

13.6. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ЦЕНТРАЛЬНЫХ ЗАВОДСКИХ ЛАБОРАТОРИЙ ПО КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

Давыдовский Ф.Н. к.э.н., доцент кафедры маркетинга и коммерции

Институт бизнеса и права г. Санкт - Петербург

В статье приведены результаты авторского исследования, целью которого является разработка и внедрение системы премирования и материального стимулирования сотрудников центральных заводских лабораторий на предприятиях по производству судовой арматуры общего и специального назначения. В ходе проведенного исследования 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.

1. Оценка современного состояния решаемой научной проблемы

В настоящее время одной из важнейших задач развития предприятий судостроительного комплекса Санкт-Петербурга является техническое перевооружение на основе новых технологий и адаптация передовых достижений прикладной экономической науки к условиям реальной практики. С этой целью практически на всех крупнейших предприятиях отрасли созданы основы системы менеджмента качества, ее элементы активно реализуются в управлении городским судостроительным комплексом, определены и решаются конкретные задачи реорганизации производства и развития его материально-технической базы.

Проблема же оценки результативности и оплаты труда инженерно-технического состава – важнейшего элемента организации системы менеджмента качества – со всей остротой проявила себя на предприятиях судостроительной отрасли. Как показала реальная практика, сотрудники подразделений, осуществляющих лабораторно-экспертный контроль качества применяемых в производстве материалов, сырья и технологий, не имеют обоснованной оценки результатов своего труда, а его оплата производится в основном на принципах экономики взаимных договоренностей. Анализ действующих систем оплаты труда и премирования персонала центральных заводских лабораторий (ЦЗЛ) ряда судостроительных предприятий Санкт-Петербурга показал, что по-прежнему не ясно, каким образом на практике оценка результатов труда инженерно-технического и рабочего состава лабораторий связана с конечными результатами деятельности – отсутствуют не только ключевые премиальные показатели работы сотрудников ЦЗЛ, но и сам способ оценки таких результатов.

Отмечена и еще одна негативная тенденция, связанная с премированием конкретных сотрудников, – в

целом ряде случаев заработная плата сотрудникам лабораторий начисляется не по качеству и уровню достигнутых результатов, а по принципам взаимных договоренностей. Это в свою очередь ведет к возникновению целого комплекса проблем, снижающих общую эффективность труда сотрудников, анализ которых позволяет сделать следующие выводы:

- оплата труда сотрудников лабораторий на основе взаимных договоренностей не может в полной мере учесть квалификационную категорию, разряд и разрядность выполняемых работ в самых различных сферах лабораторных исследований – дефектоскопии, механо-металлографического, химического или спектрального анализа. Поэтому роль квалификации существенного значения в данном случае не имеет;
- зарплата, как правило, пересматривается в индивидуальном порядке не за счет окладной части заработной платы сотрудников (индексация), а только за счет стимулирующих надбавок, при этом удельный вес переменной части заработной платы резко возрастает. Как правило, практика «держаться» низкий уровень окладов осталась в прошлом, поскольку со времен либеральных реформ законодательство существенно изменилось, и в случае кризисного состояния предприятия и отсутствия заказов работников придется отправлять либо на работу по графику сокращенной рабочей недели, либо оплачивать им коллективный отпуск из расчета средней заработной платы за последние два года, а вовсе не от оклада, начисляемого в настоящее время;
- при существенном увеличении стимулирующих выплат именно функция материального стимулирования как раз и не выполняется, поскольку сами стимулирующие надбавки начинают восприниматься сотрудниками как часть заработной платы, а вовсе не как вознаграждение за успехи и достижения в труде. На практике же наиболее эффективными соотношением окладной и премиальной частей в системе оплаты труда руководителей и специалистов считается 50 на 50. Между тем системы 30 на 70 или 40 на 60 при ежемесячном начислении в условиях повременной системы оплаты труда малоэффективны с точки зрения повышения материальной заинтересованности и применяются в основном как поквартальные или даже как годовые системы материального стимулирования;
- зарплата, организованная на принципах взаимных договоренностей, будет всегда сопряжена с ростом фонда оплаты труда вне зависимости от выполнения реальных показателей работы предприятия и конкретных планов выпуска готовой продукции.

Средством, позволяющим перейти от правил и принципов оплаты труда сотрудников ЦЗЛ на основе взаимных договоренностей к реальной оплате за результаты труда, является создание системы оплаты труда на основе его объективной оценки на основе ключевых показателей эффективности.

2. Методика и методология исследования

Объект исследования: система премирования и материального стимулирования руководителей, специалистов и служащих ЦЗЛ предприятий по проектированию и производству судовой арматуры – Открытое акционерное общество (ОАО) «Армалит-1» и ОАО «Специальное конструкторское бюро» (г. Санкт-Петербург) на основе показателей оценки эффективности труда.

