

Л. БЕКЕТОВА Президент частной независимой телекомпании «ТАН» город
Алматы.

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ КРУПНОЙ ВЕЩАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Журнал «ЧЕЛОВЕК И ТРУД».

БЕКЕТОВА Л.К.

Президент частной независимой телевизионной компании "ТАН" (г.Алматы)

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ КРУПНОЙ ВЕЩАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из самых запущенных в теоретическом и методологическом плане участков научного приложения является сегодня управление трудом в сфере телевидения и радио. В частности это является одной из причин кризиса в управлении трудом на всех предприятиях бывшей Гостелерадиокомпании ССР. Показать это можно на примере ее бывшего Казахского отделения, ныне - Республиканской корпорации "Телевидение и радио Казахстана".

Наглядным свидетельством кризиса явился неимоверно высокий процент текучести кадров в последние годы существования бывшей Гостелерадиокомпании - почти 30%. Устойчивая высокая текучесть сложилась среди таких профессий, как ассистент телеоператора (текучесть 170%), звукорежиссеров (23%), администраторов (41%), редакторов-переводчиков (60%), главных редакторов (50%), водителей (65%), рабочих, инженеров (40%), осветителей (37%), бутафоров-декораторов (100%) и др. Длительная незаполненность штатов (122 чел.) существует именно по этим профессиям.

Одной из главных причин высокой текучести кадров являются искажения в политике доходов компании, участия в прибылях и оплате труда. Так, при достаточно высоком уровне средней зарплаты в I квартале 1994 г. на ТВ (558 тенге), у ассистента вместе с постановочными и коммерческими премиями она составила 230-240 тенге, у костюмеров - 320-350 тенге, звукорежиссеров - 300 (до 400 с премиями). Основными противоречиями в системе оплаты и участия в прибылях компании явились:

1. Отсутствие увязки с результатами и производительностью труда. Так, при том, что русскоязычное отделение ТВ вещания, составляющее лишь 60 чел. (13% общей численности работников ТВ), обеспечивало при этом более половины общего объема вещания, это абсолютно не находило отражения в их зарплате, порождая естественное недовольство.

2. Отсутствие обоснованных норм труда и связи заработной платы с ними.

3. Углубляющиеся тенденции в уравниловке оплаты как на

уровне работника, так и на уровне участия в прибылях. Так, тарифная часть составляет в структуре зарплаты лишь 30-35 %. В этих условиях, повышенные требования предъявляются к распределению надтарифной части зарплаты, выработка эффективного механизма премирования, участия в доходах.

4. В поощрительной части к сожалению, преобладали те же уравнительные тенденции. Так, гонорарный фонд в свое время стал использоваться на тотальные и уравнительные надбавки. Сегодняшняя схема использования гонорарного фонда носит при распределении по структурным подразделениям произвольный характер (без учета качества передач), а при распределении внутри подразделений - без оценки вклада всей бригады, что не стимулирует творчества всей бригады. Доля Радио в общей сумме доходов на 50% меньше доли ТВ, однако средняя зарплата (651 руб. в I кв) выше, чем на ТВ (558 руб.)

5. Участие в доходах компании носит затратный характер, т.к. сегодня стоимость эфирного времени, затраченного на рекламу (2400 тыс.тенге) больше суммы доходов, полученных от нее (1376 тыс. тенге), что ведет к "дотированию" поощрения.

6. Отсутствие ясного и эффективного механизма участия в прибылях тех или иных подразделений и конкретных людей. В итоге распределяемая часть доходов (65%) не отражает вклады коллективов, работников, ибо распределение шло по произвольному неотработанному механизму.

7. Отсутствие механизма вело к снижению заинтересованности работников в результатах работы компании, повышении качества передач и базируется на инициативе лишь посредников рекламных заказов. Основная деятельность и уровень профессионализма оставались вне сферы механизма стимулирования и мотивации.

На предприятиях отсутствовали положения о премировании. На уровне компании действовало лишь общее неконкретное положение, которое было реализуемо на практике. В итоге произвольно (исходя из наличия средств) распределяется ФОТ по подразделениям, в них произвольно (чаще пропорционально окладу) распределяются надбавки. Отсутствовало практически собственное Положение о постановочных премиях и распределение ее осуществляется бессистемно.

Таким образом в Гостелерадиокомпании отсутствовала целостная система мотивации трудовой деятельности, что напрямую отражалось на падении профессионализма, снижении качества передач и творческой активности.

