

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПОЭТАПНОЙ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Ф.Н. Давыдовский**

ОАО «Научно-производственное предприятие «Радар ММС»

E-mail: orion.6969@mail.ru

В статье рассматривается методический подход к формированию целостной системы показателей оценки деятельности персонала промышленных предприятий, основанный на таких критериях их реализации, как достижимость, эффективность применения, взаимосвязанность на различных уровнях управления и целенаправленность системы построения.

*Ключевые слова:* стимулирование, организация, качество труда, материальная заинтересованность, система экономических показателей.

Приоритетным и одновременно наиболее дискуссионным направлением в методологии и методике развития систем мотивации и стимулирования занимает научно обоснованное формирование соответствующих показателей. Это – стержневая проблема всего механизма стимулирования. Его эффективная организация возможна только при условии реально работающих оценочных показателей, отражающих не только сложившийся характер производства, но и направления его прогрессивного развития. Правильная оценка деятельности – важнейший элемент системы управления производством, основа обеспечения экономической ответственности персонала организации за результаты деятельности, материальной заинтересованности в их росте и повышении эффективности труда.

До недавнего времени преобладал унифицированный подход к формам хозяйственных отношений на предприятиях. Аккордно-премиальная система оплаты труда, бригадный, коллективный и арендный подряды, нормативный метод учета затрат, чековая система и т.п. рассматривались как панацея от всех бед, как способ быстрого и безболезненного повышения эффективности работы предприятия. Как правило, прогрессивные системы управления в данном случае внедрялись путем давления «сверху» (например, отраслевой хозрасчет), требовалось их повсеместное использование независимо от конкретных условий производства. Зачастую новые формы хозяйствования слабо увязывались с другими элементами экономического механизма предприятия, вступали в противоречие с логикой системы управления в целом. Как правило, результат подобных «внедрений» был ничтожным, а иногда и отрицательным [1, 3].

Еще в начале 70-х годов прошлого века в СССР определилась тенденция создания так называемой системы сквозных показателей, с помощью которой предполагалось увязать результаты работы подразделений с конечными итогами деятельности предприятия. В рамках этого направления возникли такие показатели деятельности предприятий, как объем реализованной продукции, прибыль и рентабельность (концепции единства принципов хозрасчета предприятия и его подразделений). Поскольку цеховая реализация, прибыль и рентабельность являются для подразделений показателями условными, многие

экономисты и хозяйственники стояли на позициях сохранения только реальных показателей оценки деятельности.

Если первоначально наблюдалась широкая тенденция использования показателей реализации, прибыли и рентабельности, то в 90-е годы прошлого века подавляющее большинство предприятий вернулось к оценке деятельности цехов по показателям себестоимости. Причиной подобной тенденции явилось то, что концепция единства принципов хозрасчета в условиях жестко централизованной экономики, в определенной степени игнорировала различия не только отраслей, но и предприятий одной подотрасли. Она была нацелена на «силовое» внедрение системы сквозных показателей в структурных подразделениях, а не на реализацию принципов, адекватных их системным свойствам и целям функционирования [2].

Не будем продолжать изложение причин подобного положения. Считаем, что в основе формирования показателей стимулирования должен лежать единый методический подход. Его основой должно являться всестороннее изучение рассматриваемой проблемы как единого целого с позиции системного анализа, с учетом всех взаимосвязей и характера ее отдельных структурных частей.

В данном случае основными принципами формирования соответствующих показателей того или иного уровня управления является их содержательная однородность, преемственность формирования для различных подуровней, взаимодополняемость и целенаправленность построения. При этом содержательная однородность означает, что формируемая система показателей должна отражать исключительно социально-экономическую направленность для всех уровней управления и подсистем, быть по возможности простой и достижимой. Преемственность показателей заключается в том, что любая их система должна определять такую же систему, но более низкого уровня, поскольку цели вышестоящего уровня невыполнимы без достижения целей нижестоящего. Взаимодополняемость означает, что формируемая система показателей не должна быть противоречивой по составу или же отражать отдельно взятыми показателями явления одного порядка, например прибыль и рентабельность. Целенаправленность системы построения означает, что мотивом для их включения должна являться адекватность основным целям функционирования хозяйственного комплекса. Использование подобного подхода, отражающего вышеперечисленные принципы, позволяет обеспечить согласование целей и средств на различных уровнях управления, различных его подсистемах и друг с другом. При этом необходимо в первую очередь определить наиболее значимые, простые в исчислении, достижимые и легко проверяемые показатели, остальные же – просто-напросто не рассматривать. Отобранные по критерию значимости и минимизации своего числа в системе показатели должны в целом отражать такие тенденции, как:

- 1) рост производительности труда;
- 2) снижение издержек и экономия всех видов ресурсов;
- 3) качество выпускаемой продукции.

