

Анализ прямых материальных и трудовых затрат, выделяемый Савицкой Г. В., Стражевым В. И. и Ермолович Л. Л. так же приводит к определенным трудностям при его осуществлении на практике. Данные о материальных и трудовых затратах по каждому виду продукции на УПП «Витебская областная типография» не учитываются, что вызывает отсутствие информации для анализа. Для этих целей в организации рекомендуется вести учет затрат по видам продукции в разрезе их статей на отдельных субсчетах к счету 20 «Основное производство»:

- 20-01 «Газеты всех форматов»;
- 20-02 «Красочно-изобразительная продукция»;
- 20-03 «Книжно-журнальная продукция»;
- 20-04 «Бланочная продукция»;
- 20-05 «Этикеточная продукция»;
- 20-06 «Печати и штампы»;
- 20-07 «Товары народного потребления».

Кроме того, учет затрат по видам печатной продукции, в том числе в разрезе калькуляционных статей, предлагается вести в Журнале учета затрат. Итоговые данные по окончании определенного периода и послужат информационной базой для проведения рассматриваемого направления анализа. Кроме того, выделение калькуляционных статей по каждому виду продукции позволит провести более детальный анализ затрат и выявить скрытые резервы их снижения.

Таким образом, предлагаемые корректировки бухгалтерского учета затрат на производство продукции, работ, услуг в организации предоставят широкое информационное поле для аналитиков, что в первую очередь обеспечит всей необходимой информацией аппарат управления организации. Правильные управленческие решения, сделанные руководством на основании представленных данных, приведут не только к снижению себестоимости производимой продукции, но и в целом к тенденции роста финансового результата организации.

УДК 331.101.3

ИССЛЕДОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

Маг. Юркевич О.И., ст. преп. Прудникова Л.В.

Витебский государственный технологический университет

Система мотивации персонала является одним из ключевых факторов и движущей силой успешной деятельности организации. Мотивация персонала является основным средством мобилизации имеющегося кадрового потенциала, что позволяет повысить общую результативность деятельности предприятия. Систему мотивации нужно постоянно совершенствовать, для чего следует проводить оценку эффективности уже действующей системы. Оценить уровень мотивации труда работников значительно сложнее, чем другие качественные и количественные результаты трудовой деятельности, поскольку не существует точных и обоснованных методик оценки мотивации труда персонала, результат большинства существующих носит описательный характер.

Для оценки эффективности системы мотивации была разработана методика, включающая в себя следующие этапы: исследование уровня мотивации персонала; оценка результативности труда работников; определение взаимосвязи между ними.

Исследование уровня мотивации персонала проводилось на примере филиала «Витебские тепловые сети» РУП «Витебскэнерго», основываясь на методах факториально-критериальной квалиметрической модели. Исследование показало, что в настоящее время наиболее значимым фактором для всех категорий работников является заработная плата, однако этот фактор, характеризуется очень низкой степенью удовлетворенности. Очевидно, что материальный фактор мотивации в современных условиях требует особенного внимания и совершенствования. В филиале для всех работников применяется повременно-премиальная система оплаты труда, которая не учитывает вклад работников в деятельность предприятия.

Одной из основных целей исследования является разработка системы оплаты труда максимально учитывающей вклад каждого работника в результаты деятельности филиала. Эффективная система оплаты труда в компании должна включать две подсистемы:

- постоянная часть заработной платы (базовая оплата – должностной оклад);
- переменная часть (вознаграждение по результатам трудового вклада).

Для выбора наиболее эффективной системы оплаты труда для исследуемой организации был проведен анализ существующих систем оплаты труда, представленный в таблице 1.

На наш взгляд, наиболее приемлемой системой для определения постоянной части заработной платы с учётом специфики исследуемого предприятия (невозможности определения вклада работников в результат деятельности и расчета финансового результата) является система грейдов, основанная на балльно-факторном методе и матрично-математических моделях. Внедрение системы грейдов предполагает осуществление следующих этапов: определение и ранжирование факторов; оценка рангов и весов факторов; расчеты количества баллов для каждой должности; распределение баллов по грейдам; установление должностных окладов и расчет вилок окладов; анализ результатов.

Таблица 1 – Анализ существующих систем оплаты труда

Критерий	Тарифная система	Бестарифная система	Система грейдов
Основа системы	Совокупность нормативно установленных ставок и тарифных коэффициентов	Долевое распределение средств, предназначенных на оплату труда	Индивидуализация размера заработной платы конкретного работника
Составляющие системы	1. ЕТКС. 2. Тарифные сетки. 3. Ставки первого разряда.	1. Коэффициент квалификационного уровня 2. КТУ	1. Грейды оценки должностей
Условия применения	В организациях всех видов экономической деятельности	Работники непосредственно влияют на результаты организации	Средние и крупные организации с возможностью оценки ценности сотрудников
Градации должностей	Должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали	Должности выстраиваются по степени влияния на результат деятельности	Должности размещаются по принципу важности для компании
Основной недостаток	Дифференциация работников осуществляется на основе формальных показателей и имеет низкие возможности мотивации	Использование базовых показателей, которые могут быть субъективны	Внедрение системы требует значительных затрат и времени

Была проведена апробация возможности применения данной системы в филиале «Витебские тепловые сети» РУП «Витебскэнерго». С учётом специфики исследуемого предприятия было предложено оценивать должности по следующим факторам: наличие подчинённых сотрудников; самостоятельность в работе и принятии решений, опыт работы; уровень специального образования; количество и уровень контактов; сложность работы, последствия ошибок. В рамках каждого фактора проводится ранжирование и распределение рангов по уровням. Рассмотрим распределение уровней на примере фактора «наличие подчинённых сотрудников» (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение фактора по уровням

Факторы	Уровни фактора
Наличие подчинённых сотрудников	A Отсутствуют подчиненные B Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи C Управление группой подчиненных (сектором) для выполнения определённых задач D Руководство отделом/лабораторией/производственным участком E Руководство структурным подразделением численностью до 50 чел. F Руководство структурным подразделением численностью более 50 чел.

