

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В современных условиях работники отдают организации значительно больше, чем получают за свой труд. Это приводит к снижению лояльности персонала, заинтересованности в работе, демотивации, ухудшения качества продукции. Однако зарубежный опыт экономически стабильных и развитых стран предоставляет гораздо больше возможностей для гармонизации взаимоотношений предприятия и работников. В странах с развитой рыночной экономикой широко применяются различные методы материального поощрения персонала и стимулирования высоких показателей трудовой деятельности.

Среди научных деятелей, которые занимались исследованием вопросов материального стимулирования персонала, следует отметить таких отечественных и зарубежных ученых, как: Богиня Д., Гавкалова Н., Гринева В., Горелов Д., Иванюков О., Новикова О., Оникиенко В., Онищенко Т., Трыдид О., Уотермена Г., Уткина Е., Армстронг, С.Л. Брю, Я. Кесслер, К.Р. Макконелл, А. Маршал, Н.Х. Мескон, Ф. Хедоури, Р.Дж. Еренберг и др. Анализ их научных работ дает возможность сделать вывод, что очень много проблем, связанных с управлением материальным стимулированием, в частности с системой вознаграждения работников обстаются нерешенными. Таким образом,

недостаточно внимания уделяется факторам, которые влияют на действенность материальных стимулов, отсутствуют исследования потенциальных возможностей предприятий в сфере материального стимулирования, недостаточно исследованы структурно-функциональные связи отделов организации труда и заработной платы с другими подразделениями предприятия, не в полной мере использованы возможности социологического и социально-психологического исследования уровня действенности системы материального стимулирования в период кризиса.

Целью данной статьи является предоставление методики вознаграждения персонала на основе ключевых показателей эффективности (англ. – Key Performance Indicators, KPI).

Наибольшее распространение на предприятиях различных форм собственности получили две формы оплаты труда: сдельная и повременная. В данной работе основной упор делается на применение ключевого показателя эффективности для вознаграждения персонала. Однако, целесообразней будет для начала определить, в каких формах оплаты труда этот показатель может применяться и давать необходимые результаты.

Итак, при сдельной форме оплаты труда заработок зависит от количества произведенных единиц продукции с учетом качества, сложности и условий труда. Здесь использование исследуемого показателя будет наиболее уместно, т.к. KPI направлен на определение уровня качества того, или иного показателя. При повременной форме оплаты труда заработная плата зависит от количества затраченного времени с учетом квалификации работника и условий труда. В этом случае KPI возможно применить только для определения квалификации (компетенции) работника [5, с. 154].

Однако, вернемся к цели данной работы – предоставлению методики вознаграждения персонала. В экономической литературе [2, с.248] выделяют следующие виды материального стимулирования:

1. Заработная плата: основная часть (фиксированный оклад) и дополнительная часть (премии, надбавки, доплаты и т.д.).

2. Бонусы: разовые выплаты из прибыли организации (до 10-50% от основного оклада).

3. Участие в прибыли: (устанавливается в процентах от основной заработной платы) зависит от уровня, который сотрудники занимают в иерархии компании.

4. Дополнительные выплаты: к такому роду выплат относятся дополнительные выплаты за стаж работы, учет финансовых результатов деятельности фирмы при определении уровня вознаграждения работника [3, с.249].

Не маловажную роль при начислении бонусов играет оценка работника, его профессиональных навыков, компетенций, подходов к решению поставленных задач. И если стаж работы и уровень образования очень просто определить, то оценивая, например, лидерские качества или уровень профессионализма, руководитель компании сталкивается с определенными трудностями [2, с.76].

В таком случае наиболее рациональной является методика оценки должностей при помощи ключевых показателей эффективности. Это система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Их использование дает предприятию возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. KPI позволяет производить контроль

деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени. [4, с. 37].

В таблице 1 представлена методика оценки руководящих должностей на базе KPI.

Таблица 1

Оценка руководящих должностей (сводная таблица)

Фактор \ Должность	Лидерские качества	Отношения с подчиненными	Результативность работы	Уровень ответственности	Стрессоустойчивость	Коммуникативные навыки	Инициативность	Самоорганизация	Сер.значения, баллов **:
Вес согласно KPI, %	20	20	20	15	10	5	5	5	
Начальник отдела	5	5	4	5	5	4	3	3	4
Заместитель ген.директора	5	3	5	4	4	3	4	3	4
Главный бухгалтер	3	3	3	3	4	5	3	4	4
Начальник отдела кадров	3	5	4	4	5	3	4	5	4
Руководитель проектной группы	4	4	4	4	4	4	3	4	3

* - KPI устанавливается генеральным директором предприятия

** - рассчитывается путем произведения оценки 1 фактора на вес фактора 1 + оценка 2 фактора на вес фактора 2 + и т. д.

Таблица 2 является продолжением предыдущей таблицы и представляет собой соотношение оценок сотрудников и процентов вознаграждения.

