

Разделение выгод: стимулируем оптимизацию



Ариадна Денисова,
тренер, консультант, канд. экон.
наук, сертифицированный
специалист по управлению
глобальным вознаграждением
(GRP, Worldatwork), Москва

В условиях кризиса особенно актуальными становятся вопросы повышения производительности и экономии затрат. Поговорим о системах оплаты труда, обеспечивающих стимулирование работников к реализации программ операционных улучшений и снижения расходов.

Поскольку экономика развивается циклично, подобные системы за последнее столетие неоднократно рассматривались в теории менеджмента и применялись на практике. Так, «Научная школа управления» во главе с ее основателем и идейным вдохновителем Фредериком Тейлором положила начало системам премирования, основанным на измерении индивидуального вклада работника в увеличение производительности. Именно благодаря Ф. Тейлору и его последователям в первой половине XX века на промышленных

предприятиях начали активно применяться системы оплаты труда, предполагающие вознаграждение за повышение эффективности работы.

Наиболее известные среди таких систем премирования – системы разделения выгод (gainsharing programs): План Скэнлона, План Ракера и программа Импрошэар (Improshare). Особенно активно они стали внедряться в 70-80-е годы прошлого века, в первую очередь в США. Однако известны примеры использования таких систем и в СССР. В частности, в 1967 г. химический завод, расположенный в г. Щекино, стал применять аналог плана Скэнлона, чтобы стимулировать увеличение производительности. Эта система премирования получила название «щекинский подход» и широко пропагандировалась в Советском Союзе. Рассмотрим названные планы подробнее.

План Скэнлона

Джозеф Н. Скэнлон был главой профсоюза одной американской сталелитейной компании, оказавшейся под угрозой закрытия вследствие наступления конкурентов. Скэнлон предложил план, по которому зара-

ботная плата ставилась в прямую зависимость от производительности труда. На основе статистических наблюдений за период от 3 до 5 лет выявилось так называемое нормативное соотношение расходов на персонал и выручки, именуемое коэффициентом. Он стал использоваться для определения экономии затрат на персонал (что прямо влияет на производительность труда). Каждый месяц или квартал определяется, имеется ли экономия, и если «да», то работники получают премию. Обычно размер премии составляет от 10% до 15% базовой зарплаты. При этом общий фонд премирования равен доле от полученной суммы экономии (как правило, 75–100%). Оставшуюся часть (до 25%) получает компания. При этом, поскольку производительность меняется в течение года и может как превышать норму, так и не достигать ее, принято создавать так называемый «резервный» фонд, из которого выплачиваются премии персоналу в период, когда нет экономии затрат. Доля данного фонда, отчисляемая в резерв, обычно составляет от 10% до 35% в зависимости от амплитуды колебаний производительности

сти. Остаток резерва на конец года подлежит выплате. В январе следующего года резерв начинает накапливаться снова.

В плане Скэнлона могут участвовать не только рабочие, но и руководители. Последние в таком случае активнее включаются в коллективный процесс

увеличения производительности, поскольку зарплата всей команды ставится в зависимость от достижения единой цели – получения экономической выгоды.

Для эффективного функционирования системы Скэнлона на предприятии создается комитет из рабочих и пред-

ставителей руководства, который рассматривает предложения по увеличению производительности и улучшению качества труда. Одобренные комитетом идеи внедряются на практике.

В Таблице 1 представлен пример работы плана Скэнлона.

Таблица 1. Работа плана Скэнлона

Показатель	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
Выручка	а	92 000
Рост/ снижение запасов	б	10 000
Товарная продукция	$в = а + б$	102 000
За вычетом возвратов и скидок	г	2000
Скорректированная товарная продукция	$д = в - г$	100 000
Нормативный уровень расходов на персонал	е	30 000
Фактический уровень расходов на персонал	ж	25 000
Экономия (выгода)	$з = е - ж$	5000
Резерв (10%)	$и = з \times 10\%$	500
Премиальный фонд	$к = з - и$	4500
Доля компании (25%)	$л = к \times 25\%$	1125
Доля сотрудников (75%)	$м = к \times 75\%$	3375
Фонд заработной платы, сотрудников, участвующих в премировании	н	22 500
Премия на 1 работника, % от базовой з/п	$о = м / н$	15%

