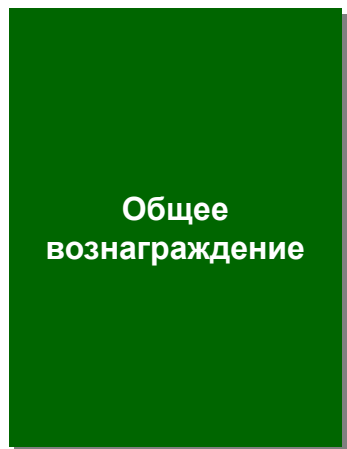


Разработка системы премирования

Методология, основные этапы

О чем идет речь?

Место системы премирования в структуре общего вознаграждения



Что говорит о необходимости смены (или разработки с «0») системы премирования?

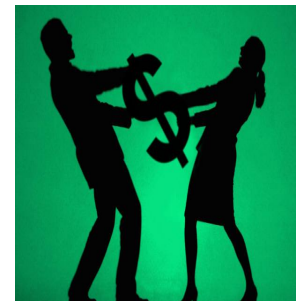
В области управления персоналом:

- Снижение объемов продаж (для продавцов), производительности труда (для рабочих)
- Повышение абсентеизма (прогулов, отсутствия на рабочем месте)
- Увеличение текучести кадров



В области действующей системы премирования:

- Отсутствие корреляции между результатами труда и размерами премий
- Отсутствие объективно измеримых показателей премирования или понятных принципов оценки деятельности
- 100%-е выбирание премиального фонда на протяжении долгого периода (1-2 года)
- Действие «исторически сложившихся» правил выплаты премии без дифференциации по уровням управления и специфике деятельности («всем поровну»)
- Отсутствие формализованных алгоритмов начисления премии



Что обычно следует менять/разрабатывать?

Объект изменения/ разработки	Значение
•Пропорции между постоянной и переменной частями заработной платы	Выбор правильной пропорции между постоянной и переменной частями ЗП позволяет создать эффективные управленческие рычаги, которые позволяют адекватно влиять на поведение работника
•Разработка измеримых показателей (или понятной методики оценки результатов труда)	<p>Наличие измеримых показателей премирования позволяет решить множество проблем:</p> <ul style="list-style-type: none">•<i>Снижает субъективизм в оценках руководителя</i>•<i>Настраивает работника на концентрацию усилий в достижении поставленных результатов</i> <p><u>Примечание:</u> не всегда удастся разработать измеримые показатели (особенно для административного персонала). Частично эту проблему может решить разработка бальной оценки результатов труда (БОР) на основе формализованных критериев. Если руководитель умеет пользоваться данной методикой, то это дает хороший эффект.</p>
•Количество показателей премирования	Известно, что как чрезмерное количество показателей премирования, так и недостаточное количество могут снизить мотивационный эффект любой системы. Важно определить оптимальное количество показателей, которое, с одной стороны, было бы достаточно для оценки эффективности работы сотрудника, с другой – не перегружали бы систему и не смещали акценты.
•Шкалы премирования	Как правило, большинство показателей оцениваются по принципу «выполнил- не выполнил» иногда этого достаточно, но иногда нужны более расширенные шкалы. При мер: выполнил план работ на 89%-это хорошо или плохо? Целевой показатель был 100%. Работник делал усилия. 89-% выполнение плана не отразилось негативно на общей работе подразделения. Что, премировать не нужно?
•Периодичность премирования	Для различных категорий персонала имеет смысл введения различных периодов премирования. Также, период премирования может зависеть от типа решаемой задачи – проект или операционная деятельность.

Премирование по результатам труда

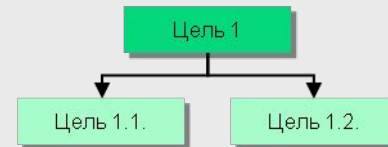
В последнее время все большее число компаний переходит на премирование, поддерживающие системы управления по целям (МВО) или Performance Management (PM). В основе данного премирования лежат **ключевые показатели эффективности (КПЭ)**.

