

УДК 331.2

А. А. Кондакова

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

А. С. Бобова

Старший преподаватель кафедры экономики труда

ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

БОНУСНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА: ОСОБЕННОСТИ И ПРОТИВОРЕЧИЯ

Аннотация. В статье проведён анализ внедрения бонусной системы оплаты в современных компаниях и брендах, по итогам которого были сформулированы её преимущества и недостатки. Авторами также проанализированы реальные кейсы как успешной реализации бонусной системы оплаты труда, так и неудачной. Определено место бонусной системы оплаты труда в рамках классификации форм оплаты. Проанализированы ключевые понятия такие как «бонус» и «премия».

Ключевые слова: заработная плата, система, бонус, бонусная система, бонусная система оплаты, оплата труда.

A. A. Kondakova, A. S. Bobova

BONUS PAYMENT SYSTEM: FEATURES AND CONTROVERSIES

Abstract. The implementation of the bonus payroll system in modern companies and brands is analyzed. As the results the advantages and disadvantages of the bonus payroll system were formulated. The best practices and fails of implementing bonuses payroll system analysis results based on real cases are provided. The place of the bonus payroll system is defined and justified. The key concepts such as "bonus" and "reward" are analyzed.

Keywords: salary, system, bonus, bonus system, bonus payroll system, remuneration.

Введение

В настоящее время современные работодатели достаточно часто встречаются с проблемой мотивирования сотрудников. Безусловно, эту проблему необходимо решать оперативно, так как недостаточно замотивированные сотрудники будут всегда проигрывать в производительности своим замотивированным коллегам. Это, в свою очередь, означает, что большая часть персонала не будет работать на 100 %, а как следствие, прибыль компании будет ощутимо меньше. Именно это обстоятельство является главной причиной того, что работодателям необходимо постоянно поддерживать должный уровень мотивации в коллективе, что может быть реализовано посредством внедрения на предприятиях систем премирования сотрудников, в рамках которых для наиболее эффективных работников, которые себя проявили в том или ином направлении, предусматривается поощрение за их заслуги и достижения. Классическая мотивационная формула, как правило, имеет следующий вид: фиксированная ставка (постоянная часть) плюс дополнительная премия (переменная часть) за эффективную работу, часть которой также иногда может быть представлена в виде бонуса. Аналогичный термин существует и в западной культуре, он также имеет название бонус. Разумеется, ввиду популярности такого подхода, этот англицизм прижился в российской практике, где на современном этапе используются оба этих понятия.

В первую очередь, крайне важно понимать, что идеологически эти понятия очень похожи. И в том, и в другом случае, бонусы и премии являются некоторым дополнительным поощрением к фиксированной заработной плате, которую получает

сотрудник. Их главной целью является мотивация и стимулирование сотрудников к эффективному труду. Однако, они обозначают, всё-таки, не одно и то же. Если мы говорим про термин премия, то премию получает сотрудник за достижения. Методика формирования бонуса от источника к источнику отличается, наиболее популярным подходом является установление бонусов в процентах для разных категорий работников, зависящих от качества и количества выполняемой ими работы, а также стоит отметить, что такой процент, чаще всего, устанавливается в привязке к прибыли, которую сотрудник приносит компании, и может отражать результаты работы в более длительном периоде нежели премиальная составляющая.

С точки зрения научной классификации систем оплаты труда, среди многообразия форм оплаты, можно выделить три близких друг к другу подхода к формированию вознаграждения: использование повременно-премиальной формы оплаты труда, применение бонусной системы оплаты или комиссионной формы оплаты.

Несмотря на схожесть понятий бонус и премия, в отечественной науке и практике также встречаются попытки обозначить разграничение данных терминов. Чаще других в литературе встречается подход, при котором бонусная система оплаты размещается на стыке повременно-премиальной и комиссионной систем.

