

## ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ СИСТЕМ ПРЕМИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация:** В статье определяется роль эффективной системы стимулирования по удовлетворению потребностей работников предприятия. Рассматриваются основные элементы системы стимулирования на реально действующем предприятии, занимающегося производством полимерных изделий. Автором сформулированы и предложены к использованию критерии балльной оценки выполнения должностных обязанностей работниками предприятия, что будет стимулировать работников трудиться эффективнее.

**Ключевые слова:** инновация, стимулирование, премирование, балльная система, алгоритм расчета, критерии.

**Summary:** In article the role of an effective system of stimulation is determined by satisfaction of needs of employees of the enterprise. Basic elements of a system stimulation at really operating enterprise, engaged in production of polymeric production are considered. The author formulated and offered to use criteria of ball assessment of performance of functions by employees of the enterprise that will stimulate workers to work more effectively.

**Keywords:** innovation, stimulations, awarding, ball system, calculation algorithm, criteria.

В современной организации главной задачей становится эффективная система стимулирования работников по удовлетворению своих потребностей в

обмен на качественно выполненную работу. Основной целью такого процесса является максимизация прибыли от использования сотрудников, что позволит повысить общую результативность организации [8]. Исследователи процесса стимулирования определяют составляющие данного процесса, которые влияют на поведенческий аспект в трудовой деятельности: потребности, желания, удовлетворение потребностей [1,3].

Чтобы система стимулирования была эффективной для предприятия она должна включать следующие элементы: актуальные и достижимые цели; благоприятные условия достижения целей; эффективная система вознаграждений и поощрений исполнения своих обязанностей; обеспечение внутреннего и внешнего побуждения; эффективное премирование и наличие обратной связи о достигнутых результатах [2,6].

Ранее поведенные исследования [7,9,10] подтверждают, что система стимулирования должна быть простой и понятной для всех, как для работодателя, так и для сотрудников. Неотъемлемая часть схемы стимулирования работников, призванная стимулировать их к более качественной и эффективной деятельности является применение новых форм вознаграждения, в том числе процесс премирование, призванный поддержать работника, стимулируя его на эффективную и результативную деятельность [4]. Такая новая система крайне важна в управлении персоналом с позиции его найма, стимулирования, удержания, что повышает трудовую производительность, результативность использования человеческих ресурсов, снижению затрат и т.д. [5]. Этому способствует и материальная стимулирования, представляющая собой социальный пакет, который предоставляется персоналу, зависящий от уровня занимаемой должности, авторитета в организации [4].

Международный профессиональный стандарт в области управления оплатой труда World At Work Global Remuneration Professional выделяет две составных части вознаграждения:

- фиксированную заработную плату (Fixed Pay, или оклад) — является не зависящим от различных условий вознаграждением, которое не подлежит

пересмотру в зависимости от эффективности деятельности или достигнутых результатов;

- переменную оплату (Variable Pay), также известная как оплата, подверженная риску, — является вознаграждением, выплачиваемым при наличии необходимых условий: принятии определенных решений, достижении определенного уровня эффективности или определенных результатов работы [11].

Анализ документов ведущих мировых провайдеров решений в области оплаты труда персонала и оценки должностей Society for Human Resource Management и World At Work позволяет выделить следующие основополагающие принципы при разработке, внедрении систем оплаты труда и построения программ премирования линейных работников:

- внутренняя справедливость — одинаковый оклад для одинаковых должностей, более высокий оклад за более высокий уровень ответственности;

- конкурентоспособность — конкурентоспособное вознаграждение для привлечения лучших сотрудников;

- единый подход для одинаковых должностей;

- вознаграждение должно стимулировать;

- прозрачность: постоянная и подробная коммуникация программ вознаграждения. Информированность сотрудников «до», «в процессе» и «после» внедрения программ премирования;

- признание результатов: связь совокупного вознаграждения с результатами деятельности;

- соответствие миссии и стратегии организации. Наличие сложившегося в организации стратегического видения в постановке ключевых показателей эффективности программ премирования (будь то объемы продаж, затрат, прибыльности, клиентской удовлетворенности, своевременной доставки или процента отклонений в работе). При отсутствии видения и постоянных изменениях сложно без риска поставить и измерить цели подобных систем:

- цели: измеримые, достижимые, весомые;

