

ОЛЬГА КНЫШ

Материальное стимулирование персонала



РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ

12+

Ольга Кныш

**Материальное стимулирование
персонала. Разработка
премиальной системы**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

Кныш О. В.

Материальное стимулирование персонала. Разработка премиальной системы / О. В. Кныш — «ЛитРес: Самиздат», 2019

Дополнительное материальное стимулирование труда несомненно один из наиболее мощных рычагов повышения производительности персонала. При этом продуманный выбор производственных показателей и плановых заданий являются определяющими факторами эффективности премиальных планов. В книге вы найдете практические рекомендации о том, как выбрать показатели материального стимулирования для конкретной должности, сколько платить за выполнение плана, как избежать ошибок, которые могут дорого обойтись работодателю. Разбирая бизнес-кейсы, увидим, к каким экономическим последствиям приводят просчеты в выборе показателей материального стимулирования.

Предисловие

Программы дополнительного материального стимулирования – один из наиболее эффективных инструментов мотивации и повышения производительности. Кроме того, премиальные выплаты являются важной составляющей компенсационного пакета, а их доля в общей сумме вознаграждения бывает существенной. В этой книге мы рассмотрим основные принципы разработки планов материального стимулирования и ответим на следующие вопросы: Как выбрать показатели материального стимулирования для конкретной должности? Сколько платить за выполнение плана? Следует ли стимулировать перевыполнение плановых заданий? Разбирая бизнес-кейсы, увидим, к каким последствиям могут привести ошибки и просчеты при выборе экономических показателей материального стимулирования.

система материального стимулирования и мотивация персонала

Продолжая обсуждение вопросов управления компенсационным пакетом, рассмотрим основные принципы разработки премиальных планов. Система дополнительного материального стимулирования, позволяющая сотрудникам «зарабатывать», получать дополнительное материальное вознаграждение при условии выполнения поставленных задач, достижения определенных показателей является важным элементом системы мотивации.

Основные принципы построения эффективной системы материального стимулирования:

Программы материального стимулирования должны способствовать реализации стратегии компании.

Плановые показатели необходимо задавать с высоким коэффициентом сложности, чтобы сотрудник прилагал серьезные усилия для их достижения. Однако поставленные задачи должны быть реалистичными. «Если добиться желаемого результата невозможно, независимо от того, насколько напряженно я работаю, зачем прилагать усилия вообще?»

Размеры потенциальных «бонусов», премиальных, комиссионных следует определять таким образом, чтобы человек был действительно заинтересован в их получении и прикладывал максимум усилий для выполнения плановых заданий.

Количество задач нужно ограничить таким образом, чтобы усилия сотрудника были сконцентрированы на главных, стратегически важных показателях.

Ключевые показатели, задачи должны быть измеряемыми, соответственно, необходимы механизмы, процессы измерения и контроля.

Эффективность программ материального стимулирования находится в прямой зависимости от усилий конкретного сотрудника, поэтому ключевые показатели, задачи должны быть определены таким образом, чтобы он сам, его руководитель и команда могли реально влиять на достижения.

Сотрудники должны быть уверены в том, что показатели, по которым их работа будет оцениваться и вознаграждаться, не будут пересматриваться в течение установленного периода.

Каковы основные этапы процесса разработки премиальных схем? С какими проблемами чаще всего приходится сталкиваться в процессе разработки и внедрения премиальных программ?

Стратегическое бизнес-планирование – основа системы материального стимулирования

Разумеется, никто не будет возражать против очевидной истины: система материального стимулирования должна опираться и поддерживать долгосрочную стратегию компании.

Процессы стратегического бизнес-планирования, оперативного финансового учета и бюджетирования являются основой построения эффективной системы материального стимулирования. Пытаясь разработать премиальную систему в отсутствие тщательно продуманной, детально проработанной долгосрочной стратегии развития, при отсутствии бизнес-плана, системы ключевых экономических показателей, вы буквально с первых шагов столкнетесь с массой проблем и вопросами, на которые нет ответа.

Приведу пример. Для большинства компаний наиболее актуальной задачей является стимулирование сбыта. Проще говоря, задачей номер один является создание системы комиссионных, премиальных планов для продавцов: торговых агентов, менеджеров по работе с клиентами и т.п. Очевидно, что объем продаж является основным показателем для данной категории сотрудников. Поскольку компании чаще всего имеют «линейку» продуктов, весьма актуален вопрос, каким образом стимулировать продвижение тех или иных продуктов. Продавец может одинаково вознаграждаться за продажу всей продуктовой «линейки», а можно использовать дифференцированный подход, определяя разный уровень компенсации для тех или иных продуктов.

Прежде, чем принять решение, необходимо определить, продвижение каких продуктов для компании стратегически важно. Равномерное вознаграждение за продажу всей «линейки» обычно побуждает продавца выполнять план за счет тех продуктов, которые по тем или иным причинам продать легче. Это, как правило, продукт с устойчивым спросом, товар, имеющий короткий цикл продаж или хорошую рекламную поддержку. Если ключевая задача компании на данном этапе состоит в том, чтобы максимально увеличить обороты, данная модель компенсации вполне оправдана. Иначе обстоят дела в период развития новых направлений или вывода новых услуг. В эти моменты система компенсации должна поддерживать ключевые задачи бизнеса.

Во многих случаях продвижение одних продуктов, особенно новых, требует больших усилий, иногда более высокой квалификации. Соответственно, для продвижения этих продуктов необходимы дополнительные стимулы: более низкие плановые задания, более высокий процент комиссионных и т.п.

Одновременно, при разработке премиальных схем для сбытовых подразделений возникает комплекс вопросов, связанных индустриальной, региональной сегментацией, стимулированием каналов сбыта: «Какие индустриальные сегменты являются приоритетными? Какие регионы следует развивать в первую очередь? На какие каналы сбыта ориентируется компания?» Если эти вопросы, останутся без ответа, то, по определению, усилия продавцов будут направлены в те индустрии и в те регионы, где продавать легче, там, где позиции компании традиционно сильны, где существуют наработанные связи.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.