

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕМИАЛЬНЫХ СИСТЕМ

© 2004 А. А. Федченко

*Воронежский государственный университет*

Повышение результатов трудовой деятельности может достигаться за счет различных способов воздействия на работников. Важнейшим среди них является дополнительное материальное вознаграждение персонала за результаты труда, выступающее в виде премии<sup>\*</sup>. Премирование работников основывается, на наш взгляд, на принципах социальной справедливости, материальной заинтересованности в достижении высоких конечных результатов трудовой деятельности, сочетания индивидуальной и коллективной материальной заинтересованности, поощрения творческой инициативы и ответственности, достижения высокого качества результатов труда. Принципами построения премиальной системы являются: обоснованность, простота, ясность, гибкость.

Основной целью премирования является повышение эффективности работы предприятия за счет активизации трудовой и творческой деятельности персонала. Эта цель достигается путем использования в организации различных премиальных систем, действующих в соответствии с законодательными и нормативными актами. Согласно статье 144 Трудового кодекса, работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования с учетом мнения представительного органа работников. Они могут устанавливаться также коллективным договором, что нашло отражение в статье 57 Трудового кодекса. Коллективный договор дополняет государственную систему регламентации трудовых отношений и обладает существенной гибкостью, позволяющей учесть особенности конкретной организации. В современных условиях все законодательные положения по вопросам, свя-

занным с премированием, носят рекомендательный характер. Организации реализуют в премиальных системах собственное право, в соответствии с которым в настоящее время ни действующее трудовое законодательство, ни централизованно изданные нормативные акты не регламентируют положения о премировании работников.

Премиальные системы должны быть экономически эффективны, т.е. должны улучшать экономические показатели деятельности организации путем целенаправленного стимулирования позитивных изменений при положительном психологическом восприятии работниками всех положений премиальной системы. В условиях быстро меняющейся экономической среды оценка эффективности премиальной системы становится таким образом, основным критерием выбора. Премиальные положения должны проходить качественную, количественную и психологическую оценку их влияния. Рекомендуется выполнение следующих этапов, предполагающих использование определенных методических подходов к оценке эффективности премиальных систем.

**На первом этапе** проводится качественная оценка эффективности премиальной системы, предполагающая выявление соответствия ее принципам премирования и поставленным целям, что достигается при соблюдении следующих условий:

1. действие показателей и условий премирования должно быть направлено на решение задач, стоящих перед организацией;
2. результаты, полученные при использовании премиальной системы, должны способствовать достижению поставленной перед нею цели;
3. источники выплаты премий должны соответствовать показателям и условиям

<sup>\*</sup> Понятие премии (от лат. *premiunt* — награда) определяется как мера поощрения за особые достижения или заслуги в какой-либо области.

премирования и полностью обеспечивать потребности в финансовых средствах;

4. показатели и условия премирования должны находиться в полном соответствии с требованиями законодательно-правовой базы и условиями проведения технологического процесса при соблюдении правил техники безопасности, санитарно-гигиенических норм и нормативов;

5. уровень выполнения показателей премирования должен непосредственно зависеть от трудовых усилий работников;

6. премируемые работники должны оказывать реальное воздействие на достижение целей и выполнение задач премиальной системы;

7. необходимо учитывать влияние на уровень выполнения показателей премирования факторов, не зависящих от деятельности работников;

8. размеры премий должны учитывать влияние внутренних факторов, отраженных в премиальной системе данной организации, а также влияние внешних факторов (рыночных, отраслевых).

Выполнение двух первых условий связано с целью использования премиальной системы, третьего и четвертого — с ее содержанием, пятого и шестого — с премируемыми работниками, седьмого и восьмого — с влиянием на премиальную систему различных факторов. При этом необходимо учитывать требования сохранения конкурентного уровня заработной платы работников и возможность дальнейшего повышения их материального благополучия.

На этом этапе проверяется также правомерность использования премиальных систем. Премиальные положения должны приниматься после согласования с профсоюзным комитетом, что обеспечивает их соответствие требованиям социальной защищенности работников. Положения должны ежегодно пересматриваться при заключении коллективного договора. Это позволяет осуществлять их корректировку в соответствии с изменением в производственно-финансовой деятельности организации, появлением новых ориентиров при стимулировании трудовой активности работников.

При качественной оценке эффективности премиальной системы выявляется ее

адекватность поставленным целям. Так, для достижения краткосрочных и среднесрочных целей наиболее действенно текущее премирование за основные результаты деятельности, для достижения долгосрочных и специальных целей — разовое премирование и специальные системы, предусматривающие выплату вознаграждения по итогам работы. В наибольшей степени ориентированы на использование современных подходов в производственной деятельности организации специальные системы премирования, учитывающие результат и период его достижения. Такие системы направлены на экономию ресурсов, создание и внедрение новой техники, технологии, изменение конструкций и технических характеристик.