Таким образом, существующая система управления на телевидении и на радио ориентирована на старые методы, не обеспечивающие эффективности отрасли, не создает возможности эффективной реализации инновационных решений кадрами соответствующей квалифи-

кации. В связи с тем, что в республике отсутствует база для подготовки специалистов телевидения и радио, в системе республиканского телевидения и радио существует острый дефицит инженерных кадров, специалистов телерадиомаркетинга, менеджмента, программирования, моделирования и прогнозирования телерадиопроизводства и вещания. В структуре ликвидированной Гостелерадиовещательной компании "Казахстан" совершенно отсутствовали подразделения, осуществляющие комплексное научное исследование телерадиоаудитории и другие фундаментальные и прикладные исследования. Несколько лет назад был ликвидирован центр социологических исследований, который должен был проводить постоянную работу по исследованию телерадиоаудитории, ее потребностей и интересов, осуществлять обратную связь между телевидением и радио и населением.

Неблагополучное финансовое состояние на телевидении и на радио ведет к тому, что уровень заработной платы их работников существенно отстает от уровня оплаты труда в др. отраслях, усиливает социальную напряженность, способствует оттоку кадров, в первую очередь высококвалифицированных, снижается заинтересованность работников в повышении эффективности своего труда, и в конечном итоге, снижению уровня удовлетворенного спроса.

При формировании трудовых коллективов РКТРК столкнулась с серьезными трудностями. Это прежде всего низкий образовательный уровень работников, что значительно затрудняет процесс реформирования и технического переоснащения телевидения и радио РК. Так из 523 человек, работающих на ТВ с высшим образованием лишь 313 или 60%. Катастрофическое положение среди работников, профессия которых требует специального образования. Так из 33 телеоператоров лишь один человек имеет специальное образование, а из 95 режиссеров и их ассистентов - со специальным образованием лишь 9 человек или 9,5 %. Такая же картина наблюдается и среди других групп профессий, работающих на телевидении.

В республиканском радиотелецентре лишь половина работников имеет высшее и среднее специальное образование, а специалистов, имеющих инженерно-техническое образование только 223 человека или 40,3%, хотя в структуре РРТЦ 80% инженерно-технических должностей.

Отсутствовала работа по подготовке кадров на ТВ и РВ, особенно из числа коренного населения. Так, в РРТЦ число работников-казахов составляет 156 человек или 28,2 %, русских - 281 человек или 51%.

В аппарате по обслуживанию республиканских предприятий из 42 работающих - с высшим и средним специальным образованием только 25 человек или 59,5%, среди экономистов и бухгалтеров

из 36 человек - со специальным образованием лишь 10 человек или 28%, остальные практики.

В коллективе казахского радио, включая музыкальные группы работает 415 человек. Из них - имеют высшее, незаконченное высшее и среднее специальное образование 300 человек или 72%.

Крайне мало сотрудников с образованием соответствующим профилю работы. Так на должностях, требующих специальности журналистов работает лишь 147 человек из 242 или 60%.

В студии Казахтелефильм работает 108 человек. Из них - с высшим и средним специальным образованием лишь 51 человек или 47,2%. Вышеперечисленные данные свидетельствуют об отсутствии работы по подготовке высококвалифицированных специалистов, неправильных методов подбора и расстановки кадров.

Совершенствование управления трудом на основе мотивации предполагает изучение богатого практического опыта по расширению функций управления трудом, мотивационных возможностей тех или иных элементов системы управления трудом, использованию новых форм организации стимулирования в том числе через использование лонгированных форм.

ТВ И РВ имели наиболее низкие показатели мотивации, связанные не только с низкой заработной платой, но и преимущественной ориентацией действовавших систем на сдельную, не стимулирующую рост квалификации и профессионализма системы поощрения. Причем как окладная (тарифная) часть, так и сдельная (в данном случае гонорарная) не имели практически никаких связей с результатами и, в частности, качеством труда.

Это можно проследить по следующим признакам

1. Формы и системы заработной платы.

Однозначное распространение имеют сдельные формы оплаты, стимулирующие только производительность труда (в силу специфики мотивационного воздействия сдельщины - то есть гонорарной примитивной системы оплаты сверх установленных норм выработки.)

2. Анализ показал, что на всех предприятиях системы используется система распределения как и прежде 13-ой зарплаты - по стажу. При этом не учитывается ни текущие результаты деятельности, ни предыдущие достижения на всем протяжении работы на предприятии, ни квалификация работника, ни другие иные факторы, обеспечивающие данную прибыль.

3. Стиль управления. Как показали исследования на большинстве предприятий произошедшие экономические перемены не сказались на смене стиля руководства. Также, как и в прошлые годы, преимущественным остается директивный стиль управления, жестко ограничивающий свободу подчиненных (табл.1).

Таблица 1

Распределение руководителей по категориям

Наименование показателей	Число руководителей в выборе (%) полу- чивших следующие оценки стиля поведения		
	высокую	среднюю	низкую
1. Конфликтность с подчиненными	20,2	40,4	39,4
2. Делегирование вопросов трудовых отношений (отпуска, перерывы, распределение премий, техника безопасности и др.)	15,2	30,6	34,2
3. Привлечение к решению вопросов управления (участие в СТК, правлениях, планерках)	10,6	18,2	71,2

Как видно из таблицы, преимущественно распространенным в отрасли остается стиль отношения к работникам как к исполнителям, - это признак не долгосрочно установленных партнерских отношений, а отношений директивного приказно-бюрократического характера.

