

## СОВРЕМЕННЫЙ ОПЫТ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Егомостьев Н.А., кандидат  
экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой  
бухгалтерского учета, анализа  
и аудита МИУ*

*Симанович В.Л., кандидат  
экономических наук, доцент  
института предпринимательской  
деятельности*

**Резюме.** В статье отражается авторский опыт разработки и внедрения на ряде малых предприятий специфического метода материального стимулирования и участия в прибылях работников по индивидуальному вкладу в общие результаты работы (по средневзвешенному коэффициенту трудового участия), а также формирования и использования неделимого фонда фирмы.

**Summary.** The article reflects the author's experience in working out and introducing at a number of small enterprises a specific method of material stimulating and profit-sharing among the workers according to the individual holding in common hand collect results of work (according to the overstated average ratio of profit-sharing) as well as formation and usage of indivisible firms funds.

Под организацией материального стимулирования можно считать совокупность мер по оплате труда работников малого предприятия за их вклад в производство, НИОКР, маркетинг и реализацию товаров и услуг. Меры должны учитывать условия, характер труда (разовые сделки, серийные запуски, поток), трудовые затраты, квалификацию рабочих, политику государства в области заработной платы.

Государство устанавливает и периодически (в соответствии с темпами инфляции, своими возможностями) пересматривает минимальный размер заработной платы (базовую величину). В малом бизнесе он используется как исходная величина для определения уровня оплаты труда. Кроме того, роль государства в области заработной платы заключается также в поддержании в актуальном состоянии тарифной системы (тарифная ставка, тарифная сетка, тарифно-квалификационный справочник), форм и систем оплаты труда работников.

Тарифная система, типовые формы и системы оплаты труда используются на малых предприятиях, однако сфера их применения сужена до предела. Это объясняется особенностью сделок, быстротой реакции малой фирмы на изменения конъюнктуры рынка, характером включения в работу временных функциональных групп работников, многофункциональным использованием работников в различных сделках, малочисленностью предприятия и другие. Поэтому доминируют другие формы оплаты, более приспособленные к трудовому вкладу каждого работника в реализацию бизнес-проектов малой фирмы.

Расходы малого предприятия на оплату, как и крупного, состоят из двух частей: денежных средств, включаемых в издержки производства, и денежных средств, выплачиваемых работникам из прибыли в виде разовых выплат или премий, в сумме образующих фонд оплаты труда (ФОТ). Большинство малых предприятий не создают функциональных и производственных подразделений. Для них ФОТ распределяется среди работников сразу в соответствии с применяемой системой материального стимулирования.

В малых предприятиях, которые по своему численному составу и масштабам производства приближаются к средним и в них начинают проявляться индустриальные методы работы, как правило, начинают образовываться производственные подразделения в виде небольших цехов (участков). В связи с этим ФОТ вначале должен распределяться по подразделениям, а затем по отдельным работникам. Обычно распределение ФОТ

среди подразделений предусматривает экспертное определение доли участия каждого такого подразделения в объеме выполненных работ. В соответствии с ней каждому подразделению рассчитывается и передается соответствующая доля ФОТ.

Немалую часть бизнес-проектов малого предприятия выполняют отдельные бригады по бригадному подряду. При распределении ФОТ в первую очередь удовлетворяются сторонние бригады или физические лица, а остальные средства распределяются по подразделениям самой фирмы, а при их отсутствии – среди работников.

Начисления индивидуальной заработной платы работников в малом предприятии может осуществляться по двум направлениям:

- с помощью повременной или сдельной оплаты труда;
- по индивидуальному вкладу каждого работника в общие результаты работы фирмы (подразделения).

Условиями применения первого направления является индустриальный способ производства, численный состав, приближающийся к потолку численности для малых предприятий, применение поточного производства и др. Рынок «не любит» сдельную форму оплаты труда, поэтому ее применяют в отдельных, локальных ситуациях. Что же касается повременной оплаты, то она может применяться в поточных производствах, а также на определенных работах с жестко регламентированным режимом работы. Однако малых предприятий с такими условиями работы сравнительно немного.