По своей сути повременно-премиальная система предполагает выплату вознаграждения, состоящего из постоянной части (выраженной в виде должностного оклада) и переменной части (премии). Комиссионная система оплаты труда формируется на основе установления процентов от прибыли, полученной компанией за определенный период по результатам деятельности сотрудника. Бонусная же система оплаты труда вбирает в себя элементы и первого, и второго подхода и, как правило, состоит из постоянной части (выраженной в виде должностного оклада) и процента от прибыли, полученной компанией за определенный период времени в результате усилий конкретного сотрудника.

На современном этапе развития в отечественной практике весьма популярно упоминание бонусной системы оплаты труда, однако, целесообразно уточнить тот факт, что в Российском законодательстве на данном этапе понятие бонус отсутствует. В виду этого, его чаще всего заменяют такими эквивалентами, как надбавки стимулирующего характера, премии или поощрительные выплаты (статья 135 ТК РФ). Тем не менее, в данной статье ТК РФ подчеркивается, что все дополнительные денежные выплаты, предусмотренные в компании, должны быть прописаны в локально-нормативных актах организации или трудовых договорах сотрудников [8].

В данной статье подробно рассматриваются особенности и противоречия в применении бонусной системы оплаты труда на зарубежных и отечественных предприятиях. Бонусная система оплаты труда предполагает систему выплат работникам денежных сумм сверх основного заработка, в целях поощрения достигнутых успехов в работе и стимулирования дальнейшего их роста. На сегодняшний день тема исследования очень актуальна, в виду того, что многие сотрудники недовольны своей заработной платой в организациях, а бонусная система оплаты труда позволяет сотрудникам напрямую влиять на её размер. Более того, при подсчёте индивидуальных показателей, которые необходимы для выплаты заработной платы, работодатели смогут выявлять наиболее ценных сотрудников, а, следовательно, у сотрудников будет больше шансов подниматься вверх по карьерной лестнице.

Бонусной системе оплаты труда, в частности, о том какие бывают бонусы в компаниях, посвящено множество исследований в разных странах, например, Элис Калиш рассмотрела наиболее популярные бонусы [5], применяемые компаниями, а Сьюзан М. Хитфилд в своём исследовании разъяснила то, как работает бонусная выплата [4]. Как и любая другая, бонусная система оплаты труда имеет свои преимущества и недостатки. Шейлинн Кроу и Рут Мэйхью в своих исследованиях подробно рассмотрели

положительные и отрицательные стороны внедрения бонусной системы оплаты труда в организациях [6; 7].

Безусловно, важнейшим пунктом является и сам расчёт заработной платы при бонусной системе оплаты труда, более детально в своей работе его рассматривает Шарлетт Бизли [3].

Помимо зарубежных авторов, также есть авторы из Российской Федерации, которые затрагивают тему бонусной системы оплаты труда в своих работах, например, Т. Н. Лобанова [1], Т. Г. Озерникова [2].

Гипотеза

Внедрение бонусной системы оплаты труда в организациях, может способствовать эффективному регулированию работы сотрудников в команде и созданию позитивной соревновательной атмосферы внутри коллектива, что создаст благоприятные условия для удержания ценных, опытных сотрудников, повышения их мотивации и заинтересованности в качественном выполнении той или иной работы. Однако, в случае неверного подхода к формированию оснований для бонусов и дифференции методик их установления для разных категорий работников, внедрение в организации такого инструмента стимулирования может быть непонято и непринято как коллективом самой организации, так и обществом в целом, что может негативно отразиться на эффективности деятельности и имидже компании.

Методы

Авторами обработан большой блок информации, как из российских, так и из зарубежных источников, посвященной организации бонусной системы оплаты труда. В процессе исследования также была проанализирована зарубежная и российская практика внедрения бонусной системы оплаты труда в современных компаниях и брендах. На основе анализа внедрения бонусной системы оплаты труда, были выявлены особенности и противоречия системы, а также сформулированы её преимущества и существенные недостатки.

Результаты и обсуждение

На сегодняшний день заработная плата является главным источником дохода, от её размеров и величины напрямую зависит качество жизни людей. Бонусная система оплаты труда позволяет сотрудникам напрямую влиять на размер своей заработной платы. Бонус является необязательной выплатой, которая формируется за счёт производительности сотрудника или коллектива, выполняющих ту или иную работу, то есть компания выплачивает его в зависимости от того, в какой мере работа сотрудника способствовала достижению целей компании.