Таблица 2

Соотношение оценки и процента вознаграждения

Оценка	Процент вознаграждения, %	Итоговая сумма бонуса, грн.
1	5	250
2	10	500
3	15	750
4	20	1000
5	25	1500

Внедрение подобной методики предполагает использование взаимосвязи компетенций работника с процентом вознаграждения. Главной метрикой в данном случае выступает KPI. Существует несколько главных принципов уравнивания факторов (компетенций) и ключевого показателя эффективности [4, с. 84].

1. Чем важнее KPI, тем больше его вес. В табл. 1 мы видим, что наибольший вес имеют такие факторы как лидерские качества и отношения с подчиненными.

2. Вес необходимо ранжировать, начиная с более важных показателей.

3. Плохо измеряемые, нерелевантные, общие факторы, должны иметь вес не более 15-20%.

4. Сумма KPI по все факторам не должна превышать или быть меньше 100%.

Табл. 1 представляет собой общую картину профессиональных компетенций топ-менеджмента организации. Для того, чтобы понять принцип заполнения сводной таблицы, вашему вниманию будет предоставлена табл. 3, в которой будет отображена оценка начальника отдела кадров его подчиненными. Такая же таблица составляется для каждой из должностей.

Шкала оценивания должностей варьируется от максимального значения – 5 до минимального значения – 1.

После анализа и окончательного подведения итогов сводной таблицы (табл. 1) переходим к заполнению таблицы соотношения оценок и процентов вознаграждения работников (табл. 2).

Процент вознаграждения, наиболее часто используемый при расчете премиального фонда крупных корпоративных компаний – 5-25% от основного оклада [2, с. 156]. Поэтому в данном случае при разработке методики расчета суммы вознаграждения (бонуса) были установлены именно такие границы.

При расчете итоговой суммы вознаграждения (бонуса) была взята за основу средняя заработная плата топ-менеджеров по Украине – 5000 грн. [5]. Результаты расчета отображены в табл.2.

Таблица 3

Оценка профессиональных компетенций начальника отдела кадров

Фактор Должность	Лидерские качества	Отношения с подчиненными	Результативность работы	Уровень ответственности	Стрессоустойчивость	Коммуникативные навыки	Инициативность	Самоорганизация
Сотрудник 1	5	5	5	4	5	3	4	5
Сотрудник 2	4	5	3	4	4	3	3	4
Сотрудник 3	5	5	4	5	5	4	3	5
Сотрудник 4	5	4	4	4	5	3	4	4
.....
Сотрудник n	4	5	4	5	4	3	3	5
Среднее значение, баллов*	5	5	4	4	5	3	4	5

* - значения переносятся в строку «Начальник отдела кадров» сводной таблицы

Процент вознаграждения, наиболее часто используемый при расчете премиального фонда крупных корпоративных компаний – 5-25% от основного оклада [2, с. 156]. Поэтому в данном случае при разработке методики расчета суммы вознаграждения (бонуса) были установлены именно такие границы.

При расчете итоговой суммы вознаграждения (бонуса) была взята за основу средняя заработная плата топ-менеджеров по Украине – 5000 грн. [5]. Результаты расчета отображены в табл.2.

Очень важно понимать, что не существует идеальной системы вознаграждения персонала. Любую из существующих мотивационных и компенсационных систем можно использовать полностью, или применять частично. Но прежде чем ее внедрять необходимо выявить ограничения, барьеры, которые возникают или могут возникнуть на исследуемом предприятии, учесть влияние разработанных методик на эффективность системы мотивации, а затем проанализировать готовую систему компенсации с учетом критериев ее эффективности.

Таким образом, система вознаграждения персонала на основе объективных показателей эффективности представляет собой разработку и внедрение оптимизационных заданий, направленных на усовершенствование отдельных механизмов деятельности организации.

Использованная литература

1. Зайцева Ю. Мотивация персонала к эффективной работе: от теории к практике // Менеджер по персоналу. – 2010. - №11. – с.20-28
2. Городний В.И. Стратегия формирования и развития крупной корпоративной компании: на примере ОАО «Татнефть». – М.: Дело, 2005. – 304 с.
3. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально – трудові відносини: підручник. – К.: Знання, 2004. – 535 с.
4. Клочков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: ЭСКОМО, 2010. – 270 с.
5. Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві: Монографія. – Донецьк, 2006. – 212 с.
6. Держкомстат України. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>