Четвертое. Был проведен социологический опрос 1200 работников ТВ 10-ти областных ТРК Казахстана с целью выяснения и оценки типа мотивации с помощью самих исполнителей. Была предпринята попытка выяснения характера целей их деятельности, проанализировать место различных мотивов в системе личностной мотивации, есть ли отдаленная цель и жизненный план, связанный с достижением в своем труде на предприятии. Для этого использовался тест временной перспективы Ж.Нюттера, модифицированный А.Б.Орловым.* Анализ того, как рабочие заканчивали предложения "Моя цель" позволяет говорить о характере целей по содержанию (табл.2).

*Орлов А.В. Изучение психологических предпосылок развития

способностей к профессионально-трудовой деятельности: Авто-реф.дисс. ... канд-пед.наук. -М.,1978. - С.7.

Таблица 2

Структура целей работников

	Количество указаний на цель									
	Ближние (короткие цели)					Дальние цели				
Предприятия	зара- боток	полу- чить	нет	дора- бота	дру- гие	нако- пить	получи- ть	помо- гать	дру- гие	
	гой	ть				к	от соб-	рабо-		
	квар	рабо	до			пен-	ствен.	те		
	тиру	ты	пен-			си	и умно-	пред-		
			си			хоро-	жить до	прия-		
	(др.)					шую	пенсии	тия		
	мат.					сумму				
	бла-									
	га									
Центральн. отделение										
РКТРК	33,1	10,5	10,0	15,2	10,1	8,1	3,5	0,5	10,8	
Целиногр.										
ОТРК	39,1	15,1	5,4	6,2	8,1	7,2	4,7	6,1	8,0	
Петропавл.										
ОТРК	40,6	18,5	11,3	10,6	2,4	9,5	3,0	0,5	4,0	
Восточно-Ка- захстанская										
ОТРК	55,1	14,6	5,8	6,0	2,0	3,9	11,5	2,0	2,5	

Как видно из таблицы, на первом месте стоят цели, связанные с ближайшими перспективами. Таким образом, подтверждается предложение о преобладании в современных условиях массовой

ориентации на которую (ближнюю) мотивацию. По существу это означает практическое отсутствие долгосрочных стратегий управления трудом.

Невыгодным повышение квалификации и образования делает и сложившаяся на сегодня в жесткая структура самих систем оплаты и приобретшая в последние годы распространение система распределения прибыли.

Нами был проведен анализ 15 ОТРК Республики Казахстан и 3-государственных компаний других республик (Узбекистана, Киргизии и Украины) по стимулирующей роли тарифной системы. Результаты оказались негативными: доля тарифа в валовой зарплате стала занимать до 20-30%. Практически тариф перестал нести стимулирующую функцию и более того, стал агрессивно не восприниматься руководителями. К сожалению быстрый рост инфляции и многократно запаздывающие центральные правительственные постановления по перерасчету тарифных ставок по новым минимальным прожиточным уровням и минимальным заработкам и отсутствие гибкого механизма тарифных соглашений, накладываемые на отсутствие сложившейся профсоюзной структуры, низкую культуру управления самих администраций предприятий создают благоприятную среду для дальнейшего падения роли тарифа в системе оплаты труда, а значит и падению квалификации, образования.

Жесткой остается и система распределения внебюджетных доходов. В условиях ограниченности бюджетных средств роль стимулирования из внебюджетных средств резко возрастает. Практически она становится по своей мотивационной значимости вторым инструментом после заработной платы. ее размер может достигать от 0.3 до 2 тарифных окладов в месяц Однако ни в одной из систем (всего было обследовано 15 предприятий) нами не была обнаружена связь между размером стимула и квалификационно-образовательным уровнем работника. В этом видится еще один признак пренебрежительного подхода менеджмента к главнейшим компонентам мотивации.

Несколько лучше обстоит дело с третьим фактором, используемым в дальней мотивации - стажем работы. Традиционно, еще в прежней административной системе стаж работы на предприятии использовался при тех или иных формах стимулирования. Это особенно касалось такой формы, как материальное неденежное стимулирование: получение квартиры, очередьность при получении места в садике, получение дачного участка, приобретение автомобиля и т.д. В условиях преобладания сдельной системы оплаты, гигантских монополизированных массовых производств с рабочей силой низкой и средней квалификации, предназначенной для выполнения регламентированных видов труда, стаж работы на предприятии оставался единственным фактором, который хоть каким-то

образом отвечал требованиям справедливости в системах распределения материальных благ.

