

УДК 331.225.3

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБЩИХ И СПЕЦИАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕМИРОВАНИЯ МЕТОДОМ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СУДОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

**Ф.Н. Давыдовский**

Институт бизнеса и права

E-mail: orion.6969@mail.ru

В статье рассмотрены вопросы создания эффективной системы премирования и материального стимулирования на предприятиях судостроительного комплекса Санкт-Петербурга. Выявлены недостатки действующей системы премирования на предприятиях отрасли: отсутствие системы оценки результативности сотрудников и мотивации за достигнутые результаты, преобладание методов премирования на основе «взаимных договоренностей», низкий уровень заинтересованности сотрудников в результатах труда. Для решения этих и ряда других проблем судостроительного комплекса предложено разработать и внедрить систему премирования сотрудников на основе оценочных показателей стимулирования. Предложен метод формирования соответствующих систем показателей.

*Ключевые слова:* система оплаты труда и материального стимулирования, система премиальных показателей, метод структурирования целей и задач, нормативы образования премиального фонда, критерии и принципы выбора премиальных показателей, мотивация, оценка результативности структурных подразделений.

## **THE FORMATION OF THE SYSTEM OF GENERAL AND SPECIAL PERFORMANCE BONUSES METHOD OF STRUCTURING GOALS AND OBJECTIVES FOR THE SHIPBUILDING ENTERPRISES COMPLEX OF ST. PETERSBURG**

**F.N. Davydovskiy**

The Institute of Business and Law

E-mail: orion.6969@mail.ru

In the article the questions of creation of effective system of bonuses and material incentives at the enterprises of the shipbuilding industry of St. Petersburg. The deficiencies of the current system of bonuses in the industry: the lack of evaluation of employee performance and motivation for the achieved results, the prevalence of methods of bonuses on the basis of «mutual agreements», the low level of interest of employees in the results of work. To address these and many other problems shipbuilding industry, proposed to develop and implement a system of rewards employees based on performance indicators of incentives. The method of formation of the corresponding systems of indicators.

*Key words:* system of remuneration and material incentives, the system award of benefits, the method of structuring goals and objectives, standards of education of the premium fund, criteria and principles of selection of premium performance, motivation, performance evaluation of structural divisions.

В настоящее время судостроительная отрасль Санкт-Петербурга идет по пути структурной реорганизации и технического переоснащения, основанного на создании технологических кластеров и внедрении передовых достижений в области высоких технологий и современного высокоточного оборудования. Это, в свою очередь, позволяет обеспечить увеличение производительности труда и рост выпуска товарной продукции. Тем не менее техническое переоснащение само по себе не может обеспечить высокий уровень экономического эффекта в любой отрасли промышленности без создания соответствующего механизма материальной и нематериальной заинтересованности персонала в результатах своего труда. Количественный рост товарного выпуска еще не говорит о его качестве. Последнее же является непосредственным результатом управления трудовыми коллективами, их мотивирования на качественный и эффективный труд.

Кроме того, следует учитывать, что специфика судостроения заключена в производстве уникальной продукции, как правило, единичного и мелкосерийного характера, при котором снижение издержек и рост рентабельности происходит не столько за счет увеличения массовости товарного выпуска, а, прежде всего, посредством повышения уровня и качества организационно-технологической подготовки производства, а также вследствие внедрения высокоточного производственного оборудования. По причине все той же уникальности продукции практически все городские судостроительные предприятия не конкурируют между собой, образуя тем самым закрытый квазирынок судостроительной продукции общего и промышленного назначения. Тем не менее состояние сложившегося рыночного равновесия может легко перестать быть таковым в случае снятия барьеров на закупку судовой арматуры шведского или немецкого производства, качество и сравнительная дешевизна которой поставит перед петербургскими судостроителями серьезные проблемы.

Одной из причин высокого уровня производственных издержек в отрасли является высокий удельный вес трудозатрат в себестоимости изготавливаемой продукции (до 40 %). Такая динамика характерна для таких предприятий, как «Адмиралтейские верфи», ОАО «Армас», ОАО «Армалит-1», «Северная верфь». Уровень фактических трудозатрат на этих и некоторых других предприятиях достаточно высок по причинам широкого использования устаревшего станочного парка и отсутствия материальной заинтересованности в снижении затрат на каждую единицу произведенной продукции.

