

Разработка стоимостно-ориентированной системы оплаты труда производственного персонала проектной организации дорожно-строительного комплекса

К.А. Цапко

Среди сторонников стоимостного подхода к управлению одной из фундаментальных является следующая посылка: выполняется то, что измеряется и вознаграждается. Иными словами, для того, чтобы создавать стоимость бизнеса, необходимо ее измерять (посредством соответствующих стоимостных показателей), а также вознаграждать сотрудников на основе данных показателей.

Джон Д. Мартин и Дж. Вильям Петти в связи с этим отмечают следующее: «Ключевая идея VBM заключается в том, чтобы система оценки и вознаграждения должна быть сфокусирована на рынке капитала. То есть ключом к успешному превращению сотрудника, мыслящего как сотрудник, в сотрудника, мыслящего как владелец предприятия, является оценка его деятельности и вознаграждение, при определении которого используются методы, аналогичные методам оценки вознаграждений, заработанных владельцами» [1].

Для реализующих концепцию управления стоимостью проектных организаций дорожно-строительного комплекса (далее ПО ДСК) вопрос разработки стоимостно-ориентированной системы оплаты труда производственного персонала, помимо этого, актуализируется безусловной важностью и первостепенностью труда в сфере организации проектного бизнеса. Как отмечает В.Н. Сапожников, «труд в проектировании является главным и определяющим элементом производства как по удельному весу затрат на его оплату в себестоимости проектной продукции, так и по своей значимости в достижении ее потребительных свойств» [2].

Рассмотрим и проанализируем традиционно применяемые в ПО ДСК системы оплаты труда и оценим, как они могут быть соотнесены с системой управления стоимостью ПО ДСК.

1. Окладная система. Фонд оплаты труда (ФОТ) постоянен и не зависит от объема выполненных работ.

Применяется при «котловом» методе учета затрат, когда затраты не соотносятся с отдельным проектом (заказом, договором).

Оценка целесообразности участия в торгах с позиции стоимости при данной модели теряет смысл, так как достоверный ФОТ проекта (и соответственно общий уровень затрат) определить невозможно.

Не препятствует использованию позаказной системы учета затрат, при этом затраты по статье «оплата труда» учитываются по объекту (заказу) на основе распределения по заказам общей фактической годовой суммы ФОТ по определенному критерию. Даже если таким критерием является учтенная фактическая трудоемкость проекта, это позволяет оценить лишь относительную эффективность постфактум.

2. Сдельная система (на основе утвержденного норматива ФОТ).

Широко распространенная в проектных организациях модель, согласно которой размер ФОТ определяется на основании заранее утвержденного норматива от объема работ выполненных собственными силами (выручка – объем субподрядных услуг). Таким образом, выручка и основная статья затрат по проекту находятся в прямой зависимости, что приводит к тому, что один традиционный показатель относительной эффективности проекта (общая рентабельность) фактически зависит от объема субподрядных услуг, а другой намного более важный показатель (рентабельность собственными силами) практически одинаков для всех проектов.

3. Сдельная система (на основе трудоемкости).

ФОТ проекта формируется не на основе утвержденного норматива ФОТ, а на основе оценки трудоемкости разрабатываемого проекта и определения на основе этого

объема ФОТ. Очевидно, что в случае применения данной системы, сотрудники, которые будут работать над проектом, заинтересованы в завышении такой оценки, в то время как руководство ПО ДСК, ответственное за получение положительного итогового результата деятельности компании, заинтересовано в сдерживании данного показателя. Поэтому вопрос объективной оценки трудоемкости здесь является ключевым.

Каждая из данных систем может дополняться премиальными элементами, которые, как правило, зависят от традиционных показателей эффективности (прибыль, общая рентабельность реализации проектной организации и др.). При этом, в связи с отсутствием четко обозначенной связи между показателями эффективности для отдельных работников (за исключением высшего руководства) и их вознаграждением, у них практически отсутствуют стимулы к повышению эффективности (как в традиционном изменении, так и, тем более, в стоимостном измерении).

На основе вышеизложенного, автором была разработана стоимостно-ориентированная система оплаты труда, стимулирующая и ориентирующая сотрудников на повышение стоимости ПО ДСК. Сравнительный анализ традиционных и предлагаемой стоимостно-ориентированной систем оплаты труда проектной организации представлен в таблице 1.

