

Студент 4 курса  
факультета экономики и права ХНЭУ

## **СИСТЕМА ДЕПРЕМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Аннотация. Рассмотрено влияние применения системы депремирования на деятельность предприятия. Представлены пример применения системы депремирования, случаи, в которых оно осуществляется, преимущества и недостатки, а также причины, по которым к работнику применяется санкция в виде лишения премии.*

*Анотація. Розглянуто вплив застосування системи депреміювання на діяльність підприємства. Наведено приклад застосування системи депреміювання, випадки, в яких воно здійснюється, переваги та недоліки, а також причини, з яких стосовно працівника застосовується санкція у вигляді позбавлення премії.*

*Annotation. The effect of bonus reduction system application on the enterprises activity has been considered. An example of bonus reduction system application, cases of applying the sanction of bonus reduction to the employees, the advantages and disadvantages of bonus reduction system implementation have been presented.*

*Ключевые слова: депремирование, KPI, дифференцированная оплата труда, система депремирования.*

На сегодняшний день система депремирования успешно применяется во многих компаниях, и ее использование позволяет предприятиям значительно повысить свою эффективность.

Многие компании применяют дифференцированную оплату труда – систему оплаты труда по результатам, где помимо постоянной части, размер которой зависит от конкретной должности, существует и переменная, зависящая от выполнения поставленных перед сотрудником целей и задач и достижения разработанных для каждого сотрудника ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI).

Однако помимо поощрения существует иной подход к системе повышению эффективности работы персонала – депремирование. Как показывают результаты его применения на предприятиях, эта система работает эффективно и позволяет выполнить поставленные перед организацией цели [1].

Депремирование – это фактически отсутствие материального поощрения за работу, стимулирующее работника к более эффективному и ответственному труду [2].

Вопросом депремирования занимались такие специалисты, как: И. Бондарь, М. Волгин, Ю. Кокин, А. Колот, Э. Либанова, И. Ломанов, Н. Павловская, А. Чухно, Р. Яковлев, Г. Ярошенко и многие другие.

Система депремирования – это инструмент, стимулирующий руководителей производства за счет их постоянного взаимодействия и коллективной ответственности повышать качество, как процессов, так и продукции в соответствии с пожеланиями потребителей [3].

Депремирование осуществляется в случаях:

- нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации либо договорными обязательствами;
- наличия претензий, исков, рекламаций, жалоб со стороны клиентов;
- наличия претензий, штрафов со стороны государственных контролирующих органов;
- необеспечения сохранности имущества и товарно-материальных ценностей;
- наличия ошибок и искажений в отчетных документах [1].

Система депремирования имеет ряд как преимуществ, так и недостатков. Так, депремирование приводит к повышению эффективности предприятия, снижению затрат, повышению производительности. Кроме этого, к плюсам данной системы можно отнести следующие факторы:

- система понятна, четко идентифицируются критерии деятельности руководителей; повышается ответственность руководителей; улучшается трудовая дисциплина;

- работает не только материальный фактор – у "провинившегося" уменьшается зарплата, но и моральный – человек подвергается коллективному осуждению, понимает, что из-за него страдают другие. Фактор коллективной ответственности достаточно эффективно воздействует на руководителей [3].

Нельзя не отметить и негативное влияние, которое оказывает система депремирования на организацию:

1. Поскольку система основана не на поощрении, а на наказании, вряд ли она будет способствовать повышению лояльности руководителей, удовлетворенности персонала, снижению конфликтности на предприятии. Депремирование, скорее всего, приведет к демотивации персонала в перспективе и окажется препятствием для полного раскрытия потенциала сотрудников, самореализации, поддержания энтузиазма.

2. Система ориентируется на достижение целей предприятия, решение проблем, снижение количества "узких мест". Но не учитывает потребности и мотивационные факторы руководителей (сотрудников) [2].

Депремировать можно не во всех случаях. Это целесообразно, если:

- сотрудник полностью или частично проигнорировал распоряжения непосредственного или вышестоящего

сотрудник отсутствовал на рабочем месте в течение полного рабочего дня, не поставив в известность своего начальника и не получив его разрешения (исключение – болезнь, подтверждаемая листом нетрудоспособности);  
получено доказательство фиктивности больничного листа (или иных документов, подтверждающих уважительную причину отсутствия на рабочем месте);

сотрудник систематически опаздывает (более двух раз в месяц);

сотрудник замечен в нетрезвом состоянии на территории предприятия;

работник, являющийся руководителем отдела, скрывает информацию о трудовой дисциплине подчиненных, игнорирует нарушения с их стороны;

работник, являющийся руководителем отдела, предоставляет вышестоящему руководителю ложную информацию [4].

Далее будет рассмотрена система депремирования, успешно применяемая на производственном предприятии "ХАРП".

На предприятии были определены цели для производственного подразделения:

- производство необходимого количества продукции нужного ассортимента;
- выпуск продукции требуемого качества в соответствии со стандартами;
- сокращение затрат;
- доставка (точно в срок) [1].

В соответствии с целями был разработан ряд показателей, при невыполнении которых или отклонении от которых производится депремирование:

1. Количество позиций продукции по ассортименту, который в определенном объеме должен находиться на складе в данное время. Если величина остатка данного ассортимента продукции, находящегося на складе, ниже минимального, фиксируется отклонение и проводится депремирование всех руководителей производственного подразделения в зависимости от количества позиций, по которым есть отклонения.

2. Процент выполнения плана на текущую дату.

3. Качество продукции в соответствии со стандартами.

4. Выполнение нормы расходов материалов [2].

Еще один показатель, который стимулирует руководство следить за производством качественной продукции: за каждый возврат товара руководители депремируются в процентах от рассчитанной суммы заработной платы.

При переходе от обычной системы оплаты труда (оклад + премирование) к системе депремирования предприятию удалось разрешить основные проблемы, снизить затраты, увеличить оборачиваемость продукции, сократить производственный цикл [3].

Отсюда можно сделать выводы: такие наказания как лишение премии дисциплинарными взысканиями никак не являются, поскольку премия – это поощрение за правильное выполнение своих трудовых обязанностей, а не часть зарплаты.

Само взыскание может сопровождаться лишением премии (раз взыскание есть, то исполнение обязанностей нельзя считать образцовым), и лишение премии само по себе – еще не взыскание.

Лишение работника премии за проступки, которые не характеризуют качество его труда, фактически представляет собой денежный штраф, то есть меру, принципиально чуждую трудовому праву и противоречащую экономической сущности премирования.

*Научн. рук. Степанова Э. Р.*

---

**Литература:** 1. Депремирование: преимущества и недостатки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=1495>. 2. Карьера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kariera.nn.ru/team/?item=4544>. 3. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=12447>. 4. Пестова О. К. Понятие лишения премии / О. К. Пестова // Правоведение. – 2009. – № 5. – С. 44–49.