

связи; производственно-технической базы для технического обслуживания и текущего ремонта транспортных средств и подъемно-транспортного оборудования. При этом возрастает значение определения рационального удельного веса машин, механизмов, оборудования на транспортно-складских операциях в общей стоимости основных производственных фондов предприятия.

Литература

1. Вашко, И. М. Организация производства: Курс лекций / И. М. Вашко. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2020. – 258 с.
2. Организация производства на предприятии : учеб.-метод. комплекс / Н. В. Шинукевич, Е. А. Зубелук, Ю. В. Карпилович ; под общ. ред. Н. В. Шинукевич. – Минск : Изд-во МИУ, 2022. – 151 с.
3. Курбангалеева, О. А. Автотранспорт на предприятии / О. А. Курбангалеева. – М. : Инфра-М, 2022. – 367 с.

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАТЕРИАЛЬНОГО
СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ
ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА**

А. А. Сучкова

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь

Научный руководитель Е. П. Пономаренко

Проанализирована система материального стимулирования работников организации жилищно-коммунального хозяйства и даны рекомендации по повышению ее эффективности за счет внедрения системы премирования на основе KPI.

Ключевые слова: материальное стимулирование, система KPI, жилищно-коммунальное хозяйство, заработная плата, система премирования.

Материальное стимулирование персонала представляет собой комплекс различного рода материальных благ, получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [1]. К настоящему моменту сформировалось большое количество научных исследований, подтверждающих позитивное влияние различных видов стимулирования персонала организаций, в том числе материального характера.

Для достижения высоких результатов труда организации традиционно используют различные методы материального стимулирования труда персонала. Они могут осуществляться двумя способами (рис. 1).

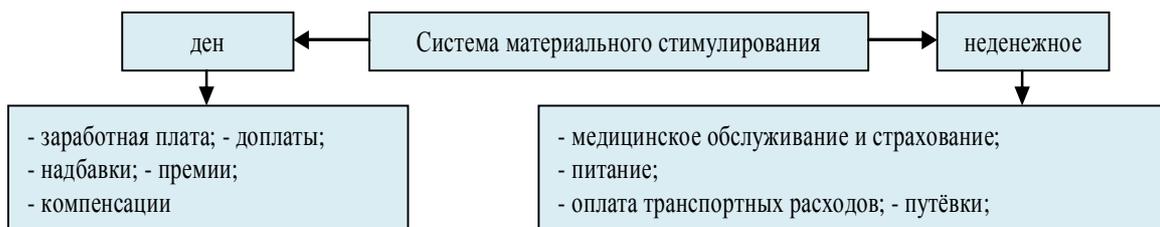


Рис. 1. Схема системы материального стимулирования персонала

Основной формой материального стимулирования на сегодняшний день остается заработная плата, а к различным стимулам повышения эффективности труда обычно относят премии, надбавки, гарантийные выплаты и др.

В современных условиях тема стимулирования персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства (далее – ЖКХ) играет важную роль. Как правило, в организациях ЖКХ отмечается недостаток квалифицированного персонала, высокий уровень текучести кадров, также для отрасли характерны отсутствие налаженной системы отбора персонала, аттестации и повышения квалификации, малоэффективные системы оплаты труда и отсутствие системы мотивации.

Качество услуг ЖКХ напрямую влияет на комфорт жизни населения, на стабильность и развитие общества. Поэтому системе материального стимулирования персонала организаций ЖКХ необходимо быть эффективной и учитывать специфику данной отрасли. При этом она должна быть проста и понятна каждому работнику. Цель настоящей работы – разработка предложений по повышению эффективности материального стимулирования работников на примере КЖУП «Светочь».

Основу материального стимулирования работников КЖУП «Светочь» составляет ежемесячное премирование. Его достоинствами являются дифференциация ежемесячной премии в зависимости от статуса сотрудника и использование при ее расчете основного вознаграждения. К числу недостатков действующей системы премирования можно отнести то, что нормы лишения премии четко определены, в то время как показатели оценки качества труда сотрудников указаны обобщенно.

