

Машков А.С.,
соискатель,
Академия Труда и Социальных Отношений

ПРЕМИЯ И СТИМУЛИРУЮЩИЕ ДОПЛАТЫ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрена система премирования персонала применяемая на действующем производственном предприятии. Важной особенностью этой системы является тесная связь размеров премии с результатами деятельности предприятия и, прежде всего, с финансовыми показателями. Данная система позволила в период кризиса снизить выплаты персоналу автоматически, не прибегая к нарушениям трудового законодательства, и позволила избежать многих конфликтов и недовольства сотрудников.

Одним из следствий финансово-экономического кризиса является повышенное внимание к выплатам работникам, осуществляемым работодателем. Более того, в современной экономике труда имеют место примеры тому, как в США и ряде других стран, в том числе и России, государство принимает рекомендации по ограничению размеров выплат бонусов менеджменту крупных, влиятельных в экономике страны предприятий.

В результате финансово-экономического кризиса многие коммерческие предприятия, помимо оптимизации численности персонала, вынуждены сокращать выплаты оставшимся сотрудникам. На практике это реализуется в виде сокращения оклада либо отмене или сокращении премии и других стимулирующих выплат, а также различных социальных льгот. Однако, как показывает опыт нашего предприятия, не все фирмы отказываются от стимулирования своих работников, в том числе и за счет премирования персонала, но среди условий премирования стали преобладать те компоненты системы премирования, которые указывают на связь размера премий от результатов деятельности предприятия и, прежде всего, от финансовых показателей.

Ведь от правильно подобранной системы премирования, учитывающей особенности производственного и трудового процесса, учитывающая не только личный трудовой вклад работника, но и коллективные результаты работы, зависит эффективность работы всего предприятия, а, следовательно, устойчивость и размеры дохода организации — источника повышения заработной платы работников, и прибыли предпринимателя.

Рассмотрим систему премирования, применяемую на швейном предприятии ООО «Фан Спорт».

Фирма ООО «Фан Спорт» образовалась в 1997 году. Форма собственности — частная. Деятельность фирмы «Фан Спорт» началась с торговли фирменными майками зарубежных клубов и атрибутикой для болельщиков. Через два года фирма уже экипировала детские команды и спортивные школы в форму собственного производства, которую изготавливала по собственным лекалам.

Всю продукцию предприятие стремится производить самостоятельно, что

позволяет контролировать качество, сроки и цену. В месяц производство выпускает около 12 тыс. изделий. Предприятие стремится модернизировать и наращивать парк оборудования, совершенствовать технологии, выпускать новые виды продукции. Фирма производит полный ассортимент формы и спортивной одежды для футбола, баскетбола, волейбола, хоккея, легкой атлетики, изготавливает сувенирную продукцию. Является владельцем зарегистрированного товарного знака «Fan Sport».

Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «Фан Спорт» за последние 3 года представлены в данных табл. 1.

Таблица 1.

Показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Фан Спорт» за 2006-2008 гг. (в тыс. руб.)¹

Показатель	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Выручка (нетто) от реализации продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость)	73240	102416	137190
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	34890	52011	69800
Валовая прибыль	38350	50405	67390
Коммерческие и управленческие расходы	27900	32045	44428
Прибыль (убыток) от продаж	10450	18360	22962
Прочие расходы	12	14	20
Прибыль (убыток) до налогообложения	10438	18346	22942
Текущий налог на прибыль	2505	4403	5506
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	7933	13943	17436

Данные табл. 1 показывают, что предприятие является финансово-устойчивым хозяйствующим субъектом, чему во многом способствует принятая на фирме система премирования персонала.

Выплачиваемая заработная плата включает следующие элементы:

- базовая заработная плата;
- премиально-переменная часть базовой заработной платы стимулирующего характера;
- социальные стимулы (льготы работникам);
- премия по итогам года;
- премия за экономию материальных ресурсов;
- разовые выплаты за конкретные результаты работы (из директорского фонда);
- выплаты различного характера (доплата за работу в ночное время, межразрядную разницу, повышение квалификации, оплата за работу в выходные и праздничные дни, время нахождения в служебных командировках, время исполнения государственных и общественных обязанностей, обучение учеников на производстве; надбавки за высокую квалификацию,

¹ Таблица рассчитана автором

увеличение объема работ);

- комиссионные выплаты от продаж (для коммерческих служб).