Предмет исследования: система построения показателей премирования на основе индивидуальной оценки результативности сотрудников, обеспечивающих лабораторный контроль качества продукции.

Цель исследования: обоснование и внедрение в реальную практику проекта системы премирования руководителей, специалистов и служащих ЦЗЛ судостроительных предприятий на основе показателей оценки эффективности труда.

Задачи исследования:

- разработка и внедрение алгоритма формирования оценочных показателей стимулирования персонала на основе метода структурирования целей и задач, анализа и оптимизации исполняемых функций и должностных обязанностей;
- разработка ключевых показателей эффективности структурных подразделений *KPI* на судостроительном предприятии ОАО «Армалит-1» с использованием программного обеспечения оценки сотрудников;
- апробация новой системы премирования и материального стимулирования на основе ключевых показателей эффективности, исследование механизма материальной заинтересованности персонала ЦЗЛ, выявление достоинств и недостатков разработанного метода в реальных условиях.

Методологические подходы к разработке исследования

К методологическим подходам к разработке темы исследования можно отнести следующие.

- Системный подход, обеспечивающий всестороннее изучение объекта исследования (систему построения премиальных показателей, систему оценки сотрудников по индивидуальным показателям, обоснование источников и способов материального стимулирования сотрудников за выполнение целей и задач различных лабораторий ЦЗЛ).
- Процессный подход, на основе которого обеспечивается взаимосвязь целей, задач и функций управления для формирования трехуровневой системы материального стимулирования на судостроительных предприятиях.
- Сравнительный подход, применяемый для анализа экономических и управленческих особенностей экономического стимулирования и оплаты труда руководителей и специалистов в судостроительной промышленности.

Методы исследования: изучение нормативно-технической документации и информационных материалов, классификация, группировка, экспертные методы, методы экономико-математического и статистического моделирования, расчетно-аналитические методы моделирования системы оплаты труда и материального стимулирования.

Область применения: деятельность персонала, обеспечивающего лабораторный контроль качества продукции на предприятиях по производству и конструированию судовой арматуры общего и специального назначения.

Место полученных результатов среди научных публикаций по проблеме формирования системы ключевых показателей эффективности труда: рассмотренная в статье проблема носит прикладной характер и ее основной целью является разработка методических основ адаптации метода построения системы ключевых показателей эффективности персонала к условиям реаль-

ной практики промышленных предприятий в судостроительной отрасли. Практические вопросы разработки систем оплаты труда с использованием западных методик оценки работы рассматриваются в работах Ветлужских Е. [1], Роберта Каплана и Дейвида Нортон [6], Соснового А.П. [10], Литягина А.А. [6], Чепенкова В.П. [11]. Однако, на наш взгляд, работы вышеперечисленных авторов в основном сосредотачиваются на моделировании показателей индивидуальной оценки общего характера, применяемой в зарубежных компаниях, как правило, в непромышленной сфере. Кроме того, предлагаемые системы *KPI* не увязаны с целями и задачами конкретных подразделений и не проектируются в условиях ограничений по фонду оплаты труда в реальных условиях. Также недостаточно разработаны прикладные аспекты формирования показателей оценки, учитывающие специфику функционирования конкретной должности. Между тем для промышленных предприятий данное обстоятельство представляет весьма существенный аспект. Соответственно в данной статье основным научным результатом является предложенная система стимулирования на основе ключевых показателей эффективности труда сотрудников ЦЗЛ на предприятиях по производству судовой арматуры общего и специального назначения с использованием метода структурирования функций, целей и задач.

3. Апробация и результаты исследования

Полученные в ходе исследования результаты разработки прошли апробацию на предприятиях по производству судовой арматуры общего и специального назначения ОАО «Армалит-1» и ОАО «Специальное конструкторское бюро» и внедрены в реальную практику организации труда и заработной платы этих предприятий. Основные методические положения и результаты апробации изложены в следующих работах [3, 4, 5, 8, 9].

