

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

И.М. Зборина

Полесский государственный университет, zborina75@mail.ru

Перед современным предприятием стоит ряд проблем, связанных с обеспечением конкурентоспособности выпускаемой продукции в рамках системы управления персоналом. Никто не ставит под сомнение утверждение, что деньги являются главным стимулом, мотивирующим человека к производительному труду. Но для того, чтобы использовать этот мощный стимул более эффективно, персоналу надо четко понимать, на какие потребности они работают, какие функции выполняют, какие задачи должны решать.

В настоящее время на мебельных предприятиях стимулирующие выплаты осуществляются в соответствии с Основными положениями по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции, утвержденных постановлением Министерства экономики, Министерства финансов и Министерства труда и социальной защиты РБ от 20.10.2008 г. № 210/161/151. В состав выплат стимулирующего характера включают: – надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и должностным окладам за профессиональное мастерство, классность, ученую степень и звание; – надбавки к заработной плате за продолжительность непрерывной работы; – единовременные (разовые) премии и вознаграждения, независимо от источника их выплаты; – вознаграждения за создание и использование изобретения и рационализаторского предложения; – вознаграждения к юбилейным датам, праздникам; – материальная помощь к отпуску, единовременное пособие на оздоровление.

Система оплаты рабочих в мебельном производстве не требует особенного пересмотра, так как все рабочие находятся на сдельной форме оплаты труда по установленным нормам, которые меняются в зависимости от сложности выполняемых работ. За выполнение сверх установленных норм получают премиальное вознаграждение по установленной на предприятии процентной шкале. Затруднение вызывает организация рационального премирования специалистов, а ведь именно они закладывают основы конкурентоспособности выпускаемой продукции. Для решения данной проблемы предлагается метод стимулирования специалистов мебельного предприятия, учитывающий степень их влияния на конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Метод исходит из того, что вознаграждение работников мебельного, как и любого другого предприятия, реализующего свою продукцию, зависит от объема реализации и полученной прибыли, и разработан для специалистов тех подразделений предприятия, которые отвечают за качество и объемы выпускаемой продукции: отдел маркетинга, конструкторский отдел, технологический отдел, планово – экономический отдел, отдел материально – технического снабжения, отдел технического контроля, отдел сбыта. При этом вклад работников различных подразделений в конечный результат не одинаков, и в связи с этим суммы, направляемые на премирование, могут зависеть не только от штатной численности персонала подразделений, но и от вклада каждой службы в обеспечение конкурентоспособности выпускаемой мебели [1].

Например, фонд прямой заработной платы в среднем за месяц по перечисленным отделам, согласно действующему штатному расписанию, составляет 69.838.352 руб., что составляет 0,6% от объема реализации в 11.249.172.000. руб. за этот же период (фактические данные ООО «Пинскдрев – Адриана» за декабрь 2011г.). Следовательно, сумма премирования работников подразделений не должна превышать 0,6% от размера полученной прибыли предприятия (в нашем случае прибыль составляет 2.133.468.520 руб.) за этот же период. Таким образом, 12.800.810 руб. ($2.133.468.520 \cdot 0,6\%$) – это предельный размер поощрительных выплат специалистам перечисленных подразделений предприятия в месяц.

Для того, чтобы получить представление о мотивационном потенциале специалистов подразделений, выделены следующие характеристики выполняемых работ, преимущественно влияющие на трудовую мотивацию специалистов отделов:

- ✓ *разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы* (насколько разнообразна работа, в какой мере она связана с выполнением различных функций и задействует разнообразные навыки и способности);
- ✓ *законченность выполняемых работниками заданий* (насколько влияют результаты деятельности на общий объем работ: нельзя различить в конечном продукте, можно увидеть в конечном продукте; легко просматривается в конечном продукте);
- ✓ *значимость работы* (насколько велико влияние результатов работы на деятельность других специалистов);
- ✓ *самостоятельность* (насколько вы самостоятельны в выполнении своей работы);
- ✓ *обратная связь* (в какой степени работа представляет информацию об эффективности трудовой деятельности) [2,3].