На большинстве малых предприятий практикуется оплата труда по индивидуальному вкладу работника. Практика показала жизнеспособность трех основных методов определения заработной платы по индивидуальному вкладу работников:

- балльный метод [1];
- метод определения заработной платы в соответствии со средневзвешенным значением коэффициента трудового участия (КТУ);
- метод плавающих окладов [1].

В основу балльного метода оценки труда положено определение количества баллов, набираемых каждым работником в течение месяца, и умножения подсчитанного количества на нормативную величину стоимости одного балла. Для этого каждый работник оценивается с точки зрения его способности к труду через коэффициент квалификационного уровня (ККУ), численное значение которого

на каждом предприятии может варьироваться в разных диапазонах. Чаще применяется диапазон 1–28. Устанавливается ККУ при приеме работника на предприятие и периодически пересматривается при повышении квалификации работника. Помимо квалификационного уровня оценивается конкретный трудовой вклад работника через значение устанавливаемого КТУ в диапазоне 0,5–2,0. Третий параметр балльной оценки – это количество часов, отработанных работником в течение месяца. Перемножением значений ККУ, КТУ и числа отработанных часов (КЧ) определяется количество баллов:

$$Б = ККУ \times КТУ \times КЧ.$$

Затем считается заработная плата (ЗП) перемножением числа баллов (Б) и оплаты одного балла (ОБ):

$$ЗП = Б \times ОБ.$$

Уровень оплаты одного балла определяется экспертно и зависит от доходности бизнеса малой фирмы, периодически пересматривается с учетом ее изменения и динамики темпов инфляции.

Таким образом, триада элементов оплаты труда балльного метода включает элементы повременной оплаты (отработанное время, квалификация) и вклад работника через КТУ. В связи с чем этот метод можно применять в партионном и поточном производстве, как правило, в условиях численности малого предприятия, приближающейся к потолку. Если малое предприятие занимается торгово-закупочной деятельностью, то численное значение КТУ можно устанавливать по шкале объемов продаж продукции.

При небольшой численности работников (до 15 человек) и значительном количестве оригинальных сделок в течение месяца более эффективен метод определения заработной платы по средневзвешенному КТУ. Этот метод учитывает ряд обстоятельств. Во-первых, работник в течение месяца может принимать участие в различных сделках, вклад в которые может быть различен. Во-вторых, он может быть использован в сделках как на однообразной, так и на многообразной работе. В-третьих, работник может быть использован как руководитель временной функциональной группы или как исполнитель. В связи с этим для оценки вклада работника вводится три КТУ, диапазон изменения которых может задаваться на малой фирме:

$КТУ_1$  – оценка вклада работника в конкретную сделку;

$КТУ_2$  – оценка многофункциональности вклада работника в конкретную сделку (ми-

нимальное значение при выполнении однообразной функции);

КТУ<sub>3</sub> – оценка менеджерского вклада в конкретную сделку (минимальное значение, если работник был в сделке исполнителем во всех временных функциональных группах).

Кроме того, в заработной плате необходимо учесть ту долю ответственности, которую берет на себя руководитель малой фирмы при найме на работу. Поэтому работнику необходимо оплачивать и нереализованную способность к труду. Эта величина устанавливается при приеме на работу и в последующем корректируется в связи с изменением этой способности (ЗПТ).

Участие работника в различных сделках в течение месяца отражается с помощью средневзвешенного КТУ по всем сделкам:

$$КТУ_{срi} = \frac{\sum_{i=1}^n КТУ_{li} \times КТУ_{li} \times КТУ_{3i}}{m}$$

где n – число сделок, в которых принимал участие i-й работник; m – общее число реализованных сделок в течение месяца по малой фирме.

Причем метод определения КТУ<sub>срi</sub> является открытым, позволяющим вводить дополнительные КТУ, которые точнее отражают вклад того или иного работника в дела фирмы. Следовательно, метод позволяет совершенствовать оценку работника, делая ее более гибкой.

Размер заработной платы (ЗП) работника можно определить по следующей формуле:

$$ЗП_i = \frac{ФОТ}{\sum_{i=1}^e КТУ_{срi}} \times КТУ_{срi} + ЗПТ_i$$

где e – число работников малой фирмы.

Причем в ЗПТ<sub>i</sub> может закладываться существующая в Республике Беларусь тарифная система.