- осяутиый для работников размер премии;
- отсутствие конфликта с другими программами премирования (например, программа премирования, направленная на удержание существующих клиентов, не должна противоречит программе премирования за привлечение новых);
- премирование только тех действий, которые находятся в зоне контроля работника. Например, работники, в чьи обязанности входит помощь клиентам, не должны премироваться за снижение количества производственных отходов. Эффективные премиальные планы в отделах продаж должны соответствовать типу обязанностей продавцов [12];
- программа премирования должна включать в себя достижение краткосрочных и долгосрочных целей. В качестве первых выступают комиссионные с продаж, в качестве вторых — стратегические ключевые показатели эффективности;
- заслуживающая доверия система измерения и подсчета. Систему премирования линейного персонала ждет провал в том случае, если работники не понимают, как подсчитан результат, или у них есть сомнения в том, что подсчетам результатов можно доверять. Система премирования будет эффективной только в том случае, если инфраструктура предприятия, ее политики, процедуры будут работать на подсчет показателей, участвующих в премировании;
- соответствие корпоративной культуре, постоянная поддержка со стороны высшего руководства [12].

Для того, чтобы выявить степень удовлетворенности системой стимулирования были проведены исследования на предприятии ЧДММ «Полимери Суғд», занимающейся производством полимерных изделий на Согдийском рынке.

Для определения привлекательности предприятия на рынке, выявления факторов, влияющих на ее деятельность, в том числе на стимулирующие процессы, проведен SWOT – анализ (таблица 1).

Как и в большинстве современных предприятий в предприятии преобладает материальная стимулирования персонала - выплата заработной платы, состоящей из должностного оклада, премии, различных доплат. В связи с тем, что предприятия реализует косвенно сезонную продукцию, то заработная плата сотрудников в период роста продаж может быть увеличена за счет премиальных надбавок за выполнения плана продаж. Такая система работает круглый год, но именно в период роста продаж заработная плата может достигать своего максимального предела для каждого сотрудника в отдельности. Преобладают такие методы стимулирования сотрудников: выплата сверхурочных, двойная оплата в выходные дни и праздники, проведение совместных коллективных праздничных мероприятий и т.д.

**Таблица 1 - SWOT - анализ предприятия ЧДММ “Полимери Суғд”**

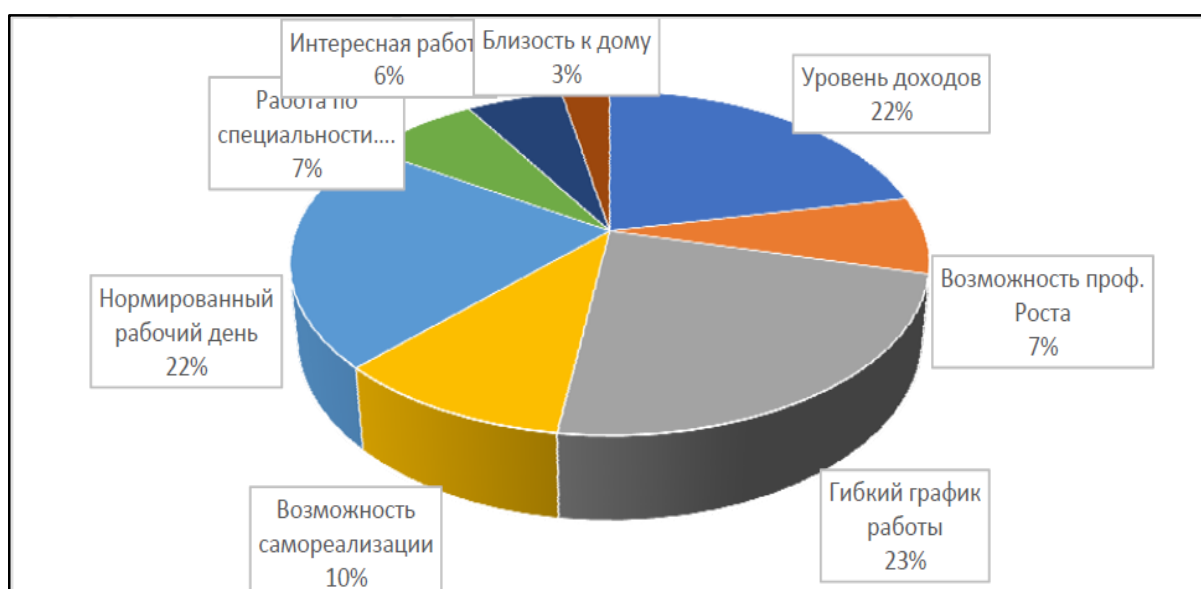
<b>Внешние факторы</b>	
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1. Развивающиеся конкурентные отношения. 2. Проведение маркетинговых исследований по изучению новых каналов сбыта. 3. Расширение производственной линии. 4. Возможность привлечения новых специалистов.	1. Усиление конкуренции на рынке. 2. Снижение покупательской способности. 3. Повышение уровня текучести персонала 4. Высвобождение рабочих мест в связи с сокращением объемов производства
<b>Внутренние факторы</b>	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1. Высокое качество и ассортимент выпускаемой продукции 2. Эффективная информационная система 3. Развитая система управления персоналом 5. Хорошие условия труда 6. Наличие инновационного потенциала персонала	1. Высокая степень износа оборудования 2. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом. 3. Низкий уровень оплаты труда. 4. Отсутствие системы вознаграждения персонала

