

Задачи и механизмы стимулирования персонала научно-производственных предприятий

© 2014 г. В.Н. Зазимко *

Проблемы, с которыми столкнулись отечественные предприятия в 1990-е гг., привели к серьезным проблемам: падению объемов производства и сужению номенклатуры продукции, устареванию оборудования и технологий, приостановлению научно-технических разработок, снижению численности и квалификации персонала, изменению его структуры, замене менеджмента и утрате многих оптимальных организационно-управленческих инструментов, в том числе систем внутреннего хозяйственного расчета.

Эти системы разрабатывали, внедряли и достаточно эффективно применяли начиная с 1970-х гг. Они были направлены на материальное и моральное стимулирование достижений значений тех или иных плановых показателей [1]. Понятно, что в условиях кризиса эти системы были заменены на так называемое, ручное управление, но даже с выходом на режим стабильного функционирования на большинстве предприятий они не были реанимированы.

Может казаться, что в условиях перехода к рыночным отношениям задачи внутреннего планирования, а также контроля и стимулирования выполнения плана становятся не столь актуальными. Между тем именно в условиях рыночных отношений внутрифирменное планирование играет очень важную роль, что объясняет актуальность различных систем морального и материального стимулирования количества и качества труда.

Крупные научно-производственные предприятия работают, да и не могут не работать, как раньше – на основе внутреннего планирования. План, конечно, видоизменился, предприятия сами его формируют и декомпозируют, доводя соответствующие требования (показатели) до подразделений и сотрудников. Предприятия не могут работать без установления конкретных значений количества и качества продукции, сроков производства, затрат. Успешность фирм напрямую зависит от уровня издержек и продаж. Стимулирование снижения первых и рост последних оказывается весьма действенным инструментом управления.

Но при этом, как это ни покажется странным, на многих предприятиях перестали использовать

эффективные системы премирования персонала, направленные на получение заданных результатов.

Действующие в рамках большинства крупных предприятий системы оплаты и премирования труда сотрудников, как правило, сводятся к следующему. К небольшим окладам назначаются премии в размере 20–30 % от их суммы, которые выплачиваются в случае, если предприятие имеет финансовые ресурсы. Сумма этих премий планируется и учитывается в рамках фонда оплаты труда. В кризисных ситуациях при снижении выручки предприятия могут их просто не выплачивать. Данную систему можно назвать условно-премиальной системой оплаты труда, а никак не системой стимулирования повышения эффективности результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Сотрудники предприятий при их стабильной работе привыкают к таким премиям и воспринимают их вместе с суммой окладов как постоянную заработную плату. Поэтому премиальная часть заработка не оказывает никаких стимулирующих воздействий на сотрудников, не порождает инициативу, не отождествляет мотивы сотрудников с целями и задачами предприятия. Готовность решать задачи, тратить больше сил и времени основана, как правило, на личной лояльности к руководителю, нежелании идти на конфликт и т.п., а то и просто на страхе потерять должность, работу.

На ряде предприятий существует несколько иная, но схожая с указанной система премирования. Она связана с результатами деятельности за квартал, полугодие, год. Премия выплачивается из прибыли, а ее сумма зависит от наличия и уровня прибыли, от того, какую ее часть собственники выделяют на образование премиального фонда. Величина премии сотрудника определяется, главным образом, его формальным статусом либо единовременной просьбой непосредственного начальника о премировании подчиненного за особые достижения. Размеры таких премий определяются субъективно, исходя из личных отношений «просящего» и «распределяющего» премиальный фонд. Такие неформальные системы премирования не способствуют формированию и поддержанию дружелюбного, творческого климата в коллективе.

Недостатком таких систем премирования является также отсутствие стимулирующего воздействия на коллективы подразделений в целом. Они

* Канд. экон. наук, председатель совета директоров НИИ «Звезда».

не отражают специфику целей, задач и функций коллективов.

Конечно, в приложении к хозяйственным реалиям сегодняшнего дня прямое копирование ранее существовавших моделей внутрифирменного хозяйственного расчета на предприятии и систем премирования персонала осуществляться не может. Следует также учитывать, что широко применявшиеся в то время системы экономического стимулирования не были совершенными. Однако их главный принцип, заключавшийся в том, что благосостояние коллектива в целом и работника в частности должно полностью зависеть от эффективности их деятельности и уровня достигнутого результата, необходимо использовать в максимальной степени и повсеместно.

Эффективное использование этого принципа возможно только в том случае, когда могут быть точно определены и зафиксированы результаты деятельности подразделения. На практике весьма часто наблюдается ситуация, при которой попытки формализации результата сводятся к установлению определенных показателей. Ошибки в выборе показателей приводят к формированию некорректных текущих целей подразделения, противоречащих как целям его создания (предназначению), так и целям самого предприятия. На практике указанное противоречие приводит к расхождению между целью создания подразделения (предназначением) и целью его деятельности. Такое расхождение ведет, в зависимости от специализации подразделений, к снижению доходов, росту затрат, увеличению потерь.