План Ракера

Алан Ракер был экономистом, он разработал программу получения выгоды на основе результатов исследования промышленных предприятий, которое показало, что расходы на персонал, как процент от добавленной стоимости, остаются достаточно стабильными у любой организации в течение длительного времени. При этом под добавленной стоимостью понимается разница между ценой продажи выпущенной продукции и стоимостью закупленных материалов, сырья и услуг сто-

ронных организаций. Кроме того, благодаря исследованию выяснилось, что данное соотношение у компаний почти одинаково, независимо от того, на каком этапе развития находятся отрасли и само предприятие. Это позволяет определить нормативный коэффициент, в сравнении с которым выявляется прирост производительности. При ее увеличении (а это влечет создание добавленной стоимости) возникает выгода, т.е. прибыль, которую можно распределить между сотрудниками.

В середине 30-х годов, во время Великой депрессии в США, результаты исследования Ракера были впервые использованы для компаний, что позволило сократить издержки на персонал. Метод измерения производительности и определения выгоды в плане Ракера уникален. Он базируется на нормативном коэффициенте – стандарте Ракера, который представляет собой соотношение расходов на персонал и добавленной стоимости, возникающей при превышении норматива производительности. Норматив

Ракера вычисляется на основе статистических данных о деятельности предприятия за период от 3 до 5 лет. Как и в других программах разделения выгод, сотрудники получают премию в случае увеличения производительности по сравнению с установленным нормативом (см. табл. 2).

Таблица 2. Определение норматива Ракера

Показатель		Формула расчета	Сумма, тыс. руб.	
Выручка		а	100 000	
Выручка за минусом стоимости материалов, сырья, услуг сторонних организаций		б	50 000	
Добавленная стоимость		$в = а - б$	50 000	
Расходы на персонал		г	18 700	
Норматив Ракера, %	Расходы на персонал	$д = г / в$	18 700	37,4%
	Добавленная стоимость		50 000	

Предполагается, что улучшения могут быть достигнуты путем экономии за счет:

- применения новых технологий, позволяющих снизить нормы расходов, а также использования более дешевых вариантов сырьевой базы;
- снижения количества возвратов продукции и переработки бракованных изделий;
- уменьшения отходов;
- повышения цены продукции;
- увеличения объема производства;

- повышения эффективности использования навыков сотрудников и их времени работы.

Любая экономия увеличивает добавленную стоимость для компании, а персонал получает разницу между фактическим и нормативным уровнем кадровых расходов в виде премии.

Как и в плане Скэнлона, чтобы в период пониженной производительности у сотрудников была возможность получать премии, в системе Ракера

создается специальный резервный фонд, остаток которого подлежит выплате в конце года. Отчисления в фонд составляют 25–30% от суммы полученной выгоды. В план включается в основном производственный персонал. Однако в некоторых случаях в нем учитываются и руководители, для которых компания может создать фонд премирования за счет оставшейся в ее распоряжении суммы экономии (см. табл. 3).

Таблица 3. Расчет премии по программе Ракера

Показатель	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
Выручка	а	100 000
Выручка за минусом затрат на покупку материалов, сырья и услуг сторонних организаций	б	50 000
Добавленная стоимость производства	$в = а - б$	50 000
Норматив Ракера – 37,4%	$г = в \times 37,4\%$	18 700
За минусом фактических расходов на персонал	д	16 700
Выгода	$е = г - д$	2000
Резерв (25%)	$ж = е \times 25\%$	500
Фонд премирования	$з = е - ж$	1500
ФЗП участников плана	и	15 500
Премия, %	$к = з / и$	9,7%

Система Импрошэр (Improshare)

Название системы образовано из первых букв словосочетания Improved Productivity sharing (разделение прироста производительности). Она разработана Митчеллом Фейном в 1974 г. и призвана устранить ряд недостатков предыдущих планов разделения выгоды, в частности сделать ее расчет более понятным для рабочих, которым легче ориентироваться на количество отработанных часов, чем на финансовые показатели. В отличие

от предыдущих планов в программе Импрошэр экономия рассчитывается в часах на производство единицы продукции. И только на финальном этапе вычислений часы конвертируются в деньги. На основе производственной статистики за несколько лет определяется нормативное время изготовления единицы продукции, которое принимается за базовый фактор производительности (БПФ). Далее подсчитывается недельная/месячная выработка, которая умножается на БПФ. Таким об-

разом, рассчитываются нормативные сроки. Если фактические затраты времени на производство данного объема продукции оказываются ниже нормативного уровня, сумма полученной экономии делится в пропорции 50/50 между компанией и персоналом.