Связующим звеном всех этих составляющих должна являться эффективно действующая система оценочных показателей, организация которой, в свою очередь, призвана отражать концептуальные основы системного подхода. Применительно к системе стимулирования оценочные показатели на уровне

комплекса должны включать в себя подсистему показателей предприятий, которые, в свою очередь, включают подсистему оценочных показателей на уровне цехов, участков, бригад, смен и т.п. Такая логика отвечает задачам практической деятельности. Тем не менее остается непонятным, какой именно состав оценочных показателей наиболее приемлем для конкретного уровня управления и каковы критерии их возможного формирования.

В этой связи необходимо отметить, что общая схема создания системы оценочных показателей, стимулирующих предприятие, может представлять, по нашему мнению, последовательную реализацию ряда этапов:

- 1) формирование или уточнение как общих целей и задач деятельности предприятия, так и локальных целей и задач его подсистем на всех организационных уровнях управленческой иерархии;
- 2) выделение относительно обособленных объектов внутрипроизводственного управления со своими специфическими чертами и увязка их деятельности с локальными целями;
- 3) определение критериев выбора оценочных показателей;
- 4) формирование группы оценочных показателей стимулирования в основных и вспомогательных подразделениях объекта в соответствии с целями и производственной спецификой.

Критериями отбора показателей в данном случае должны выступать:

- достижимость – возможность выполнения работниками данного показателя;
- эффективность – влияние выполнения (невыполнения) данного показателя на материальное положение работников и предприятия в целом.

Цели структурных подразделений состоят в том, что подразделения основного производства осуществляют изготовление конечного продукта в заданных объемах, а вспомогательные – оказывают услуги производственного характера основным подразделениям. При этом основные и вспомогательные подразделения должны стремиться к достижению этой цели, привлекая рациональные объемы материальных и трудовых ресурсов, а материально-вещественные результаты производства ориентированы на минимизацию издержек.

Принципами формирования оценки системы стимулирования являются:

- 1) ориентация на эффективность: применение той или иной формы механизма стимулирования должно быть обусловлено не самоцелью, а тем, насколько это обеспечивает рост эффективности работы организации в целом;
- 2) индивидуальный подход: те или иные формы материального стимулирования должны определяться исключительно спецификой деятельности компании;
- 3) взаимосвязанность: конечный эффект деятельности обеспечивается только при выполнении всех оценочных показателей стимулирования, входящих в единую систему;
- 4) комплексность: механизм стимулирования должен быть органически связан с формами планирования, учета, ценообразования, контроля и финансирования;
- 5) стабильность механизма стимулирования: необходимо в течение определенного срока сохранять неизменность его элементов, в первую

очередь таких, как внутренние цены, система норм и нормативов, структура оценочных показателей стимулирования и т.п.;

- б) социальная справедливость: при распределении выгод от улучшения работы неизменным остается принцип оплаты в соответствии с трудовым вкладом.

Соответственно, системный подход в данном случае обеспечивает единство и взаимосвязь не только содержательно-целевой направленности показателей стимулирования, но и их как горизонтальную, так и вертикальную составляющие. Следовательно, каждая такая подсистема показателей должна отвечать следующим требованиям:

- наличие собственной локальной цели, подчиняющейся главной цели функционирования организационной системы – качественному и бесперебойному выпуску конечной продукции;
- необходимость наиболее полного отражения сложившихся хозяйственных условий функционирования на различных организационных уровнях управления;
- наличие логической взаимосвязи с другими подсистемами показателей стимулирования;
- формирование системы показателей на основе принципа преемственности показателей для различных организационных уровней управленческой иерархии, что выражается в необходимости следования главной предпосылке, заключающейся в невозможности выполнения показателей стимулирования на том или ином уровне управленческой иерархии без выполнения аналогичного показателя на более низком уровне такой иерархии.

С учетом перечисленных требований и целей структурных подразделений можно выделить три группы показателей:

- 1) материальные и трудовые ресурсы, используемые для обеспечения результатов производства;
- 2) объем производства и результаты труда;
- 3) производственные издержки подразделения.

В общем виде система вышеперечисленных показателей приводится в табл. 1.

При обосновании конкретной системы показателей в подразделениях основного и вспомогательного производства необходимо выделить ряд экономических объектов внутрипроизводственного управления, являющихся составными подсистемами хозяйственного механизма предприятия. К таковым необходимо отнести подсистемы средств труда, предметов труда, трудовых ресурсов и производства. В данном случае необходимо намеренно уйти от подсистемы управления, предполагающей собственные методы оценки управленческого труда.