Последнее обстоятельство связано с тем, что сотрудники предприятий не имеют обоснованной системы оценки результатов своего труда, а его оплата производится в основном на принципах взаимных договоренностей. В ходе анализа действующих систем оплаты труда и премирования ряда судостроительных предприятий Санкт-Петербурга установлено отсутствие взаимосвязи результатов деятельности с оплатой труда сотрудников. В таких условиях премирование по существу утратило свою стимулирующую функцию, а само материальное поощрение воспринимается сотрудниками как неотъемлемая часть заработной платы. Вследствие этого оплата труда существует вне зависимости от его результатов, поэтому постоянно возрастающие издержки неизбежно ведут к росту отпускных цен и снижению

конкурентоспособности отечественного судостроения в сравнении с зарубежными аналогами.

На наш взгляд, реальным средством, позволяющим отойти от правил и принципов «экономики взаимных договоренностей» к реальной оплате за результаты труда, является создание системы его объективной оценки на основе ключевых показателей эффективности. Применительно к условиям судостроительных предприятий автором был предложен алгоритм реализации подобной оценки и оплаты труда по его результатам [5]. Ряд предложений и ключевых методических положений были изложены в соответствующих публикациях [1, 2, 4]. Они позволили сделать основной вывод о необходимости разработки и внедрения в реальную практику судостроительных предприятий соответствующего механизма материального стимулирования персонала на основе оценки результатов труда по системе ключевых показателей эффективности.

В основе такого механизма предлагается использование метода структурирования целей и задач при формировании системы оценочных показателей. Его главные положения и принципы построения были изложены автором в ряде предыдущих работ [3, 6]. В качестве примера создания системы показателей эффективности можно привести систему премирования по показателям эффективности ОАО «Специальное конструкторское бюро». При использовании данного метода нужно учитывать, что структурные подразделения предприятия имеют сугубо индивидуальные цели и задачи, сформулированные в самом общем виде в положениях о подразделениях и должностных инструкциях.

Системный подход в организации оценочных показателей стимулирования реализуется в следующей последовательности:

- первоначально определяются наиболее значимые критерии выбора оценочных показателей стимулирования в различных структурных подразделениях, а сама организация рассматривается как иерархическая многоуровневая структура, в которой выделяются верхний, средний и нижний уровень управления;

- определяются локализованные цели и задачи структурных подразделений организации на основе анализа положений и должностных инструкций;

- выделяются обособленные объекты управления и увязываются с локализованными целями и задачами каждого подразделения;

- в соответствии с выбранными целями и задачами структурных подразделений создаются группы показателей стимулирования.

В качестве основных критериев необходимо выделить четкость и ясность, достижимость, эффективность, целенаправленность и взаимосвязанность. Последний из критериев означает, что наибольший стимулирующий эффект достигается только при условии выполнения всей системы показателей. В результате анализа вышеперечисленных нормативных документов, положений и инструкций оценочные показатели стимулирования были сгруппированы следующим образом:

- показатели оценки результатов на уровне всего предприятия (общие показатели);

- показатели оценки результатов на уровне подразделений (специальные показатели);
- показатели оценки результатов на уровне конкретных работников (ключевые показатели эффективности труда).

К группе общих показателей отнесены:

1. Выполнение плана по выпуску товарной продукции (млн руб. готовой продукции, тонны готового литья, тонны готовых штамповок и поковок, нормо-часы выпуска, выраженного в трудоемкости изготовления), показатель, зависящий от вида конечного продукта.

2. Норматив образования премиального фонда (12,5 %), полученный эмпирическим способом, как соотношение премиального фонда предприятия, полученного в среднем за последние три года, к объему выпуска товарной продукции (в млн руб.) в соответствии с годовым Комплексным планом предприятия.

Годовой премиальный фонд предприятия получается путем умножения планового годового выпуска товарной продукции на норматив образования премиального фонда.

