

За что платить: процесс или результат? Создание эффективной системы оценки результатов, оплаты труда и премирования, которая приносит быструю отдачу.

Семинар-практикум предназначен для руководителей департаментов, зам. директоров, руководителей подразделений - всех, кто принимает решения о мотивационных схемах в компании.

Цель:

- познакомить участников с современными подходами к формированию системы оценки эффективности работников и премирования по результатам.
- обучить слушателей технологии разработки системы премирования для ряда должностей – от формулирования цели должности, описания цели и функционала в должностной инструкции, определения показателей эффективности, выбора ряда показателей для премирования до управления системой.
- научить управлять системой вознаграждения на всех этапах – от разработки до внедрения.

В результате обучения вы:

- Сформируете для своего подразделения концепцию системы вознаграждения – от постановки целей до получения эффекта от системы.
- получите навыки разработки и внедрения системы оценки эффективности и премирования, получите дополнительные инструменты мотивации ваших работников.
- Сможете управлять системой оценки эффективности и премирования в контексте решения бизнес задач.

Ключевые вопросы семинара:

- Соответствует ли стратегия вознаграждения стратегии вашей компании? Основные противоречия между стратегией компании и стратегией вознаграждения.
- Основные подходы к формированию систем оценки результатов, оплаты и премирования.
- Управление по целям через процессы: оценка процессов и оценка результатов – показатели эффективности (KPI) процессов и результатов
- Постановка конкретных целей – критерий успеха системы оценки. Как отразить цели в должностной инструкции работника.
- Ключевые требования к эффективной системе оценки результатов. Контроль как часть оценки результатов: периодичность, формат контроля, как поощрить и как наказать.
- Как перевести в цифры критерии качественной оценки для работников функций: кадры, юристы, бухгалтерия, административная поддержка. Как привязать эффективность функций к эффективности ключевых подразделений?
- Работник эффективен – как добиться от работника еще бОльшего роста эффективности при стандартной системе премирования?
- Работник неэффективен: добиваться эффективности или уволить? Штрафовать или депремировать?
- Факторы успеха и 10 типичных ошибок при разработке и внедрении системы премирования
- Как внедрить новую систему премирования без риска ухода ключевых работников и падения эффективности работы.

Формат семинара-практикума:

Практика к теории – 80/20. Примеры решаются в виде сквозных кейсов, практических заданий, мозгового штурма, дискуссий, группового проекта.

Уникальный формат семинара-практикума – все проблемы рассматриваются с точки зрения и в интересах руководителя.

Основной акцент на практику создания системы как выполнение цепочки этапов : как сформулировать цели для должности, описать цели и функционал в формате должностной инструкции, выделить показатели эффективности (KPIs) и разработать систему премирования для любой должности любого структурного подразделения.

Особенность семинара – разработка системы премирования на примерах целей, задач и должностей, представленных участниками (проблемы и вопросы сформулировать заранее и принести с собой).

Индивидуальное рассмотрение кейсов участников и выработка практических решений фактически заменит дорогостоящий консалтинг.

Электронные раздаточные материалы – каждому участнику. Примеры и расчеты различных систем премирования на основе показателей эффективности.

ПРОГРАММА на 16 часов:

Модуль 1. Стратегия компании, цели, задачи и показатели. Основные принципы системы управления эффективностью (Performance management). Связь стратегии вознаграждения со стратегией компании. Системы оплаты и премирования – подходы к созданию, формирование структуры и условия применения. Способы формирования окладов – грейдование должностей. Помогают ли грейды повысить эффективность труда? Соотношение постоянной и переменной частей – часто встречающиеся схемы и возможные последствия выбора. Структура переменной части – есть ли альтернатива премированию? Участие руководителей в формировании системы вознаграждения работников как фактор успеха при конструировании системы премирования – возможно ли «построить коммунизм в отдельно взятой стране».

Модуль 2. Управление по целям через процессы: Показатели эффективности (KPI) процессов и результатов. Цепочка этапов при формировании системы премирования: каскадирование целей компании в цели подразделения, распределение ответственности за цели в матрице, создание должностных инструкций и планов работы. Должностная инструкция и план работы как инструменты управления эффективностью сотрудника. Перевод целей в показатели эффективности. Как согласовать показатели между собой в рамках всей компании.

Модуль 3. Трансформация показателей эффективности в показатели премирования. Показатели эффективности для руководителей и для линейных сотрудников – основное и вспомогательное производство, продажи, услуги, поддерживающие подразделения – кадры, юристы, финансисты, бухгалтеры, административные сотрудники. Как привязать эффективность функций к эффективности ключевых подразделений? Контроль как часть оценки результатов: периодичность, формат контроля, как поощрить и как наказать. Как оцифровать качественные цели и процессы и перевести их в показатели эффективности. Какие из показателей эффективности выбрать для системы премирования? Периодичность премирования в зависимости от должности и ее целей. Систематизация разработанных показателей и их связь с премированием. Матрицы для интегрального премирования. Законные инструменты депремирования.

Модуль 4. Оценка эффективности работников на практике: процессы и результаты. ABC анализ эффективности персонала, рейтинги работников. Эффективные работники – как увеличить эффективность лучших при стандартной системе премирования. Неэффективные работники - заставить ленивых работать или избавиться от безнадёжно

неэффективных? Премирование по результатам оценки – ловушки сознания руководителей, убивающие мотивирующий эффект от системы.

Модуль 5. Успешное внедрение системы. Как избежать ошибок и обойти нерешаемые проблемы? Как удержаться в рамках фонда оплаты труда? Как реализовать решения об изменении системы оценки/премирования с учетом трудового законодательства? Как найти компромисс с HR директором по проблемам изменения системы оплаты труда и премирования? Как посчитать отдачу от внедрения системы премирования? Гибкое управление системой, получение быстрых результатов. Неожиданные выводы, которые заставят задуматься.

АВТОР И ВЕДУЩИЙ

БОДРОВА Ольга Артуровна

Кандидат экономических наук (защищена диссертация на тему «Оплата труда по грейдам»), прошла курс бизнес школы Thunderbird – The Garvin School of International Management (USA), Стратегическое управление персоналом (Maximizing Human Capital), получила степень Магистра делового администрирования (Executive Master of Business Administration) в Высшей коммерческой школе при Минэкономразвития РФ (совместно с International European Management Institute, France). Практикующий эксперт по управлению персоналом и организационному развитию с 12-летним опытом работы директором по персоналу в крупных российских и зарубежных компаниях, руководитель программы HR MBA бизнес школы МИРБИС, бизнес тренер, преподаватель бизнес школ МИРБИС, IBS при Академии им. Плеханова, МГИМО.

Автор более пятидесяти статей в профессиональных изданиях «Справочник по управлению персоналом», «Справочник кадровика», «Мотивация и оплата труда», готовит к изданию книгу по вознаграждению персонала.

Автор и ведущий более 20 программ и курсов по менеджменту, системам мотивации и оплаты труда, управления человеческими ресурсами, карьерного развития.