Стаж работы на предприятии учитывался и в системах так называемой 13-ой зарплаты, хотя размеры последней при экономической несамостоятельности были чрезвычайно малы. Именно из них они перекочевали в современные системы распределения прибыли. Часто это выглядит в виде пропорционального стажа роста начисляемой доли прибыли. Часто это выглядит в виде пропорционального стажа роста начисляемой доли прибыли.

Проведенный анализ характеризует скорее массовую картину в практике управления. Характерной чертой их является и отсутствие в них стимулов образовательного, профессионального развития на сегодня имеются лишь отдельные опыты и эксперименты по мотивации профессионально-квалификационного развития и использования оценки заслуг.

Таким образом, практика мотивации и управления трудом на предприятиях стран СНГ на сегодня не дала еще, несмотря на огромную актуальность проблемы, целостных концептуальных подходов как вообще к управлению, так и к дальней мотивации персонала.

На наш взгляд, мотивационный механизм в условиях организационно-управленческой самостоятельности всех подразделений корпорации нацелен на системную увязку их экономических интересов и интересов каждого работника с интересами корпорации и ее целями. В этих условиях доходы от рекламной деятельности и общие доходы работника привязываются к рейтингу популярности передач (TV и RV), самого канала, заслугам работника в этом (с учетом постоянства), вкладу подразделений в обеспечении эффективной работы корпорации (для вспомогательных и обслуживающих подразделений). В этом случае централизованные рекламные доходы распределяются с учетом популярности канала (передачи) и размещенных в ней реклам. Повышение рейтинга программ будет стимулировать качество коллективного труда и "работает" на общую прибыль. Механизм "участия в прибылях" связывается, с одной стороны, с общим об"емом работы, с другой- рейтингом передач. Об"ем вещания (а значит и нормативная зарплата) связываются с качеством передач, запросами слушателей и зрителей. Совершенствование внутренней дифференциации зарплаты на основе совершенствования тарификации работ и работника (учет квалификации, стажа, популярности, заслуг работника и т.д.) позволит придать более стимулирующий характер основной зарплате, которая к тому же не будет иметь строго постоянного характера, но будет значительно выше сегодняшнего уровня (рис.1).

Система оплаты должна быть направлена на усиление материальной заинтересованности работников Республиканской корпорации в результатах работы, увеличение прибыли корпораций и ее струк-

турных подразделений, повышения творческой и трудовой активности, улучшение художественно-профессионального и технического качества теле и радиопрограмм.

Принципы оплаты труда, предлагаемые нами являются первым этапом внедрения полных хозрасчетных отношений (с определением внутренних расчетных цен, включающих материальные и приравненные к ним затраты, содержание основных и оборотных средств и т.д.) в корпорации, которые являются в свою очередь, предэтапом полной экономической самостоятельности в виде самостоятельных хозяйственных субъектов.

Внедрение оплаты труда как элемента (первого этапа) хозрасчетных отношений ведет за собой ограничение этих отношений только прямыми затратами на оплату. В части планирования дохода принципы оплаты труда (ФОТ) - на всю корпорацию, в части организации оплаты труда - на центральное (республиканское) отделение корпорации.

Организация заработной платы в корпорации направлена на стимулирование творческой и производственной активности персонала, повышение заинтересованности в получении корпорацией прибыли, стимулирование роста квалификации каждого работника, снижение затрат и улучшение результатов труда в каждом подразделении.

Источником ФОТ корпорации (включая гонорарный и постановочный фонды, тарифный и премиальный фонды) являются бюджетные ассигнования на объем госконтракта теле и радиовещания. Дополнительным источником материального вознаграждения (ФМП) является часть прибыли корпорации образуемая из собственных доходов за счет коммерческой, рекламной и др. деятельности.

Планирование ФОТ по подразделениям осуществляется исходя из норматива ФОТ на один час собственного вещания, или лимитов численности. (В отдельных случаях по решению Президента дифференциация может производиться по уровням (категориям) подразделений, объемам собственного вещания и охватываемой вещанием территории (площади вещания). Гонорарный и постановочный фонды планируются подразделениям раздельно.

Направления использования ФОТ в корпорации определяются функциональными назначениями составляющих его элементов (подфондов - тарифного, надбавок, премиального, постановочного, гонорарного). Постоянная тарифная часть (а значит и норматив заработной платы в целом) отражает квалификацию работника и определяется в соответствии с тарификацией работников.

Надбавки (более переменный элемент) к тарифной ставке отражают сложность жанров и ответственность выполняемых работ, а также такие факторы как стаж, высокие результаты в течение долгого времени (результаты годовой аттестации персонала). Премии отражают текущие конечные результаты (качество и уровень пере-

дач прошедшего месяца).