Базовая заработная плата соответствует установленным окладам и включает все установленные в данный период надбавки. Премия начисляется на должностной оклад сотрудника за фактически отработанное в данном отчетном периоде время с учетом всех доплат и надбавок, и складывается из суммы трех коэффициентов, каждый из которых имеет свои оценочные уровни (А, В, С, Д, Е) выполнения плановых показателей работы в баллах. Размер премиальной части ФОТ утверждается приказом Генерального директора после рассмотрения материалов по премированию на заседаниях балансовой комиссии.

Для того чтобы лучше понять данную систему премирования, рассчитаем заработную плату главного бухгалтера ООО «ФАН Спорт», она будет определяться по следующей формуле:

$$\text{ЗПГБ} = \text{ЗПб} + \text{Пр}, \quad (1)$$

где ЗПб - базовая заработная плата; Пр – стимулирующие выплаты (премия).

Стимулирующие выплаты рассчитываются путем суммирования трех коэффициентов:

$$\text{Пр} = \text{КР1} + \text{КР2} + \text{КР3}, \quad (2)$$

где **КР1**- коэффициент эффективности предприятия, зависит от финансово-экономических показателей; **КР2**- коэффициент эффективности работы бухгалтерского отдела; **КР3**- коэффициент трудового вклада сотрудника.

Для того чтобы посмотреть, как рассчитываются эти коэффициенты, рассчитаем заработную плату главного бухгалтера ООО «Фан Спорт». Коэффициент эффективности предприятия (КР1) определяется в соответствии с результатами финансово-хозяйственной деятельности предприятия: он оценивается в зависимости от объема выпущенной продукции, объема реализованной продукции, показателя себестоимости продукции и прибыли от продаж (табл. 2.).

Таблица 2.

Расчет коэффициента эффективности работы предприятия (КР1)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Объем выпущенной продукции	А - менее 70%	0
	В - от 70% до 100%	0,1-0,2
	С - выполнение плана 100%	0,4
	Д - перевыполнение плана за счет внеплановых заказов	0,5
2. Объем реализованной продукции	А - менее 70%	0
	В - от 70% до 100%	0,1-0,2
	С - выполнение плана 100%	0,3
	Д - перевыполнение плана свыше 100% до 105%	0,35
	Е - перевыполнение плана свыше 105%	0,4
3. Показатель себестоимости продукции	А - не выполнен, более 10%	0
	В - не выполнен, менее 10%	0,1
	С - в пределах плана	0,25
	Д - снижение плановых затрат до 3%	0,3
	Е - снижение плановых затрат свыше 3%	0,4

4. Прибыль от продаж	А – нет прибыли	0
	В-50% от плана	0,1
	С- 80% от плана	0,2
	Д- 100% плана	0,3
	Е- перевыполнение плана	0,4
текущий период считать по отношению к факту предыдущего месяца		

Для расчета коэффициента КР11 в зависимости от выполнения показателей приведенных в таблице 2, суммируют полученные баллы и делят на 4. Максимально возможный КР11=0,425 ((0,5 + 0,4 + 0,4 + 0,35)/4), минимальный - 0. То есть при самом удачном раскладе заработная плата может увеличиться на 0,425 у всех сотрудников ООО «Фан Спорт» как у руководителей, так и у простых работников (кроме не попадающих под действие Положения «О системе оплаты труда ООО «ФАН Спорт», в основном это рабочие-сдельщики).

Коэффициент эффективности работы бухгалтерского отдела (КР12) определяется в соответствии с пунктами табл. 3. Механизм расчета коэффициента аналогичен расчету КР11. Максимально возможный КР12 = 0,35 (минимум 0).

