

ОСОБЕННОСТИ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ СБЫТА ПРЕДПРИЯТИЯ «СИТОМО».

Омельянюк А.М.

БПИ

В современных условиях перехода нашей экономики к рыночным отношениям и в свете программы развития Республики Беларусь на 1996-2000 годы особое значение принимает Система Мотивации Труда (СМТ).

В своей структуре Система Мотивации Труда подразделяется на Материальное (МатС) и Моральное Стимулирование (МорС), т.е.:

$$СМТ=МатС+МорС.$$

Однако сложившаяся практика показывает, что наиболее приемлемым, действенным и эффективным считается Материальное Стимулирование. На нем мы и остановимся.

В данном докладе мы обратим внимание на некоторые новые особенности материального стимулирования работников сбыта, на примере Кобринского Инструментального Завода «Ситомо».

Фирма «Персонал» в текущем году подготовила и применила на заводе «Ситомо» «Программу Материального Стимулирования труда работников служб коммерческого директора» в рамках «Программы стабилизации завода».

Так в рамках «Программы Материального Стимулирования труда...» была разработана «Система Материального Стимулирования работников отдела сбыта».

Данная программа создана с целью стабилизации экономического и финансового положения завода, обеспечения поступления средств на счета предприятия, а также реализации готовой продукции. Она направлена на стимулирование эффективного и качественного труда работников.

Классическая схема отношений «наниматель-нанимаемый» состоит из обмена ресурса «труд», принадлежащий нанимаемому (работнику) на иные ресурсы и продукты, преимущественно в денежной форме. На основании этих отношений и строится предложенная система.

Как и любое материальное стимулирование труда, предложенная система подразделяется на две составляющие или факторы стимулирования:

1. Возмещение работнику стоимости вложенного труда в материальном виде - основная оплата труда (ОсО);

2. Система мер поощрения работника с целью стимулирования у него большего приложения труда - системы премирования и материального поощрения (Пр), т.е.:

$$МатС=ОсО+Пр.$$

Перед тем как перейти к системе материального стимулирования труда работников сбыта, определим те критерии или параметры труда работника, которые мы собираемся стимулировать.

На упомянутом заводе существует потребность в реализации товара за «живые деньги», а не по взаимозачету, и в скорейшем поступлении средств на счета предприятия. Поэтому была поставлена цель: стимулировать в работе сбытовиков эти две характеристики.

Итак, основной идеей данной программы было изменение формы оплаты труда работников отдела сбыта.

Первоначально заработная плата сбытовиков строилась таким образом: основная оплата труда: повременная форма оплаты труда, плюс премирование за выполнение месячного задания или достижение определенных показателей, т.е.:

$$\text{MatC}^{\wedge} = \text{OcO}^{\wedge} + \text{Pr}^{\wedge};$$

где $\text{OcO}^{\wedge} = \text{Сп.р.} \cdot \text{Кр} \cdot \text{Т}$;

где Сп.р.- ставка первого разряда;

Кр - присвоенный работнику тарифный коэффициент;

Т - отработанное время.

Нами было предложено следующее: изменить форму оплаты труда сбытовиков с повременно-премиальной на сдельно-премиальную, т.е.:

$$\text{MatC} = \text{OcO} + \text{Pr}$$

При чем, основная оплата труда работника отдела сбыта строится на основании присвоенной расценки (определенный % от суммы проведенных сделок). Показатель расценки варьируется в зависимости от характера сделки (за «живые деньги» или взаимозачет), а также от степени важности для предприятия материалов, поступающих по взаимозачету.

$$\text{OcO} = \sum(\text{Кр1} \cdot \text{С1i}) + \sum(\text{Кр2} \cdot \text{С2i});$$

где Кр1 - расценка за взаимозачёт;

С1i - сумма i-ой сделки по взаимозачёту;

Кр2 - расценка за «живые» деньги;

С2i - сумма i-ой сделки за деньги в месяц.

Премирование начисляется работнику за выполнение двух показателей: за выполнение нормативного периода поступления средств на счет предприятия и за освоение нового потенциального покупателя, т.е.:

$$\text{Pr} = \text{Пв} + \text{Пн},$$

где Пв - премирование за выполнение нормативного периода поступления средств на счёт предприятия; Пн - премирование за освоение нового потенциального покупателя.

Премирование за выполнение нормативного периода поступления средств на завод осуществляется по схеме: определены и применяются три периода возвраще-

ния средств (быстрое, среднее и длительное), каждому периоду присвоен коэффициент премирования, снижающийся при переходе от одного периода к другому.