Собственный ФОТ теле(радио) канала определяется на основе норматива заработной платы на 1 час собственного вещания и фактического объема собственного вещания (по результатам месячных данных). Собственный ФОТ (норматив) включает наряду с тарифным фондом фонд надбавок (в пределах и при наличии бюджетных ассигнований). Установление надбавок производится в подразделениях самостоятельно с учетом сложности работ, стажа и др. факторов.

Каждому подразделению кроме того доводится объем средств на плановые услуги РТЦ и автоцеха. Плановые услуги РТЦ и автоцеха определяются как объемы заработной платы этих подразделений, приходящиеся на объем собственного вещания того или иного канала (подразделения), расчетанного на основе нормативов заработной платы на 1 час загрузки оборудования этих подразделений (трактовых репетиций, оборудования видеозаписи, эксплуатации автомобиля).

Взаиморасчеты по выполненным услугам производятся по лицевым счетам этих подразделений в бухгалтерии (по обслуживанию республиканских подразделений) корпорации, на основе по-данных справок, табуляграмм (чеков), о фактическом использовании услуг РТЦ и автоцеха и подписываемых руководителями подразделений.

Нарушение оперативно-календарных графиков (срывы, простоя, опоздания по вине сторон) влечет за собой санкции в виде прямого уменьшения ФОТ виновной стороны. Применение санкций (хозрасчетных претензий) регулируется соответствующим Положением, а споры решаются арбитражной комиссией.

Отношения по поводу оплаты услуг между творческими подразделениями, РТЦ и автоцехом оформляются между подразделениями договорами. Ежемесячно до 26 числа координационная служба разрабатывает согласованный с руководителями телерадиоканалов комплексный график загрузки оборудования РТЦ и автотранспорта по плановым передачам.

Фактический собственный ФОТ теле, радиоканалов увеличивается (уменьшается) на величину экономии оплаты услуг РТЦ и автоцеха и величину сальдо штрафных санкций. Фактический ФОТ РТЦ и автоцеха образуется за счет поступлений на объем выполненных ими услуг и сальдо штрафных санкций. (Экономия затрат времени на подготовку, записи передач используется РТЦ и автоцехом на выполнение сторонних услуг и регулируется положением об участии в прибылях).

Экономия в телерадиоканалах оплаты услуг РТЦ и автоцеха направляется на увеличение ФМП этих подразделений.

ФМП корпорации распределяется по подразделениям пропорционально объему собственного телерадиовещания. Условия-

ми премирования в полном размере выступают:

- для телерадиоканалов: выполнение объема оригинального вещания и создание программ на высоком исполнительско-художественном уровне (табл. 3).

Таблица 3.

Корректировочные коэффициенты ФМП
по качеству продукции

Процент передач, канала отнесенных худож. Советом корпорации к I группе оплаты	20	40	60	80	100
Коэффициент уменьшения (увеличения) расчетного размера премии	0,5	0,7	1,0	1,5	2,5

- для РТЦ: а) выполнение норм монтажа и записи и отсутствие преднамеренных задержек в подготовке передач (50% расчетного размера); б) уровень брака, дефектов в техническом оформлении брака (табл. 4).

Таблица 4.

Корректировочные коэффициенты ФМП
РТЦ по техническому качеству передач

Процент передач, отнесенных худож. Советом с замечаниями по техническому качеству	0	10	20	30	более 30
Коэффициент уменьшения (увеличения) расчетного размера премии	1,5	1,0	0,6	0,3	0

- для автоцеха: качество обслуживания передач транспортом (отсутствие срывов графиков предоставления транспорта, поломок во время подготовки передач и др.) - (табл. 5).

Таблица 5.

Корректировочные коэффициенты ФМП автоцеха

Количество срывов передач по вине транспорта	0	до 5	до 10	свыше 10
Коэффициент уменьшения (увеличения) расчетного размера премии	1,5	1,0	0,5	0

Распределение ФМП в подразделениях производится самостоятельно с учетом нарушений и вклада каждого работника.

Подразделения вправе заключать самостоятельно договоры с творческими коллективами в пределах выделенного им фонда, увеличивать или уменьшать численность работников, вводить дополнительные штаты. При этом ФОТ не изменяется и определяется только нормативной численностью на объем оригинального вещания.

В целях повышения эффективности производства, усиления экономической заинтересованности коллективов в росте производительности труда, экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов в подразделениях корпорации с заключенным циклом производства применяются более глубокие формы хозрасчетных отношений.

Перевод на хозрасчетные отношения оформляется приказом Президента корпорации.

Хозрасчетное подразделение функционирует на основе Положения, имеет лицевой счет в корпорации.

Подразделение самостоятельно формирует штаты и творческие коллективы, распорядок работ на основе Договора с корпорацией. Самостоятельно осуществляет хозяйственную деятельность, формирует согласованные с корпорацией планы, устанавливает собственный порядок распределения ФОТ, произведя необходимые отчисления от хозрасчетных доходов в фонды корпорации.

