

Система материального стимулирования ресурсо-, энергосбережения на предприятиях горэлектротранспорта

Радченко Н.Е., Степаненко С.В., КП «Горэлектротранс», г. Харьков

Стимулирование – это система формирования у работников побудительных мотивов к активной и эффективной трудовой деятельности.

Введем понятие мотивационного поля – экономической среды, формирующей побудительные мотивы к достижению участниками производственных процессов того или иного уровня активности, что, в свою очередь, вызывает соответствующий уровень эффективности производства и использования товаров и услуг.

Как и всякое поле, мотивационное поле обладает определенной „напряженностью“, то есть создаваемой этим полем силой воздействия на участников производства. Разделим условно это поле на две составляющие: внешнюю по отношению к предприятию и внутри предприятия. Внешняя составляющая оказывает преимущественное воздействие на эффективность рыночных трансакций. Мы исходим при этом из того, что заключаемые между партнерами соглашения, договоры, контракты должны быть выгодны всем сторонам (за исключением случаев криминального характера), то есть в их выполнении эти стороны заинтересованы. „Напряженность“ внешней составляющей мотивационного поля зависит от законодательного регулирования экономических процессов (налоговой системы, кредитно-денежной политики, таможенных нормативных актов и т. д.), делающего выгодным (или невыгодным) те или иные трансакции, создающего ту или иную степень заинтересованности в их осуществлении.

Внутренняя составляющая мотивационного поля, безусловно зависящая от внешних факторов, преимущественно формируется руководством предприятия, которое применяет по отношению к своим работникам как экономические, так и административные побудительные меры воздействия. Если на внешнюю составляющую поля предприятие повлиять практически не может, то внутренняя составляющая формируется руководством предприятия с учетом действующего законодательства, регламентирующего взаимоотношения работников и работодателей. Главным направлением этой деятельности является разработка системы стимулирования работников предприятия – от ее высших руководителей до конкретных исполнителей отдельных поручений.

Каким же образом экономическая стратегия предприятия может повлиять на „напряженность” внутренней составляющей мотивационного поля?

Помня о том, что экономическая стратегия предприятия вырабатывает правила и приемы достижения стратегических целей, мы можем утверждать, что система стимулирования должна быть увязана со стратегическими целями. Это означает прежде всего ориентацию системы стимулов на приоритет долговременных целей, таких как усиление стратегического потенциала предприятия за счет формирования дополнительных инвестиционных ресурсов, поиск новых перспективных стратегических зон хозяйствования, усиление внешней и внутренней гибкости производственного аппарата предприятия, развитие стратегических маркетинговых исследований, реализация программ повышения квалификации и переподготовки кадров и т.п.

Ориентация системы стимулов на приоритет указанных целей означает, что доход работников, определяющих цели предприятия, разрабатывающих средства достижения и организующих процесс достижения этих целей, должен быть поставлен в зависимость от эффективности их деятельности.

На ХКП „Горэлектротранс” разработано положение о премировании всех работников предприятия за основные результаты хозяйственной деятельности в целях улучшения конечных результатов, усиления стимулирующей роли премии в увеличении доходов от энерго-, ресурсосбережения на предприятии, повышения уровня эффективности производства. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской и статистической отчетности.

Качество труда руководящих работников и соответствующий доход этих работников определяются степенью удовлетворения потребностей рынка, поддержанием конкурентного преимущества, ориентацией на долговременные цели, а также на поддержание постоянной заинтересованности в наращивании результативности деятельности предприятия. Это необходимо для того, чтобы у менеджеров высшей категории не возникало успокоенности достигнутыми успехами и снижения на этой почве активности в достижении целей предприятия. В этой связи приводится весьма любопытное высказывание английского священника Чарла Колтона: „Доходы, как и башмаки, должны быть впору, ибо если они малы, то сковывают движения и доставляют массу неприятных ощущений, ну, а если не в меру велики, то легко споткнуться и упасть”.

Экономическая стратегия должна вырабатывать правила и приемы определения этого наиболее рационального уровня доходов работни-

ков, ответственных за формирование и достижение стратегических целей предприятия, и их увязку со „стратегической полезностью” принимаемых ими решений.

Стимулы для каждой группы работников, разрабатываемые внутри предприятия, связаны с участием в прибылях, продвижением по службе, предоставлением различных льгот социального характера.

Стимулы должны быть увязаны с эффективностью (качеством) труда, для чего должны разрабатываться различные шкалы величин стимулирующих воздействий, зависящих от определенных показателей. Выбор тех или иных стимулирующих воздействий обуславливается наличием необходимых для реализации стимулов материальных и денежных ресурсов. Так для водителей трамвая и троллейбуса главным показателем премирования является регулярность движения, которая определяется как отношение количества рейсов, выполненных в соответствии с графиком движения, к плановому количеству рейсов. При соблюдении установленного графика движения по трамваю размер премии составляет 0,2 % за 1% регулярности, по троллейбусу – 0,1% за 1% регулярности.

