

Рекомендации от Елены Ветлужских

Елена Ветлужских — сертифицированный тренер-фасилитатор международного сертификата DDI, США), консультант, преподаватель курса MBA, сертифицированный коуч (международный сертификат профессионального коуча, Канада. Автор многочисленных публикаций и книг: «Мотивация и оплата труда».



Рассмотрим варианты формирования части вознаграждения, зависящей от выполнения коллективных целей: *выручки, прибыли и других*.

Первое и самое важное: **необходимо прописать в «Положении об оплате труда» условие получения данной составляющей.**

Оно может быть следующим:

Премия компании начисляется при условии вашей общей индивидуальной результативности (выполнения KPI) не ниже 90 %, т.е., если средняя результативность руководителя (сотрудника) за год ниже 90 %, он не получает годовой бонус компании за достижение коллективных целей, поскольку его вклад оказался недостаточным. Условие может быть и более жесткое: 95%.

Как рассчитать какой размер премии (бонуса) мы будем выплачивать сотруднику. Воспользуемся планом Скэнлона.

Для начала немного исторической справки, для тех кто незнаком с данным методикой Скэнлона.

Еще в 40 годах Скэнлон выдвинул концепции, которые стали известными как план Скэнлона. Принцип Скэнлона заключался в том, что если компания будет поощрять и использовать идеи и предложения работников и вознаграждать их за конструктивные усилия, компания увеличит прибыль, а сотрудники будут получать выгоду от устойчивой занятости и увеличенной зарплаты.

В 1944 Скэнлон использовал свои концепции для сталелитейной компании «Adamson». Сотрудники компании (в том числе и рабочие) после внедрения данной системы получили зарплату на 41 % больше, при этом прибыль компании при этом увеличилась в 2.5 раза.

Основные элементы плана Скэнлона:

1. Наличие норматива.
2. Размер премии.
3. Комитет производства.
4. Комитет экспертов.

Кратко поясню основные термины:

Норматив — стандарт, служащий мерой для оценки результативности бизнеса

$\frac{\text{совокупная стоимость труда (издержки)/стоимость продаж продукции (валовая выручка)}}{\text{валовая выручка}}$

Многие организации находят это отношение довольно устойчивым в течение длительного периода. Стандартное значение находится между 37 и 42% (сокращение на 2% трудовых издержек может привести к 10 - 15% увеличению прибыльности).

Для установления, данного отношения менеджменту следует проанализировать трудовые издержки и объем продаж продукции по крайней мере за 2 предшествующих года.

Размер премии зависит от сокращения издержек ниже заданного отношения.

Нормальный метод распределения премии — это отправить первые 25% на счет условного депонирования (резервный фонд), чтобы возместить компании издержки, когда отношение повышается выше предписанной нормы. Любое количество, остающееся на счете в конце года, становится частью годового бонуса.

Из 75% от оставшихся средств - 56,25% поступает затем сотрудникам на ежемесячной основе, 18,75% от оставшихся в премиальном фонде остается компании.

Кроме того, компания извлекает пользу от лучшего использования своих активов.

Основой для определения доли каждого работника в премии является его ежемесячный заработок как процент от всех ежемесячных трудовых издержек.

Комитет производства формируется в каждом из главных подразделений и состоит из 2-5 представителей рабочих и одного представителя менеджмента (бригадир или руководитель подразделения). Цель комитета — поощрение изобретательности и творческих идей, направленных на увеличение производительности, качества, снижение издержек (подобие наших кружков качества)

Комитет экспертов состоит из высших членов управления завода и представителей рабочих, обычно от 8 до 12 членов. Он пересматривает ежемесячную премию, обсуждает текущие проблемы производства и рассматривает все предложения по совершенствованию бизнес-процессов.

Сегодня план Скэнлона перетерпел изменения и представляет собой процесс для достижения большей производительности и развития сотрудников, основывающийся на принципах:

- 1) идентичности: непрерывный процесс разъяснения и понимания ценностей и стандартов работы на предприятии.
- 2) участие и ответственности каждого сотрудника за выполнение данных ценностей и стандартов
- 3) беспристрастность и справедливое отношение к клиентам, акционерам, работникам
- 4) компетентность менеджеров: требование к руководству быть открытыми для влияния.

Необходимо использовать самое лучшее из плана Скэнлона для применения в своей организации.

Более подробно остановимся на том, как можно использовать его для расчета размера годовой коллективной премии.

Используем понятие отношение — это определенная для данного предприятия величина, основанная на данных предыдущего года или среднем числе предыдущих лет. Понятнее всего будет, если мы пошагово рассмотрим расчет коллективной премии для сотрудника на конкретном примере (возьмем небольшую по численности компанию, чтобы не усложнять расчеты, важен алгоритм):

1. Валовая выручка за год - 20 000 000 рублей

2. Основанный на отношении стандарт:

норматив Скэнлона (полученное статистическим путем) x валовую выручку
 $= 0,425 \times 20\,000\,000 = 8\,500\,000$ рублей

3. Фактическая общая зарплата за год (оклады + доплаты+ индивидуальные
месячные премии по KPI) - 4 600 000

Годовой премиальный фонд - $8\,500\,000 - 4\,600\,000 = 3\,900\,000$

Резервный фонд (25%) $0,25 \times 3\,900\,000 = 975\,000$

Баланс премии - 2 925 000

Доля компании (20% можно и меньше) = 585000

Доля работников (80%) = 2340 000

Годовая зарплата сотрудника Петрова - 240 000

Заработок работника Петрова, как процент от общей зарплаты

$240\,000 / 4\,600\,000 = 0,052$

Доля Петрова в годовой премии - 0.052

Годовая премия работника - $2340\,000 \times 0,052 = 121\,680$ рублей.

По такому же механизму можно определить годовую премию сотрудника в зависимости от прибыли компании.