

УДК 338.24 (075.8)

UDC 338.24 (075.8)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

COMPENSATION SYSTEM IMPROVEMENT IN SMALL BUSINESSES

Рубин Гарри Яковлевич
к.э.н., профессор

Rubin Garry Yakovlevich
Cand. Econ. Sci., professor

Калустов Герасим Давидович
к.э.н., доцент

Kalustov Gerasim Davidovich
Cand. Econ. Sci., assistant professor

Суровцева Екатерина Сергеевна
к.э.н.
Кафедра производственного и регионального менеджмента КубГТУ, г. Краснодар, Россия

Surovtseva Ekaterina Sergeevna
Cand. Econ. Sci.
Manufacturing and Regional Management Department of Kuban State Technological University (KubSTU), Krasnodar, Russia

Система материального стимулирования в современных условиях требует постоянного совершенствования. Статья посвящена проблемам материального стимулирования и его совершенствования

The role of compensation system in management constantly increases. The article is focused on compensation system's actual problems and oriented on its improvement

Ключевые слова: СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ, РАЗВИТИЕ, ПЕРСОНАЛ, КАЧЕСТВО, МАЛОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Keywords: COMPENSATION SYSTEM, DEVELOPMENT, PERSONNEL, QUALITY, SMALL BUSINESSES

**Совершенствование системы материального стимулирования
на малом предприятии**

В современной рыночной экономике основным конкурентным преимуществом любого предприятия становится качество производимой продукции. Нарастающая глобализация рынков и стремительное вхождение России в систему мировой экономики создает для российских предприятий (особенно малых) проблему выживания на отечественном рынке. С вступлением России в ВТО продукция и услуги многих малых предприятий могут оказаться неконкурентоспособными, в первую очередь, из-за их низкого качества. Дополнительные трудности для функционирования предприятий создают кризисные явления в отечественной и мировой экономике. В таких условиях возрастают требования к менеджменту, главной задачей которого становится поиск резервов повышения качества и конкуренто-

способности.

Одним из резервов роста показателей качества является поддержание высокого уровня мотивации и удовлетворенности сотрудников на основе применения современных подходов к материальному стимулированию.

В настоящее время существует несколько ярко выраженных новых тенденций в области материального стимулирования:

- рост масштабов применения систем переменной заработной платы и возрастание доли переменной части в общем доходе сотрудников;
- возрастание масштабов применения групповых форм заработной платы и увеличение их доли в общем доходе сотрудника;
- широкое распространение систем платы за знания и компетенции;
- развитие системы гибких льгот [1].

Основная цель совершенствования системы материального стимулирования - обеспечение реализации стратегических целей предприятия (в том числе целей в области качества). Следовательно, необходимым условием создания эффективной системы материального стимулирования является определение стратегических целей предприятия и выбор системы, которая ориентирует сотрудников на реализацию целей [2].

Вопросы совершенствования материального стимулирования на малом предприятии исследовались на основе анализа деятельности ООО «Платан», расположенного в Краснодарском крае.

Основная деятельность ООО «Платан» - изготовление цемента. Продукция ООО «Платан» используется предприятиями нефтяной отрасли для цементирования нефтяных и газовых скважин. Основные функции предприятия заключаются в хранении сырья; производстве цемента; хранении цемента; эксплуатации оборудования; учете и контроле качества цемента.

Общее количество работников завода – 42 человека, в том числе 21

человек – рабочие смен, непосредственно занятые на производстве цемента.

Существующая на заводе система материального стимулирования состоит из двух составляющих – основного фиксированного оклада и премий, начисляемых по единому методическому принципу в едином процентном отношении от фонда основной заработной платы. Такое положение не мотивирует работников завода на обеспечение высоких качественных показателей, способствующих повышению эффективности производства.

Для повышения качества системы материального стимулирования предлагаем поставить материальное стимулирование работников завода в зависимость от достигнутых количественных и качественных показателей.

