

**Морозов Олег Владиславович**

Магистрант

**Направление:** Менеджмент

**Магистерская программа:** Стратегический менеджмент

### **Принципы создания системы стимулирования на предприятии**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу принципов создания эффективной системы стимулирования труда на предприятии. В работе рассматриваются основные принципы управления и маркетинга, на которых должна базироваться система стимулирования, такие как комплексность, системность, регламентация, четкое определение обязанностей, специализация, стабильность команды и целенаправленное творчество. Авторы анализируют текущие проблемы в российских компаниях в области стимулирования труда и предлагают рекомендации по их решению. Также в статье рассматриваются ключевые аспекты эффективной системы стимулирования, критерии оценки ее эффективности и методы анализа результативности материального стимулирования.

**Ключевые слова:** система стимулирования, принципы стимулирования, эффективность, мотивация, персонал, предприятие, заработная плата, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, оценка эффективности, критерии оценки, методы анализа.

Для разработки эффективной системы стимулирования труда важно четко определить цели, к которым стремится организация, и виды действий сотрудников, которые нужно поддерживать. Основа системы стимулирования должна соответствовать устоявшимся принципам управления и маркетинга в условиях рыночной экономики:

1) **Комплексность:** система стимулирования должна включать организационные, правовые, технические, материальные, социальные, моральные и физиологические аспекты:

– Организационные факторы описывают структурирование работы, определение полномочий и целеполагание.

– Правовые факторы гарантируют соответствие действий работников установленным правилам и обязанностям, что важно для корректной организации производства.

– Технические факторы обеспечивают сотрудников необходимым оборудованием и инструментами [5, с.235].

– Материальные факторы предусматривают заработную плату и другие формы материального вознаграждения [4, с.129].

– Социальные факторы повышают заинтересованность через социальные льготы и поддержку.

– Моральные факторы создают благоприятный нравственный климат в коллективе и способствуют эффективному подбору кадров.

– Физиологические факторы направлены на поддержание здоровья и работоспособности персонала [3, с.212].

Эти компоненты должны применяться совместно, чтобы обеспечить общий успех и эффективность коллектива, а не отдельных его членов.

2) **Системность:** этот принцип помогает выявлять и устранять противоречия между различными аспектами системы стимулирования, обеспечивая их взаимосвязь и координацию [3, с.177].

3) **Регламентация:** предполагает установление четких инструкций, правил и стандартов, а также контроль за их соблюдением, что помогает обеспечить порядок и целесообразность распределения задач и ответственностей в организации [3, с.257].

– Определение задач и ответственностей для каждого сотрудника.

– Обеспечение доступа к необходимой информации для выполнения заданий.

– Рациональное распределение работ между подразделениями.

Таким образом, внедрение этих принципов позволяет создать всесторонне развитую и эффективную систему стимулирования, способствующую достижению стратегических целей организации.

Чтобы создать эффективную систему стимулирования, важно определить

конкретные цели, которых стремится достичь организация, и активности сотрудников, которые требуется поддерживать. Система стимулирования должна быть построена на принципах, признанных в теории управления и практике рыночной экономики, включая:

1) Определение должностных обязанностей каждого сотрудника с учетом его квалификации и уровня образования [2, с.158].

2) Специализация, обеспечивающая каждому подразделению и работнику конкретные функции и задачи. Это стимулирует повышение производительности, улучшение качества работы и общей эффективности.

3) Стабильность в команде, минимизирующая текучесть кадров.

4) Целенаправленное творчество, побуждающее сотрудников к инновациям и улучшениям в производстве и управлении.

Кроме того, система должна быть гибкой, чтобы руководство могло адаптировать условия оплаты к опыту и профессиональным знаниям сотрудников, а также к их индивидуальным результатам и общим достижениям предприятия. Такие системы получили широкое распространение в странах с развитой экономикой и включают индивидуальные доплаты за стаж, опыт и образование.

Текущие проблемы в российских компаниях включают:

– Недостаточная гибкость в формировании оплаты труда, медленная реакция на изменения в эффективности работы.

– Субъективная оценка индивидуальной работы сотрудников руководством, что может привести к несправедливости в вознаграждениях.

– Неравномерная оплата труда между различными уровнями работников, не всегда отражающая сложность задач и уровень ответственности [2, с.274].

Эффективная система стимулирования должна четко формулировать свои цели, устанавливать методы стимулирования в соответствии с результатами, определять критерии оценки и график выплат вознаграждений. Это поможет увеличить общую производительность и удовлетворенность сотрудников, улучшая качество их труда.

Ключевые аспекты, которым должна соответствовать система стимулирования сотрудников, включают:

- Четкость и прозрачность правил стимулирования;
- Точное определение трудовых обязанностей каждого работника;
- Беспристрастное измерение результатов работы сотрудников;
- Установление заработной платы, соответствующей сложности и ответственности выполняемых задач;
- Возможность повышения оплаты труда в зависимости от роста личных достижений сотрудника;
- Учет значимости различных видов работ для компании при формировании заработной платы;
- Обеспечение равной оплаты за работу сравнимой сложности и ответственности, независимо от результатов дополнительного стимулирования

Эффективность системы стимулирования измеряется её способностью мотивировать персонал к достижению целей, которые способствуют увеличению доходов компании, повышению производительности и снижению затрат на производство. Создание такой системы — сложный процесс, требующий тщательного анализа и постоянного совершенствования. Основной задачей такой системы является гарантирование, что вложения в материальное и нематериальное стимулирование сотрудников окупаются через повышение эффективности их работы, увеличение объема продукции и снижение её себестоимости [3, с.508].

