

1.3.3.6. Механизм материального стимулирования

Важное место в организации внутрихозяйственного расчета принадлежит системе материального стимулирования, обеспечивающей заинтересованность коллективов внутренних подразделений в высоких результатах труда посредством установления прямой зависимости между степенью удовлетворения потребностей и конечными результатами их деятельности. Она достигается, с одной стороны, путем материального поощрения коллективов подразделений по показателям их деятельности, с другой — путем установления материальной ответственности подразделений за нарушение своих обязанностей перед другими звеньями и предприятием в целом. Это позволяет выявить их реальный вклад в общие результаты работы предприятия, в соответствии с которым и определяется размер их поощрительных фондов. Наиболее существенные положения разработки меха-

низма материального стимулирования, позволяющего решить эту задачу, состоят в следующем.

1. Источником материального стимулирования на предприятии должен быть единый фонд оплаты труда, представляющий собой остаток хозрасчетного дохода. Его средства необходимо направлять в фонды оплаты труда производственных подразделений, отделов и служб. Возможности их стимулирования, безусловно, зависят от хозрасчетного дохода предприятия.

2. Следует оценивать и стимулировать деятельность трудовых коллективов по степени достижения ими собственных локальных целей. Кажущаяся на первый взгляд логичной идея установления жесткой зависимости размеров фонда оплаты труда подразделений от абсолютной величины изменения хозрасчетного дохода предприятия, вызванного деятельностью каждого подразделения, на практике оказывается неосуществимой в силу ряда объективных причин. Из этого вытекает, что фонды оплаты труда подразделений нужно формировать на основе хозрасчетных показателей, отражающих степень реализации целей.

3. Исходной базой для распределения централизованного фонда оплаты труда между подразделениями предприятия целесообразно избрать систему стабильных долговременных нормативов. С целью создания каждому подразделению равных «стартовых» возможностей в основу формирования системы исходных нормативов должна быть положена структура распределения фонда заработной платы, сложившаяся к моменту внедрения предлагаемой модели стимулирования.

Исходные нормативы являются стабильными и характеризуют доленое распределение фонда оплаты труда предприятия в случае реализации каждым хозрасчетным подразделением собственных целей с равной степенью эффективности. Реально такая ситуация практически невозможна, поэтому исходные нормативы необходимо корректировать в зависимости от степени достижения целей.

4. Корректировка выполняется с помощью интегральных показателей эффективности, отражающих наиболее важные результаты хозрасчетной деятельности и имеющих различную конструкцию в зависимости от характера входящих в них показателей.

Для производственных подразделений может быть использован интегральный коэффициент эффективности K_3 , который исчисляется на основе частных коэффициентов, составляющих отношение фактических величин хозрасчетных показателей к плановым:

$$K_3 = \frac{K_o K_k}{K_\phi K_q K}$$

где K_0 — коэффициент объема производства; K_K — коэффициент качества продукции; K_F — коэффициент наличия производственных фондов; K_n — коэффициент численности; K_z — коэффициент затрат на производство.

Такая конструкция интегрального показателя ориентирует коллективы цехов на повышение результатов производства (значение числителя формулы), сокращение объемов привлекаемых ресурсов и снижение издержек производства (значение знаменателя формулы) и дает возможность оценить совокупные результаты работы каждого цеха. Для усиления значимости тех или иных частных коэффициентов в формулу могут вводиться корректирующие величины, получаемые с помощью методов математической корреляции.

Интегральный коэффициент следует использовать для обобщающей характеристики и стимулирования тех отделов и служб, деятельность которых непосредственно связана с формированием экономических результатов и поддается количественной оценке по соответствующим их функциональной специфике показателям.