Для учета, экономического планирования деятельности хозрасчетных подразделений и организации расчетов с корпорацией по нормативам материальных и приравненных к ним затрат, утвержденным штатным расписанием разрабатываются планово-расчетные цены по номенклатуре продукции (видам, типам, фильмов и т.д.).

Хозрасчетный доход определяется как разность между вырученными средствами (централизованные, спонсорские ассигно-

вания, доходы от прочей в т.ч. коммерческой деятельности) и затратами на производство.

В смету затрат по заработной плате при калькуляции себестоимости продукции (нормативе заработной платы на единицу продукции) хозрасчетного подразделения могут не включаться постановочные и гонорарные расходы, планирование и распределение которых осуществляется раздельной сметой.

Оплата труда центрального руководства корпорации, руководителей подразделений корпорации осуществляется на основе индивидуальных контрактов, заключенных с ними Президентом корпорации.

При заключении контракта учитываются ответственность, сложность, новизна и объем функциональных обязанностей того или иного руководителя.

Контракт заключается по форме, разработанной в корпорации.

Текущее премирование руководителей осуществляется приказом Президента с учетом выполнения условий контракта.

Должностные оклады и размеры надбавок работникам управлеченческих подразделений (аппарата Президента, служб вице-президента) устанавливаются на основе утвержденного штатного расписания по представлению руководителей подразделений, вице-президентов.

Премирование работников управлеченческих подразделений осуществляется с учетом экономии сметы на содержание управлеченческих подразделений в размерах не превышающих 150% от расчетного размера премирования работников основных подразделений.

Участие в прибылях вводится в целях усиления заинтересованности коллектива в росте прибыльности корпорации, повышения эффективности и качества работы. Положение распространяется на все подразделения корпорации.

Фонд участия в прибылях (ФУП) является одним из фондов, образуемых за счет прибыли корпорации. ФУП предназначен для материального вознаграждения коллективов и отдельных работников в соответствии с их вкладом (долевым участием) в повышение прибыли.

Видами деятельности, через которые реализуется вклад коллектива (работника) в прибыль могут быть: выпуск реклам, концертная деятельность, привлечение спонсорских средств, тиражирование и распространение телерадиопродукции, предоставление технических услуг, медицинские услуги, экономия затрат и др. в том числе общекорпоративного характера (сдача в аренду помещений, предоставление эфира, продажа телепрограмм).

Для формирования внебюджетных доходов и прибыли реализация услуг корпорации производиться по договорным ценам не ниже их себестоимости.

ФУП формируется в центральной бухгалтерии корпорации

и распределяется после подведения итогов финансовой деятельности за каждый отчетный квартал. (Учитывая инфляционный фактор использование ФУП по решению Президента корпорации может производиться ежемесячно).

ФУП образуется из прибыли после соответствующих расчетов с бюджетом в размере 45% от прибыли (остальные 15% - фонд социального развития, 35% - фонд развития производства, 5% - финансовый резерв и пополнение текущего ФМП).

Хозрасчетные подразделения облтелерадиокомпаний, Ка-захтелелефильм и другие организации с самостоятельным балансом не участвуют в формировании и распределении ФУП корпорации.

Основным принципом определения доли участия в прибылях каждого подразделения коллектива или работника является установление прямой зависимости вознаграждения от размеров привнесенной прибыли.

Прибыль от любого вида услуг в корпорации определяется как доход за вычетом материальных и приравненных к ним затрат понесенных корпорацией по конкретному виду услуг и соответствующих отчислений в бюджет.

Участие в прибыли для телерадиоканалов выражается в привлечении рекламы, спонсорских средств, организации спортивно-состязательных и др. коммерческих мероприятий. Участие музыкальных коллективов выражается в привлечении доходов за счет концертной, конкурсной и др. деятельности. Участие автоцеха в предоставлении автослуг сторонним организациям, РТЦ - выполнении услуг по видеозаписи, стоматологического отдела - предоставлении стоматологических услуг, зоны отдыха - предоставлении платных услуг населению и т.д.

В распоряжение подразделения, работниками которого осуществлен вклад в прибыль, поступает 20% от суммы прибыли, (доходы от спонсорских передач за вычетом произведенных затрат поступают в размере 80%). Подразделения вправе привлекать посредников, оплачивая их услуги за счет указанных сумм.

Разность между фактическим фондом участия в прибылях и выплаченной суммой в конце отчетного периода поступает к распределению между подразделениями, участвовавшими в получении тех или иных видов дохода (по представлению подразделений-инициаторов дохода) за исключением доходов от рекламных, заказных, спонсорских передач, остаток от которых (20%) распределяется в обязательной пропорции:

10% -РТЦ (радиотелекомплекс)

10% -ПЭО (производственно-эксплуатационное отделение)

5% -администрация

Определение участия в прибылях осуществляется:

- приказом Президента РКТРК (размеры коллективного участия)

- приказом руководителей подразделений (распределение внутри подразделений).