Таблица № 1

Сравнительный анализ традиционных и предлагаемой стоимостно-ориентированной систем оплаты труда ПО ДСК

Сравниваемый параметр	Система оплаты труда			
	Окладная система	Сдельная система (на основе утвержденного норматива ФОТ)	Сдельная система (на основе трудоемкости)	Предлагаемая стоимостно-ориентированная система
Соответствующий метод учета затрат	«Котловой» (в большинстве случаев)	Позаказной (в большинстве случаев)	Позаказной (в большинстве случаев)	Позаказной
Оценка целесообразности участия в торгах	Невозможна	Возможна, низкая точность оценки	Возможна, средняя точность оценки	Возможна и необходима
Риски отклонения от прогнозируемых параметров проекта	Отражаются на собственнике и высшем руководстве ПО ДСК	В большей мере отражаются на собственнике и высшем руководстве ПО ДСК	В большей мере отражаются на сотрудниках среднего и операционного уровня ПО ДСК	В равной мере отражаются на собственнике и сотрудниках всех уровней ПО ДСК
Стимулы сотрудников к повышению эффективности	Отсутствуют	Практически отсутствуют	Частично присутствуют (на основе традиционных показателей эффективности)	Присутствуют (на основе стоимостных показателей)

В общем виде предлагаемая система предусматривает два основных компонента оплаты труда: постоянную (окладную) и премиальную части, вторая из которых находится в прямой зависимости от объема созданной ПО ДСК стоимости. Иными

словами, премирование персонала представляет собой одно из направлений распределения между заинтересованными сторонами бизнеса созданной стоимости.

Основной задачей разработки стоимостно-ориентированной системы оплаты труда является повышение мотивации всех работников проектной организации, формирование у них экономических стимулов к максимизации стоимости ПО ДСК за счет установления зависимости между размером оплаты труда и стоимостными показателями.

Предлагаемая схема формирования премии состоит в следующем (рис. 1). Основой для формирования ежегодной премии является важнейший показатель, лежащий в основе создания стоимости компании – свободный денежный поток, который первоначально распределяется по установленному во внутрикорпоративных документах соотношению между собственником с персоналом. Общий фонд премирования проектной организации распределяется на фонд премирования производственного, административно-управленческого персонала, а также фонд премирования высшего руководства, который, в свою очередь, разделяется на текущую и отложенную части.

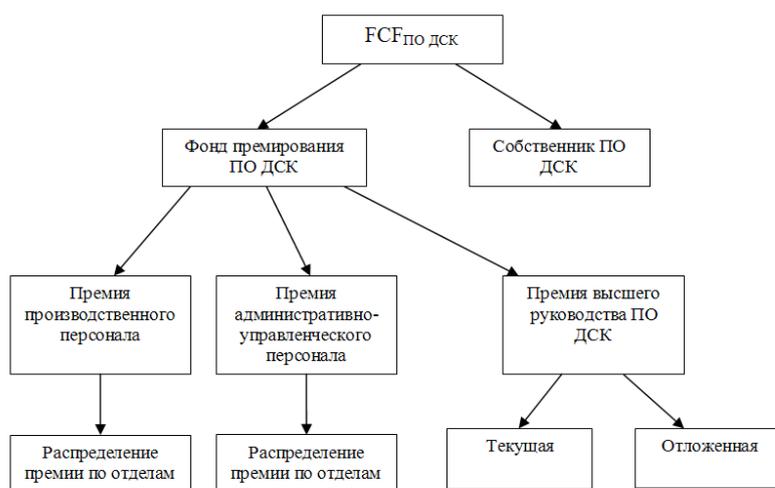


Рис. 1. – Предлагаемая схема формирования премии на основе распределения свободного денежного потока

Особую значимость, как было отмечено выше, имеет формирование фонда премирования, направляемого производственному персоналу ПО ДСК, и механизм распределения данного фонда между производственными подразделениями. Поэтому в настоящей статье будет рассмотрен именно данный аспект.

Так как деятельность ПО ДСК полностью складывается из реализации отдельных проектов, свободный денежный поток ПО ДСК можно представить как суммы свободных денежных потоков отдельных проектов.

$$FCF_{ПО ДСК} = \sum_{i=1}^n FCF_{np i}$$

где $FCF_{ПО ДСК}$ – свободный денежный поток ПО ДСК; FCF_{np} – свободный денежный поток проекта; n – количество реализуемых в году проектов.

Под свободным денежным потоком проекта мы предлагаем понимать аналитический показатель оценки вклада отдельного проекта в формирование показателя свободного денежного потока ПО ДСК. Предметом настоящей статьи не является аналитическое обоснование формирования данного показателя. Основной задачей является обоснование механизма распределения FCF_{np} между производственными подразделениями, с учетом их вклада в его формирование.

Свободный денежный поток каждого проекта можно распределить по отделам, принимающим участие в работе над данным проектом (свободный денежный поток проекта, отнесенный на отдел FCF_{omd}). При этом, данный показатель должен формироваться с учетом факторов, находящихся в сфере влияния отдела.