Таблица 3.

Расчет коэффициента эффективности работы бухгалтерии (КР12)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Рост производительности труда к по сравнению с прошлым периодом	А - менее 1	0
	В-1	0,1
	С- 1 -1,1	0,2
	Д- 1,1 -1,2	0,3
	Е - свыше 1,2	0,4
2. Уменьшение претензий со стороны контролирурующих органов	А - рост	0
	В - нет роста (сравнение с предыдущим периодом)	0,2
	С - снижение количества претензий	0,4
3. Повышение эффективности существующей системы учета ТМЦ и денежных средств	А - нет предложений	0
	В - незначительное количество предложений	0,1
	С - достаточное количество квалифицированных предложений	0,2
	Д - большое количество предложений, внедренных в практику	0,3
4. Контроль за оформлением документов	А - наличие большого количества ошибок	0
	В - документация оформляется удовлетворительно	0,2
	С - отсутствие ошибок	0,3

Коэффициент личного трудового вклада главного бухгалтера (КР13) определяется по таблице разработанной специально для этой должности (табл. 4).

Таблица 4.

Расчет коэффициента трудового вклада главного бухгалтера (КР13) 1

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Выполнение личного бизнес-плана	А - абсолютное невыполнение плана	0
	Б - выполнение менее половины мероприятий	0,2
	С - выполнение большинства пунктов	0,3
	Д- выполнение	0,4
2. Качественное выполнение своих функциональных обязанностей	А - неудовлетворительно	0
	Б - удовлетворительно	0,1

	С - хорошо	0,3
	Д - отлично	0,4
3. Отсутствие нарушений исполнительской и трудовой дисциплины	А - неудовлетворительная дисциплина, нарушения, повлекшие серьезные последствия	0
	В - удовлетворительная дисциплина, малое количество нарушений	0,2
	С - отсутствие нарушений, хорошая дисциплина	0,4
4. Инициативность в работе отдела, творческая активность	А - пассивен, идет по проторенной дороге	0
	Б - изредка участвует	0,2
	С - активно участвует	0,3
	Д - часто вносит новые предложения	0,4
5. Выполнение заданий руководства	А - поручения не выполняются в срок, качество неудовлетворительное	0
	Б - выполняются с нарушением сроков с удовлетворительным качеством	0,1
	С - выполняются в срок с удовлетворительным качеством	0,25
	Д - выполняются в срок с хорошим качеством	0,4

Максимум **КРІЗ**=0,4, минимум – 0.

Рассчитаем максимальную заработную плату главбуха:

$$\mathbf{ЗПГБ} = 1 + 0,425 + 0,35 + 0,4 = 2,175.$$

Таким образом, максимальная заработная плата главного бухгалтера ООО «Фан Спорт» может составить 2,175 оклада, при отличном выполнении всех показателей, как коллективных, так и личных. Если же все показатели выполнены неудовлетворительно, то он получит базовый оклад. Таким образом, на фирме ООО «Фан Спорт» создается значительная заинтересованность сотрудников в повышении производительности труда, выполнении плана и увеличении прибыли предприятия.

Для швей работающих в ООО «ФАН Спорт» установлена прямая сдельная оплата труда, которая сама по себе стимулирует увеличение производительности труда, а для того, чтобы не страдало качество продукции, введено коллективное премирование за качество продукции, снижение количества брака и рекламаций от клиентов, выполнение плана производства продукции и др. Премии рабочим-сдельщикам швейного цеха (швеям) начисляются на основе вычисления коэффициента эффективности швейного отдела, на который увеличивается сдельный заработок швеи (табл. 5.). Кроме того, на фирме ООО «ФАН Спорт» для рабочих печатного цеха введено премирование за экономию материалов в размере 20% от стоимости сэкономленных материальных ресурсов.

Таблица 5.