Уровни факторов оцениваются баллами от 1 до 6 (рангу А присваивается 1 балл, рангу F – 6 баллов). В зависимости от степени важности каждому фактору присваивается оценка от 1 до 5.

Оценка должности проводилась на примере главного бухгалтера (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка должности главного бухгалтера

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Наличие подчинённых сотрудников					5		5	25
Самостоятельность в работе и принятии решений					5		5	25
Опыт работы				4			5	20
Уровень специального образования				4			5	20
Количество и уровень контактов					5		5	25
Сложность работы				4			5	20
Последствия ошибок				4			5	20
СУММАРНЫЙ БАЛЛ								155

Следующим этапом проводится распределение баллов по грейдам. Предлагается распределить баллы на 10 грейдов от 35 до 175 баллов. Таким образом, должность главного бухгалтера попадает в 9-й грейд.

Затем осуществляется установление должностных окладов и расчет интервалов окладов. Диапазон окладов устанавливается не для каждой должности, а для всего грейда. Минимальный должностной оклад будет соответствовать среднему уровню рыночной стоимости должности, он назначается при приеме на работу. Средний оклад определяет размер окладов большинства работников, это минимальный оклад, увеличенный на 15 %. В дальнейшем работник может повысить средний оклад ещё на 15 %. Увеличение оклада в пределах одного грейда можно связать с профессиональным ростом сотрудника, который будет

определяться по результатам годовой или полугодовой оценки сотрудника по компетенциям при условии его результативности. В связи с тем, что должности исследовались точно, невозможно привести интервал окладов для исследуемых должностей, однако этот вопрос находится в стадии разработки.

Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда, поскольку позволяет распределить должностные оклады соответственно выполняемым функциям и значимости данных функций для предприятия. Кроме того, грейдинг позволяет работникам влиять на постоянную часть заработной платы, влияя на факторы работы и, тем самым, повышая свою заработную плату в пределах грейда либо повышая грейд своей должности, что значительно усиливает мотивацию сотрудников.

Для определения переменной части заработной платы предлагается использовать систему KPI (ключевых показателей эффективности). KPI - система показателей деятельности сотрудника, подразделения и всего предприятия, способствующая достижению целей организации. Разработка системы KPI предполагает следующие этапы:

1. Определение показателей и их назначения для каждого сотрудника и подразделения в целом.
2. Определение аспектов оценки показателей, источников информации для расчёта.
3. Разработка алгоритма расчёта и диапазона допустимых отклонений.

Для должности главного бухгалтера предлагается выделить следующие KPI: обеспечение сбора выручки за энергоресурсы от потребителей; соблюдение утвержденных лимитов финансирования по отчетному месяцу и нарастающим итогом с начала года; недопущение роста просроченной дебиторской и кредиторской задолженности; не превышение фонда потребления нарастающим итогом; отсутствие нарушений финансовой дисциплины (сумма штрафных санкций по вине бухгалтерии).

Для каждого KPI определяется его значимость (вес), а для каждого из них коэффициент влияния в зависимости от выполнения показателя.

Рассмотрим значение коэффициентов на примере показателя «обеспечение сбора выручки за энергоресурсы» (таблица 4).

Таблица 4 – Распределение коэффициентов по показателю

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
Выполнение более 100% с учётом авансовых платежей	1,2	Перевыполнение показателя
Выполнение 100% сбора	1,0	Выполнение плана
Выполнение менее 100% сбора	0	Недопустимое значение

Дальнейший расчёт переменной части (ПЧ) заработной платы осуществляется по формуле:

$$ПЧ = \text{Плановая } \Sigma ПЧ \cdot (\text{Вес } KPI_1 \cdot \text{Коэффициент } KPI_1 + \text{Вес } KPI_2 \cdot \text{Коэффициент } KPI_2 + \dots)$$

Основным преимуществом системы KPI является то, что размер бонуса (премии) сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных показателей эффективности. За каждым работником закреплена ответственность за определенный участок работы и сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели организации.

Для достижения максимальной эффективности внедряемой системы оплаты труда предлагается соотношение постоянной и переменной части заработной платы 70:30. Высокий уровень постоянной части свидетельствует о стабильности и гарантированном характере оплаты труда. При этом почти треть заработной платы имеет функцию стимулирования результативности труда работников.

Внедрение единого подхода к системе оплаты труда является важнейшим инструментом системы мотивации. Применение в паре системы грейдов и системы KPI позволит полностью унифицировать начисление обеих составляющих зарплаты (постоянной и переменной).

Список использованных источников

1. Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. – Москва: Инфра-М, 2013. – 255 с.
2. Ребров, А.В. Система грейдов: как разработать и внедрить / А.В. Ребров. – Санкт-Петербург: Лик, 2011. – 74 с.

УДК 331.2

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА – КАК ОБЪЕКТ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И АНАЛИЗА

Студ. Яцук Д.В., к.т.н., доц. Касаева Т.В.

Витебский государственный технологический университет

Среди всех ресурсов, используемых в процессе деятельности любой организации, исключительное место принадлежит труду. Только труд, как целесообразная деятельность человека, способен создавать прибавочную стоимость и обеспечивать получение финансовых результатов. В то же время он выступает важным источником удовлетворения потребностей индивида и достаточным мотивирующим фактором.