4. Цели, задачи, структура и функции ЦЗЛ на предприятиях по производству судовой арматуры

ЦЗЛ существует для осуществления задач получения достоверной информации о соответствии продукции требованиям нормативных документов и включает следующие виды работ:

- контрольные испытания продукции, в том числе входной контроль качества сырья и материалов, для обеспечения стабильности качества;
- приемочные, периодические, типовые виды испытаний;
- испытания образцов продукции по заявкам сторонних организаций;

Таблица 1

СОСТАВ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФУНКЦИЙ, ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ЛАБОРАТОРИЙ ЦЗЛ

Лаборатория дефектоскопии	Химическая лаборатория	Санитарно-промышленная лаборатория
Организация неразрушающего контроля: 1. рентгеновского; 2. ультразвукового; 3. капиллярного	Организация проведения анализов, испытаний и других исследований	Организация проведения анализов, испытаний и других исследований
Контроль соответствия качества сырья,	Обеспечение полноты, достоверности,	Обеспечение полноты, достоверности,

Лаборатория дефектоскопии	Химическая лаборатория	Санитарно-промышленная лаборатория
материалов и готовой продукции действующим стандартам	объективности и точности выдаваемых результатов измерений	объективности и точности выдаваемых результатов измерений
Разработка новых и совершенствование существующих методов лабораторного контроля и оказание помощи в их внедрении в производство	Проводить внутренний контроль качества измерений и своевременно вносить корректирующие действия	Проводить внутренний контроль качества измерений и своевременно вносить корректирующие действия
Разработка мероприятий по сокращению затрат труда при проведении работ	Поддержание в надлежащем состоянии испытательного оборудования и средств измерений, обеспечение их своевременной поверки	Поддержание в надлежащем состоянии испытательного оборудования и средств измерений, обеспечение их своевременной поверки
Разработка методик и инструкций по текущему контролю, проведение их аттестации	Разработка мероприятий по сокращению затрат труда при проведении работ	Разработка мероприятий по сокращению затрат труда при проведении работ
Организация контроля состояния и работы лабораторного оборудования и приборов, обеспечение своевременного представления его на государственную поверку	Организация экспертных оценок научно-исследовательских и опытных работ	Организация экспертных оценок научно-исследовательских и опытных работ
Организация экспертных оценок научно-исследовательских и опытных работ	Организация отчетности	Организация отчетности
Учет оформления результатов испытаний и исследований в лабораторных журналах	–	–
Механо-металлографическая лаборатория	Спектральная лаборатория	Управление ЦЗЛ
Организация проведения испытаний и других исследований, подписание извещения по результатам испытаний	Организация проведения испытаний и других исследований, подписывать извещения по результатам испытаний	Способствовать внедрению в организации результатов научно-исследовательских работ
Постоянное повышение своей квалификации и квалификации своих сотрудников	Постоянное повышение своей квалификации и квалификации своих сотрудников	Организация работ по разработке и внедрению новых методов измерения и оценке качества материалов и производимой продукции, новых методов контроля в области промышленной санитарии, техники безопасности и охраны окружающей среды
Обеспечение своевременной поверки оборудования и приборов в подчиненных лабораториях	Обеспечение своевременной поверки оборудования и приборов в подчиненных лабораториях	Организация проведения лабораторного контроля качества поступающих в производство сырья и материалов, полуфабрикатов, а также готовой продукции с целью определения соответствия их действующим стандартам и техническим условиям, экологическим стандартам и нормативам
Формирование заказов по новым приборам, оборудованию и расходным материалам	Формирование заказов по новым приборам, оборудованию и расходным материалам	Обеспечение оформления документации по результатам испытаний
Организация экспертных оценок научно-исследовательских и опытных работ	Организация экспертных оценок научно-исследовательских и опытных работ	Разработка мероприятий по сокращению затрат труда при проведении работ
Учет оформления результатов испытаний и исследований в лабораторных журналах	Учет оформления результатов испытаний и исследований в лабораторных журналах	Участие в государственной аттестации и сертификации продукции организации
Контролировать соблюдение сотрудниками лаборатории ГОСТов по методам испытаний	Контролировать соблюдение сотрудниками лаборатории ГОСТов по методам испытаний	Заключение договоров с научно-исследовательскими организациями на проведение совместных работ
Проведение инструктажа по охране труда и технике безопасности и контролировать выполнение требований этих правил	Проведение инструктажа по охране труда и технике безопасности и контролировать выполнение требований этих правил	Организация изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области проектирования новых технологий, средств и методов измерений, лабораторного контроля качества производимой продукции

- проведение исследований по совершенствованию методов и средств испытаний;
 - проведение экспертизы нормативных документов в части, необходимой для проведения испытаний;
 - участие в работах по научно-техническому сотрудничеству в разработке нормативных и методических документов;
 - отбор образцов продукции для проведения испытаний, в том числе по заявкам сторонних организаций;
 - В состав ЦЗЛ входят (табл. 1):
 - управление ЦЗЛ;
 - спектральная лаборатория;
 - химическая лаборатория;
 - механо-металлографическая лаборатория;
 - санитарно-промышленная лаборатория;
 - лаборатория дефектоскопии.
- ЦЗЛ выполняет следующие основные функции:
- проведение испытаний продукции, осуществление измерения, исследования объектов контроля в соответствии с утвержденной областью аттестации;

- постоянное поддержание эффективности действующей системы качества и поддержание соответствия требованиям, установленным настоящим документом;
- обеспечение достоверности, объективности и требуемой точности результатов испытаний, измерений, исследований объектов контроля;
- ведение учета всех предъявляемых претензий по результатам проводимых работ.