Отдельно стоит рассмотреть случаи, в которых, на практике, бонусы могут быть предусмотрены в виде нематериального поощрения, то есть это означает, что уже в привычной и хорошо известной нам формуле, где заработная плата вычисляется как сумма фиксированной ставки (обязательной выплаты сотруднику) и бонусной составляющей, бонусная выплата представлена не в денежной форме, а в виде ее условно-нематериального эквивалента, так, к примеру, сотрудники некоторых ресторанов в качестве бонуса могут иметь возможность отобедать в ресторане, в котором они работают. Следующим характерным примером могут послужить работники различных авиакомпаний, - стюардессы или пилоты, которые в качестве бонуса могут накапливать мили за перелёты и тратить их на бесплатные полёты. Также им может быть предоставлена возможность бесплатно останавливаться в некоторых гостиницах.

Основная причина популярности данной системы заключается в ее гибкости и мотивационной эффективности, что важно для успеха компании в целом и напрямую влияет на уровень производительности труда её сотрудников.

Благодаря использованию бонусной системы оплаты труда имеется возможность урегулирования работы сотрудников в команде. К примеру, постановка общей бизнес цели конкретному отделу или же конкретной группе специалистов позволит каждому работнику этого отдела или группы получить бонус, в случае если поставленная им бизнес задача будет выполнена. Такой вид бонусов может гарантировать абсолютно каждому сотруднику выплату дополнительных средств, что очевидным образом позитивно скажется на командном духе данного отдела или группы специалистов, а значит, как следствие, и в значительной степени улучшится командная совместная работа.

Кроме того, бонусная система оплаты труда даёт уникальную возможность создать дружеское соревнование внутри коллектива среди сотрудников. Так, к примеру, компания может награждать наиболее эффективных сотрудников, оценивая их за определенный промежуток времени. Это позволит поддерживать должный высокий уровень конкуренции, что, несомненно, будет способствовать стремлению каждого сотрудника компании к совершенствованию своих профессиональных и личностных качеств. Таким образом, дружеское соревнование положительно скажется на производительности, поскольку сотрудники будут работать максимально усердно в попытке получить бонус. Важной составляющей для эффективной работы данного бонуса служит регулярный отчет об эффективности каждого члена команды. Это необходимо для того, чтобы соревнование оставалось активным на протяжении всего времени. Более того, дружеское соревнование за ежемесячный бонус создаёт веселье и ажиотаж в офисе, поднимает моральный дух, а также способствует признанию основных участников.

Рассмотрим не вполне успешный опыт применения бонусной системы оплаты труда в современных компаниях и брендах. Начнём с этического бонуса в футболе. К примеру, во французском клубе PSG существовал этический бонус за аплодисменты и благодарность болельщиков. Ежемесячно ведущий футболист мог получать дополнительно триста семьдесят пять тысяч долларов за «аплодисменты с трибун». На самом деле, таким образом, PSG решал проблему с имиджем и выдавал этот бонус в случае идеального поведения игрока. То есть вместо штрафов игрок попросту не получал дополнительный бонус, что позволяло поддерживать клубу заявленный стиль и имидж. Среди успешных моментов этого опыта, можно отметить, что бонус позволял поддерживать должный уровень дисциплины в команде, ведь это очень важно любому престижному футбольному клубу. Более того, данный бонус, безусловно, позволял привлечь высококлассных игроков. Однако же, он никоим образом не мотивировал игрока максимально демонстрировать своё футбольное мастерство, ведь бонус выплачивался не за хорошую игру, а за дисциплинированное поведение и должное ведение социальных сетей футболистов. Более того, данный бонус на самом деле как таковым бонусом и не являлся, а являлся хорошо замаскированной системой штрафов, что, в свою же очередь, не было одобрено футбольной общественностью, когда это стало известно. Помимо всего, стоит отметить, что этот бонус мог существенно отличаться у разных игроков клуба. В команде часто случались конфликты по этому поводу, а руководство чаще всего придерживалось стороны наиболее именитых игроков, чем ещё сильнее усугубляло ситуацию в команде, в которой и так считалось, что эти бонусы несправедливы.