5. Целесообразно распределять фонд оплаты труда цехов между отдельными структурными подразделениями. В данном случае следует руководствоваться теми же соображениями, которыми обосновывалась необходимость формирования цеховых фондов. Количественные и качественные результаты производства создаются непосредственно в бригадах, и данное обстоятельство должно быть определяющим в решении проблемы целенаправленного стимулирования. Распределение цеховых фондов между бригадами может осуществляться по интегральному показателю $K_{z(б)}$, учитывающему результаты работы коллективов по установленным плановым заданиям.

6. Фонды оплаты труда подразделений нужно корректировать в связи с предъявлением хозрасчетных санкций. Этого можно достичь тремя способами возмещения сумм предъявленных претензий:

1) уменьшением издержек подразделений, понесших материальный урон, и включением их в затраты тех служб, по вине которых образовались потери;

2) исключением суммы потерь из общих издержек подразделений, понесших ущерб, и отнесением в уменьшение фондов оплаты труда тех подразделений, по вине которых он образовался;

3) исключением суммы потерь из затрат тех подразделений, которым причинен ущерб, и включением в общественные расходы предприятия по статье «Непроизводительные расходы». Последний способ может использоваться в тех случаях, когда ущерб образовался по внешним для предприятия причинам, исключающим возможность предъявления претензий заводским службам.

Описанные решения в общем и целом представляют собой достаточно стройную и обоснованную систему формирования фондов оплаты труда в цехах и отделах промышленного предприятия. В то же время необходимо учесть в ней специфику работы отдельных групп подразделений — основных и вспомогательных цехов, отделов и служб с тем, чтобы выработать для них такой механизм образования фондов стимулирования, который согласовывался бы с объективно существующими особенностями и вместе с тем «вписывался» в общую систему стимулирования.

Для этого необходимо: 1) выделить те характеристики, которые определяют общность подходов в образовании фондов оплаты труда этих подразделений, и те, которые вносят в них какие-либо особенности; 2) учесть особенности образования средств на оплату труда в условиях бригадного подряда и аренды; 3) выделить основные показатели хозрасчетной ответственности цехов, отделов и служб, являющиеся базовыми в механизме образования фондов.

Для основных и вспомогательных производств, по сути дела, общим является содержание экономических целей и конкретизирующих их хозрасчетных показателей, так как деятельность всех производственных подразделений подчинена задачам изготовления продукции, выполнения работ и услуг производственного характера, рационального использования основных средств, предметов труда и трудовых ресурсов.

Но специфика деятельности вспомогательных производств и особенности вытекающих из нее целей состоят в том, что стремление к необоснованному увеличению услуг основным цехам может привести к отрицательным последствиям для предприятия в целом. Это положение справедливо для всех видов вспомогательных производств, поэтому оценка их деятельности по интегральному коэффициенту эффективности $K_{\text{в}}$, в котором коэффициент производства рассчитывается как отношение фактического объема к плановому, т. е. перенесение в область вспомогательных производств методики, приемлемой для основных цехов, будет ориентировать коллективы на постоянное увеличение объемов продукции, работ и услуг, что не всегда оправдано. В этом случае повышается значение показателя объема в числителе формулы, а при прочих равных условиях — общего интегрального коэффициента.

Вместе с тем представляется оправданным рост объемов услуг, оказываемых сторонним организациям не в ущерб интересам своего предприятия. Необходимо, таким образом, с одной стороны, сдерживать увеличение ненужных предприятию работ, с другой — активизировать вспомогательные производства в поиске резервов повышения эффективности путем целесообразного оказания услуг на сторону.

В соответствии с этими соображениями коэффициент объема производства K_0 необходимо исчислять следующим образом: 1) для работ и услуг внутреннего характера ввести ограничение $K_0 \leq 1$; 2) работы и услуги внешним потребителям оценивать без ограничений в случае, если выполнен план по номенклатуре для внутренних нужд. Методика расчета K_0 показана в табл. 1.

Использование предлагаемой методики стимулирует решение двух задач: 1) выполнение работ, необходимых для бесперебойной деятельности внутренних подразделений предприятия; 2) повышение эффективности производства путем оказания услуг сторонним организациям благодаря реализации внутренних резервов.