5. Причины и цели перехода к новой системе оплаты труда сотрудников ЦЗЛ

В целях совершенствования системы оплаты труда и материального стимулирования сотрудников ЦЗЛ необходимо провести комплексный анализ действующих положений о лабораториях на предмет.

1. Соответствия деятельности лабораторий следующим нормативным документам:
 - стандартам организации системы менеджмента качества;
 - правилам аттестации и основным требованиям к лабораториям неразрушающего контроля (ПБ 03-372-00);
 - ГОСТ РВ 0015-002-2012. ГОСТ ISO 9001 – 2011. РК-03-2013. ГОСТ ИСО/МЭК 17005;
 - ПНАЭГами, НП, ДС в области атомной энергетики;
 - ПБ 03-440-02 «Правила аттестации в области неразрушающего контроля».
2. Провести сравнительный анализ действующих положений о лабораториях, должностных и производственных инструкций на предмет их соответствия реально выполняемым работам и трудовым функциям.

Последняя задача определяется следующим:

- существующее Положение о премировании руководителей, специалистов и других служащих ОАО «Армалит-1» и ОАО «СКБК» морально и физически устарело: последнее положение датировано 2008 г., в нем фигурируют премиальные показатели, фактически не применяющиеся при начислении и распределении премии (выполнение плана по трудоемкости, нормативная чистая продукция (НЧП), отсутствие внутрицеховых простоев, отсутствие перерасхода по заработной плате и т.п.). Показатели результативности работы ЦЗЛ вообще отсутствуют;
- формирование премиального фонда в настоящий момент основано на использовании норматива образования фонда оплаты труда как доли в выпущенной товарной продукции, при этом не соответствующее Положение о премировании по существу не охватывает вопросы материального стимулирования и оплаты труда по достигнутым результатам;
- расчет премии руководителей, специалистов и других служащих ОАО «Армалит-1» производится фактически по товарному выпуску и не учитывает специфику работы различных подразделений и служб, не определяет критерии премирования и снятия премии с отдельных сотрудников;
- действующее положение сконцентрировано на премировании, но не учитывает фактор стимулирующих выплат за дополнительный объем работ, расширение зоны обслуживания, качественное выполнение особо важных заданий и т.п.;
- действующее положение не увязано с системой построения должностных окладов и мотивации сотрудников в части карьерного роста и повышения уровня квалификации.
- выплаты премий руководителям, специалистам и другим служащим ОАО «Армалит-1» и ОАО «СКБК» на сегодняшний день осуществляются только по приказу генерального директора, не имея при этом соответствующего нормативного документа в виде положения.

В связи с вышеназванным предлагается:

- разработать и утвердить новое положение об оплате труда и материальном стимулировании руководителей, специалистов и других служащих ЦЗЛ на основе соответствующей системы оценки результативности труда сотрудников;

- разработать систему премиально-оценочных показателей применительно к каждой лаборатории;
- разработать и внедрить пробный проект новой системы оплаты труда на примере ЦЗЛ, выявить основные достоинства и недостатки системы, распространить полученный опыт на другие подразделения предприятий;
- методологически увязать действующие инструкции и положения об отделах и службах с системой премиальных показателей. Ввести в расчетную практику показатели образования премиального фонда предприятия и показатели распределения премиального фонда между сотрудниками на основе соответствующих критериев;
- создать систему взаимных претензий и санкций между различными подразделениями и систему контроля за достигнутыми результатами;
- сформировать премиальную шкалу в зависимости от выполнения (невыполнения) премиальных показателей.

6. Этапы построения системы премиальных показателей сотрудников ЦЗЛ

Построение системы премиальных показателей проводится в несколько этапов:

1. Формирование локальных целей функционирования лабораторий ЦЗЛ.
2. Определение критериев оценки премиальных показателей сотрудников ЦЗЛ.
3. В соответствии с определенными целями и производственной спецификой формируются группа премиальных показателей инженерно-технических работников и руководящего состава ЦЗЛ.
4. Определение удельного веса каждого показателя в премиальном фонде.
5. Аprobация системы премиальных показателей.

7. Определение состава и структуры ключевых показателей эффективности сотрудников лабораторий ЦЗЛ

В основу оценки результативности сотрудников отдела заложены следующие принципы:

- материальная заинтересованность в результатах своего труда;
- ориентация на качество и эффективность;
- премирование в соответствии с индивидуальным трудовым вкладом сотрудника в конечные результаты работы отдела;
- обоснованность распределения премии;
- информированность каждого сотрудника о достигнутых результатах.