Если в компании разработана система КПЭ, то в рамках проекта по разработке системы премирования необходимо выбрать наиболее адекватные показатели (есть ряд параметров по которым происходит данный отбор).

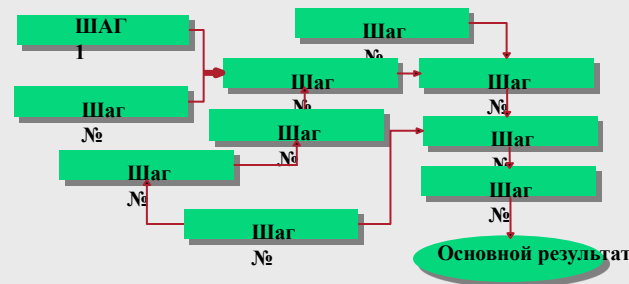
Если система КПЭ не разработана, то потребуются разработка показателей премирования, используя один из методов:



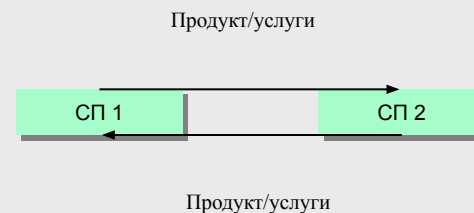
- *Декомпозиция целей компании (необходимо составление «Дерева целей» с последующей декомпозицией целей до уровня подразделений)*



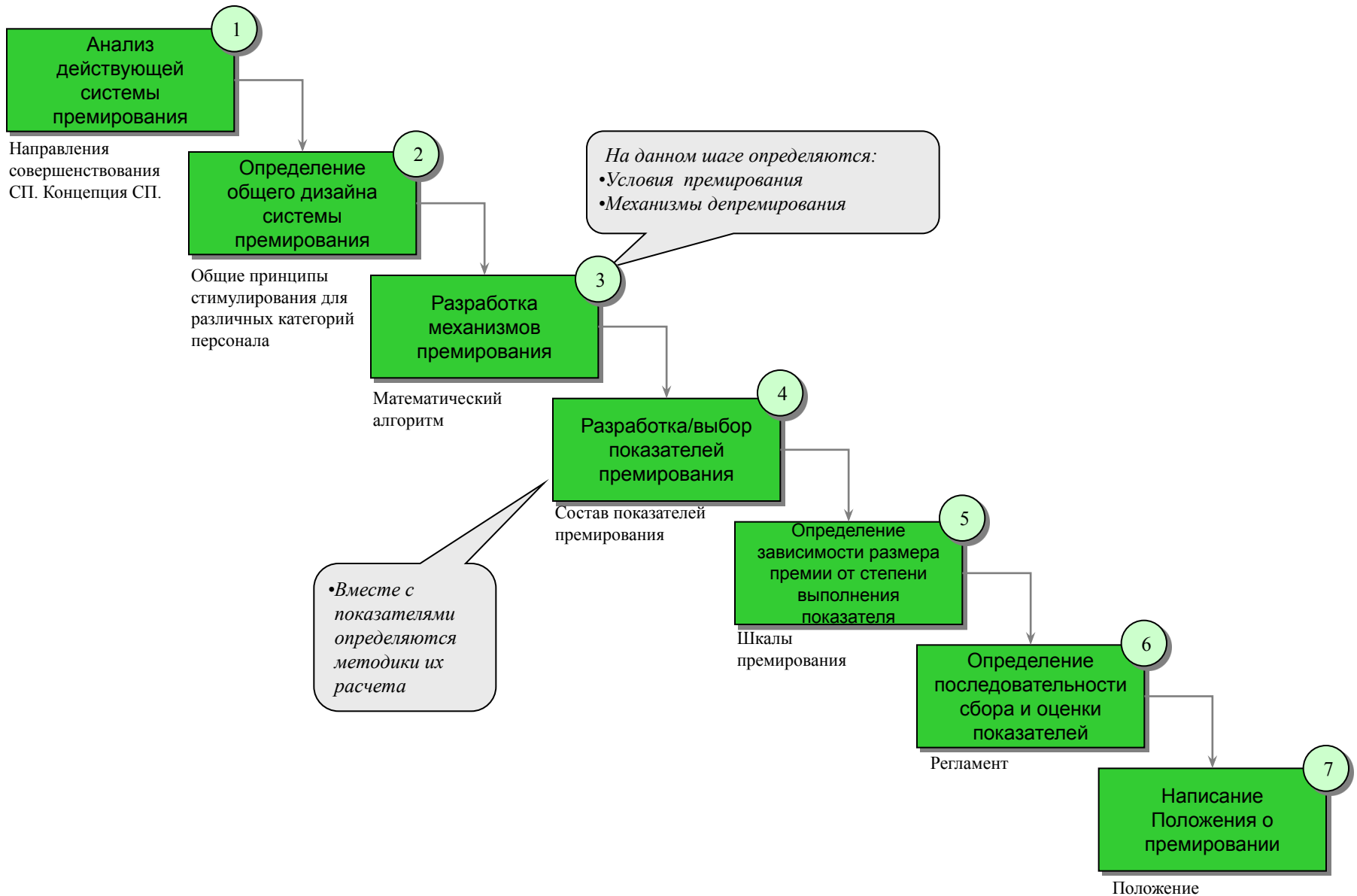
- *Определение контрольных показателей бизнес- процессов (требует описание бизнес-процессов)*