Группа специальных показателей получена по подразделениям в зависимости от их целей и задач. Удельный вес каждого конкретного показателя в системе показателей конкретного подразделения определен по степени его важности экспертным методом. Полученный по итогам результатов выпуска товарной продукции премиальный фонд конкретного месяца далее перераспределяется в соответствии с нормативами базового вклада по табл. 1. Фактический процент перераспределения премии между подразделениями корректируется в зависимости от результатов деятельности, но не выше, чем контрольная цифра всего премиального фонда. Полученные скорректированные премиальные фонды подразделений предоставляются к перераспределению между сотрудниками в соответствии с оценкой результатов каждого из них по индивидуальным (ключевым) показателям эффективности.

В итоге была предложена и внедрена система общих и специальных премиальных показателей применительно для всего предприятия и его структурных подразделений (см. табл. 1). Каждый из предложенных показателей в точности отвечает целям и задачам каждого подразделения предприятия, соответствует принципам и критериям выбора из множества альтернатив, при этом цели и задачи структурных подразделений полностью направлены на достижение целей и задач всего предприятия. Именно поэтому достижение последних становится невозможным без достижения целей и задач на уровне отделов и служб.

В этой связи структура и состав общих премиальных показателей определены с учетом двух факторов.

1. Выполнение плана по товарному выпуску является источником премирования сотрудников предприятия. Его перевыполнение должно обуславливать увеличение премиального фонда в абсолютном выражении. И, наоборот, невыполнение плана ведет к снижению размера всего премиального фонда.

2. С целью сбалансированности и пропорциональности премирования согласно достигнутым результатам необходимо, чтобы размер премиаль-

Таблица 1

**Общие и специальные показатели премирования структурных подразделений**

Подразделение	Состав премиальных показателей	Удельный вес в базовом премиальном фонде, %	Подтверждающая сторона
1	2	3	4
<i>Общие показатели (показатели начисления базового премиального фонда)</i>			
ОАО «СКБК»	1. Выполнение плана по выпуску товарной продукции (млн руб., тонны готового литья, тонны готовых штамповок и поковок, нормо-часы выпуска)	0–100	Планово-экономический отдел
	2. Норматив образования премиального фонда	12,5	Отдел труда и заработной платы
<i>Специальные показатели (показатели распределения базового премиального фонда), удельный вес в базовом премиальном фонде, %</i>			
Механо-сборочное производство	1. Отсутствие претензий по качеству готовой продукции, сдаваемой на склад	70	Отдел технического контроля
	2. Поддержание производственного оборудования в технически исправном состоянии	20	Технический директор
	3. Соблюдение технологии производства и сокращение брака	10	Главный технолог
Литейный цех	1. Отсутствие претензий по качеству литья со стороны ОТК	60	Отдел технического контроля
	2. Выполнение плана по номенклатуре выпускаемой продукции	40	Планово-диспетчерский отдел
Кузнечно-прессовый цех	1. Выполнение плана по номенклатуре выпускаемой продукции	60	Планово-диспетчерский отдел
	2. Отсутствие претензий по качеству выпуска со стороны ОТК	40	Отдел технического контроля
Модельный участок	1. Выполнение номенклатурного плана по производству модельной оснастки	60	Главный инженер
	2. Соблюдение технологии производства и сокращение брака	20	Главный металлург
	3. Отсутствие претензий по качеству производства модельной оснастки со стороны ОТК	20	Отдел технического контроля
Планово-диспетчерский отдел	1. Выполнение номенклатурного плана цехами основного производства	70	Планово-экономический отдел
	2. Отсутствие срывов сроков выполнения договоров и межцеховой кооперации	20	Коммерческий директор
	3. Отсутствие претензий от подразделений по несвоевременной выдаче планов производства	10	Директор по производству
Отдел пром. безопасности и охраны труда	1. Выполнение планов и мероприятий отдела, утвержденных техническим директором	50	Технический директор
	2. Отсутствие претензий к работе отдела со стороны сторонних организаций	20	
	3. Отсутствие случаев травматизма на предприятии	20	
	4. Выполнение плана работы со сторонними организациями	10	

