

МОТИВИРУЕМ СОТРУДНИКОВ ЧЕРЕЗ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Шведова Наталья, компания А&Б

Полноценно использовать кадровый ресурс помогает грамотно выстроенная система мотивации сотрудников, основанная на ключевых показателях эффективности (КПЭ). Тогда каждый, от рабочего до директора, может видеть, за что и сколько он получит в результате своей деятельности. Однако важно выстроить систему мотивации настолько гибкой, чтобы она продолжала расти и изменяться с ростом и изменением бизнеса в компании.

Исходные данные и масштабы работ

Предприятие нефтегазовой отрасли с территориально распределёнными филиалами. Их 7, и расположены они от Самары до Красноярска, в том числе и в районах Крайнего Севера. Головной офис находится в Москве.

Общая численность сотрудников составляет 4,5 тыс. человек.

Использование в компании программного продукта «1С:Зарплата и Управление персоналом КОРП» позволило реализовать и внедрить в повседневную практику механизм формирования и распределения

переменной части заработной платы сотрудников по ключевым показателям эффективности (КПЭ). Собственно перечень КПЭ, удельные веса показателей и соотношение показателей с должностями — разработка независимых консультантов. Перед специалистами ООО «Компания А&Б» была поставлена задача адаптации и доработки методологии расчёта зарплаты с учётом КПЭ, разработка механизмов расчета в программном продукте и его внедрение во всех филиалах организации.

В первую очередь требовалось автоматизировать расчет переменной части зарплаты в зависимости от КПЭ для всех сотрудников предприятия, начиная от младшего обслуживающего персонала, включая основных рабочих и инженерно-технических работников, вплоть до директората. При этом нужно было организовать расчет переменной части зарплаты по нескольким показателям КПЭ с учетом удельного веса каждого в общей схеме оплаты.

Согласно штатному расписанию компании в ней 210 должностей. Чтобы система КПЭ была эффективна, на одну должность может приходиться в среднем от двух до пяти показателей. Большое количество показателей расплывает внимание работника и снижает «стоимость» каждого показателя в переменной части вознаграждения за труд. Поэтому и не мотивирует работника.

Всего в компании используется 500 ключевых показателей эффективно-

сти, по которым можно судить о результатах деятельности компании в целом и с большой степенью надёжности оценивать выполнение основных бизнес-процессов во всех структурных подразделениях.

Переменная часть зарплаты

Сначала считается постоянная — окладная — часть (схема 1).

Для начисления переменной части зарплаты вводится информация, которая «отвечает» за удельные веса по показателям. Для этого разработан справочник, где расписаны удельные веса каждого ключевого показателя в разрезе должностей Компании. Например, у сотрудника отдела кадров, занимающего должность «ведущий специалист», имеется три ключевых показателя. Два из них имеют вес по 40%, а один — 20% в общей сумме переменной части зарплаты.

Фактические ключевые показатели эффективности формируются вне основной программы и автоматически загружаются из структурированных файлов формата Excel.

Расчет переменной части зарплаты ведётся с учетом так называемых «отсекающих» показателей, которые вводятся в программу ежемесячно. Это такие показатели, как нарушение трудовой дисциплины или невыполнение нормативных актов предприятия, или несданная в срок производственная отчетность и т.д.

При наличии отсекающих показателей переменная часть вообще не начис-

Формирование резерва

После расчета переменной части начисляется резерв. Допустим, сотрудник в текущем месяце не выполнил какие-либо показатели. Из них часть — ежемесячные показатели, часть — нарастающие с начала года. Например, выполнение операционной прибыли предприятия, или превышение затрат на персонал. В январе такой показатель может быть не выполнен, однако по нарастающей с начала года он уже в феврале будет выполнен. Тогда в январе сумма, соответствующая частично выполнению КПЭ, не выплачивается сотруднику, а поступает в резерв, и в следующем месяце при условии выполнения показателей выплачивается.

Так, предположим, работа сотрудника оценивается по трём ключевым показателям эффективности и при их выполнении ему начисляется переменная часть вознаграждения за труд. Однако в текущем месяце сотрудник не выполнил два КПЭ, а третий — выполнил на 100%. Только по одному этому показателю ему и будет начислена переменная часть заработной платы.

В случае перевыполнения показателей выплата производится по решению комитета по кадрам и вознаграждениям.

Отчеты

В системе сгенерировано множество отчетов, которыми пользуются разные службы: управление персоналом, плановый отдел, отдел труда и заработной платы и др.

В отчётах представлена общая информация по выполнению показателей в каждом месяце, или более конкретная — по каждому сотруднику. Сводный отчет по каждому показателю можно получить в разрезе подразделения, должности, и т.д., либо в целом по компании.

Так, анализировать затраты премирования по КПЭ как отдельного филиала, так и в разрезе холдинга можно с помощью отчета «Переменная часть в разрезе КПЭ». Для учета заложенного резерва используется отчет «Резерв по показателям», который формируется в разрезе показателей по сотрудникам организации. Для анализа изменения выполнения КПЭ в разрезе периода удобнее использовать отчет «Учет работы сотрудников по показателям». Более подробные выкладки можно получить в отчете «Расчет процента переменной части по сотрудникам». Отчет используется для анализа полученного процента по переменной части сотрудника в разрезе КПЭ.

Система премирования по КПЭ работает у заказчика уже на протяжении четырех лет и показала себя достаточно гибкой, адаптированной под развитие системы материального стимулирования. Она выполняет свою роль по мотивации персонала, претерпевает изменения в связи с изменением внутренних и внешних условий у заказчика. Это еще раз убеждает в том, что для реализации системы мотивации, самое главное — наличие грамотной методологии, а также желание и здравый смысл.