Премия по итогам за более крупный промежуток времени (обычно за год) устанавливается по обычной методике из фонда социально-производственного развития, который создается на большинстве малых предприятий. Для этого подсчитывается средний интегральный КТУ работника за год и размер его годовой премии:

$$КТУ_{нi} = \frac{\sum_{i=1}^q КТУ_{срi}}{q}$$

где КТУ<sub>нi</sub> – средний интегральный КТУ i-го работника за проработанное время в течение года (полугода, квартала);

q – число месяцев, за которое выплачивается премия.

$$\frac{ФП}{\sum_{i=1}^e КТУ_{ai}} \times КТУ_{ai}$$

$$ПР_i = \sum_{i=1}^e КТУ_{ai}$$

где ПР<sub>i</sub> – премия i-го работника;  
ФП премиальный фонд малой фирмы.

Аналогично можно предусмотреть участие каждого работника в прибыли, для чего определяется наработанная им часть прибавочной стоимости как часть фонда социально-производственного развития чистой прибыли на расчетном счете и материализованной в имущество фирмы.

Доля каждого может определяться по истечении определенного года нарастающим итогом. Для этого используются расчетные среднеарифметические данные КТУ работника за год. Размер доли прибавочной стоимости каждого работника ведется от размера чистой прибыли минус резервный фонд и размер средств, направленных на социальные и производственные нужды. Использование этой доли должно оговариваться в трудовом договоре, который заключается с работником при найме.

$$ДП_i = \frac{ЧП - (РФ + ДСП + ДНФ)}{\sum_{i=1}^e КТУ_{ai}} \times КТУ_{ai} + ДП_a$$

где ДП<sub>i</sub> – доля прибыли, причитающаяся i-ому работнику малой фирмы по итогам работы за год;

ЧП – размер чистой прибыли за текущий год;

РФ – резервный фонд;

ДСП – доля чистой прибыли (фонда социально-производственного развития), идущая на социальные нужды и развитие производства;

ДНФ – доля чистой прибыли (фонда социально-производственного развития), идущая в неделимый фонд;

ДП<sub>а</sub> – доля прибыли, которая причитается i-ому работнику до начала текущего (отчетного) года.

Методика существенно усиливается, если на малом предприятии создается неделимый фонд.

Этот метод (разработан авторами) хорошо показал себя на ряде малых предприятий, таких, как «Система-91», «СИПРО». Его главное достоинство в том, что, во-первых, он стимулирует работника принимать участие в большом количестве бизнес-проектов, активно участвовать в продвижении каждого товара к потребителю, во-вторых, стимулирует работника развивать предприятие, так как за ним сохраняется доля прибавочного продукта. В-третьих, делает предприятие более

устойчивым. Последнее обстоятельство требует особого рассмотрения. Дело в том, что участие в прибылях дает определенный соблазн для выхода участников из малого предприятия. И, чтобы избежать этого, создаются неделимые фонды: финансовый резервный, а также имущественный фонд – гарантии продолжения хозяйственной деятельности при любой текучести кадров, в том числе и учредителей.

Наконец, ряд малых предприятий («Варси» и др.) применяют метод плавающих окладов. Суть его состоит в том, что работнику устанавливается оклад в виде определенного количества минимальных заработных плат (базовых величин). Оклад со временем «плавает»: в плюс с периодическим увеличением размера минимальной заработной платы (базовой величины); в плюс в связи с увеличе-

нием в заработной плате количества минимальных заработных плат (базовых величин); в плюс (минус) в зависимости от отдачи и качества труда работника.

В целом выбор системы материального стимулирования зависит, во-первых, от стиля управления (авторитарный, демократический, либеральный); во-вторых, от формы собственности предприятия; в-третьих, от масштаба деятельности; в-четвертых, от характера деятельности (индивидуальные неповторяющиеся сделки, партионный повторяющийся выпуск, поток); в-пятых, от сферы деятельности (инновационная, промышленность, строительство, обслуживание, сельское хозяйство, транспорт, торгово-закупочная деятельность и др.), в-шестых, от квалификации самого руководителя малого предприятия.

### Литература

1. Янсон Д.Е. Предпринимательство. Бизнес. Малые предприятия. М., 1998.