Участие в прибылях в отдельных исключительных случаях (например, при невыполнении плановых объемов вещания) и только по решению Президента и первого вице-президента могут относиться перерасходы по другим статьям (оплаты труда, материального поощрения и др.) или суммы штрафов, убытков как внутренних, так и внешних, допущенных по вине данной дирекции, редакции, отдела.

ФУП заносится в карточку внутреннего учета (лицевой, текущий счет) и распределяется самостоятельно коллективом в соответствии с вкладом в получение внебюджетного дохода студий, работников (в том числе и на другие цели, способствующие дальнейшему увеличению прибыли).

Все работы, услуги, связанные с привлечением доходов, должны оформляться строго через рекламно-коммерческое управление корпорации. В случае обнаружения фактов незарегистрированной деятельности коммерческого характера руководитель и виновные лица привлекаются к материальной и дисциплинарной ответственности вплоть до увольнения.

Тарифы на рекламу, заказную продукцию должны согласовываться с соответствующими подразделениями.

В целях стимулирования работников рекламно-коммерческого управления фонд участия в прибылях управления устанавливается в размере 1.5% от суммы прибыли (доходов за вычетом налогов).

Агентские (посреднические) услуги оплачиваются из указанной суммы участия в прибылях.

Распределение ФУП производится управлением самостоятельно с учетом вклада каждого работника.

Республиканская корпорация "Телевидение и радио Казахстана в соответствии с Уставом и другими законодательствами документами самостоятельно утверждает как ставки авторских и постановочных вознаграждений, так и порядок их применения.

Оплата труда нештатных работников производится в виде гонораров и постановочных выплат.

Постановочный и гонорарный фонды корпорации формируются поквартально и ежегодно в виде госбюджетных ассигнований.

В отдельных случаях по решению Президента корпорация имеет право привлекать на цели увеличения фондов часть прибыли.

Основными направлениями использования гонорарных и постановочных средств являются:

- оплата труда нештатных работников (сценаристов, музыкантов, консультантов, режиссеров операторов, художников), привлекаемых к постановке телесериалов и др. произведений для телевидения;

- вознаграждение авторов, материалы которых тем или иным образом используются на телевидении ;
- вознаграждение авторов литературно-художественных, драматических, музыкально-драматических произведений, создаваемых по заказу телевидения и радио ;
- вознаграждение нештатных авторов радио (см. приложение).

При установлении ставок вознаграждения корпорация руководствуется принципом, что выход в эфир для преобладающего количества случаев является фактором престижа морального удовлетворения для авторов. По этой причине ставки ограничены в максимальных размерах, а оплата производиться в подразделениях только в пределах планируемых фондов.

В областных телерадиокомпаниях размеры ставок авторского и исполнительского вознаграждения уменьшаются в 2 раза. Выплата авторских вознаграждений производиться исходя из идеино-художественного качества материала, оригинального его объема, сложности работ и профессиональной квалификации автора. Руководителям подразделений при определении ставок следует руководствоваться принципами отнесения материалов к группам по оплате.

Соавторство штатных и нештатных работников допускается лишь со специального разрешения руководства корпорации.

Оплате подлежат сугубо материалы, прошедшие в эфир. Исключение составляют материалы для международного обмена, переводы, рецензии передач, консультации, материалы членов иностранных делегаций.

Материалы не использованные в передачах по причинам не зависящим от автора, оплачиваются в размере 50 процентов установленной ставки.

Общая сумма вознаграждения за материал не зависит от числа авторов и не может превышать максимальной ставки.

Основанием для выплаты вознаграждений являются микрофонные материалы или их заверенные копии.

Сектор выпуска (программная служба) подразделения подтверждает выпуск материала и указывает в расчетной ведомости сумму оплаты.

Выплата вознаграждений осуществляется один раз в месяц в центральной бухгалтерии корпорации.

В случае недоиспользования подразделениями выделенных фондов данная сумма заносится в засчет будущих периодов.

Авторское вознаграждение за беседы, выступления и др. материалы, передаваемые по телевидению и радио без предварительно написанного текста выплачиваются на основании аннотаций, утверждаемых руководителями творческих групп.