Каждая из вышеперечисленных подсистем в своем развитии стремится достичь определенных целей. Следовательно, можно определить эти цели и сформировать систему показателей стимулирования (табл. 2).

Необходимо предположить, что цели основного и вспомогательного производства в целом сходны в отношении производства конечного продукта. Отличие заключается только в том, что результатом деятельности вспомогательных подразделений являются не выпуск и распределение конечного продукта, а оказание услуг производственного характера для непрерывного функциони-

Таблица 1

**Состав оценочных показателей стимулирования предприятия**

Наименование показателей	Единицы измерения
Результаты производства	
1. Объем производства	Натуральные, стоимостные, трудовые показатели
2. Качество труда	Коэффициент
Привлеченные ресурсы	
3. Основные фонды (активная часть)	Руб.
4. Оборотные фонды	—»—
5. Численность работающих	Человек
6. Затраты на производство:	
• материальные и энергетические затраты	Руб.
• основная заработная плата	—»—
• дополнительная заработная плата	—»—
• начисления на заработную плату	—»—
• расходы на содержание оборудования	—»—
• цеховые расходы	—»—
Всего затрат	Руб.

Таблица 2

**Взаимосвязь целей и показателей деятельности подразделений  
основного производства**

Экономические объекты	Экономические цели функционирования подразделений	Оценочные показатели стимулирования
Подсистема средств труда	Рациональная величина. Уменьшение фондоемкости. Экономия затрат на текущий ремонт	Стоимость активной части основных фондов. Основные средства на единицу объема продукции. Затраты на текущий ремонт основных фондов
Подсистема предметов труда	Рационализация количества	Стоимость находящихся в подразделении материальных ценностей
Подсистема трудовых ресурсов	Рационализация общей численности работников. Повышение производительности труда. Экономия затрат, связанных с использованием трудовых ресурсов	Численность персонала. Производительность труда. Зарплата
Подсистема производства	Выработка и реализация необходимых объемов продукции. Достижение необходимых качественных характеристик работы подразделения. Экономия материальных, энергетических и прочих ресурсов	Объем производства. Качество труда. Затраты на производство по соответствующим статьям

рования основных подразделений. При этом данные цели должны достигаться с учетом необходимости обеспечения экономии в производстве.

С учетом существующих методологических отличий и сходств, объединяющих цели основных и вспомогательных подразделений, необходимо основываться на том, что при формировании оценочных показателей стимулирования не должно быть принципиальных содержательных различий между целями основных и вспомогательных подразделений. Также должна сохраняться и качественная однородность показателей, несмотря на то, что в разных подразделениях их форма может меняться. К примеру, такой показатель основного производства, как объем реализованной товарной продукции в ремонтных цехах организации, соотносится с показателем выполнения плана работ по ремонту, а в отделах и службах аппарата управления – с показателем выполнения плановых мероприятий соответствующих отделов и служб. При этом надо отметить, что, несмотря на внешние различия показателей основного и вспомогательного производств, сущность их целей практически не меняется. Следовательно, необходимости в выработке для подразделений основного и вспомогательного производства самостоятельных систем оценочных показателей или же ввод неких «условных» показателей просто-напросто не существует. Возможно, будут некоторые различия в составе затрат на производство разных подразделений, но тем не менее это обстоятельство не меняет качественной однородности систем показателей. Более того, внутривыпускная система стимулирования в условиях рыночных отношений, как минимум, приобретает новую актуальность в качестве метода эффективного управления.

Последнее связано с необходимостью установления четкой взаимосвязи оценочных показателей стимулирования с механизмом определения и распределения дохода от хозяйственной деятельности, с одной стороны, а с другой – с механизмами реализации экономических интересов хозяйствующих субъектов. Именно в этой взаимосвязи определяется сущность экономического аспекта мотивации и стимулирования.

#### Литература

1. *Давыдовский Ф.Н.* Проблемы оценки эффективности деятельности персонала предприятий оборонного комплекса // Труды ФГУ «1 ЦНИИ Министерства обороны РФ». – 2009. – 260 с.
2. *Давыдовский Ф.Н.* Теоретико-методологические аспекты реструктуризации промышленности. – СПб.: Изд-во Института управления и экономики, 2004. – 218 с.
3. *Давыдовский Ф.Н.* Теория и практика развития рыночных структур в электроэнергетической отрасли. – СПб.: Инфо-да, 2006. – 160 с.