При принятии решения о величине премии, руководители отделов, исходя из сложности выполняемых работ за отчетный период (например, проведение выставки, разработка новых моделей, внедрение рационализаторских предложений и т.п.) и на основании выделенных характеристик, рассчитывают персональный коэффициент мотивационного потенциала (КМП) по своему подразделению за данный период.

Таблицы 1 и 2 содержат возможный расчет персонального КМП, который учитывает степень влияния служб предприятия на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и увеличение рентабельности производства.

Таблица 1 – Расчет персонального КМП для специалистов подразделений мебельного предприятия

Характеристики формирования персонального КМП	Маркетологи	Конструктора	Технологи	ПЭО	ОМТС	ОТК	Отдел сбыта
1.Разнообразие работы	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,4
2.Целостность	0,2	0,3	0,3	0,2	0,1	0,2	0,3
3.Значимость	0,2	0,4	0,4	0,3	0,2	0,5	0,5
4.Самостоятельность	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,5
5.Обратная связь	0,2	0,3	0,4	0,1	0,1	0,5	0,2
КМП	1	1,4	1,5	0,9	0,8	1,4	1,9

Расчет персональной надбавки зависит от отработанного времени и персонального КМП. При распределении можно не использовать показатель величины рабочего времени. Тогда распределение будет осуществляться в непосредственной зависимости от персонального КМП.

Таблица 2 – Расчет персональной надбавки для специалистов подразделений ООО «Пинскдрев–Адриана» в месяц

Подразделение	КМП	T _{отр} ч	Расчетная величина (РВ)	Цена РВ	Сумма надбавки (руб.)	Кол-во чел в отделе	Над-бавка на чел. (руб.)
Маркетологи	1	160	160	12.800.810 / 1.424 = 8 989 руб.	1.438.240	3	479.413
Конструктора	1,4	160	224		2.013.536	5	402.707
Технологи	1,5	160	240		2.157.360	7	308.194
ПЭО	0,9	160	144		1.294.416	4	323.604
ОМТС	0,8	160	128		1.151.066	7	164.438
ОТК	1,4	160	224		2.013.536	10	201.353
Отдел сбыта	1,9	160	304		2.732.656	9	303.628
Сумма/ итого			1.424		12.800.810	45	

Величина коэффициентов может быть уменьшена на удельную величину невыполненного или невыполненного планового производственного показателя. Суммы, нераспределенные в каком-то месяце, направляются в резервный фонд и подлежат распределению в те периоды, когда средств для премирования будет не хватать.

Персональная надбавка не является гарантированной выплатой. Ее величина зависит в первую очередь от фактического объема реализации за месяц и персонального КМП, который так же может меняться.

Помимо персональных надбавок с учетом КМП, в качестве дополнительных премиальных могут выступать выплаты в виде процента от реализации (это касается прежде всего отдела сбыта). Для данной категории процент может составлять 0,07% от объема реализации. Распределяться выплата может равными долями в зависимости от окладной части заработка.

Премиальная система разработана с общими принципами мотивационных стратегий и призвана стимулировать специалистов предприятия к активному выявлению резервов повышения конкурентоспособности

продукции и оптимальному использованию производственных ресурсов за счет повышения качества и снижения себестоимости выпускаемой продукции, созданию новых изделий с более высоким потенциалом конкурентоспособности, что в конечном итоге приведет к увеличению конкурентоспособности предприятия.

Список использованных источников

1. Малова, И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И.И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С.108–116.

2. Тимофеев, А.В. Некоторые вопросы совершенствования нормирования труда работников в условиях гибкого производства / А.В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №1. – С.123–127.

Особенности организации стимулирования труда специалистов// Н.В. Попова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – С. 103 – 107.