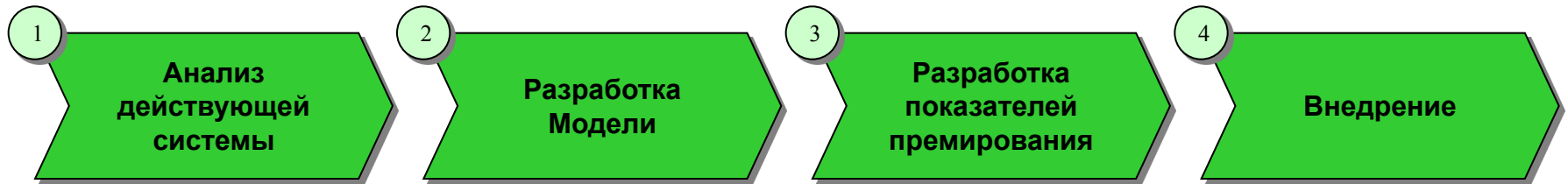
- *Определение набора услуг внутренним клиентам (требует отлаженного документооборота)*



Последовательность разработки системы премирования



Основные этапы проекта и продолжительность работ



Характеристика этапов

<ul style="list-style-type: none">• Уточнение требований к перспективной Модели премирования• Анализ Положения об оплате труда• Анализ должностных инструкций• Анализ системы постановки задач	<ul style="list-style-type: none">• Определение относительного размера премии в структуре дохода работников• Определение методов оценки эффективности работы• Определение уровней показателей для премирования• Определение групп показателей для формирования премиального фонда, премирования и депремирования сотрудников	<ul style="list-style-type: none">• Формализация стратегических целей компании• Декомпозиция целей до уровня подразделения• Определение показателей, характеризующих выполнение целей• Разработка методик расчета показателей• Определение шкал (тип зависимости размера премии от степени выполнения показателей)• Проведение пилотных расчетов	<ul style="list-style-type: none">• Разработка Положения о премировании• Разработка программы перехода на новую систему премирования• Написание информационных писем• Разработка информационной презентации• Проведение информационных совещаний
---	---	---	--

Результаты

Концепция системы премирования

Модель премирования

Перечень показателей

Положение о премировании
Подготовленные материалы для запуска проекта

Результаты проекта

Результирующие документы:

- Положение о премировании работников департамента
- Регламент сбора и оценки показателей премирования
- Премияльная карта отдела

А также рекомендации по:

- Совершенствованию системы управления
- Оптимизации процессов
- Совершенствованию системы управления персоналом

Ожидаемые эффекты:

- Повышение эффективности работы сотрудников департамента
- Повышение удовлетворенности трудом в департаменте
- Снижение текучести персонала в департаменте