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
Отдел главного метролога	1. Выполнение собственного плана работ	40	Главный инженер
	2. Отсутствие претензий по срокам и качеству работы со стороны производства	60	Директор по производству
Отдел кадров	1. Качественное и своевременное выполнение Приказов и распоряжений директора по персоналу	60	Директор по персоналу
	2. Отсутствие претензий по квалификационному уровню принятых работников со стороны руководителей структурных подразделений	30	
	3. Снижение текучести кадров на предприятии	10	
Отдел труда и заработной платы	1. Качественное и своевременное выполнение Приказов и распоряжений директора по персоналу	50	Директор по персоналу
	2. Отсутствие перерасхода по заработной плате	50	
Отдел информационных технологий	1. Выполнение собственного плана работ	40	Директор по экономике, финансам и развитию
	2. Отсутствие претензий по срокам и качеству работы со стороны руководителей предприятия	60	Директор по персоналу
Финансовый отдел	1. Обеспечение в запланированном объеме финансовыми ресурсами заданий плана производства	60	Директор по экономике, финансам и развитию
	2. Обеспечение своевременности и правильности осуществления платежей по обязательствам в госбюджет, поставщикам и кредитным учреждениям	40	Директор по экономике, финансам и развитию
Отдел бюджетирования	1. Обеспечение исполнения бюджета предприятия	60	Директор по экономике, финансам и развитию
	2. Выполнение собственного плана работ	40	Директор по экономике, финансам и развитию
Отдел технического контроля	1. Отсутствие случаев некачественного контроля и сокрытия фактов изготовления некачественной продукции	60	Генеральный директор
	2. Отсутствие претензий по качеству продукции, рекламаций и возвратов от покупателей	40	Генеральный директор
Отдел главного технолога	1. Отсутствие претензий по срокам и качеству работы со стороны производства	60	Директор по производству
	2. Непревышение отклонений фактической трудоемкости от технологической	20	Генеральный директор

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Отдел логистики	1. Отсутствие претензий по срокам и качеству работы со стороны руководителей предприятия	40	Генеральный директор
	2. Обеспечение качественного хранения и своевременной выдачи материальных ценностей для производственного потребления	40	Директор по снабжению и логистике
	3. Отсутствие жалоб на качество и своевременность обеспечения подвижным составом подразделений предприятия	20	Директор по персоналу
ОМТС	1. Отсутствие жалоб со стороны производства на качество обеспечения производства материалами, инструментами, сырьем, комплектующими и приспособлениями	60	Директор по производству
	2. Отсутствие претензий по срокам обеспечения и качеству поставок со стороны сторонних организаций, связанных с внешней кооперацией	40	Генеральный директор
Бухгалтерия	1. Качественное и своевременное выполнение приказов и распоряжений генерального директора	30	Генеральный директор
	2. Качественное и своевременное формирование текущей бухгалтерской отчетности	30	Генеральный директор
	3. Отсутствие претензий со стороны сторонних организаций к деятельности бухгалтерии	40	Генеральный директор

ного фонда имел четко очерченные границы в составе фонда оплаты труда предприятия. В противном случае уровень выполнения плана по товарному выпуску не будет связан с уровнем премирования сотрудников. В условиях судостроительного предприятия такой норматив может определяться только эмпирически и закрепляться на некоторый плановый период (например, год). Кроме того, наличие норматива и стремление обеспечить достаточный уровень премирования заставляет предприятие увеличивать выработку на одного работающего и одновременно оптимизировать численность персонала, поскольку набор сотрудников сверхнормативной численности неизбежно приведет к сокращению размера премирования на одного сотрудника.