Расчет коэффициента эффективности швейного цеха

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1 . Выполнение плана производства продукции в заданной номенклатуре	А - менее 70%	0
	В -от 70% до 100%	0,1
	С - выполнение плана 100%	0,2
	Д - перевыполнение плана за счет внеплановых заказов на 10%	0,3
	Е - перевыполнение плана за счет внеплановых заказов более 20%	0,4
2. Уменьшение сбоев в	А - рост	0,1

работе оборудования	В - нет роста (сравнение с предыдущим периодом)	0,2
	С - снижение сбоев	0,35
3. Отсутствие претензий к продукции, работам, услугам со стороны служб технического контроля и потребителей	А - рост	0
	В - нет роста (сравнение с предыдущим периодом)	0,3
	С - снижение количества претензий	0,4
	Д - отсутствие претензий	0,6
4. Внедрение новых видов продукции, освоение новой технологии	А - не было	0
	В - технология внедряется удовлетворительно	0,2
	С - освоены новые виды продукции (технологии)	0,3
5. Культура производства	А - неудовлетворительная	0
	В - удовлетворительная	0,1
	С - средняя	0,2
	Д - высокая	0,3

По положению для коммерческой службы, для стимулирования работы менеджеров по продажам в ООО «Фан Спорт» используется специальная система премирования в виде выплаты комиссионного процента от продаж, при условии выполнения минимального плана продаж (300 тыс. руб.). Размер комиссионных составляет 2 процента от суммы превышающей 300 тыс. руб. Так как выплачиваемый комиссионный процент от продаж учитывает такие показатели как общий доход, прибыль и стимулирует повышение производительности труда, повышение качества обслуживания и другие показатели, то для менеджеров по продажам нет необходимости вводить сложные коэффициенты расчета эффективности работы отдела и личного трудового вклада, цифры продаж говорят сами за себя.

Примечательно, что автор ранее критиковал данную систему премирования, т.к. соотношение базовой заработной платы и премиально-переменной части заработной платы представлялось слишком значительным, из-за чего премия воспринималась как гарантированная часть оклада, просто она могла быть несколько больше или меньше.

По оценкам отечественных и зарубежных исследователей в нормальных условиях воспроизводства удельный вес премии в общей зарплате не должен превышать 30 – 35%, повышение доли премии может привести к тому, что премия перестает выполнять свою первоначальную стимулирующую функцию и превращается в доплату к заработной плате. Низкая доля оклада и высокая доля премии приводили к неудовлетворенности существующей системой премирования и большой текучке кадров. Однако в условиях финансово-экономического кризиса, когда из-за снижения покупательной способности населения, произошел значительный спад продаж, эта система позволила снизить выплаты сотрудникам автоматически, не прибегая к нарушениям трудового законодательства, что позволило избежать многих конфликтов и недовольства сотрудников, столь распространенных на многих фирмах с начала кризиса. Автоматическое снижение окладов позволило также не прибегать к болезненному сокращению численности персонала, а небольшое необходимое сокращение было достигнуто естественным путем в связи с выходом некоторых сотрудников на пенсию, увольнениям по собственному желанию и т.д.

Литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменениями и дополнениями на 1 января 2009 года. М.: Эксмо, 2009.
2. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика /Издание 2/ - М: Издательство: «Альпина Бизнес Букс», 2007.
3. Организация и регулирование оплаты труда./ Смирнова М.Е., Сорокина М.Е., Федченко А.А., Шлендер П.Э. - М.: Издательство: «Молодая гвардия», 2009.
4. Федченко, А.А. Методические подходы к оценке эффективности премиальных систем. Вестник ВГУ, Серия экономика и управление, 2004, №2.
5. Чингос, Питер Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
6. Экономика труда: теоретический и практический анализ: учебник/ под ред. д-ра эконом. наук, проф. А.А. Федченко. – М.: Издательство «Экзамен», 2007.
7. Экономика труда: учебник / А.И. Рофе, Е.В. Галаева, А.С. Лавров, В.Т. Стрейко; под ред. проф. А.И. Рофе. – М.: Издательство «МИК», 2007.
8. www.hr-portal.ru
9. Лобза Алла. Усовершенствование систем стимулирования труда в современных условиях.