Рассмотрим предлагаемый механизм на примере. Пусть свободный денежный поток Проекта составил 11 593 тыс. руб. (таблица 2).

Таблица № 2

Расчет свободного денежного потока Проекта

№ п/п	Показатель	Сумма, млн. руб.
1.	Выручка	83,773
2.	Услуги субподрядных организаций	21,500
3.	ФОТ производственного персонала	23,831
4.	Страховые взносы с ФОТ	8,103
5.	Командировочные расходы	1,678
6.	Материалы производственного характера	0,121
7.	Расходы на обеспечение выполнения проекта	1,109
8.	Прочие прямые расходы	0,353
9.	Накладные расходы	12,316
10.	Амортизация	0,976
11.	Оплаченные налоги	3,206
12.	Часть изменения дебиторской задолженности (ДЗ), безусловно относимая на проект	0,000
13.	Часть изменения кредиторской задолженности (КЗ), безусловно относимая на проект	0,000
14.	Часть изменения дебиторской задолженности (ДЗ), условно относимая на проект	1,023
15.	Часть изменения кредиторской задолженности (КЗ), условно относимая на проект	0,958
16.	Инвестиции	0,874
17.	Свободный денежный поток проекта	11,593

Напомним общую схему производства работ по проекту. Реализация каждого проекта предполагает разработку ряда этапов (разделов). Этап (раздел) может выполняться либо собственными силами ПО ДСК (одним из отделов либо рядом отделов), либо передаваться на выполнение субподрядной организации. Основную ответственность за разработку проекта несет главный инженер проекта (ГИП), возглавляемый отдел которого (ведущий отдел по проекту), как правило, также разрабатывает один или несколько разделов (этапов) по проекту.

Анализ элементов FCF_{np} показал, что в зоне влияния производственных отделов (ведущего отдела и отделов-смежников) находятся следующие элементы свободного денежного потока (факторы стоимости): ФОТ и страховые взносы с ФОТ производственного персонала, командировочные расходы, часть изменения ДЗ, безусловно относимой на проект. Помимо этого, в зоне влияния ведущего отдела находится элемент «Услуги субподрядных организаций», т.е. ГИП как руководитель проекта отвечает за привлечение к работе субподрядных организаций.

В таблице 3 представлен расчет FCF_{omd} рассматриваемого в качестве примера проекта. Ведущим отделом по проекту является КДО-2. В расчете предполагается, что доля $FCF_{по ДСК}$, направляемая на премирование производственного персонала составляет 40%.

Таблица 3

Расчет свободного денежного потока Проекта, направляемого на премирование, млн. руб.

Фактор стоимости	Сумма	Отдел							
		ОСИД	ОИПО	ОИГИ	ОЭОП	КДО-2	КМО-1	ОИК	СМО
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Выручка	83,773	0,828	2,714	4,005	3,267	23,731	15,581	8,979	2,542
Услуги субподрядных организаций	21,500								
ФОТ производственного персонала	23,831	0,203	0,701	1,081	0,853	10,108	6,166	3,941	0,778
Страховые взносы с ФОТ	8,103	0,069	0,238	0,368	0,290	3,437	2,096	1,340	0,265
Командировочные расходы	1,678	0,051	0,709	0,527	0,129	0,173	0,089		
Материалы производственного характера	0,121	0,002	0,005	0,008	0,006	0,047	0,031	0,018	0,005
Расходы на обеспечение выполнения проекта	1,109	0,015	0,049	0,072	0,059	0,427	0,280	0,162	0,046
Прочие прямые расходы	0,353	0,005	0,016	0,023	0,019	0,136	0,089	0,051	0,015
Накладные расходы	12,316	0,165	0,542	0,800	0,653	4,741	3,113	1,794	0,508
Амортизация	0,976	0,013	0,043	0,063	0,052	0,376	0,247	0,142	0,040
Оплаченные налоги	3,206	0,043	0,141	0,208	0,170	1,234	0,810	0,467	0,132
Часть изменения ДЗ, безусловно относимая на проект	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Часть изменения КЗ, безусловно относимая на проект	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Часть изменения ДЗ, условно относимая на проект	1,023	0,014	0,045	0,066	0,054	0,394	0,259	0,149	0,042
Часть изменения КЗ, условно относимая на проект	0,958	0,013	0,042	0,062	0,051	0,369	0,242	0,140	0,040
Инвестиции	0,874	0,012	0,038	0,057	0,046	0,336	0,221	0,127	0,036
Свободный денежный поток	11,593	0,276	0,315	0,920	1,090	3,443	2,916	1,212	0,795
Свободный денежный поток (с учетом экономии (перерасхода) субподряда)	11,593	0,276	0,315	0,920	1,090	4,069	2,916	1,212	0,795
Свободный денежный поток (с учетом перераспределения в пользу ведущего отдела)	11,593	0,262	0,299	0,874	1,036	4,446	2,77	1,151	0,755
Свободный денежный поток, направляемый на премирование производственного персонала	4,637	0,105	0,120	0,350	0,414	1,778	1,108	0,46	0,302

