

Премию – за результат

Повышение эффективности работы персонала и справедливая оплата за его результаты – главная цель кадровой политики ОАО «Международный аэропорт Шереметьево». С 2007 года на предприятии внедрена и успешно действует система на основе грейдов, построенная на оценке вклада каждого человека в достижение результатов своего подразделения и компании в целом.

Наша система премирования различна для руководителей как среднего и высшего звена, так и остальных работников. Первые получают годовой бонус в зависимости от достижения поставленных индивидуальных и корпоративных целей. Остальным работникам, относящимся к категориям рабочих, специалистов, служащих и руководителей линейного звена начисляют ежемесячную премию, размер которой строго зависит от результатов деятельности.

Непосредственный руководитель наблюдает в течение месяца за вкладом каждого сотрудника. Исходя из наблюдений и критериев результативности, он выбирает интервал (балл), который наиболее точно определяет результат деятельности. Оценка проводится по трем основным критериям:

- объем работы/выполнение функционала;
- качество работы/отношение к работе;
- дисциплина труда.

Данные критерии являются реальными и достижимыми для любого квалифицированного и профессионально подготовленного работника. Результаты его оцениваются по 4-балльной шкале.

Поясню это на примере. В случае, если работник в целом выполнил задачи и те функции, которые предусмотрены должностной инструкцией и планом работ, но, тем не менее, нуждается в четкой формулировке задач и постоянном контроле исполнения, то по критерию «Объем работы/выполнение функционала» его дея-

тельность будет оценена как «неудовлетворительная». Если же он проявлял инициативу, брал на себя дополнительные задачи и функции и в период исключительной загруженности своего подразделения сыграл основную роль для достижения поставленных задач, то по критерию «Объем работы/выполнение функционала» его деятельность будет оценена как «отличная».

На основании вышеперечисленного по трем основным критериям определяется итоговая оценка деятельности работника за месяц. Максимальный размер премии, которая может быть выплачена ему, составляет 40% оклада, а в случае применения к работнику дисциплинарных взысканий премирование не производится вообще.

Система построена таким образом, что премиальные фонды подразделений рассчитываются из установленного процента на всех работников, числящихся в подразделении в отчетном периоде, в том числе и на отсутствующих по причинам нетрудоспособности и отпусков. А сама премия выплачивается работникам в зависимости от фактически отработанного времени. Руководители подразделений могут поощрять выполнение дополнительных объемов работ, либо устанавливать надбавки за совмещение. Экономия ежемесячных премиальных фондов используется ими в конце года. Годовая экономия может быть выплачена в виде дополнения за высокие результаты в труде за весь год.

После заполнения оценочной формы (см. таблицу) руководители знакомят ис-

полнителей с оценкой их деятельности, предоставляя в обязательном порядке возможность обратной связи.

В некоторых коллективах обсуждение оценки носит коллегиальный характер. Непосредственные руководители оценивают результаты своих подчиненных и дают обоснование своей оценки руководителю более высокого уровня. В результате коллективного обсуждения оценки могут корректироваться.

Понятно, что, оценивая работников, руководители могут совершать следующие ошибки. Вот наиболее типичные:

- Субъективное суждение. Ориентация руководителя на личные симпатии или антипатии.

- Логические ошибки. При оценке деятельности работника по одному из критериев «отлично» либо «неудовлетворительно» руководитель необъективно распространяет данную оценку и на оценки по другим критериям.

- Среднее значение. Выставление средней оценки всем работникам позволяет легко уйти от проведения достоверной оценки. Основано на том, что большинство работников демонстрируют примерно среднюю результативность.

- Слишком мягкая оценка. Заниженная требовательность при оценке. Данная ошибка является одной из самых распространенных. Основная ее причина – стремление руководителя избежать конфликта.

- Некорректная обратная связь или ее отсутствие. Последовательная, уместная обратная связь и диалог между руководителем и сотрудниками укрепляют самооценку работников и повышают эффективность работы.

Весь процесс оформления оценки результатов деятельности работников и начисления премии занимает два-три рабочих дня. В настоящее время в ходе работ по внедрению на предприятии модуля расчета заработной платы на базе mySAP HCM этот процесс максимально автоматизируется, что позволяет исключить технические ошибки и сократить трудозатраты на контроль процесса оценки и премирования.

В целях минимизации ошибок и повышения качества системы премирования у нас постоянно проводится обучение руководителей действующим системам оплаты труда и премирования. На семинарах разъясняются вопро-

Форма для подведения итогов деятельности за _____ месяц 20__ года
 работников _____

(наименование подразделения)

Ф.И.О.	Должность	Итоги деятельности, «0»... «3»				Премия, %	Дата озна- комления	Подпись работника
		Объем работы	Качество работы	Дисципли- на	Итоговая оценка			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

 Ф.И.О., должность руководителя

СОГЛАСОВАНО

 Ф.И.О. оперативного (функционального) руководителя

сы по критериям оценки, документационному оформлению премиальных выплат, возможности исправления допущенных ошибок, методике обратной связи и другие.

Отдел компенсаций и льгот службы управления персоналом успешно администрирует весь процесс премирования сотрудников аэропорта в части контроля и согласования размеров премиальных фондов подразделений и мониторинга качества процессов премирования в подразделениях. **И вот результат – за весь период действия системы премирования не было ни одного обращения в комиссию по трудовым спорам о несправедливости выплат.** Единичные жалобы работников связаны, как правило, с несогласием принять оценку руководителя. Каждый случай подробно изучается, и по нему выносится обоснованное заключение.

Ежемесячная оценка деятельности является не только инструментом материальной мотивации. Информация эта используется на предприятии для принятия решений по повышению со-

труднику уровня в грейде, при выплате дополнительной премии за высокие результаты в работе за год, принятии решений о возможности возложения на данного работника дополнительных функций или задач.

Действующая система постоянно совершенствуется. Инициаторами изменений являются руководители, представители профсоюзной организации и рядовые работники предприятия. Более 80% всех предложений внедряются.

Основная цель проведения оценки результатов деятельности работника – вознаградить его за конкретный труд в соответствии с достигнутыми результатами. Очень важным является и то, что оценка результативности дает возможность руководителю и подчиненному наладить обратную связь, а предприятию направить усилия сотрудников на достижение целей и задач организации.

Ю. Кабыш,

*начальник отдела компенсаций и льгот
дирекции по управлению персоналом
и организационному развитию ОАО
«Международный аэропорт Шереметьево»*