**О ПРОГРАММЕ**

**«Как заставить ваших сотрудников достигать поставленные цели?»**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**(Разработка системы оплаты и премирования на основе KPI)**

**Длительность:** 2 дня

**Бизнес-тренер:** Гульфира Крок

**Целевая аудитория:**

Сколько, за что и как платить работникам, чтобы они работали эффективно? Этот извечный вопрос многих руководителей имеет ответ!

От описания должности до формулы расчета зарплаты – на данном семинаре-практикуме детально рассматриваются все этапы разработки эффективной системы материальной мотивации. Кроме того, участники к концу обучения получат проекты систем оплаты и премирования для нескольких выбранных должностей, разработанные в ходе семинара, а также примеры от Автора.

**В результате**

**РАЗВЕРНУТАЯ ПРОГРАММА**

**«Как заставить ваших сотрудников достигать поставленные цели?»**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**(Разработка системы оплаты и премирования на основе KPI)**

**1. Цели компании и система материальной мотивации.**

Что такое мотивация? Мотивация и зарплата. Мотивация работника и цели Компании. Цели и задачи подразделений и сотрудников. Построение дерева (матрицы) целей.

*Практическое задание*

**2. Цели, задачи и обязанности работника. Описание функционала должности.**

Положение о функциональном подразделении. Определение функционала должности. Методика составления. Правила постановки целей и формулировки задач должности. Должностная инструкция: разделы и содержание, правила составления. Паспорт должности. Стандарты работы персонала.

*Практическое задание*

**3. Структура компенсационного пакета (системы оплаты) работника.**

Постоянная и переменная часть оплаты, их оптимальное соотношение для разных категорий персонала. Виды переменных выплат. Типовое Положение об оплате и премировании персонала.

*Практическое задание*

**4. ФОТ (фонд оплаты труда).** Факторы, определяющие размер ФОТ компании. Виды кадровой политики компаний в отношении оплаты труда: плюсы и минусы. Технология мониторинга рынка зарплат «своими силами». Нормирование ФОТ. Определение размера заработной платы должности. Принцип «справедливости». Изменения в системе оплаты: что менять и как часто.

**5. Построение структуры окладов.**

Оценка должности (видов работ). Аналитические и неаналитические методы оценки. Факторно-балльный метод оценки. Ранги (категории, разряды) окладов и грейды. Вилка оклада и спрэд вилки. Виды структур окладов. Алгоритм определения размера оклада.Перевод с одной категории оклада на другую. Построение структуры окладов. Мотивирующая сила системы «плавающих» окладов.

*Практическое задание*

**6. Подход МВО (Management by Objectives) - Управление по целям. Определение Ключевых Показателей Эффективности (KPI) работника. Связь с системой премирования персонала.**

Суть подхода МВО. Ключевые Показатели Эффективности работника (KPI): что это такое, как определить и сформулировать. Связь KPI с целями Компании. Выбор KPI для системы материальной мотивации (системы оплаты и премировании).

*Практическое задание*

**7. Разработка переменной части заработной платы.**

Классификация переменных выплат. «Мотивирующая» сила каждого типа выплат. Влияние выполнения сотрудником KPI на размер переменной части заработной платы. Подходы к измерению KPI: одноуровневое и многоуровневое измерение. Виды многоуровневого измерения. Метод поправочных коэффициентов. Количественно и качественно измеряемые KPI. Количество KPI в системе материальной мотивации. Требования к выбору KPI для системы премирования. Оптимальный разброс значений min и max размера переменной части зарплаты. Важность автоматизации учета значений KPI работников и автоматизации процедуры расчета заработной платы.

*Практическое задание*

**8. Составление проекта системы материальной мотивации** **для выбранной должности.**

Соотношение окладной и переменной составляющей. Определение премиальной части. Формула расчета зарплаты. Особенности системы оплаты и премирования через KPI разных групп сотрудников: коммерческие службы, административный и офисный персонал, руководящий состав.

*Практическое задание*

***Практические примеры из опыта внедрения системы материальной мотивации***

**9. Внедрение новой системы мотивации.**

Этапы разработки системы оплаты и премирования. Принципы перехода на новую систему оплаты в организации. Этапы внедрения. Требования к проведению каждого этапа внедрения. Пакет документов для внедрения. Оценка успешности внедрения новой системы оплаты и премирования. Типичные ошибки внедрения.

**10. Социальный пакет.**

Виды льгот и бенефитов. Доля затрат на социальный пакет. Мотивирующая сила соц.пакета.

*Примеры*

**11. Демотивация.**

Суть демотивации персонала. Стадии, проявления и причины демотивации. Выведение из состояния демотивации. Наиболее частые способы «маскировки» демотивации, используемые работниками.

**12. Нематериальная мотивация.**

Корпоративная культура, ее построение и влияние на мотивацию персонала. Стиль управления в организации. Управленческие навыки руководителей подразделений. Роль оперативного управления. Психологические и организационные аспекты нематериальной мотивации. Связь материальной и нематериальной мотивации. Оценка удовлетворенности работников своей работой.

Семинар-практикум проводится в режиме сочетания теоретических блоков (около 50% времени) и практических блоков, состоящих из выполнения разнообразных практических заданий в малых группах с последующим обсуждением результатов.

Практическая часть обучения выстроена в виде «сквозного» многоэтапного задания – разработки системы мотивации для выбранных должностей (1 должность на 3-4 участников), начиная с определения задач должности, определения размера и структуры оплаты, формулировки KPI, выбора системы измерения KPI, выбора видов переменных выплат и заканчивая формулой расчета заработной платы. Данный подход позволяет группе получить в конце обучения несколько вполне рабочих проектов заработной платы по должностям, а также отработать все этапы процесса на практике.