Нами предложено дифференцировать весь персонал завода на отдельные группы, деятельность которых влияет на различные качественные показатели. В соответствии со штатным расписанием весь персонал завода можно разделить на такие группы:

- 1 работники смен, занятые непосредственно производством цемента;
- 2 работники, обеспечивающие качественную безаварийную эксплуатацию основного оборудования;
- 3 работники лаборатории по определению качества цемента;
- 4 работники АУП, осуществляющие общее руководство.

Для каждой группы сотрудников разработаны показатели качества. Деятельность первой группы будет характеризоваться следующими показателями качества:

- коэффициент K_1 – отношение количества фактически произведенного цемента к установленной мощности (или, в случае отсутствия спроса, к плановому заданию);

- коэффициент K_2 - отношение фактически произведенного количества цемента данного сорта к его плановому заданию.

Деятельность второй группы характеризуется коэффициентом K_3 ,

представляющим отношение времени ремонтов (и простоев, обусловленных ремонтами) сверх установленного графиком ППР к общему календарному времени ремонтов.

Деятельность третьей группы характеризуется коэффициентом K_4 , представляющим отношение количества некачественного цемента (на которое получены рекламации) к общему количеству отгруженного (реализованного) цемента.

Деятельность четвертой группы характеризуется интегральным коэффициентом K_5 , представляющим произведение коэффициентов K_1 ; K_2 ; K_3 и K_4 .

В соответствии с предложенными показателями качества было разработано положение о материальном стимулировании работников завода.

Положение о материальном стимулировании работников завода

1. Источники формирования ФОТ работников завода

Фонд оплаты труда (ФОТ) может формироваться за счет:

- лимитов, установленных в настоящее время руководством головной организации;
- дополнительных лимитов, выделяемых руководством головной организации для повышения мотивации работников;
- отчислений от прибыли по итогам работы головной организации.

2. Состав ФОТ

Весь ФОТ делится на 2 части:

2.1 Гарантированная зарплата (Z_r), зависящая только от количества отработанного времени (аналог повременной зарплаты). Размеры гарантированной зарплаты не должны быть меньше величины МРОТ;

2.2 Премияльный фонд (P_ϕ), зависящий от выполнения запланированных количественных и качественных показателей деятельности завода. Премияльный фонд планируется и выплачивается по итогам работы за месяц (квартал). Премияльный фонд устанавливается отдельно по каждой из

основных групп работников.

2.3 Рекомендуемые соотношения Z_r и P_ϕ в общей величине ФОТ (%) в зависимости от группы работников находится в диапазоне от 30:70 до 60:40.

3. Основные группы работников по премированию

В зависимости от показателей деятельности, положенных в основу расчета премиального фонда, весь персонал завода делится на следующие основные группы.

3.1 Работники смен, занятые непосредственно производством цемента;

3.2 Работники, обеспечивающие качественную безаварийную эксплуатацию основного оборудования;

3.3 Работники лаборатории по определению качества цемента;

3.4 Аппарат управления.

4. Расчет премиального фонда

4.1 Премииальный фонд работников смен (группа 3.1) рассчитывается так:

$$P = P_\phi * K_1 * K_2,$$

где P – фактический премиальный фонд, устанавливаемый за результаты работы в данном месяце (квартале) для данной группы работников; P_ϕ – максимально возможный размер премиального фонда, рассчитанный по его отношению к гарантированной зарплате для данной группы работников; K_1 – коэффициент, характеризующий количественное выполнение месячного (квартального) задания. K_1 устанавливается в зависимости от фактически произведенного количества цемента Q_ϕ , т к его максимально возможной величине Q_{\max} , т (установленной мощности).

В таблице 1 приводятся рекомендуемые зависимости K_1 от Q_ϕ и Q_{\max} .