В соответствии с характером исполняемых должностных обязанностей и уровнем ответственности за принятые решения, персонал ЦЗЛ сгруппирован в четыре квалификационные группы (табл. 2).

Каждая из групп обладает своей системой оценки результативности труда, выраженной в системе оценочных показателей, присущих для каждой из них.

Оценка результативности сотрудников осуществляется по двум группам ключевых показателей эффективности (табл. 3):

- базовым премиальным показателям, отражающим оценку результатов труда, непосредственно влияющих на работу отдела в целом;
- показателям индивидуальной мотивации, отражающим оценку деловых качеств каждого сотрудника, проявленных в ходе выполнения задач и мероприятий отдела.

Критерии оценки результативности сотрудника – это основные требования к результатам его труда, к каче-

ству и объему исполняемых им обязанностей и ответственности за принятые решения. Выбор ключевых показателей эффективности должен отвечать характеру и содержанию труда каждой из выбранных квалификационных групп и иметь соответствующие критерии такого выбора (см. табл. 5).

Таблица 2

СОСТАВ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ГРУПП СОТРУДНИКОВ ЦЗЛ

№ группы	Состав группы
1	Начальник ЦЗЛ; заместитель начальника ЦЗЛ
2	Начальник лаборатории; начальник лаборатории (в промышленности)
3	Инженер-металловед

Таблица 3

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КР) СОТРУДНИКОВ ЦЗЛ

№ группы	Ключевые показатели эффективности сотрудников	
	Базовые премиальные показатели	Показатели индивидуальной мотивации
1.	Качество управления лабораторией (достоверность, объективность, точность и своевременность выдаваемых результатов лабораторного контроля качества)	Инициативность, ответственность и самостоятельность в принятии решений
	Соблюдение требований правил охраны труда и техники безопасности	Универсализм и выполнение работы отсутствующего сотрудника
	Трудовая дисциплина	-
2.	Достоверность, объективность, точность и своевременность выдаваемых результатов лабораторного контроля качества продукции	Инициативность, ответственность и самостоятельность в принятии решений
	Соблюдение требований правил охраны труда и техники безопасности в лаборатории	Универсализм и выполнение работы отсутствующего сотрудника
	Трудовая дисциплина	Совершенствование уровня профессиональных навыков персонала и передача профессионального опыта
3.	Сроки выполнения поставленных задач	Инициативность в работе
	Соблюдение требований правил охраны труда и техники безопасности	Отсутствие ошибок при исполнении своих должностных обязанностей
	Трудовая дисциплина	Обучаемость и совершенствование профессиональных навыков

8. Балльно-факторный метод оценки результативности труда сотрудников ЦЗЛ

С целью получения оценки результативности каждого сотрудника на основе ключевых показателей эффективности используется балльно-факторный метод оценки по соответствующим показателям, работающий по принципу «оплата по результату». Иными словами, количество набранных сотрудником баллов напрямую влияет на размер его премии по итогам отчетного периода. При этом уровень выполнения (невыполнения) ключевых показателей эффективности определяется в соответствии с трудовым вкладом каждого сотрудника в конечные результаты работы всей лаборатории. Трудовой вклад сотрудника в конечные результаты работы – уровень участия сотрудника в достижениях и результатах работы своего подразделения. Трудовой вклад сотрудника, полученный путем суммирования баллов по базовым премиальным показателям и показателям индивидуальной мотивации, позволяет интерпретировать его результативность в следующем порядке.

Интерпретация результатов:

- 0-15 – результативность отсутствует;
- 16-30 – результативность минимальна;
- 31-40 – результативность ниже нормы;
- 41-50 – результативность в норме;
- 51-60 – результативность выше нормы;
- 61-65 – результативность значительно выше нормы.

Таблица 4

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОТРУДНИКА ПО КПЭ

Балльная оценка результативности (сумма по баллам)	Поправочный коэффициент начисления премии сотрудника, %
0-15	0,00
16-20	0,40
21-30	0,60
31-40	0,80
41-50	1,00
51-60	1,05
61-65	1,10

Если сотрудник в течение не менее трех месяцев суммарно набирает результаты ниже нормы, то может возникнуть вопрос о проведении внеочередной аттестации на профпригодность. Расчет процента премии, сложившегося по итогам оценки, производится с учетом поправочного коэффициента начисления премии сотрудника (табл. 4). Расчет производится с учетом ограничений по премиальному фонду, формируемому на основании действующего положения о премировании. Превышение премиального фонда ЦЗЛ выше контрольной цифры не допускается.