Качественная оценка основных элементов премиальной системы (показателей и условий премирования, источников выплаты премий, размеров, шкал и сроков премирования, порядка начисления премии, а также круга премируемых работников) выявляет их взаимное соответствие и ориентацию на достижение поставленных целей. Например, при одновременном использовании количественных и качественных показателей целесообразно соблюдение следующего соответствия. Если в премиальной системе приняты качественные показатели премирования, то условиями действия этой системы должны быть количественные характеристики. И наоборот, если показатели премирования являются количественными, то условия премиальной системы должны отражать требования достижения соответствующего уровня качества.

На втором этапе проводится количественная оценка эффективности премиальной системы. Методика проведения количественной оценки основывается на том, что результаты от внедрения премиальной системы должны превышать затраты, в качестве которых выступает премия. Критерием экономической эффективности в данном случае является соблюдение следующих соотношений:

$$\mathcal{E} - П > 0 \text{ или } \frac{\mathcal{E}}{П} > 1. \text{ или } \frac{I_{\mathcal{E}}}{I_{П}} > 1, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  — эффект от внедрения премиальной системы;  $П$  — размер выплаченной премии;

$I_3$  — индекс эффекта от внедрения премиальной системы;  $I_{\Pi}$  — индекс размера выплаченной премии.

Эффект может выражаться в различных единицах, но при сравнении его с затратами, т.е. с премией, результат должен быть выражен в денежном эквиваленте:

$$\Xi = (Y_a - Y_6) \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{Y_6} = \left( \frac{Y_a}{Y_6} - 1 \right) \sum_{i=1}^n C_i, \quad (2)$$

где  $Y_a$ ,  $Y_6$  — соответственно достигнутый и базисный уровни показателя премирования в единицах измерения показателя премирования;  $C_i$  — слагаемые эффекта;  $n$  — количество слагаемых эффекта.

Абсолютное ( $Y_a - Y_6$ ) изменение показателя премирования корректируется с целью получения денежного выражения достигнутого эффекта на сумму эффекта, приходящегося на единицу показателя премирования

$$- \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{Y_6}; \text{ относительное } \left( \frac{Y_a}{Y_6} - 1 \right) - \text{ на}$$

суммарный эффект, полученный при внедрении премиальной системы —  $\sum C_i$ .

Поскольку уровень базисного показателя премирования зависит от срока действия премиальной системы, то для вновь вводимой премиальной системы достигнутая величина показателя сравнивается с его уровнем до внедрения. А если премиальная система действует продолжительное время, то рекомендуется сравнивать достигнутый уровень показателя премирования со средним его значением за предшествующий период.

Методики экономического обоснования премиальных систем могут в своей основе иметь различные подходы, дающие абсолютную или относительную оценку. Так, премирование за увеличение объема выпускаемой продукции ведет, с одной стороны, к возрастанию затрат на заработную плату (в расчете на единицу продукции), с другой — увеличение объема выпускаемой продукции ведет к сокращению условно-постоянных накладных расходов на единицу выпускаемой продукции. Премиальная система будет экономически эффективна, если экономия по накладным расходам превысит сум-

му, необходимую для премирования, что приведет к снижению себестоимости продукции.

Поскольку в себестоимости продукции как правило высок удельный вес материальных затрат (в промышленности, например, он составляет до 70 %), то существенное значение уделяется премированию за экономию материальных ресурсов. Экономический эффект от применения систем премирования за экономию материальных ресурсов можно определить по формуле:

$$C_c = \sum (P_{нi} - P_{фi}) \cdot O_i \cdot \Phi_i \cdot (1 - K_{прi}), \quad (3)$$

где  $C_c$  — снижение себестоимости продукции, фактически полученное в результате применения системы премирования за экономию материальных ресурсов, руб.;  $P_{нi}$ ,  $P_{фi}$  — нормативный и фактический расход  $i$ -го материала (топлива, энергии и т.п.) на единицу продукции в натуральном измерении;  $O_i$  — объем  $i$ -ой продукции в натуральном измерении, за выпуск которой выплачиваются премии;  $\Phi_i$  — цена за единицу  $i$ -го материала (топлива, энергии и т.п.), руб.;  $K_{прi}$  — коэффициент, показывающий, какая доля экономии направлена на премирование работников (на практике размер премии устанавливается на уровне — от 4 до 50 % экономии материальных ресурсов).

