

Премия – фактор индивидуальный

Вопросы формирования гибких систем материальной мотивации персонала обсуждаются повсеместно, тем не менее, к единому мнению специалисты по HR и экономике труда пока не пришли. В предлагаемой статье представлен опыт реорганизации системы оплаты труда на примере небольшой промышленной компании ОАО «ПромИмпорт».

Причины, которые подтолкнули руководство компании на изменение системы материальной мотивации персонала, следующие:

1. Неэффективность системы премирования, отсутствие четких критериев выплаты премий.
2. Слабая зависимость размера премии от индивидуального вклада работника.
3. Недостаточная лояльность персонала к нуждам компании (отказ от участия в корпоративных мероприятиях, от выполнения срочной, сверхурочной работы и т. д.).
4. Отсутствие материальной заинтересованности персонала в повышении своего профессионального уровня.

В качестве важнейшего критерия при изменении системы материального стимулирования работников (системы оплаты труда) было определено недопущение роста фонда заработной платы.

Итак, на основании исследования вышеназванных причин были сформированы следующие основные виды премирования работников:

1. Премия за выполнение основных должностных обязанностей.
2. Премия за достижение индивидуальных показателей. Руководителям подразделений предложено устанавливать их ежемесячно для каждого работника. При этом показатели эти должны быть, с одной стороны, реально выполнимыми, с другой – требующими именно индивидуального (иногда творческого) подхода, т. е. выходящими

за рамки прямых должностных обязанностей и направленными на создание чего-то нового, перспективного для компании. Если этого не требуется, индивидуальные показатели могут и не устанавливаться. Однако работник может (и должен) сам инициировать такие показатели, предлагая прогрессивные (с его точки зрения) пути совершенствования своего труда. Индивидуальные показатели утверждаются вышестоящим руководителем.

3. Премия за лояльность к компании (участие в рекламных акциях, проводимых в выходной день, готовность к сверхурочной работе).

4. Премия за выслугу лет (начисляется в зависимости от стажа работы на предприятии).

5. Премия за самостоятельное повышение квалификации (в рамках своей должности за исключением резервистов).

Естественно, встал вопрос о механизме премирования. Стандартный подход: процент от тарифной ставки для каждого вида премирования, – единодушно был отвергнут, так как при этом теряется логическая взаимосвязь между разными видами премирования. Так, работник, проявивший недостаточную лояльность к ценностям компании, мог лишиться только той суммы, которая оговорена для данного вида премирования.

В целях заинтересованности работников в выполнении всех показателей премирования был предложен следующий подход:

$$Z = t \times (1+a) \times (1+b) \times (1+c) \times (1+d) \times (1+e)$$

t – тариф;

a – коэффициент премирования за выполнение основных должностных обязанностей (в пределах от 0 до 0,5);

b – коэффициент премирования за выполнение индивидуальных показателей деятельности (от 0 до 1);

c – коэффициент премирования за лояльность компании (от 0 до 0,1);

d – коэффициент премирования за повышение квалификации (от 0 до 0,1);

e – коэффициент премирования за выслугу лет (за каждый отработанный год добавляется один процент).

Рассмотрим более подробно «работу» этих показателей на примере ведущего специалиста отдела компенсаций и льгот дирекции управления персоналом компании, условно Чеснокова Ф. М.

Итак, согласно новой системе оплаты труда t (тариф) составляет 10 000 руб. Коэффициент a устанавливается в зависимости от выполнения основных должностных обязанностей (табл. 1).

Таблица 1

Показатели премирования за выполнение основных должностных обязанностей ведущего специалиста отдела компенсаций и льгот дирекции управления персоналом

Наименование показателя	Значение показателя a
Своевременное и качественное формирование ежемесячной отчетности (к 10-му числу каждого месяца, следующего за отчетным)	0,1
Своевременное и качественное формирование анализа эффективности использования трудовых ресурсов с конкретными рекомендациями по улучшению ситуации (до 15-го числа каждого месяца, следующего за отчетным)	0,2

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Значение показателя <i>a</i>
Своевременное и качественное начисление заработной платы работникам (5-е число каждого месяца, следующего за отчетным). Проверка таблиц учета рабочего времени, расчет дополнительных видов премирования и передача документов в бухгалтерию	0,2
Итого:	0,5

Примечание. В случае нарушения сроков предоставления документации или обнаружения ошибок, приписок и т. д. коэффициент премирования по данному показателю принимается равным 0.

Коэффициент *b* устанавливается в зависимости от выполнения индивидуальных показателей, установленных руководителем подразделения (табл. 2).

Таблица 2

Индивидуальные показатели премирования ведущего специалиста отдела компенсаций и льгот дирекции управления персоналом, установленные на январь 2009 г.

Наименование показателя	Значение показателя <i>a</i>
Оптимизация численности персонала производства № 1 на 10%	0,5
Разработка системы нематериальной мотивации персонала производства № 1	0,5
Итого:	1

Здесь и в предыдущем случае подведение итогов премирования осуществляется по принципу «да» – «нет». Никакие причины невыполнения показателей к рассмотрению не принимаются.

Коэффициент *c* устанавливается в зависимости от проявления сотрудником лояльности к компании. Иными словами, при 100%-ном участии сотрудника во всевозможных корпоративных мероприятиях, а также при проявлении сознательного рвения поработать, если этого требует ситуация, сверхурочно коэффициент *c* принимался 0,1. В иных случаях *c* = 0.

Коэффициент *d* – премирование за повышение квалификации определялся в соответствии с таблицей 3.

Таблица 3

Определение коэффициента премирования за повышение квалификации

Наименование показателя	Значение показателя <i>a</i>
Наличие ученой степени (кандидат наук, доктор наук), соответствующей сфере профессиональной деятельности	0,1
Наличие профессионального образования, соответствующего сфере профессиональной деятельности	0,05
Прохождение курсов профессиональной переподготовки, соответствующих сфере профессиональной деятельности	0,03
Прохождение курсов повышения квалификации, соответствующих сфере профессиональной деятельности (не позже чем пять лет назад)	0,01