Таблица 5

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ. ПРИМЕР ДЛЯ ГРУППЫ № 1 ЦЗЛ

Базовые Показатели Эффективности Труда			
Качество управления лабораторией (достоверность, объективность, точность и своевременность выдаваемых результатов лабораторного контроля качества)			
Критерий оценки показателя	Ключевой признак	Расшифровка критерия	Количество начисленных баллов
Не выполнено	Коэффициент качества управления лабораторией	Требования по качеству управления лабораторией не выполнены	0-4
Выполнено с	лабораторией	Требования по качеству управления лабораторией	5-8

Базовые Показатели Эффективности Труда			
Качество управления лабораторией (достоверность, объективность, точность и своевременность выдаваемых результатов лабораторного контроля качества)			
Критерий оценки показателя	Ключевой признак	Расшифровка критерия	Количество начисленных баллов
замечаниями		выполнены с замечаниями	
Полностью выполнено		Требования по качеству управления лабораторией полностью выполнены	9-12
Соблюдение требований правил охраны труда и техники безопасности			
Не выполнено	Отсутствие случаев нарушений правил охраны труда и техники безопасности	В работе лаборантов допущены случаи нарушений правил охраны труда и техники безопасности	0-4
Выполнено с замечаниями		В работе лаборантов выявленные случаи нарушений правил охраны труда и техники безопасности устранены	5-8
Полностью выполнено		В работе лаборантов отсутствуют случаи нарушений правил охраны труда и техники безопасности	9-12
Трудовая дисциплина			
Низкий уровень	Коэффициент состояния трудовой дисциплины	Серьезные нарушения трудовой дисциплины (прогулы, уход с работы, несанкционированная отметка, неадекватное поведение на рабочем месте и нахождение в состоянии алкогольного или токсического опьянения)	0
Средний уровень		Наличие несущественных фактов нарушений трудовой дисциплины (опоздания до трех раз в течение месяца)	1-4
Высокий уровень		Отсутствие нарушений трудовой дисциплины	5
Дополнительные показатели эффективности труда (оценка деловых качеств)			
Инициативность, ответственность и самостоятельность в принятии решений			
Низкий уровень	Количественных признаков нет	Начальник лаборатории недостаточно ответственно относится к исполнению своих руководящих функций. Сложность и ответственность исполняемых функций находится на низком уровне. Лаборатория не выполняет поставленные задачи, а сам начальник лаборатории недостаточно самостоятельно выполняет порученную работу. Работа в основное время выполняется с замечаниями, инициатива ликвидировать недочеты в своей работе, не считаясь с личным временем, отсутствует. Если возникает трудность, непредвиденная ситуация, то самостоятельно решить проблему без помощи вышестоящего руководителя не в состоянии. Никаких предложений и инициатив по совершенствованию своего направления деятельности не предлагает	0-4
Средний уровень		Начальник лаборатории достаточно ответственно относится к исполнению своих руководящих функций. Сложность и ответственность исполняемых функций находится на достаточном уровне. Лаборатория выполняет поставленные задачи, но с замечаниями, а сам начальник лаборатории недостаточно самостоятельно выполняет порученную работу. Работа в основное время выполняется с замечаниями, инициатива ликвидировать недочеты в своей работе, не считаясь с личным временем, проявляется нечасто. Однако, если возникает трудность, непредвиденная ситуация, то начальник лаборатории обращается к вышестоящему руководителю и предлагает решение	5-8
Высокий уровень		Начальник лаборатории очень ответственно относится к исполнению своих руководящих функций. Сложность и ответственность исполняемых функций находится на высоком уровне. Лаборатория безукоризненно выполняет поставленные задачи, а сам начальник лаборатории полностью выполняет порученную работу. Работа в основное время полностью выполняется, инициатива работать, не считаясь с личным временем, всегда имеется. Если возникает трудность, непредвиденная ситуация, то начальник лаборатории самостоятельно решает проблему	9-12
Универсализм и выполнение работы отсутствующего сотрудника			
Не выполнено	Количественных признаков нет	Начальник лаборатории выполняет порученную работу. Однако в работе исповедует нежелание работать за отсутствующих сотрудников, постоянно требует доплат. Никаких предложений и инициатив по совершен-	0-4