Общие показатели премирования в рамках предложенной системы должны отвечать выполнению этих двух факторов экономической динамики предприятия. Показатель «Выполнение плана по выпуску товарной продукции» имеет стоимостное выражение. С одной стороны, он имеет прямую зависимость от степени выполнения нормы выработки на одного работающего, а с другой – прямо пропорционален нормативной штатной численности сотрудников предприятия (табл. 2). На примере ОАО «СКБК» представлена именно такая зависимость. Соответственно, если численность оказывается выше нормативной, премиальный фонд в абсолютном выражении должен быть скорректирован. В табл. 3 приведен расчет коэф-

Таблица 2

**Взаимосвязь трудовых показателей и показателя выполнения годового  
планового выпуска товарной продукции**

Плановый выпуск ТП, млн руб.	Норма выработки на одного работающего, млн руб./чел.	Нормативная штатная численность сотрудников, ед.
1450–1500	2020–2080	720–725
1400–1450	1960–2020	715–720
1350–1400	1900–1960	710–715
1300–1350	1840–1900	705–710
1250–1300	1780–1840	700–710
1200–1250	1720–1780	695–700
1150–1200	1660–1720	690–695
1100–1150	1600–1660	685–690
1050–1100	1540–1600	680–685
1000–1050	1480–1540	675–680
950–1000	1420–1480	670–675
900–950	1360–1420	665–670

Таблица 3

**Расчет коэффициента корректировки премиального фонда в зависимости  
от превышения нормативной численности сотрудников предприятия**

Превышение нормативной численности подразделений, единиц штатного расписания	Коэффициент корректировки премиального фонда за превышение нормативной численности
1	0,9
2	0,8
3	0,7
4	0,6
5	0,5
6	0,4
7	0,3
8	0,2
9	0,1
10 и более	0

фициента коррекции премиальных фондов в зависимости от численности. Применение коррекции премиальных фондов вследствие роста численности позволяет в конечном итоге обеспечить их уровень, необходимый для осуществления материального стимулирования наиболее отличившихся сотрудников.

Не менее важным для осуществления прозрачной оценки результатов работы структурных подразделений является использование метода их взаимной оценки. С этой целью в рамках предложенной системы показателей были выделены основные центры ответственности для проведения ежемесячной оценки, уровень которой непосредственно влияет на размер премиального фонда структурных подразделений. Итоги такой взаимной оценки отражаются в решении балансовой комиссии предприятия.

Группа специальных показателей премирования также получена по подразделениям, в зависимости от их целей и задач. Удельный вес каждого конкретного показателя в системе показателей конкретного подразделения определен по степени его важности экспертным методом. Полученный по итогам результатов выпуска товарной продукции премиальный фонд конкретного месяца далее перераспределяется в соответствии с нормативами базового вклада по табл. 1. Фактический процент перераспределения премии между подразделениями корректируется в зависимости от результатов деятельности, но не выше, чем контрольная цифра всего премиального фонда.

Полученные скорректированные премиальные фонды подразделений предоставляются руководителям структурных подразделений для дальнейшего перераспределения между сотрудниками в соответствии с оценкой результатов каждого из них по индивидуальным (ключевым) показателям эффективности.

### Литература

1. *Давыдовский Ф.Н.* Инновации в сфере оплаты труда и материального стимулирования – стратегическая задача развития судостроительного комплекса Санкт-Петербурга // *Современные тенденции в образовании и науке: сб. науч. трудов по материалам Междунар. заочной науч.-практ. конф. (г. Тамбов, 31 октября 2013 г.)*. Ч. 14. Тамбов, 2013.
2. *Давыдовский Ф.Н.* Методические основы разработки системы показателей стимулирования промышленного персонала машиностроительных предприятий в условиях внутрифирменного расчета // *Стратегия и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект: мат-лы Третьей науч.-практ. междунар. конф. (г. Санкт-Петербург, 16 апреля 2010 г.)*. СПб.: Санкт-Петербург. гос. ун-т низкотемпературных и пищевых технологий, 2010.
3. *Давыдовский Ф.Н.* Методические положения поэтапной разработки системы оценочных показателей стимулирования персонала промышленных предприятий // *Вестник НГУЭУ*. 2009. № 2. С. 131–136.
4. *Давыдовский Ф.Н.* Управление производительностью труда: проблемы регламентации и нормирования на промышленных предприятиях: монография. СПб.: НОУ ВПО Институт бизнеса и права, 2013.
5. Разработка системы премирования руководителей, специалистов и служащих судостроительных предприятий на основе ключевых показателей эффективности: отчет о НИР / НОУ ВПО «Институт бизнеса и права»; Отчет о НИР зарегистрирован в ЦИТИС; рук. Ф.Н. Давыдовский; отв. исполн.: Ф.Н. Давыдовский. СПб., 2013. 5 п.л. Инв. № 02201458127.
6. *Давыдовский Ф.Н.* Вопросы материального стимулирования персонала промышленного предприятия и проблема оценки деятельности на основе системы оценочных показателей // *Экономика, предпринимательство и право*. Электронный всероссийский научно-практический журнал. 2011. № 9. URL: <http://erp.enjournal.net/article/377>
7. *Давыдовский Ф.Н.* Методические основы исследования содержания труда служащих на основе классификации видов их деятельности // *Научный вестник Костромского государственного технологического университета*. Сетевой электронный научный журнал. 2011. № 2. URL: [http://vestnik.kstu.edu.ru/Images/ArticleFile/Давыдовский\\_Методические основы исследования.pdf](http://vestnik.kstu.edu.ru/Images/ArticleFile/Давыдовский_Методические основы исследования.pdf)