Так как завод «СИТОМО» реализует свою продукцию не только по всему СНГ, но и за его пределы, то очевидно, что работники удаленных от завода регионов ставятся в невыгодное положение по сравнению с работниками близлежащих регионов, так как увеличивается период транспортировки продукции к потребителю и оплаты им товара по факту поступления; поэтому для каждого бюро отдела сбыта (каждое бюро ведет свой регион) были разработаны свои периоды возврата средств на счета завода, а именно:

$$Пв = \sum(K_{п1} \cdot C2.1i) + \sum(K_{п2} \cdot C2.2i) + \sum(K_{п3} \cdot C2.3i),$$

где $K_{п1}$, $K_{п2}$, $K_{п3}$ – коэффициенты премирования быстрое, среднее и длительное (соответственно) возвращение средств на завод; $C2.1i$, $C2.2i$, $C2.3i$ – суммы i -ых сделок, поступившие на счёт по соответствующим периодам.

Премирование за освоение нового потенциального покупателя осуществляется следующим образом: за проведение сделки с новым покупателем, с которым еще не было сделок или с предприятием сделок с которым не производилось последние два года и которое не имеет задолженности перед заводом, работник отдела сбыта дополнительно премируется процентом от суммы проведенной сделки.

$$Пн = \sum(K_n \cdot C_{ni}),$$

где: K_n – коэффициент премирования за освоение потенциального покупателя; C_{ni} – сумма по i -той сделке с потенциальным покупателем.

В общем виде, заработная плата работников сбыта рассчитывается по формуле:

$$\text{MatC} = \sum(K_{п1} \cdot C1i) + \sum(K_{п2} \cdot C2i) + \sum(K_{п1} \cdot C2.1i) + \sum(K_{п2} \cdot C2.2i) + \sum(K_{п3} \cdot C2.3i) + \sum(K_n \cdot C_{ni})$$

Данная система была разработана и применена на практике на заводе «СИТОМО». При внедрении мы столкнулись с рядом проблем: коллектив отдела сбыта отнесся к системе прохладно, зная, что старая система материального стимулирования всегда гарантировала зарплату вне зависимости от выполненной работы, новая система такой гарантии дать не могла:

$$\text{MatC}^{\wedge} = (1 + \text{Пр}/100) \cdot C_{п.р.} \cdot K_{р.Т};$$

где: Пр – размер премии в % от суммы повременной оплаты труда.

Однако вскоре коллектив отдела сбыта понял всю необходимость и пользу данной системы не только для предприятия, но и для себя в частности.

Теперь зарплата сбытовика зависит только от степени его профессионализма, объема приложенного труда и на его зарплату не отражаются его отношения с руководством.

Предложенная система позволила повысить степень свободы сбытовиков, реализовать свои возможности наиболее профессиональным и заинтересованным работникам, дала возможность им самим планировать свою зарплату по месяцам.

Для предприятия новая система стимулирования также оказалась действенной и эффективной. Система была введена в действие с 1 января 1997 г. До её введения средняя сумма поступления средств на завод составляла 97тыс.\$, а в январе она составила 145тыс.\$. Резкий скачок в поступлении средств не был вызван и сезонными факторами т.к. на 1.01.96 г. поступление средств составляло 108тыс.\$, а все последующие месяцы происходил спад поступления средств.

Таким образом можно говорить об определённых результатах в достижении поставленной цели: стимулирование оговоренных выше характеристик.

Поэтому, в свете всего вышеописанного, можно говорить о положительном результате проведения данного эксперимента.

УДК 338.24

НЕОБХОДИМОСТЬ СОЗДАНИЯ ЦЕНТРА ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ (ЦОЗ) НА ПРЕДПРИЯТИИ «СИТОМО»

Прокопук Н.И.

БПИ

Одной из острейших проблем в развитии производственно-хозяйственной деятельности предприятия является стремление к сокращению затрат. При этом на многих предприятиях республики сложилась такая ситуация, что объёмы производства падают, а затраты на единицу выпускаемой продукции растут. В этих условиях мы постарались выявить методы рационального контроля производственных затрат, используемых на предприятии «СИТОМО».

Использование методов рационального контроля производственных затрат в повседневной работе Центров Оптимизации Затрат поможет определить:

- наиболее значительных составляющих издержек;
- производство какой продукции связано с наибольшими затратами;
- где возникают затраты и кто несет за них ответственность;
- степень влияния затрат на прибыль, получаемую по каждому изделию;
- как должны снижаться затраты для получения приемлемой прибыли;
- степень влияния изменения объема производства на затраты.

подтверждением целесообразности внедрения эффективной системы учёта затрат на предприятии «СИТОМО» является их величина в 1995 и 1996 годах. Прямые затраты составили 1995 год—22 %, а 1996 год—32 %. Косвенные затраты составили в 1995 году—78 %, а в 1996 году—68 %.

Исходя из соотношения прямых и косвенных затрат, для предприятия возникает задача создания системы учёта, с помощью которой можно более рационально определять затраты на выпуск каждого вида продукции. Данная задача может быть реализована с помощью системы «Бюджетного планирования» (фиксации затрат),