Критерии оценки эффективности системы стимулирования рабочих ресурсов могут варьироваться в зависимости от отрасли и категории сотрудников. Например, в производственной сфере часто используются показатели производственной выработки, в то время как для бухгалтерского отдела такие меры не подходят, поскольку его функции связаны не с производством, а с поддержкой деятельности компании.

Для изучения эффективности системы стимулирования проводятся социологические опросы, которые включают анонимные анкеты, измеряющие уровень удовлетворенности сотрудников их работой и предоставленными стимулами. Эти опросы позволяют руководству получить объективную картину отношения сотрудников к условиям труда и к системе стимулирования в целом, а также оценить,

дает ли система стимулирования ожидаемые результаты.

Интервью с сотрудниками также являются эффективным инструментом для сбора данных о восприятии системы стимулирования и её воздействии на работу. Они помогают быстро выявить и устранить причины неудовлетворенности, что способствует улучшению общего делового и морального климата в коллективе и влияет на экономические результаты предприятия [55, с.77].

Оценка эффективности системы стимулирования крайне важна не только для самих работников, которые определяют привлекательность условий труда, но и для самой организации, поскольку это позволяет сравнивать конкурентоспособность предложений на рынке труда и планировать улучшения.

Тем не менее, единой методологии для оценки эффективности системы стимулирования пока не существует. Эксперты предлагают обращать внимание на законодательные рамки, экономические показатели организации и условия труда, а также на анализ производительности и результативности работы персонала в динамике.

Для оценки эффективности системы материального стимулирования важно анализировать, насколько работники удовлетворены своей заработной платой и другими формами материального вознаграждения. Исследование этой системы с точки зрения сотрудников включает два основных аспекта:

1. Определение размера и формы материального стимулирования, предоставляемого работникам.
2. Оценка уровня удовлетворенности работников существующими условиями оплаты труда.

С точки зрения работодателя, оценка эффективности материального стимулирования включает анализ отдачи от инвестиций в заработную плату и премии.

Для этого используются обобщающие показатели, такие как:

- Доля премий в общей сумме заработной платы персонала;
- Зарплатоотдача, измеряемая как отношение выручки от продаж к затратам на заработную плату;
- Зарплатоемкость, которая показывает обратное значение зарплатоотдачи и

рассчитывается как отношение фонда заработной платы к выручке;

- Коэффициент соотношения темпов роста производительности труда к росту средней заработной платы;

- Рентабельность материального стимулирования, определяемая как отношение прибыли к общей сумме заработной платы;

- Уровень заработной платы относительно товарооборота, который показывает, какая доля выручки от продаж направляется на оплату труда;

- Коэффициент эффективности использования заработной платы, рассчитываемый как отношение чистой прибыли к затратам на заработную плату;

- Фонд заработной платы на одного работника, измеряемый как отношение общего фонда оплаты труда к численности сотрудников.

Эти показатели помогают оценить, насколько эффективно организация использует ресурсы для стимулирования своих работников и как это влияет на общую производительность и финансовые результаты компании.

При оценке эффективности материального стимулирования, работники и руководство должны учитывать не только удовлетворенность размером заработной платы и дополнительных выплат, но и другие факторы. Эти показатели включают соотношение между темпами роста продаж и заработной платы, а также между прибылью и затратами на материальное стимулирование.

Основные метрики, характеризующие результативность материального стимулирования, включают зарплатоотдачу, зарплатоемкость, соотношение уровня заработной платы к оборотам компании, а также коэффициенты, показывающие эффективность использования заработной платы, её рентабельность и доходность. Использование этих данных помогает определить, насколько инвестиции в материальное стимулирование оправдывают себя, учитывая их долю в общем доходе компании.

Экономико-математические методы исследования помогают выявить конкретную связь между затратами на стимулирование труда и результатами деятельности, что важно для дальнейшего совершенствования системы стимулирования. Также рассчитываются коэффициенты стабильности и текучести

кадров, что позволяет отслеживать тенденции изменений в штате и связывать их с изменениями в финансировании стимулирования [1, с.228].

Таким образом, стимулирование трудовой деятельности включает использование, как материальных, так и нематериальных средств для повышения производительности, и качества работы в целях достижения организационных целей. Стимулирование труда направлено на максимальное использование трудовых ресурсов и охватывает экономические, социальные, нравственные и социально-психологические аспекты. Эти меры помогают улучшить производительность, качество продукции, снизить издержки, и способствуют повышению удовлетворенности и вовлеченности работников [2, с. 177].

### Литература

1. Гордеева Е.В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. № 11-1(69). С. 226-229.
2. Горелов Н.А., Круглов Д.В., Мельников О.Н. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н.А. Горелова. – М.: Юрайт, 2021. 270 с.
3. Десслер Г. Управление персоналом / пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – М.: Лаборатория знаний, 2020. 802 с.
4. Покшиванова О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. № 8(66). С. 129-131.
5. Скоробогатова В.В., Н.С. Бакуридзе Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. № 1. С. 234-244.