Канадская сеть ресторанов Shaker Kitchen & Mixology выплачивала своим сотрудникам бонус за лояльность. Суть заключалась в том, что в каждый ресторан раз в год су-шефу или шефу приходил чек на две тысячи долларов, который он мог отдать одному из сотрудников. Сделано это было для того, чтобы уменьшить текучесть кадров организации. Успешным моментом данного действия стало то, что улучшилась мотивация команды сотрудников, и текучесть кадров временно уменьшилась. Однако, со временем, стало понятно, что премию получает только один из сотрудников в каждом ресторане, что, безусловно, показалось несправедливым, ведь ресторан работает не благодаря одному человеку, а целой команде. Помимо этого, компания вынуждена была тратить достаточно

солидную сумму на эти бонусы, что, безусловно, не могло благоприятно сказываться на общем финансовом положении.

Российская фирма Tatprof решила устроить марафон женственности в коллективе. Суть данного мероприятия заключалась в том, что на протяжении месяца каждый сотрудник женского пола компании получал бонус в сто рублей ежедневно, если приходил на работу в платье или юбке, обязательно с макияжем на лице. Для мужской же части коллектива было придумано ежедневное соревнование на турниках, для демонстрации силы и здоровья коллектива, которая также поощрялась финансово. Стоит отметить, что за счёт столь забавного мероприятия улучшилась атмосфера в команде. Помимо прочего, сотрудники имели некоторую финансовую выгоду, а что касается мужской части коллектива, они могли поддерживать здоровую конкуренцию пусть и не в профессиональном плане, а в спортивном, но это, безусловно, позволяло развивать командный дух. Однако к существенному провалу следует отнести огромный общественный резонанс, который случился по всему миру после того, как стало известно об этой акции, что, безусловно, стало сильным ударом по имиджу компании. Данный бонус является неприемлемым, как минимум, по той причине, что он выдавался не за профессиональные способности отдельно взятого сотрудника, а по сути, за его внешний вид, что, как минимум, могло оскорбить многих людей. Более того, в данной акции также не было равенства между сотрудниками женского и мужского пола, поскольку абсолютно любая женщина, пришедшая на работу с макияжем и в юбке, получала премию, пусть и в сто рублей, мужчинам же было необходимо побеждать в соревнованиях, а, следовательно, получить премию все одновременно они не могли.

Из рассмотренных выше примеров можно заключить следующее. Структура бонусов может быть различна, так, к примеру, если мы обращаемся к компаниям, занимающимся торговлей тех или иных товаров, то в таких компаниях мы чаще всего наблюдаем бонус, который представляет собой величину, напрямую зависящую от прибыли, которую сотрудник приносит компании. Проще говоря, бонус зависит от объёма продаж сотрудника. Также можно выделить и следующий вид бонусов, который выплачивается за соблюдение этических норм на работе и за должный уровень дисциплины. Примером данного бонуса может послужить рассмотренная ранее ситуация в PSG. Безусловно, существует достаточно большое количество и других видов бонусов, нехарактерных для массового сегмента, так в компании Tatprof бонус невозможно охарактеризовать ни в одной из этих категорий, поскольку он является уникальным в своём роде.

В российской же практике чаще всего встречаются бонусы, зависящие от объёма продаж сотрудника. Так, например, в компании «Связной» оклад сотрудников напрямую зависит от объёма продаж, а при достижении определённой фиксированной суммы сотрудники также имеют возможность получить бесплатные авиаперелёты, такси и скидки на продукцию компании. Если же говорить про банковский сегмент, то наблюдается аналогичная ситуация, к примеру компания ВТБ регулярно начисляет бонусные выплаты сотрудникам за привлечение новых клиентов, оформленные кредиты и прочие банковские операции.