В табл. 1 проанализированы порядок и условия начисления ежемесячной премии в КЖУП «Светочь».

Таблица 1

Характеристика системы ежемесячного премирования в КЖУП «Светочь»

Наименование показателя	Категория персонала		
	Руководители	Специалисты	Рабочие
1. Периодичность выплаты премии	Ежемесячно		
2. База используемая при расчете ежемесячной премии	Основное вознаграждение, начисленное за месяц		
3. Предельный уровень ежемесячной премии к базе	До 50 %	До 50 %	До 50 %
4. Условия лишения премии	1. Нарушение дисциплины труда. 2. Невыполнение доведенных показателей		
5. Показатели, по которым оценивается успешность трудовой деятельности сотрудника и начисляется премия	1. Своевременность выполнения задач. 2. Самостоятельность. 3. Успешность деятельности отдела/функциональной зоны. 4. Качество труда	1. Своевременность выполнения задач. 2. Степень трудовой активности. 3. Качество труда	

Для улучшения качества жилищно-коммунальных услуг и повышения эффективности производства в организациях ЖКХ предлагается разработать систему материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей *KPI*.

KPI представляют собой числовые или относительные значения, которые зависят от времени и могут определяться на год, квартал или ежемесячно.

Суть предлагаемой методики премирования работников заключается в следующем:

1. Для каждой категории работников устанавливается KPI эффективности их труда. Каждому показателю присваивается вес, чтобы общая сумма была равна единице. Вес определяется на основе необходимости достижения цели. В табл. 2 представлены ключевые показатели эффективности для работников жилищно-эксплуатационной службы (далее – ЖЭС).

Таблица 2

Распределение ключевых показателей эффективности для работников ЖЭС

Группа работников, ответственных за ключевые показатели эффективности	Ключевые показатели эффективности	Удельный вес, A_i
Жилищно-эксплуатационная служба (техническое обслуживание и ремонт жилищного фонда)	1. Объем оказанных дополнительных услуг	0,25
	2. Соблюдение сроков ремонтных работ	0,30
	3. Объем ремонтных работ	0,30
	4. Отсутствие претензий на качество оказываемых ЖКУ	0,15

2. Размер премии работников всех категорий следует рассчитывать индивидуально, на основе базового показателя величины премирования, исчисляемого как процент от основной заработной платы согласно действующим законодательным нормам, а также с учетом коэффициента, который дифференцированно выводится из показателей KPI.

Значения коэффициентов KPI, установленные в зависимости от соблюдения сроков выполнения работником ремонтных работ, показаны в табл. 3.

Таблица 3

Значения KPI в зависимости от соблюдения сроков выполнения работником ремонтных работ

Уровень и срок выполнения ремонтных работ	Содержание показателя	Значение KPI
96–100 %	Выполнение работником ремонтных работ в установленные сроки (достижение целевого значения)	0,96–1
81–95 %	Выполнение работниками ремонтных работ и соблюдение сроков на уровне 81–95 %	0,81–0,95
60–80 %	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне 60–80 %	0,6–0,8
Менее 60 %	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне менее 60 % (недопустимо)	0

3. Величина премии в денежном выражении исчисляется как произведение базового показателя на величину коэффициента, определяемого на основании достигнутых показателей *KPI* (табл. 4). Формула расчета заработной платы с учетом ключевых показателей эффективности будет выглядеть следующим образом:

$$\text{ЗП} = \text{ЗП}_\phi + \text{ЗП}_{\text{пер}} \sum_1^n A_i KPI_i, \quad (1)$$

где ЗП_ϕ – фиксированная часть заработной платы (оклад); $\text{ЗП}_{\text{пер}}$ – переменная часть заработной платы (премия); A_i – значение весового коэффициента показателя *KPI*_{*i*}; *KPI*_{*i*} – значение ключевого показателя эффективности.