### Bibliography

1. *Davydovskij F.N.* Innovacii v sfere oplaty truda i material'nogo stimulirovanija – strategicheskaja zadacha razvitija sudostroitel'nogo kompleksa Sankt-Peterburga // *Sovremennye tendencii v obrazovanii i nauke: sb. nauch. trudov po materialam Mezhdunar. zaochnoj nauch.-prakt. konf. (g. Tambov, 31 oktjabrja 2013 g.). Ch. 14.* Tambov, 2013.
2. *Davydovskij F.N.* Metodicheskie osnovy razrabotki sistemy pokazatelej stimulirovanija promyshlennogo personala mashinostroitel'nyh predpriyatij v uslovijah vnutri-firmennogo rascheta // *Strategija i instrumenty upravlenija jekonomikoj: otraslevoj i regional'nyj aspekt: mat-ly Tret'ej nauch.-prakt. mezhdunar. konf. (g. Sankt-Peterburg, 16 aprelja 2010 g.).* SPb.: Sankt-Peterburg. gos. un-t nizkotemperaturnyh i pishhevyh tehnologij, 2010.
3. *Davydovskij F.N.* Metodicheskie polozhenija pojetapnoj razrabotki sistemy ocenochnyh pokazatelej stimulirovanija personala promyshlennyh predpriyatij // *Vestnik NGUJeU.* 2009. № 2. P. 131–136.
4. *Davydovskij F.N.* Upravlenie proizvoditel'nost'ju truda: problemy reglamentacii i normirovanija na promyshlennyh predpriyatijah: monografija. SPb.: NOU VPO Institut biznesa i prava, 2013.
5. Razrabotka sistemy premirovanija rukovoditelej, specialistov i sluzhashhih sudostroitel'nyh predpriyatij na osnove ključevyh pokazatelej jeffektivnosti: otchet o NIR / NOU VPO «Institut biznesa i prava»; Otchet o NIR zaregistririvan v CITIS; ruk. F.N. Davydovskij; otv. ispoln.: F.N. Davydovskij. SPb., 2013. 5 p.l. Inv. № 02201458127.
6. *Davydovskij F.N.* Voprosy material'nogo stimulirovanija personala promyshlennogo predpriyatija i problema ocenki dejatel'nosti na osnove sistemy ocenochnyh pokazatelej // *Jekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. Jelektronnyj vsereossijskij nauchno-praktičeskij zhurnal.* 2011. № 9. URL: <http://epp.enjournal.net/article/377>
7. *Davydovskij F.N.* Metodicheskie osnovy issledovanija sodержanija truda sluzhashhih na osnove klassifikacii vidov ih dejatel'nosti // *Nauchnyi vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo tehnologičeskogo universiteta. Setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal.* 2011. № 2. URL: [http://vestnik.kstu.edu.ru/Images/ArticleFile/Davydovskij\\_Metodicheskie\\_osnovy\\_issledovanija.pdf](http://vestnik.kstu.edu.ru/Images/ArticleFile/Davydovskij_Metodicheskie_osnovy_issledovanija.pdf)