Важным нюансом применения бонусной системы оплаты труда в России является тот факт, что даже в рассмотренных выше компаниях, а именно Связной и ВТБ в разных источниках по-разному называют дополнительную выплату сотрудникам за их достижения. Чаще всего встречаются понятия бонус и премия, которые фактически в данной ситуации означают одно и то же. Исходя из вышесказанного, можно заключить, что бонусная система оплаты труда тесно перекликается с повременно-премиальной оплатой труда. Авторы предполагают, что существуют основания для рассмотрения бонусной системы оплаты труда в качестве разновидности повременно-премиальной системы, реализуемой посредством внедрения прогрессивных и регрессивных бонусных шкал. В связи с этим применительно к России бонусную систему оплаты труда можно

охарактеризовать как ответвление от сформированного ранее подхода к использованию повременно-премиальной системы оплаты труда.

В настоящее время различными исследователями предприняты попытки разграничения методов формирования бонусов и премий, что, с одной стороны, подкрепляет целесообразность рассмотрения бонусной системы оплаты труда как уникальной. Однако, с другой стороны, в последние десятилетия российская практика в области формирования премий также претерпела серьезные изменения, что сделало подходы к формированию премий значительно более гибкими и разнообразными. В связи с этим авторы выдвигают предположение о значительной схожести, в некоторых случаях, методики расчета заработной платы, присущей повременно-премиальной системе и бонусной системе, что может стать основанием для рассмотрения бонусной системы не в качестве самостоятельной, а в виде дополнительной составляющей к формам традиционно применяемыми российскими практиками в целях адаптации зарубежного опыта в области оплаты труда к российским реалиям.

Таким образом, использование бонусной системы оплаты труда, в первую очередь, позволит работодателям максимально замотивировать своих сотрудников. Это крайне важно для работы любой компании, так как доходы компании напрямую зависят от качества работы её сотрудников, а качество работы и объём её выполнения, в свою очередь, зависят от мотивации сотрудников. Как следствие, бонусная система оплаты труда положительно сказывается на общей прибыли компании. В то же время неверное формулирование бонусов и дифференциация в подходах к их начислению может негативно сказаться на эффективности труда и быть неверно воспринята коллективом компании и общественностью. Таким образом, гипотеза выдвинутая авторами, подтверждается материалами изложенными в статье.

Список литературы

1. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата // Т. Н. Лобанова. — Москва: Изд-во Юрайт, 2019. — 482 с.
2. Озерникова, Т. Г. Оплата труда персонала // Т. Г. Озерникова, И. Г. Носырева. – Иркутск : Байкальский государственный университет, 2015. – 390 с.
3. Beasley С. How to Calculate Bonuses for Employees// Charlette Beasley. -2019. Электронный ресурс URL:<https://fitsmallbusiness.com/how-to-calculate-bonuses-for-employees/>, свободный (дата обращения 01.12.2020).
4. Heathfield S. What Is Bonus Pay? Definition and Examples of Bonus Pay// Susan Heathfield. – 2020. Электронный ресурс URL:<https://www.thebalancecareers.com/what-is-bonus-pay-1918069>, свободный (дата обращения 21.11.2020).
5. Kalish A. 6 Questions You Have About Bonuses, Answered// Alyse Kalish. - 2019. Электронный ресурс URL:<https://cdo.mit.edu/blog/2019/04/22/6-questions-you-have-about-bonuses-answered/>, свободный (дата обращения 27.11.2020).
6. Krow S. Advantages & Disadvantages of Bonus Payments// Shailynn Krow. – 2017. Электронный ресурс URL: <https://www.pocketpence.co.uk/advantages-disadvantages-bonus-payments-8338819.html>, свободный (дата обращения 30.11.2020).
7. Mayhew R. Advantages & Disadvantages of Bonus Payments// Ruth Mayhew. – 2018. Электронный ресурс URL: <https://bizfluent.com/info-8338819-advantages-disadvantages-bonus-payments.html>, свободный (дата обращения 01.12.2020).
8. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изм. и доп.). Электронный ресурс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/, свободный (дата обращения 05.12.2020).