Если первая задача выполнена (вариант 1, см. табл. 1), в расчет принимается весь фактический объем производства (в данном примере $K_0 = 1680 : 1580 = 1,06$). При невыполнении плана по номенклатуре (вариант 2, см. табл. 1) показатель объема работ сторонним организациям в расчет не включается ($K_0 = 720 : 750 = 0,96$), а это делает невыгодным наращивание объемов работ сторонним организациям (ибо наносит ущерб интересам своего предприятия).

В деятельности вспомогательных производств исключительно важное значение имеют своевременное выполнение работ и ока-

1. Методика расчета коэффициента объема K_0 работ вспомогательных производств

Номенклатура изделий, работ, услуг	Объем работ, исчисляемый в условно-натуральных единицах				Объем работ, засчитанный в выполнение плана	
	плановый		фактический		вариант 1	вариант 2
	вариант 1	вариант 2	вариант 1	вариант 2		

Работы для внутренних нужд предприятия

1	100	100	110	110	100	100
2	200	200	200	180	200	180
3	50	50	51	50	50	50
4	300	300	300	320	300	300
5	100	100	100	90	100	90
Итого	750	750	761	750	750	720

Работы на сторону

1	200	200	250	250	250	250
2	100	100	130	130	130	130
3	80	80	50	50	50	50
4	350	350	400	400	400	400
5	100	100	100	100	100	100
Итого	830	830	930	930	930	930
Всего	1580	1580	1691	919	1680	1650

зание услуг основным цехам, поэтому в интегральный показатель целесообразно ввести коэффициент ритмичности. Таким образом, интегральный коэффициент эффективности хозрасчетной деятельности будет иметь вид

$$K_3 = \frac{K_0 K_K K_P}{K_\Phi K_M K_\Psi K_3} \quad \text{при } K_0 \leq 1, \quad (1)$$

где K_0 — коэффициент объема производства; K_K — коэффициент качества продукции, работ, услуг; K_P — коэффициент ритмичности производства; K_Φ — коэффициент наличия производственных фондов; K_M — коэффициент наличия материальных ресурсов; K_Ψ — коэффициент численности; K_3 — коэффициент затрат на производство.

Наличие в цехах участков и бригад определяет необходимость выделения им средств на оплату труда в соответствии с реальными экономическими результатами. Задача может быть решена путем корректировки нормативных фондов оплаты труда низовых подразделений на их коэффициент эффективности $K_{3(б)}$, рассчитанный по сокращенному объему хозрасчетных показателей. Формула расчета имеет вид

$$K_{3(б)} = \frac{K_{0(б)} K_{K(б)} K_{P(б)}}{K_{\Phi(б)} K_{3(б)}} \quad \text{при } K_{0(б)} \leq 1, \quad (2)$$

где $K_{0(б)}$, $K_{K(б)}$, $K_{P(б)}$, $K_{\Phi(б)}$, $K_{3(б)}$ — то же, что в формуле (1), но для бригады.

Бригадный подряд не должен вносить принципиальных изменений в методику формирования фондов оплаты труда производственных подразделений, так как индивидуальные результаты каждой работающей на подряде бригады найдут отражение в ее интегральном показателе, и чем он будет выше, тем значительнее окажется размер материальных стимулов. Таким образом, методика ставит все без исключения подразделения в одинаковые «стартовые» условия, обеспечивает равные стимулы за равные экономические результаты.

В этом своем качестве она создает материальную заинтересованность трудовых коллективов в повышении эффективности работы на принципах состязательности, сближает подрядные и традиционные формы организации работы бригад, заметно стирает существующие между ними грани, ориентирует коллективы, работающие по обычным формам, на получение тех же результатов, которые достигаются в условиях бригадного подряда.