Данные противоречия пытаются устранить путем административных методов оперативного управления. Иными словами, «по договоренности». При этом зачастую «по договоренности» подразделению приписываются заниженные затраты и необходимые результаты так, чтобы формальные показатели оценки деятельности позволяли премировать его коллектив на должном уровне при условии выполнения текущих распоряжений вышестоящего руководителя. Таким образом, в систему управления проникают и субъективизм, и неформальные отношения. Она оказывается «сотканной» из множества компромиссов, которые снижают степень ответственности, уровень самоотдачи. Контроль ослабевает, порождая тенденции к росту затрат, увеличению потерь, в т.ч. за счет упущенных возможностей, поскольку в таких ситуациях минимизируются усилия по развитию. Развитие планируется и реализуется на уровне предельного минимума. Во многом именно этим объясняется архаичность «устройства» многих «старых», крупных предприятий и их пассивное поведение относительно основных контрагентов: поставщиков, смежников, потребителей, субъектов инфраструктуры в самом широком их понимании и т.п.

Этим же объясняется явный недостаток взаимодействий предприятий по созданию всевозможных альянсов в научно-производственной сфере, которые только и способны перевести индустрию на инновационные рельсы, диверсифицировать номен-

клатуру производимой продукции, увеличить возможность работать с бюджетными заказчиками и платежеспособными монополиями.

Разработка и использование эффективных систем внутреннего коммерческого расчета на крупных предприятиях объективно выгодно всем его субъектам: от собственников до рядовых работников. Однако на сегодняшний день ни собственники, ни топ-менеджмент многих крупных предприятий не осознают как самой необходимости такой системы, так и выгоды от нее. Это в полной мере относится и к государству как собственнику и совладельцу многих сотен крупных предприятий, включая и предприятия оборонно-промышленного комплекса страны. Многие из этих предприятий (в силу исторических обстоятельств) являются монополистами и соответствующим образом формируют (диктуют) свои затраты и цены на продукцию. При этом уровень прибыли и дивидендов, судя по всему, устраивает собственников, и поэтому они не стимулируют работу коллективов по снижению издержек, развитие сбыта, а главное, по обновлению продукции и ее диверсификации. В деятельности промышленности в целом наблюдается сильная инерция.

В условиях создания десятков государственных концернов – так называемых интегрированных структур (ИС) государство как собственник и субъект управления обязано обратить внимание на развитие внутреннего коммерческого расчета в крупных научно-производственных предприятиях, без использования которого ожидать повышения эффективности функционирования предприятий просто невозможно. На уровне госкорпораций и госконцернов могут и должны быть разработаны соответствующие модели, методические указания и рекомендации, налажено обучение профильных специалистов предприятий, привлечены квалифицированные консультанты.

В методологическом плане модели внутреннего коммерческого расчета должны основываться как на указанном выше принципе соответствия целей создания и целей деятельности, так и на принципе соответствия стимулов целям создания подразделений, отождествления целей создания и деятельности. Такой подход к дифференциации подразделений позволяет выделить три их основные группы.

В первую группу включаются подразделения, для которых целевые показатели результата устанавливаются легко, т.е. результат их деятельности определяется заранее с необходимым для планирования опережением и описывается конкретным натуральным, вещественным показателем. Роль ограничений при целевом показателе могут играть специфические функциональные объемные, в т.ч. стоимостные, показатели.

Во вторую группу включаются подразделения, для которых планирование достаточно затруднено, поскольку целевые показатели результата заранее установлены быть не могут либо высока вероятность их изменения в процессе деятельности и, соответ-

ственно, ценность такого планирования оказывается невелика.

В третью группу включаются подразделения, чья деятельность формирует общий и, соответственно, частные результаты там, где они могут быть заданы.

Понятно, что к первой группе относятся подразделения основного производства и аппарата управления, выполняющие повторяющиеся, обыденные, нормативно определенные комплексы работ, например все виды учета и схожие с ними.

Ко второй группе относятся вспомогательные и обслуживающие производственные подразделения, опытные производства, подразделения аппарата управления, выполняющие функции оперативного руководства и т.п.

К третьей группе относятся подразделения, выполняющие творческие и аналитические функции, такие как научно-конструкторские, дизайнерские, технологические, маркетинговые, плановые подразделения предприятия. Их видение перспективы, оценка их прошлого труда формируют содержание планируемого результата как в целом, так и по подразделениям предприятия.

Здесь наша точка зрения совпадает с представленной ранее в литературе типизацией стимулов [2]. Соотнеся три группы выделенных нами подразделений с тремя типами стимулов (результатирующие, инструментальные и когнитивные), можно на методологическом уровне представить

соответственно три базовые, основополагающие модели систем стимулирования персонала научно-производственного предприятия как основной подсистемы его внутреннего коммерческого расчета.

Библиографический список

1. Моисеев Г.В., Колос Е.П., Лученко К.Ф., Белоусова Е.Е. Развитие хозрасчета в производственных объединениях. Киев: Техніка, 1984. 150 с.
2. Азими́на Е.В., Андреев В.Н. Организация управления хозяйственными системами. СПб.: Нестор-История, 2011. 211 с.
3. Петров В.М. Маслов А.Н. Управление инновационным предприятием. Вопросы теории и практики. – СПб.: Геликон Плюс, 2011. 320 с.

References

1. Moiseev G.V., Kolos E.P., Luchenko K.F., Belousova E.E. Razvitie hozraschjota v proizvodstvennyh ob'edinenijah. Kiev: Tehnika, 1984. 150 s.
2. Azimina E.V., Andreev V.N. Organizacija upravljenja hozjajstvennymi sistemami. SPb.: Nestor-Istorija, 2011. 211 s.
3. Petrov V.M. Maslov A.N. Upravlenie innovacionnym predprijatiem. Voprosy teorii i praktiki. SPb.: Gelikon Pljus, 2011. 320 s.