

Оплата труда

промышленно-производственного персонала

В первой части статьи мы рассмотрели принципы начисления базовой заработной платы рабочим, а также специалистам, руководителям и служащим производственно-промышленных предприятий. Теперь поговорим о схемах премирования сотрудников данных категорий.

Премирование рабочих

Для премирования рабочих, как правило, используют две разновидности премиальных схем: *индивидуальное премирование* за производственные результаты и *коллективное премирование* за достижение установленных показателей для бригады / цеха / предприятия. Премирование осуществляется сверх основного заработка, а порядок и периодичность начисления и выплаты премии устанавливаются в Положении о премировании. Как правило, периодичность премирования рабочих является ежемесячной или ежеквартальной.

В случае индивидуального премирования предполагается установление процента премии за достижение производственных показателей конкретного рабочего: увеличение объема производства, улучшение качества продукции, экономия сырья и материалов и т. п.

Рассмотрим на условном примере расчет премии за увеличение объема производства.



Пример

Плановый месячный объем производства рабочего-повре-

менщика составляет 150 тонн продукции. При невыполнении плана премия не выплачивается. При перевыполнении плана свыше максимально установленного уровня в 300 тонн премия выплачивается в размере 20% от месячного фонда базовой заработной платы рабочего. При выполнении плана на уровне менее 300 тонн в месяц премия составит 10% от месячного фонда базовой заработной платы рабочего (табл. 1).

Таблица 1. Условия выплаты премии рабочему-повременщику

Объем производства, тонны	Размер премии, % от базовой заработной платы в мес.
Менее 150	0
От 150 до 300	10
Более 300	20

Рабочий за месяц произвел 210 тонн продукции. Его базовая заработная плата за месяц составила 20 тыс. руб.

Премия за месяц = $20\ 000 \times 10\% = 2\ 000$ руб.

К коллективным премиальным планам относят планы разделе-



Ариадна Денисова,
канд. экон. наук, начальник
департамента персонала
ООО «ЕвразХолдинг», тренер
«ИКТ», Москва

ния выгод, а также разделения прибыли¹.

Наиболее известными среди систем разделения выгод (gainsharing programs) являются План Скэнлона, План Ракера и программа Импрошэр (Improshare). Особенно активно они стали внедряться в 1970–1980-е гг., в первую очередь в США. Также существует множество вариантов модифицированных планов разделения выгод, которые активно использовались и в СССР, а также до сих пор применяются в практике управления вознаграждением на российских предприятиях.

Основное преимущество планов разделения выгод – их ориентация на повышение производительности труда и экономию затрат, что не только важно в условиях жесткой экономии ресурсов, но и понятно рабочим предприятия (планы прозрачны с точки зрения расчета и обоснова-

ния). Кроме того, они достаточно гибки, поскольку со временем при существенном изменении условий работы (внедрении новой техники и технологий, применении других видов сырья, повышении квалификации персонала и уровня автоматизации производства) нормативы могут корректироваться.

Премирование специалистов, руководителей и служащих производственно-промышленных предприятий

Переменная заработная плата РСС может рассчитываться на основе коллективных схем, используемых для рабочих, в частности на основе планов разделения выгод и разделения прибыли. Од-

нако наибольшую популярность в последнее время получила современная концепция «управления по целям» – система КРІ, в рамках которой премия рассчитывается исходя из достигнутого уровня выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ, или КРІ).

Термин «ключевые» подразумевает, что из всех показателей эффективности (КРІ), отражающих работу человека, выбираются именно те, которые в наибольшей степени связаны с долгосрочными целями организации. При этом устанавливаются сроки достижения показателей (как правило, год) и разрабатываются необходимые мероприятия. Обычно хватает пяти КРІ.

Сотрудники разделяются на категории, для каждой из которых устанавливается период постановки целей и, соответственно, период начисления и выплаты премии (табл. 2)².