Надо заметить, что использование систем премирования за экономию материальных ресурсов требует проверки обоснованности применяемых норм расхода материальных ресурсов.

Аналогично может оцениваться экономическая эффективность премирования за повышение сортности продукции, т.к. организация за продукцию высших сортов получает дополнительную прибыль, часть которой может направляться на премирование работников, обеспечивающих дополнительное производство высших сортов продукции. Расчет выполняется следующим образом:

$$C_c = \sum \Delta\Pi_{вснi} (\Pi_{вснi} - \Pi_{нсi}) (1 - K_{прi}), \quad (4)$$

где  $C_c$  — снижение себестоимости продукции, фактически полученное в результате применения системы премирования за повышение сортности продукции, руб.;  $\Delta\Pi_{вснi}$  — прирост продукции высшего сорта по сравнению с предусмотренным в натуральном

измерении;  $C_{всi}$ ,  $C_{исi}$  — цены на единицу  $i$ -го вида продукции высшего и смежного с ним низшего сорта, руб.;  $K_{прi}$  — коэффициент, показывающий, какая доля прибыли от выпуска высших сортов продукции направляется на премирование работников (на практике размер премии устанавливается с учетом увеличения премиального фонда за счет повышения сортности продукции).

Такой же подход может быть использован к оценке эффективности системы премирования за повышение ритмичности работы. В этом случае премии выплачиваются, например, за выполнение подекадных планов: за первую декаду более высокие, за вторую — в пониженном размере, за третью — не выплачиваются совсем. Источником этих вознаграждений является снижение себестоимости продукции за счет увеличения выпуска при повышении ритмичности. Снижение себестоимости в этом случае достигается за счет перевыполнения декадного плана и относительного снижения доли условно-постоянных расходов на единицу продукции, что может быть рассчитано следующим образом:

$$C_c = \sum \Delta P_{всi} \cdot UP_i (D_{0,урi} - D_{1,урi}) (1 - K_{прi}), \quad (5)$$

где  $C_c$  — снижение себестоимости продукции, фактически полученное в результате применения системы премирования за повышение ритмичности производства, руб.;  $\Delta P_{всi}$  — прирост продукции при перевыполнении декадного плана в натуральном измерении;  $UP_i$  — условно-постоянные расходы на единицу  $i$ -го вида выпускаемой продукции, руб.;  $D_{0,урi}$ ,  $D_{1,урi}$  — доля условно-постоянных расходов плановая и фактическая;  $K_{прi}$  — коэффициент, показывающий, какая доля прибыли от повышения ритмичности производства продукции направляется на премирование работников (на практике размер премии устанавливается с учетом подекадного увеличения премий).

При расчете коэффициента, показывающего, какая доля прибыли от повышения ритмичности производства продукции направляется на премирование работников, могут быть использованы следующие ориентировочные значения. В первой декаде, в которой должна предусматриваться максимальная премия, на это может обращаться

вся экономия, во второй — до 50 %, в третьей — премирование не производится. В среднем на премирование, таким образом, расходуется 50 % суммы снижения себестоимости  $((100 + 50) : 3)$ .

Суммарная прибыль от использования премиальных систем любого вида рассчитывается по системообразующим показателям, в том числе через рост производительности труда, экономию ресурсов и т.д. Общий алгоритм расчета строится на определении максимально допустимого размера премирования работников. Для рассмотренного выше случая допустимый размер премирования рабочих за каждый процент перевыполнения плана может быть рассчитан следующим образом:

$$PR_{max} = \frac{P \cdot D_э}{3 \cdot K} \cdot 100, \quad (6)$$

где  $PR_{max}$  — максимально допустимый размер премирования рабочих за каждый процент перевыполнения плана, %;  $P$  — постоянные накладные расходы в плановой себестоимости единицы продукции, руб.;  $D_э$  — доля экономии, предназначенная для премирования;  $3$  — основная заработная плата рабочих, получающих премию, за одно изделие, руб.;  $K$  — коэффициент выполнения плана.

Допустимый размер премирования работников за каждый процент перевыполнения плана может быть рассчитан на основе абсолютных или относительных величин, характеризующих постоянные накладные расходы и заработную плату в себестоимости продукции.