Базовые Показатели Эффективности Труда			
Качество управления лабораторией (достоверность, объективность, точность и своевременность выдаваемых результатов лабораторного контроля качества)			
Критерий оценки показателя	Ключевой признак	Расшифровка критерия	Количество начисленных баллов
Выполнено с замечаниями		<p>ствованию своей деятельности не предлагает.</p> <p>Начальник лаборатории выполняет порученную работу. Работает за отсутствующих сотрудников и овладевает смежными профессиями только за отдельную плату. Универсализм в работе проявляет изредка. Если возникает трудность, то начальник лаборатории обращается к руководителю и предлагает решение. Начальник ЦЗЛ принимает предложение или дает другое распоряжение. Начальник лаборатории действует только в соответствии с распоряжением. Инициативы выдвигаются редко.</p>	5-8
Полностью выполнено		<p>Начальник лаборатории выполняет порученную работу, постоянно выдвигая новые предложения. В работе легко может заменить отсутствующего сотрудника без каких-либо дополнительных условий. Если возникает трудность, то сотрудник самостоятельно ее преодолевает в рамках имеющихся у него полномочий. После чего докладывает руководителю</p>	9-12

9. Результаты внедрения системы премирования персонала ЦЗЛ на основе оценки результативности труда по ключевым показателям эффективности

Основными результатами внедрения новой системы премирования на основе оценки результатов работы лабораторий ЦЗЛ и индивидуальных деловых качеств, проявленных в ходе реализации деятельности подразделения, являются следующие.

1. Прозрачность, четкость и ясность определения вклада каждого сотрудника в результаты работы лаборатории. С этой целью был внедрен экран качества труда, на котором каждый работник может увидеть уровень достижения своих результатов и провести собственную оценку индивидуального результата. Было разработано соответствующее программное обеспечение на базе платформы «Excel».
2. Апробация проходила в форме тестирования, поэтому максимально был учтен весь комплекс замечаний и предложений от каждого сотрудника лаборатории. Был сделан вывод о необходимости распространения оценки результатов труда на вспомогательных рабочих – дефектоскопистов и лаборантов. Подготовлены соответствующие предложения и обоснования.
3. Была полностью преодолена «уровнировка» в премировании каждого сотрудника, учтены предложения о поощрении каждого рационального предложения сотрудников. Была разработана система поощрительных бонусов с применением методов материальной и нематериальной мотивации.
4. Существенно повысилось качество работы ЦЗЛ, поскольку наметилась тенденция к резкому сокращению претензий со стороны производственных цехов и отдела контроля качества к достоверности, точности и своевременности результатов лабораторных анализов и плановых проверок санитарно-промышленной безопасности. Более качественная оценка входного контроля металла, поступающего от поставщиков, позволила существенно сократить прямые потери от использования некачественного сырья и материалов.
5. Существенно сократилась текучесть кадров ЦЗЛ, наметилась тенденция их омоложения и стремление к повышению своих профессиональных навыков.

6. За многие годы ЦЗЛ впервые начала получать сторонние заказы на проведение лабораторных анализов, новые задачи позволили осуществить техническое перевооружение лабораторий. Тем самым заинтересованность в результатах своего труда существенно возросла, а четкость и прозрачность его оплаты позволила обеспечить высокую производительность сотрудников.

ВЫВОДЫ

В ходе исследования были получены следующие результаты.

1. Обоснована, предложена и внедрена в реальную практику система премирования и материального стимулирования сотрудников лабораторий ЦЗЛ на предприятиях по производству судовой арматуры общего и специального назначения.
2. Основным методом оценки результатов труда сотрудников был избран метод на основе оценки результата по ключевым показателям эффективности на основе анализа содержания исполняемых целей, задач и функций и индивидуальных деловых качеств. Сформирована сквозная система построения таких показателей, в зависимости от однородности исполняемого функционала в рамках тех или иных должностных позиций. Ее реалистичность и работоспособность определяется успешной адаптацией к условиям реальной деятельности конкретных специалистов. Напротив, существующие в настоящее время методическое обеспечение оценки результатов труда и его оплаты по показателям **KPI**, в работах многих отечественных и зарубежных авторов имеет ограниченный характер и не обладает необходимым уровнем адаптации к реальным условиям промышленного производства и носит, в основном, рекомендательный характер. Столь же слабо отражен и отраслевой аспект возможности адаптации известных западных методик к целям и задачам конкретных предприятий. Для судостроения этот аспект вообще не освящается.
3. Для осуществления оценки результативности труда был использован балльно-факторный метод ее проведения, имеющий широкое распространение в работах по системам KPI. Отличия от имеющегося толкования метода, в основном, два: шкала интерпретации результата в авторском варианте может меняться в рамках одного и того же подразделения от шестиуровневой до трехуровневой (неудовлетворительно, хорошо, отлично), во многих других работах шкала неизменна; оценка результата в авторской концепции имеет четкую увязку с размером премии сотрудника по итогам месяца, не противореча сум-