Таблица 1 - Зависимость коэффициента K_1 от фактически произведенного цемента Q_ϕ и установленной мощности Q_{\max}

$Q_{\phi}/Q_{\max} * 100\%$	K_1
0-20	0
21-40	0,2
41-60	0,5
61-80	0,7
81-95	0,9
96-100	1,0

K_2 - коэффициент, характеризующий качество цемента, произведенного за месяц (квартал). K_2 устанавливается в зависимости от отношения фактически произведенного цемента заданного сорта (Q_c) к общему количеству цемента этого сорта, установленного плановым заданием $Q_{пл}$.

В таблице 2 приводятся рекомендуемые зависимости K_2 от Q_c и $Q_{пл}$.

Таблица 2 - Зависимость коэффициента K_2 от соотношения фактически произведенного цемента данного сорта Q_c и его планового задания $Q_{пл}$

$Q_c/Q_{пл} * 100\%$	K_2
0-50	0
51-70	0,3
71-85	0,5
86-99	0,8
100	1,0

При невозможности проведения анализов качества цемента (например, из-за недоукомплектованности лаборатории необходимыми приборами) коэффициент K_2 не рассчитывается и величина премиального фонда определяется так:

$$П = П_{\phi} * K_1$$

4.2 Премииальный фонд работников, обеспечивающих качественную безаварийную работу оборудования, рассчитывается так:

$$П = П_{\phi} * K_3,$$

где $П$ и $П_{\phi}$ – фактический и максимально возможный размер премиального фонда для данной группы работников, K_3 – коэффициент, характеризующий безаварийную работу оборудования.

K_3 рассчитывается по формуле

$$K_3 = \frac{T_{рем}}{T_{кал}} ,$$

где $T_{рем}$ – время ремонтов оборудования сверх установленного графиком ППР.

$T_{рем}$ определяется по пп 3 + 4 баланса времени работы оборудования по приготовлению цемента (Таблица 3).

Таблица 3 - Зависимость коэффициента K_3 от времени ремонтов и ликвидации аварий оборудования в общем календарном времени

$T_{рем}/T_{календ} * 100\%$	K_3
0	1,0
1-10	0,8
11-20	0,5
21-30	0,2
31-100	0

4.3 Премияльный фонд работников лаборатории по определению качества цемента рассчитывается так:

$$P = P_{ф} * K_4,$$

где P и $P_{ф}$ – фактический и максимально возможный размер премиального фонда для работников лаборатории, K_4 – коэффициент, характеризующий качество работы лаборатории.

K_4 определяется в зависимости от отношения количества цемента, на который в данном месяце (квартале) получены рекламации, к общему количеству реализованного в этом периоде цемента.

В таблице 4 приводятся рекомендуемые зависимости K_4 от соотношения некачественного и всего реализованного цемента.

Таблица 4 - Зависимость коэффициента K_4 от доли некачественного цемента

$Q_{некач}/Q_{реализов} * 100\%$	K_4
0	1,0
1-10	0,8
11-20	0,5
21-30	0,2
31-100	0

4.4 Премияльный фонд работников АУП формируется в зависимости от

общих результатов деятельности завода и рассчитывается так:

$$P = P_{\phi} * K_1 * K_2 * K_3 * K_4,$$

где P и P_{ϕ} - фактический и максимально возможный размер премиального фонда для работников АУП при выполнении всех количественных и качественных плановых заданий, отсутствии рекламаций от покупателей, простоев оборудования из-за его ремонтов (сверх времени, предусмотренного графиком ППР).

Размеры премии для работников внутри каждой из групп устанавливаются по представлению непосредственного руководителя этой группы в пределах выделенного ему общего фонда и утверждаются руководством завода. За нарушения трудовой и производственной дисциплины по решению руководства завода работники могут быть лишены премии частично или полностью. Размеры премии директора завода и главного бухгалтера утверждаются руководством вышестоящей организации.

Предлагаемая система материального стимулирования соответствует стратегическим целям предприятия и отличается от существующей тем, что мотивирует работников на обеспечение высоких качественных показателей.

Список литературы:

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 363 с.
2. Валиулова А., Приходько В. Эффективность инструментов управления организацией // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №12. – С. 103-109.