Доля сотрудника определяется в соответствии с отработанным им временем в процентах от общего фонда рабочего времени (см. табл. 4, 5).

Таблица 4. Расчет выгоды в системе Импрошэр

Показатель	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
Базовый фактор производительности (БПФ)	а	1,80
Объем производства, ед.	б	20 000
Нормативное время производства, час	$в = а \times б$	36 000
Фактическое время, час	г	30 000
Экономия, час	$д = в - г$	6000
Доля компании (50%)	$е = д \times 50\%$	3000
Доля работников (50%)	$ж = д \times 50\%$	3000
Премияльные часы, %	$з = ж / г$	10%

Таблица 5. Расчет премии для работника в системе Импрошэр

Показатель	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
Отработанное время, час	а	40
Тарифная ставка, руб./час	б	50
Премияльные часы (10%)	$в = а \times 10\%$	4
Премия, руб.	$г = в \times б$	200

Разделение выгод

Во всех трех планах премиальный фонд может распределяться по одному из трех вариантов:

- пропорционально размеру зарплаты;

- пропорционально отработанному времени;
- поровну каждому.

В первом случае учитывается разница в зарплате и, соответственно, сложность выполняемых сотрудником работ (при условии, что уровни дохода

установлены справедливо). Во втором – при распределении учитывается загрузка человека в течение месяца/квартала. В третьем – достигается равенство, способствующее кооперации, но не учитывающее индивидуального вклада.

Часто для ограничения колебаний в размере премий устанавливается «потолок» выплат. Например, при повышении производительности более чем на 30% премия начисляется в

таком же размере, как и в случае, когда она увеличивается на 30%. Это позволяет точнее прогнозировать выплаты.

Со временем в формулах помимо расходов на персо-

нал стали использоваться также другие показатели: затраты на сырье и материалы, стоимость электроэнергии, капитальные вложения и другие типы затрат (см. табл. 6).

Таблица 6. Модифицированный план разделения выгод (тыс. руб.)

Показатель	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
Товарная продукция	а	1 000 000
Норматив расходов 80%	$б = а \times 80\%$	800 000
Фактические расходы:	$в = г + д + е$	780 000
расходы на персонал	г	120 000
сырье и материалы	д	500 000
другие	е	160 000
Фонд премирования	$ж = б - в$	20 000
Доля компании 50%	$з = ж \times 50\%$	10 000
Резерв 40%	$и = (ж - з) \times 40\%$	4000
Фонд премирования для распределения	$к = (ж - з) - и$	6000
ФЗП участников	л	80 000
Процент бонуса	$м = к / л$	7,50%

Позже программы разделения выгод стали с успехом применять и в работе сервисных

организаций, в том числе банков и медицинских учреждений. В Таблице 7 представлен вариант

плана разделения выгод для предприятия банковского сектора.

Таблица 7. План разделения выгод в розничном банке

Тип транзакции	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
Оформление и выдача кредитов		16 600
Погашение чеков		10 400
Работа со счетами клиентов		3700
Другие		1200
Итого	а	31 900
Затраты на персонал:		
- зарплата	б	9 130
- доплаты и надбавки	в	1 200
- льготы и компенсации	г	2 090
Итого	$д = б + в + г$	12 420
Фактические затраты на персонал на 1 транзакцию		
	$е = д / а$	0,39
Нормативные затраты на персонал на 1 транзакцию		
	ж	0,45
Выгода		
	$з = (ж - е) \times а$	1914
Доля компании (50%)	$и = з \times 50\%$	957
Резерв (10%)	$к = (з - и) \times 10\%$	95,70
Фонд премирования	$л = з - и - к$	861,30

ФЗП участников	м	9000
Премия, %	н = л / м	9,57%

Таким образом, основное преимущество планов разделения выгод – их ориентация на улучшение 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 обоснования. Кроме

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

Однако есть вероятность того, что увеличение производительности, влекущее естественным образом сокращение численности сотрудников, будет стимулировать высвобождение персонала в случае отсутствия дополнительных рабочих мест. А это может создавать социальную напряженность в коллективе.