Таблица 4

Применение системы *KPI* на примере работников ЖЭС

ФИО работника	ЗП _φ , руб.	ЗП _{пер} , руб.	ЗП до применения системы <i>KPI</i> , руб.	Значение ключевых показателей эффективности				$A_i \times KPI_i$	ЗП после применения системы <i>KPI</i> , руб.
				1	2	3	4		
Иванов С. С.	588,75	294,38	883,13	1,2	1	1	1	1,075	905,21
Петров И. И.	588,75	294,38	883,13	1	1	1	1	1,0	883,13
Сидоров П. П.	588,75	294,38	883,13	1	0,7	0,9	0,85	0,858	841,33
<i>Итого</i>	1766,25	883,14	2649,39	–	–	–	–	–	2629,67

Из данных подсчетов видно, что заработная плата после применения системы *KPI* работников может изменяться в большую или меньшую сторону, что расширит зоны мотивации к более эффективному выполнению труда каждым из работников.

Таким образом, внедрение системы премирования персонала на основе *KPI* позволяет:

- установить количественные критерии измерения индивидуальных, коллективных результатов труда, а также вклад каждого сотрудника в достижение общих целей;
- определить соразмерное полученному результату вознаграждение;
- дать оценку деятельности работников, чей труд не оказывает прямого воздействия на показатели эффективности;
- сориентировать сотрудника на достижение общих целей организации, демонстрируя прямую зависимость между оплатой труда и его результатом.

Литература

1. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с. – Режим доступа: <https://obuchalka.org/2012062465712/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoi-deyatelnosti-kibanov-a-ya-batkaeva-i-a-mitrofanova-e-a-2010.html>.
2. Думенко, Е. В. Особенности материального стимулирования персонала организаций сферы ЖКХ / Е. В. Думенко // Междунар. журн. гуманитар. и естеств. наук. – 2017. – № 6. – С. 63–65. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-materialnogo-stimulirovaniya-personala-organizatsiy-sfery-zhkh/viewer>.

3. Черепанов, Е. В. Принципы работы ключевых показателей эффективности. Разработка ключевых показателей эффективности и примеры деятельности в России / Е. В. Черепанов // Молодой ученый. – 2017, март. – № 11. – 145 с. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/145/40540/>.

ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА: ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Д. В. Досанова

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь

Научный руководитель Е. В. Трейтьякова

Представлены направления оптимизации процесса формирования закупок материально-технических ресурсов. Рассмотрены инструменты информационных технологий для закупочной логистики.

Ключевые слова: закупка, логистика, материальные ресурсы, материальный поток, снабжение.

Одним из важнейших факторов повышения эффективности производства предприятий является его обеспеченность материально-техническими ресурсами. Деятельность любого предприятия вне зависимости от формы собственности зависит от наличия сырья, материалов, товаров и услуг. Выпуск продукции напрямую связан с тем, насколько ритмично предприятие снабжается ресурсами, насколько рационально используются складские площади, и насколько ее выпуск связан с заказами клиентов или потребностью рынка. В практике часто возникает проблема закупки нужного количества требуемых материалов по приемлемым ценам. Для этого целесообразно использовать принципы и инструменты закупочной логистики.

Закупочная логистика представляет собой управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия необходимыми ресурсами, размещение сырья на складах, их хранение и выдача в производство. Без данного вида деятельности невозможно нормальное функционирование предприятия. Если закупочная логистика выстроена грамотно, то предприятие без проблем приобретает необходимые ресурсы, приносящие ей максимальный доход.

В процессе оптимизации системы материально-технического снабжения огромную роль играет служба снабжения на данном предприятии. Служба материально-технического снабжения – это организационно-структурное подразделение предприятия, в обязанности которого входят поставка на предприятие основных и вспомогательных материалов, топлива, покупных полуфабрикатов, инструментов и оборудования. Главной целью службы снабжения является своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества. Для этого работники органов снабжения должны изучать и учитывать спрос и предложение на все потребляемые предприятием материальные ресурсы, выбирать наиболее экономичную форму товародвижения, оптимизировать запасы, снижать транспортно-заготовительные и складские расходы.

Исходя из этого, к основным задачам отдела материально-технического обеспечения можно отнести следующие: разработку материальных планов; определение текущей потребности в материалах, сырье и ресурсах; применение оперативных ме-