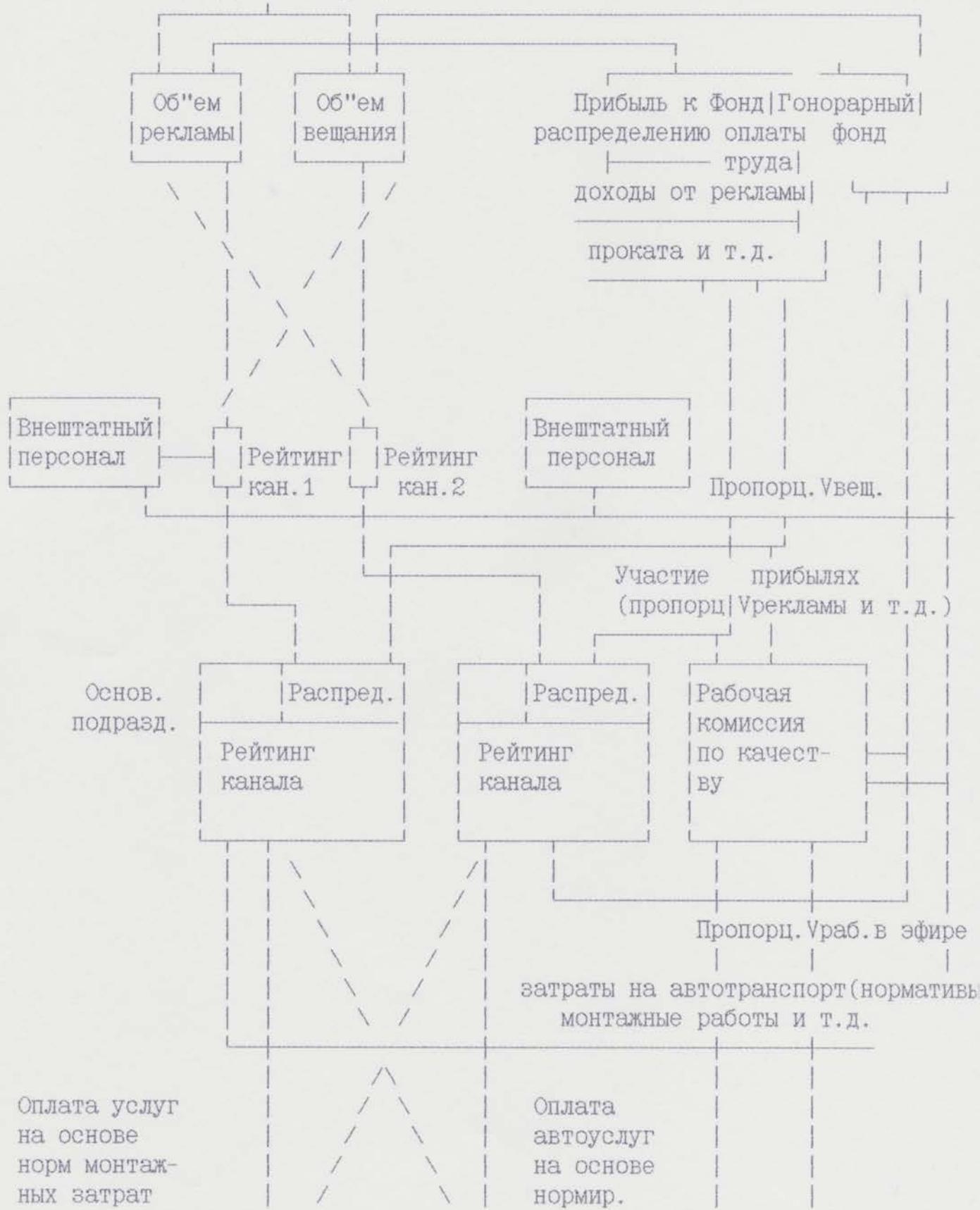
Привлечение работников одного подразделения к работе в другом приравнивается к привлечению нештатного работника, од-

нако такое допускается с разрешения руководства подразделения, где работник находится в штате.

Рейтинг TV и RV

цели корпорации

в завис. от Увеш.



Вспомог.
и обслужив.
подразделения

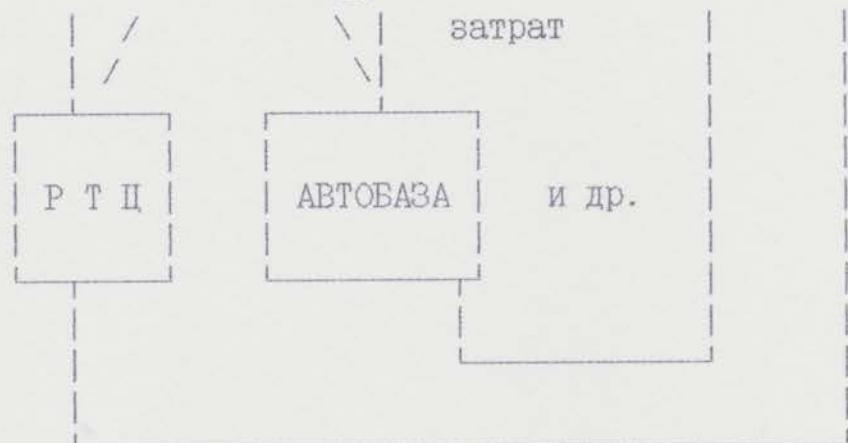


Рис.1. Новая мотивационная схема