Аналогично осуществляется расчет допустимого размера премирования работников по системе поощрения роста индивидуальной выработки:

$$PR'_{max} = \frac{H_n \cdot K_э}{3 \Pi_{сд} \cdot K_{он} \cdot 3 \Pi_n} \cdot 100, \quad (7)$$

где  $PR'_{max}$  — максимально допустимый размер премии за каждый процент увеличения выработки продукции относительно планового задания, %;  $H_n$  — постоянные издержки в плановой себестоимости продукции, руб.;  $K_э$  — коэффициент использования экономии на постоянных расходах на цели премирования;  $3 \Pi_{сд}$  — основная заработная

плата рабочих-сдельщиков, получающих премию, в плановой себестоимости единицы продукции, руб.;  $ЗП_{н.}$  — основная заработная плата рабочих-повременщиков, получающих премию, в плановой себестоимости единицы продукции, руб.;  $K_{от.}$  — коэффициент увеличения выпуска продукции, обеспеченного данной группой работников.

По премиальной системе, ориентированной на поощрение выпуска качественной продукции, расчет предельного размера премии выполняется по модифицированной формуле:

$$ПР'_{\max} = \frac{\sum \Delta C_i}{П_{нб} \cdot \Phi} \cdot 100, \quad (8)$$

где  $ПР'_{\max}$  — максимально допустимый размер премии при поощрении выпуска качественной продукции, %;  $\Delta C_i$  — сумма относительного снижения себестоимости за счет сокращения брака и потерь по отношению к базовому уровню, руб.;  $П_{нб}$  — средний процент премии за повышение качества продукции (сокращение % потерь, увеличение случаев сдачи продукции с первого предъявления), %;  $\Phi$  — фонд заработной платы премируемых работников, руб.

Эффективность премиальной системы может оцениваться и через индексные показатели. Для этого определяются коэффициенты эффективности, отражающие влияние премии на улучшение того или иного показателя (с определенной степенью условности). Расчет ведется по формуле:

$$K_i = \frac{I_{нп.}}{I_{п.}}, \quad (9)$$

где  $K_i$  — коэффициент эффективности премиальной системы;  $I_{нп.}$  — индекс показателя премирования;  $I_{п.}$  — индекс премии за выполнение показателя премирования.

Если  $K_i > 1$ , систему стимулирования можно характеризовать как эффективную, т.к. темпы роста показателя эффективности опережают темпы роста средств, затрачиваемых на поощрение. Использование премиальных систем в этом случае положительно воздействует на рост основных показателей деятельности предприятия, учитываемых в премиальной системе.

Данный подход может быть использован и для интегральной оценки эффективности

премиальных систем, которая выражается произведением частных коэффициентов эффективности премиальной системы, либо средней величиной частных коэффициентов, рассчитанной по средней геометрической:

$$K_{инт} = \prod_{i=1}^n K_i, \text{ или } K_{инт} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i}. \quad (10)$$

где  $K_{инт}$  — интегральная оценка эффективности премиальной системы;  $K_i$  — частные коэффициенты эффективности премиальной системы.

Оценка эффективности премиальных систем предполагает также оценку обоснованности их структуры. Так, премии за основные результаты хозяйственной деятельности должны составлять большую долю по сравнению с премиями по специальным системам. Такая оценка может быть проведена путем сравнения интегральных коэффициентов эффективности, характеризующих каждую из систем.

На третьем этапе проводится оценка психологической эффективности премиальной системы. При этом рекомендуется использовать как нормативные характеристики, так и результаты психологических тестов и социологических опросов. При оценке эффективности премиальной системы необходимо учитывать, что величина премии по отношению к основному заработку не должна быть менее 10 %, что принято рассматривать как порог психологической осознанности дополнительного вознаграждения. Считается, что в противном случае премия не будет способствовать повышению трудовой активности работника. С помощью социологических исследований выявляется степень удовлетворенности результатами действия премиальной системы, ее показателями и условиями, взаимосвязью размера премии с трудовыми усилиями, необходимыми для достижения соответствующего уровня выполнения показателя премирования. Оценивается также влияние организационной культуры, в существенной мере формирующей психологическое восприятие всех аспектов премиальной системы.

Положительное психологическое восприятие премиальной системы будет достигаться при условии ее соответствия положению об

оплате труда, действующему в организации, т.к. практика показывает, что премия устанавливается нередко не только в соответствии с результатами труда работника, но и с учетом иных его характеристик, например продолжительности непрерывного стажа работы в данной организации.

Психологически важной для работников является также своевременность и всесторонность информации о показателях, усло-

виях премирования и остальных элементах премиальной системы, простота понимания взаимосвязи достигнутых результатов и получаемого вознаграждения.

Использование предложенных методических подходов к оценке премиальных систем позволит повысить эффективность деятельности предприятия, его способность оперативно реагировать на меняющиеся рыночные условия и конкурентную ситуацию.