- марным контрольным цифрам по фонду оплаты труда подразделения и системе общеэкономических показателей работы предприятия. Это в свою очередь позволяет, в отличие от западных аналогов, сделать систему оптимальной, при которой никогда не будет перерасхода по заработной плате. Наконец, еще одно отличие состоит в том, что размеры шкал и характер охватываемых ими зависимостей имеют результаты их апробации на практике.
4. Оценка результативности труда руководителей, специалистов и служащих в авторской концепции производится на основе результатов исполняемых функций, анализа документооборота и внутриорганизационных взаимосвязей ЦЗЛ с другими подразделениями предприятия. Соответственно, все сотрудники в каждой лаборатории объединены в условные группы оценки в рамках исполняемого должностного функционала и характера содержания их труда. Во многих других концепциях **KPI** последнее обстоятельство может не учитываться, а уровень стимулирования определяется по принципу индивидуального значения сотрудника для организации в целом. Но такой подход в условиях реального производства ничего не даст, поскольку равнозначных сотрудников окажется слишком много, а разнообразие должностей и квалификационных категорий не позволит сотрудникам объяснить, в чем именно их индивидуальные особенности и преимущества. Использование же метода группировки должностей позволяет преодолеть это противоречие и основываться на измерении результатов труда каждого сотрудника при распределении премиальных фондов в соответствии с достигнутыми показателями.

Литература

1. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI [Текст] / Е.Н. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2013.
2. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст] / Е.Н. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2013.
3. Давыдовский Ф.Н. Инновации в сфере оплаты труда и материального стимулирования – стратегическая задача развития судостроительного комплекса Санкт-Петербурга [Текст] / Ф.Н. Давыдовский // Современные тенденции в образовании и науке: сб. науч. тр. по мат-лам Междунар. заочной науч.-практ. конф. 31 окт. 2013 г. – Ч. 14. – Тамбов, 2013.
4. Давыдовский Ф.Н. Система оплаты труда и проблема материального вознаграждения инженерно-технических работников, участвующих в реализации инновационных проектов [Электронный ресурс] / Ф.Н. Давыдовский // Вопросы инновационной экономики. – 2014. – №2. Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/32519/>
5. Давыдовский Ф.Н. Управление производительностью труда: проблемы регламентации и нормирования на промышленных предприятиях [Текст] : монография / Ф.Н. Давыдовский. – СПб. : Ин-т бизнеса и права, 2013.
6. Каплан Р. Стратегические карты [Текст] / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2005.
7. Литягин А.А. Оптимизация оплаты персонала. Советы для топ-менеджеров [Текст] / А.А. Литягин // Бизнес без проблем – Персонал. – 2002. – Февраль.
8. Методика моделирования системы оплаты труда и материального стимулирования персонала на судостроительных предприятиях [Текст] : отчет по НИР зарегистрирован в ЦИТИС ; рук. Давыдовский Ф.Н. ; отв. исполн.: Давыдовский Ф.Н. – СПб. : Ин-т бизнеса и права, 2012. – Инв. №02201458129.
9. Разработка системы премирования руководителей, специалистов и служащих судостроительных предприятий на основе ключевых показателей эффективности [Текст] : отчет по НИР зарегистрирован в ЦИТИС ; рук. Давыдовский Ф.Н. ; отв. исполн.: Давыдовский Ф.Н. – СПб. : Ин-т бизнеса и права, 2013. – Инв. № 02201458127.
10. Сосновы А.П. Оценка персонала с применением модели компетенций [Текст] / А.П. Сосновы, А.С. Гун // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №5.
11. Чемяков В.П. Грейдинг [Текст] / В.П. Чемяков. – М. : Вершина, 2006.

Ключевые слова

Ключевые показатели эффективности труда, система премирования персонала, балльная оценка результативности сотрудника

Давыдовский Фёдор Николаевич.

РЕЦЕНЗИЯ

Ценность рецензируемой статьи заключается в рассмотрении важнейшей проблемы современной экономической теории и практики – создание и внедрение в реальную практику промышленных предприятий эффективных премиальных систем на основе индивидуальной оценки результативности специалистов и руководителей. Автор статьи уделено пристальное внимание разработке метода оценки результатов труда сотрудников научно-исследовательских лабораторий при формировании сквозных систем показателей эффективности. Предложен состав и структура таких показателей применительно к различным категориям работающих сотрудников, разработан метод применения поправочных коэффициентов премиальных фондов в зависимости от уровня выполнения (невыполнения) каждого показателя, намечены направления роста эффективности труда сотрудников научно-исследовательских лабораторий в промышленности. Проведена апробация новой премиальной системы, сделаны основные выводы по ее результатам.

Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Гусаков М.А. д.э.н., профессор Российской академии наук, Главный специалист Института проблем региональной экономики.