продолжение Таблицы 3

Фактор стоимости	Сумма	Субподрядная организация						
		СП 1	СП 2	СП 3	СП 4	СП 5	СП 6	СП 7
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
Выручка	83,773	1,200	0,863	11,501	0,189	2,699	2,565	3,109
Услуги субподрядных организаций	21,500	1,300	0,734	10,998	0,189	2,900	2,270	3,109
ФОТ производственного персонала	23,831							
Страховые взносы с ФОТ	8,103							
Командировочные расходы	1,678							
Материалы производственного характера	0,121							
Расходы на обеспечение выполнения проекта	1,109							
Прочие прямые расходы	0,353							
Накладные расходы	12,316							
Амортизация	0,976							
Оплаченные налоги	3,206							
Часть изменения ДЗ, безусловно относимая на проект	0,000							
Часть изменения КЗ, безусловно относимая на проект	0,000							
Часть изменения ДЗ, условно относимая на проект	1,023							
Часть изменения КЗ, условно относимая на проект	0,958							
Инвестиции	0,874							
Свободный денежный поток	11,593	0,626						
Свободный денежный поток (с учетом экономии (перерасхода) субподряда)	11,593							
Свободный денежный поток (с учетом перераспределения в пользу ведущего отдела)	11,593							
Свободный денежный поток, направляемый на премирование производственного персонала	4,637							

Нами предлагается следующая последовательность расчета $FCF_{отд}$.

1. *Распределение выручки проекта по отделам.* На данном этапе, исходя из данных сводной и локальных смет, а также календарного графика проектных работ, стоимость принятых заказчиком проектных работ (выручка) по каждому этапу соотносится с выполняющим его отделом или субподрядной организацией.

2. *Распределение элементов свободного денежного потока проекта находящихся в зоне влияния производственных отделов.* Данные элементы $FCF_{пр}$ могут быть отнесены на отдел напрямую на основе данных пообъектного управленческого учета.

3. *Распределение элементов свободного денежного потока проекта находящихся вне зоны влияния производственных отделов* (материалы производственного характера, расходы на обеспечение выполнения проекта, прочие прямые расходы, накладные расходы, амортизация, оплаченные налоги, часть изменения кредиторской задолженности, безусловно относимая на проект, часть изменения дебиторской и кредиторской задолженности, условно относимые на проект, инвестиции).

Данные элементы распределяются по отделам на основе коэффициентов разнесения.

$$k = \frac{B_{эм}}{B_{прсс}},$$

где k – коэффициент разнесения; $B_{эм}$ – выручка по этапу проекта; $B_{прсс}$ – суммарная выручка по этапам проекта, выполняемых собственными силами ПО ДСК.

4. *Корректировка свободного денежного потока проекта, относимого на ведущий отдел на величину экономии (перерасхода) субподряда.* Экономия субподряда возникает в случае, если суммарная выручка по этапам проекта, выполняемых субподрядными организациями, превышает стоимость услуг данных организаций.

5. *Корректировка свободного денежного потока проекта, относимого на отдел с учетом перераспределения в пользу ведущего отдела.* Предлагается перераспределять 5% свободного денежного потока отделов-смежников в пользу ведущего отдела, выполняющего координирующие функции.

6. *Окончательный расчет свободного денежного потока проекта, относимого на отдел,* на основе доли $FCF_{по дск}$, направляемой на премирование производственного персонала.

Таким образом, предлагаемый механизм расчета премии производственного персонала представляет производственным отделам четкий набор действий, реализуя которые они могут увеличивать размер своей премии, тем самым повышая стоимость ПО ДСК:

- снижение затрат труда по объекту (увеличение выработки);
- снижение объема выездов в командировки;
- взаимодействие с заказчиками по вопросу ускорения оплаты выполненных проектных работ;
- снижение в процесс переговоров стоимости услуг субподрядных организаций.

Литература

1. Джон Д. Мартин, Дж. Вильям Пети. VBM – управление, основанное на стоимости: Корпоративный ответ революции акционеров [Текст].– Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 272 с.

2. Синенко С.А., Сапожников В.Н., Дорошин И.Н., Сапожников В.В. Экономика проектирования в строительстве: Конспект лекций [Текст] / Под ред. Сапожникова. М. – МГСУ, 2001. – 228 с.