Помимо стимулов материального (денежного) характера, в системе стимулирования роста „стратегической полезности” предусматриваются стимулы „престижного” характера (продвижение по службе, предоставление большей самостоятельности, делегирование властных полномочий и т. п.).

Системы стимулирования роста „стратегической полезности” на каждом конкретном предприятии привязываются к местным условиям.

Привязка систем стимулирования к местным условиям должна осуществляться с учетом различных интересов, возникающих на разных этапах процесса создания конечного продукта производственной деятельности предприятия у работников, занятых созданием продукта. Причиной этих различий является разный характер деятельности и, следовательно, разные ценностные ориентации осуществляющих эту деятельность работников. Так, представления о ценностях у исследователей рынка и у работников, изготавливающих полуфабрикаты для готовой продукции или предоставляющих услуги, различны. Если для первых обеспечение собственного успеха зависит от умения найти правильный подход к потенциальному клиенту, то второй обеспечивает себе устойчивое положение высоким качеством выполнения данной услуги.

Следовательно, и стимулирующие воздействия, направленные на возбуждение заинтересованности этих категорий работников в высо-

ких производственных результатах, также и моменты применения воздействий, должны быть разными.

Момент применения стимулирующего воздействия наступает по достижении соответствующего конечного результата деятельности. Однако о возможности и условиях применения такого воздействия как трудовой коллектив, так и каждый конкретный работник должен быть оповещен заблаговременно на основе заключения трудового соглашения. Весьма сложной является проблема выбора момента стимулирования при большой длительности периода, в течение которого может быть получен конечный результат производственной деятельности. Ясно одно, что система стимулирования по этапам работ себя не оправдывает: исполнители могут получить премии за промежуточный результат, так и не добившись на завершающем этапе достижения главных целей создания конечного результата. С другой стороны, за длительный период от момента выявления потребностей до создания и освоения средств удовлетворения этих потребностей основные исполнители могут по разным причинам выйти из состава трудового коллектива, выполнявшего соответствующий элемент конечного результата, и потому не иметь возможности ощутить на себе то или иное стимулирующее воздействие. Особенно это относится к „разовым стимулам”: премиям, моральным поощрениям, некоторым видам социальных льгот.

Одним из возможных путей решения этой проблемы, на наш взгляд, является разделение стимулирующих воздействий на категории по величине периода воздействия на коллективы и отдельных работников. Нужно выделить стимулы длительного воздействия, рассчитанные не только на период трудовой активности человека, но и на „всю оставшуюся жизнь”. Например, такие стимулы, как прибавка к пенсии, право наследования дивидендов на акции ближайшими родственниками – членами семьи работника, премии за предшествующую деятельность, зависящие (по шкале) от трудового вклада работника и т. п., должны быть отнесены к указанной категории, поскольку они возбуждают устойчивый интерес к качественной и эффективной работе в течение длительного периода. К той же категории должны быть отнесены многие стимулы социального характера: предоставление возможностей получения безпроцентной ссуды на приобретение жилья, материальная помощь (возможно безвозмездная) на строительство индивидуальных домов, обустройство дачных и садовых участков и т.д.

Стимулы длительного действия применяются на основе коллективных договоров, трудовых соглашений, в которых оговариваются условия этих стимулов.

Вторая категория – стимулы кратковременного действия: разовые премии, предоставление льготных путевок, аккордные выплаты за выполнение конкретной работы и др. Эти стимулы должны применяться на основе контрактных отношений между администрацией и первичными трудовыми коллективами или отдельными работниками. Момент стимулирования наступает после выполнения условий контракта, в котором четко оговариваются виды конечного результата, который должен быть получен, виды стимулирующих воздействий, наступающих при достижении оговоренного конечного результата, ответственность сторон в случае нарушения условий контракта. Все эти элементы контрактных отношений должны соблюдаться предельно точно, не должно допускаться неоднозначное толкование каких-либо требований, условий, характера предусматриваемых стимулирующих воздействий. В противном случае возможны конфликты, связанные с нарушением социальной справедливости. С этим связан и вопрос о гласности стимулирования. С одной стороны, гласность оказывает воспитательное воздействие, способствует соблюдению социальной справедливости. С другой стороны, всегда найдутся люди, считающие себя „обделенными” социальными благами (не относясь при этом критично к собственным трудовым усилиям), у которых гласность может вызвать чувство зависти к более „удачливым” коллегам. Поэтому руководитель должен в каждом отдельном случае найти рациональное решение.

Система стимулирования должна быть конкретизирована уровнем средств стимулирования. Эти средства должны быть направлены на возбуждение интереса:

- в своевременном обновлении физически и морально изношенного оборудования и других элементов основных фондов;
- в оснащении производства гибкими средствами технологического оснащения;
- в использовании гибких, высокоэффективных систем управления производством;
- в создании благоприятных условий труда и быта работников и т. д.

Система стимулирования должна широко использовать контрактные отношения между администрацией и исполнителями работ.