Таблица 2. Период постановки целей в зависимости от категории сотрудников

Категория	Должности	Период постановки целей	Примеры КРІ
A	Топ-менеджеры, руководители ключевых подразделений, от которых зависит бизнес-результат	Полгода, год	EBITDA (Earnings before interest, depreciation and amortization – доход до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации), экономия бюджета, индекс удовлетворенности клиентов, доля рынка, TSR (total shareholder return – совокупная акционерная прибыль), узнаваемость бренда компании и т. д.
B	Руководители и сотрудники, которые создают основной бизнес-результат (например, сотрудники продающих подразделений в торговой компании)	Месяц, квартал	Объем продаж постоянным клиентам, объем продаж новым клиентам, объем повторных продаж, индекс удовлетворенности клиентов, доля рынка, темп роста доли рынка, выполнение плана продаж и т. д.
C	Руководители и сотрудники так называемых поддерживающих подразделений или подразделений, оказывающих услуги (например, HR-подразделения, бухгалтерии)	Квартал, полгода	Качество выполняемых работ (отсутствие ошибок, соблюдение требований законодательства и стандартов), соблюдение установленных сроков, текучесть персонала, экономия бюджета подразделения, индекс удовлетворенности внутренних клиентов и т. д.
D	Сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании и не участвующие в системе управления по целям (например, копировщик, секретарь)	КРІ для данных должностей не разрабатывается	–

¹ Подробно коллективные планы премирования рассмотрены в статье «Разделение выгод: стимулируем оптимизацию». – Справочник по управлению персоналом, 2010, № 9.

² Пример карты КРІ, типичные ошибки при внедрении системы показателей эффективности рассмотрены в статье «КРІ: за и против». – Справочник по управлению персоналом, 2011, № 5.

Таблица 3. Пример карты KPI на основе ССП для генерального директора предприятия

Составляющая ССП	KPI	Вес KPI, %	Целевой уровень, %	Мероприятия
Финансы	Рентабельность собственного капитала (ROE)	30	14	–
	Прирост выручки	10	25	–
Клиенты	Удовлетворение клиентов	15	85	Проект «Сервис +»
	Процент повторных покупок	5	75	Разработка программы лояльности покупателей
Операции	Процент доставок «точно в срок»	10	90	Оборудование автомобилей системой GPS-навигации
	Эффективность производства	10	90	Внедрение программы Lean production
Развитие персонала	Индекс вовлеченности сотрудников	10	85	Внедрение программ нематериальной мотивации. Внедрение грейдинга. Внедрение плана кафетерия льгот
	Текучесть персонала	5	10	Проведение исследования причин неудовлетворенности
	Доля управленческих должностей, для которых подготовлен кадровый резерв, %	5	95	Проект «Кадровый резерв»
ИТОГО		100		

Некоторые компании устанавливают KPI для своих сотрудников на основе концепции Системы сбалансированных показателей (ССП) или Balanced Scorecard (BSC), авторы которой Д. Нортон и Р. Каплан предложили оценивать деятельность сотрудников по четырем критериям: финансовому, клиентскому, операционному и критерию развития персонала. Далее приведен пример карты KPI на основе ССП для генерального директора предприятия (табл. 3).

Премирование топ-менеджеров компании заслуживает особого внимания. В целях стиму-

лирования данной категории сотрудников используются не только краткосрочные премиальные схемы, рассчитанные на срок до одного года, но и долгосрочные планы премирования за период более одного года. В таком случае показатели устанавливаются на несколько лет, а премиальный фонд выплачивается ежегодно при условии достижения целевых уровней показателей премирования³. Стоит отметить и планы премирования топ-менеджеров компании на основе ценных бумаг, такие как опционные программы, акции, ограниченные в обращении,

фантомные акции и т. п. Эти инструменты⁴ позволяют ориентировать наемных управляющих на повышение стоимости бизнеса. В последнее время подобные схемы успешно внедряются многими крупными российскими компаниями.

Составляющие любого из упомянутых в данной статье планов вознаграждения призваны ориентировать персонал производственного предприятия на достижение стратегических целей компании, прежде всего – на развитие производства, улучшение качества выпускаемой продукции и оптимизацию затрат.

³ Пример плана долгосрочного премирования ключевых сотрудников компании приведен в статье «Зарплатные решения для IT-компаний». – Справочник по управлению персоналом, 2012, № 1, 2.

⁴ Подробнее схемы премирования акциями описаны в статье «Высшие награды». – Справочник по управлению персоналом, 2009, № 5.