структуре бонуса?

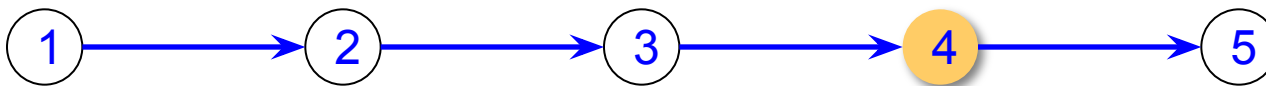
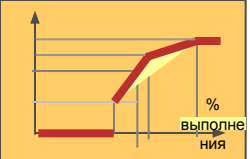


### III.3. Проекты показателей по каждому элементу

## Ключевые вопросы:

- На что нужно сделать упор при выборе показателей: на финансово-экономические или иные блоки (персонал, процессы и т.д.)
- Какие KPI, характеризующие степень реализации той или иной цели, подходят для бонусной системы?
- Что делать с показателями, которые не вошли в БС? Следует ли их выполнять?

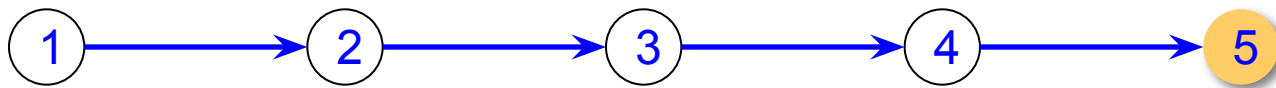




### III.4. Типы шкал для каждого показателя

## Ключевые вопросы:

- Всегда ли нужна шкала?
- Как подобрать адекватный тип зависимости?
- Что делать, если показатель сильно перевыполнен?
- Что делать, если показатель не выполнен по причине вмешательства третьей стороны?



### III.5. Требования к учету и администрированию БС

#### Ключевые вопросы:

- Каково место администрирования БС в общей системе учета предприятия?
- Кто должен вести учет, мониторинг и оценку степени выполнения показателей?
- Кто занимается актуализацией регламентной базы?
- Какова регулярность мониторинга БС?

## IV. КАК ЭТО ДОСТИГАЕТСЯ?

### Инструменты

- Кейсы (реальный опыт иных предприятий)
- «Обкатанная» технология
- Примеры показателей
- Шаблоны документов

### Формы работы

- Информационные сообщения
- Работа в малых группах
- Индивидуальная работа по заданным параметрам
- Презентация результатов с последующим общим обсуждением
- «Мозговой штурм»

# Логика проведения семинара

1-й день

Введение в теорию  
оплаты и  
стимулирования труда

2-й день

Ознакомление с  
технологией построения  
бонусной системы

3-й день

Разработка проектов  
бонусных карт

4-й день

Обобщение  
результатов

3-х дневный семинар

## Краткая характеристика

*В первый день  
семинара*

*рассматриваются:*

- основные мотивационные механизмы работников
- различные подходы к оценке эффективности работы высших менеджеров
- Практические аспекты известных теорий – MBO, BSC, и т.д.

*Во второй день  
семинара*

*рассматриваются:*

- Структура бонусной системы
- Содержание и значение каждого элемента
- Этапы разработки бонусных карт
- В заключении второго дня участникам семинара дается задание на подготовку проектов показателей для оценки собственной эффективности

*На третий день  
производится*

*разработка:*

- Структуры бонусной карты
- Проектов показателей
- Шкал премирования
- Плана мероприятий по дальнейшей разработке и внедрения бонусной системы

*Четвертый день  
необходим для:*

- Обобщения результатов семинара
- Оформления разработок
- Подготовки и проведения презентации для руководства управляющей компании

## Почему в разработке бонусных карт должны принимать участие сами руководители?

1

•Никто лучше Вас не знает специфику вашего предприятия

2

•Показатели начинают «работать» когда понятны управленцу

3

•Происходит обогащение опытом коллег других предприятий Холдинга

## V. КАКОВЫ РЕЗУЛЬТАТЫ?

### Корпоративные

- Согласование видения развития Холдинга
- Создание единых подходов к оценке эффективности работы высших менеджеров предприятий в составе Холдинга

### Документирующие результаты

- Проекты бонусных карт для директоров Бизнес- единиц, включающих в себя: шаблон карты, проекты показателей, тип зависимости размера бонуса от степени достижения показателя
- План мероприятий по дальнейшей разработке и внедрению бонусных карт

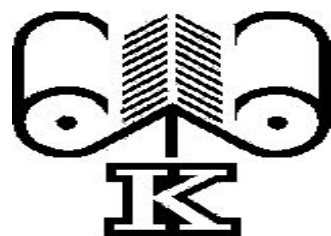
### Методические

- Ознакомление с передовым опытом в области стимулирования труда высших менеджеров
- Переданная технология построения бонусных карт

## VI. ГДЕ ЭТО УЖЕ РАБОТАЕТ?



•«Вимм- Билль-Банн»



•«Котласский ЦБК»



ДОНБАССКАЯ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ  
КОМПАНИЯ

•«Донбасская ТЭК»



•«Суходоложскцемент»