Методика может эффективно применяться и в условиях арендного подряда. Здесь фонд оплаты труда цеха формируется на основе хозрасчетного дохода, поэтому в целом для цеха интегральный показатель эффективности не нужен. Но внутри цеха существуют бригады, для которых хозрасчетный доход

2. Оценка реализации целей

Отделы и службы	Целевая направленность
Экспериментальная лаборатория, производственно-технический отдел	Снижение удельных материальных затрат Снижение удельной трудоемкости Повышение конкурентоспособности продукции (обеспечение сбыта)
Отдел главного механика	Оптимизация состава средств труда Экономия затрат на ремонт
Отдел материально-технического обеспечения	Оптимизация обеспеченности

отделами и службами предприятия

	Сводный оценочный показатель реализации целей $C_{п. р. ц}$
$P_1 = \frac{\text{Фактическое снижение удельных материальных затрат в результате технологических усовершенствований или создания новых моделей}}{\text{Задание по снижению удельных материальных затрат}}$	—
$P_2 = \frac{\text{Фактическое снижение удельной трудоемкости в результате технологических усовершенствований или создания новых моделей}}{\text{Задание по снижению удельной трудоемкости}}$	—
$P_3 = \frac{\text{Фактическое обновление номенклатуры (ассортимента) выпускаемой продукции}}{\text{Задание по обновлению}}$	—
$P_4 = 1 - \frac{\text{Сумма скидок с оптовых цен за морально устаревшую продукцию (за выпуск низкокачественной продукции, связанный с несовершенством технологии)}}{\text{Расчетная (плановая) стоимость реализованной продукции}}$	$C_{п. р. ц} = P_1 P_2 P_3 P_4$
$P_1 = 1 - \frac{\text{Стоимость неиспользуемых (излишних) основных средств}}{\text{Общая стоимость основных средств}}$	—
$P_2 = 1 - \frac{\text{Неудовлетворенная в течение месяца технологическая потребность в основных средствах}}{\text{Потребность на начало месяца}}$	—
$P_3 = \frac{\text{Затраты на ремонт фактические}}{\text{Затраты на ремонт нормативные}}$	$C_{п. р. ц} = \frac{P_1 P_2}{P_3}$
$P_1 = 1 - \frac{\text{Неудовлетворенная в течение месяца технологическая потребность в материальных ресурсах}}{\text{Общая потребность}}$	—
$P_2 = \frac{\text{Стоимость материальных запасов фактическая}}{\text{Стоимость материальных запасов нормативная}}$	—

Отделы и службы	Целевая направленность
-----------------	------------------------

Снижение оптовых цен

Снижение снабженческих издержек

Отдел кадрового обеспечения

Оптимизация численности

Повышение квалификации

Производственно-диспетчерский отдел

Объем производства продукции

Оптимизация незавершенного производства

Отдел сбыта

Объем реализации продукции

Снижение складских и внепроизводственных расходов

Оптимизация запасов готовой продукции

Частный оценочный показатель	Сводный оценочный показатель реализации целей $C_{п. р. ц}$
$P_3 = \frac{\text{Фактическая оптовая стоимость привлеченных материальных ресурсов}}{\text{Расчетная (плановая) оптовая стоимость этого объема ресурсов}}$	—
$P_4 = \frac{\text{Средний процент снабженческих издержек фактический}}{\text{Средний процент снабженческих издержек нормативный}}$	$C_{п. р. ц} = \frac{P_1}{P_2 P_3 P_4}$
$P_1 = 1 - \frac{\text{Неудовлетворенная потребность в привлечении кадров}}{\text{Потребность в кадрах на начало месяца (по заявкам подразделений)}}$	—
$P_2 = 1 - \frac{\text{Неудовлетворенная потребность в подготовке кадров}}{\text{Потребность в подготовке кадров (по заявкам подразделений)}}$	—
$P_3 = \frac{\text{Производительность труда фактическая по показателю реализованной чистой продукции}}{\text{Производительность труда расчетная (плановая)}}$	$C_{п. р. ц} = P_1 P_2 P_3$
$P_1 = \frac{\text{Объем продукции фактический}}{\text{Объем продукции плановый}}$	—
$P_2 = 1 - \frac{\text{Абсолютная величина отклонения от норматива незавершенного производства}}{\text{Норматив незавершенного производства}}$	$C_{п. р. ц} = P_1 P_2$
$P_1 = \frac{\text{Объем реализации фактический}}{\text{Объем реализации плановый}}$	—
$P_2 = \frac{\text{Складские и внепроизводственные расходы фактические}}{\text{Складские и внепроизводственные расходы нормативные}}$	—
$P_3 = 1 - \frac{\text{Отклонение от нормы запаса}}{\text{Норма запаса}}$	$C_{п. р. ц} = \frac{P_1 P_3}{P_2}$

