

## **ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕМИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ СКЭНЛОНА**

**АННОТАЦИЯ:** Мотивация работников является одной из ключевых составляющих успеха компании. Участие работников в распределении прибыли организации дает возможность увеличить мотивацию к труду, повысив тем самым показатели эффективности труда. Система Скэнлона предполагает вовлечение рядовых рабочих и служащих в систему управления организацией и распределения прибыли.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** премия, труд, оплата труда, заработная плата, международный опыт, Скэнлон, система Скэнлона, эффективность, мотивация.

Заработная плата – это вознаграждение за труд, которое получает работник в зависимости от сложности труда, условий труда, времени работы и объема выполненной работы. Заработная плата выступает практически единственным источником дохода у большинства трудоспособного населения. Это обуславливает столь сильную мотивационную эффективность премий, поскольку окладная часть изменяется медленнее и сложнее, а величина премиальной части может варьироваться ежемесячно у каждого работника.

Применение гибких систем оплаты труда в первую очередь целесообразно в коммерческих организациях, где крайне важен вклад каждого работника в общий результат труда. В организациях система оплаты труда основывается на Положении об оплате труда, которое учитывает требования законодательства Республики Беларусь в этой сфере.

Выделяют группы премиальных (поощрительных) систем, имеющих наибольшее значение для стимулирования труда:

1. Системы, учитывающие уровень выполнения показателей предприятия. К ним относят различные премии за основные результаты работы (перевыполнение плана, рост производительности труда, повышение качества выпускаемой продукции, снижение себестоимости, экономия материальных ресурсов, рост прибыли). Основное достоинство – независимость от мнения конкретного руководителя. На практике премии нередко превращаются в дополнительную составляющую постоянной части заработка, т. е. гарантированную зарплату.

2. Системы, учитывающие личные деловые качества работника, уровень его профессионального мастерства, его индивидуальные качества, его отношение к работе. Доплаты и надбавки стимулирующего характера: за профессиональное мастерство, за совмещение профессий (должностей), за расширение норм (зон) обслуживания, за выполнение прежнего или большего объема работ (услуг) меньшей численностью работников.

3. Системы, учитывающие разовые достижения работника. К ним относят единовременные премии за выполнение особо важных производственных заданий, за победу в производственном соревновании и др. Данные виды поощрения не превращаются в механическую прибавку к зарплате. Единовременные поощрения чаще всего вызывают благоприятную реакцию со стороны работников.

4. Системы, учитывающие достижения за год, увязывают заработную плату работника или группы работников какими-либо общими коллективными результатами работы в течение определенного, достаточно длительного календарного периода

(полугодие, год). К ним относят вознаграждение по итогам деятельности за год, полугодие и т. п. [1].

Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных [2].

Среди наиболее известных систем премирования работников при их участии в распределении прибыли выделяют План Скэнлона, План Ракера и программу Импрошейр (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 году 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.

Джозеф Н. Скэнлон был главой профсоюза одной американской сталелитейной компании, оказавшейся под угрозой закрытия вследствие наступления конкурентов. Скэнлон предложил план, по которому заработная 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. 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 представителей руководства, который рассматривает предложения по увеличению производительности и улучшению качества труда. Одобренные комитетом идеи внедряются на практике.

Система Скэнлона была впервые применена в 50-х годах в США. Она строится на участии работников в распределении сэкономленных издержек на заработную плату. Данная система действует следующим образом: работодатель определяет отношение затрат на оплату труда к стоимости реализованной продукции и сумму экономии по заработной плате, которую получают от увеличения производительности труда, а потом назначают процент для определения премиального фонда экономии. В основном премия выплачивается в конце года после выявления резерва по периодам, когда труд менее эффективен. Ее величина пропорциональна оплате труда работников в общей сумме выплат по заработной плате. Система стимулирования по Скэнлону требует, чтобы цели компании и личные цели работников находились в соответствии. Этим поддерживался высокий уровень заинтересованности работника в высокопроизводительном труде. По мнению американских специалистов, система успешно функционирует, если ею охвачено на добровольной основе не менее 80 % работников предприятия [3].

Для эффективного функционирования системы Скэнлона на предприятии создается комитет из рабочих и представителей руководства, который рассматривает предложения по увеличению производительности и улучшению качества труда. Одобренные комитетом идеи внедряются на практике.

Рассмотрим пример работы плана Скэнлона.

**Таблица 1 – Распределение премии между основными рабочими и предприятием**

Показатель	Значение
Фонд заработной платы в отчетном году, тыс. руб.	1000
Объем выручки в отчетном году, тыс. руб.	6000
Доля ФОТ в выручке в базисном году, %	25
Экономия = Выручка <sub>1</sub> × Доля ФОТ <sub>0</sub> – ФОТ <sub>1</sub>	500
Экономия распределяется между работниками и предприятием:	
предприятию – 25 % от экономии	125
работникам – 75 % от экономии	375
Резервный фонд (20 % от суммы экономии для работников)	75
Сумма на премирование работников (экономия работникам – резервный фонд), тыс. руб.	300

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [1].

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. Возможности применения системы Скэнлона достаточно широки. 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). Установление гибких систем оплаты труда работников расширит возможности оценки вклада работника в конечные результаты деятельности подразделения и организации в целом, а также позволит замотивировать работников, увеличив их заработную плату и уверенность в справедливости распределения доходов организации. Но есть и негативные последствия с точки зрения социальной политики. Повышение заработной платы будет основано на повышении производительности работников, что в свою очередь вызовет высвобождение персонала, что не соответствует политике «полной занятости» [4].

#### Список использованных источников

1. Иванов, Ю. В. Современные методы организации и оплаты труда / Ю. В. Иванов. – М. : Журнал «Горячая линия бухгалтера», 2006. – 160 с.
2. Грейсон Дж. К. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грейсон мл., К. О'. Делл. – М. : Экономика, 1991. – 319 с.
3. Фильев, В. И. Организация планирования и оплаты труда. Опыт зарубежных стран: Великобритании, Германии, Италии, США, Франции, Японии и др. / В. И. Фильев. – М., 1966. – 96 с.
4. Экономическая теория : учеб. для акад. бакалавриата / под ред. Е. Н. Лобачевой. – М. : Юрайт, 2018. – 539 с.