определить очень сложно, даже невозможно. Поэтому распределение общего фонда оплаты труда между бригадами можно осуществлять по нормативным показателям, скорректированным на интегральный коэффициент эффективности работы бригад.

Целесообразный вариант оценки деятельности отделов и служб предприятия представлен в табл. 2. Сначала рассчитываются частные оценочные показатели, характеризующие степень реализации отделами и службами локальных целей. Состав и структура некоторых показателей требуют пояснений.

1. Многие из них отражают отношение фактически достигнутых параметров к нормативным, т. е. методика предусматривает широкое применение долговременных экономических нормативов. Наряду с используемыми в практике нормативами материальных запасов, затрат на ремонт основных средств и т. п. представляется целесообразным использовать норматива снабженческих издержек, который можно устанавливать к объему привлекаемых материальных ресурсов.

2. Одной из целей экспериментальной лаборатории и производственно-технического отдела является повышение конкурентоспособности продукции, т. е. обеспечение ее сбыта благодаря оптимизации качественных характеристик. Снижение материальных затрат и трудоемкости продукции в результате технологических разработок и создания новых моделей без учета степени реализации этой цели не отражает влияния названных служб на динамику хозрасчетного дохода предприятия.

3. Введение в систему показателей отдела кадрового обеспечения оценочного показателя, отражающего отношение достигнутой на предприятии производительности труда к расчетной, объясняется спецификой функционирования этого отдела, ориентированного на выполнение заявок всех подразделений по привлечению и подготовке кадров. Использование только двух оценочных показателей, отражающих степень реализации этих заявок, будет явно недостаточным, так как не позволит обеспечить поощрение работников отдела в случае достижения заданных параметров кадрового обеспечения. Поэтому, учитывая, что оптимизация численности трудовых ресурсов и повышение их квалификации оказывают непосредственное влияние на рост производительности труда, мы считаем необходимым ввести этот показатель в систему оценки деятельности отдела кадрового обеспечения.

4. Традиционно применяемые объемные оценочные показатели, отражающие отношение фактического объема привлеченных ресурсов к запланированному, нивелируют необеспеченную потребность в конкретных видах ресурсов. Предложенные нами показатели оптимальности обеспечения ликвидируют этот недостаток.

В остальном частные оценочные показатели не требуют дополнительных пояснений. Их целевая направленность вполне очевидна.

Полученные частные значения интегрируются по каждому подразделению. Таким образом определяются сводные оценочные показатели реализации целей отделами и службами, используемые в дальнейшем для корректировки исходных нормативов распределения фонда оплаты труда.

Скорректированный норматив отчислений из общего фонда оплаты труда $H_{ск}$ для каждого подразделения определяется по формуле

$$H_{ск} = H_{и} C_{п. р. ц} \frac{1}{(H_{и1} C_{п. р. ц1}) + \dots + H_{иi} C_{п. р. цi}},$$

где $H_{и}$ — исходные нормативы отчислений из общего фонда оплаты труда;
 $C_{п. р. ц}$ — сводные оценочные показатели реализации целей.

На завершающем этапе общий фонд оплаты труда распределяется между всеми подразделениями в соответствии со скорректированными нормативами.