Источник: составлено автором

Для того что бы понять степень удовлетворенности работников результатами труда, было проведено анонимное анкетирование, которое

способствовало изучению факторов, напрямую влияющих на стимулирование работников. В анкетировании приняло участие 20 сотрудников предприятия, кроме административных работников. По результатам прохождения анкетирования были получены результаты, что можно рассмотреть их более детально. На нижеследующем рисунке представлены наиболее важные стимулирующие факторы для работников предприятия (рисунок 1).

Полученные результаты позволяют сделать определенные выводы о том, что основными стимулирующими факторами работников предприятия являются: уровень доходности (22%), нормированный рабочий день (22%) и гибкий рабочий график (23%).



**Рисунок 1 – Наиболее важные стимулирующие факторы работников предприятия**

Источник: составлено автором

На данный вопрос 75% работников (15 человек) ответили, что удовлетворены своей работой, но существует ряд факторов, которые не дают им полного удовлетворения от своей деятельности. 10% работников (2 человека) затруднились ответить на данный вопрос. 15% работников (3 человека) считает, что они в большей степени не удовлетворены своей работой. Исходя из этого можно сделать вывод что все работники предприятия в большей степени удовлетворены своей работой, но в тоже время отмечают недостаточность

развития системы стимулирования. Для того что бы улучшить систему стимулирования в предприятии в целом, руководству необходимо внедрить бальную систему стимулирования, где за выполнение своих должностных обязанностей работник получает оценку или балл. Эти баллы помогут менеджеру определить не только степень заинтересованности работников в работе, но и такие их качества как: уровень ответственности, трудолюбие, организованность, грамотное распределение рабочего времени и т.д.

Выбирая бальную систему стимулирования необходимо учитывать такие моменты как: определение цели, постановка задач, планирование работ, подведение итогов. Для успешного выполнения данного предложения необходимо сформировать рабочую группу, которая сможет грамотно учесть все особенности предприятия. Ниже представлена модель (Табл. 2) на основе которой будет выстраиваться бальная система премирования в предприятии.

**Таблица 2 – Модель бальной системы премирования работников предприятия**

Менеджер предприятия	Формирует общие цели и требования к работе	1. Достижение стратегических целей и задач предприятия		К О М И С С И Я		П Р О К О Л		П Р И К А З
Начальники подразделений	Формируют требования по оценке должностей	1. Критерии результативности; 2. Своевременность исполнения должностных обязанностей;						
Начальник отдела кадров	Анализирует рынок труда и зарплат	3. Соблюдение внутренних регламентов; 4. Качество выполнения работ						

Источник: составлено автором

Для того чтобы внедрить данную систему в предприятии необходимо разработать «Положение о бальной системе премирования персонала, которое будет включать: общие и заключительные положения; порядок лишения премиальных выплат; порядок установления вознаграждения; деятельность



комиссии по распределению выплат. В данном Положении необходимо разработать оценочный бланк в табличной форме, который содержит: наименование должности, критерии оценки, наименование работ и баллы. По итогам оценки баллы суммируются и ежемесячно фиксируются в сводной таблице результативности работы работников. Шкала оценивания выполнения должностных обязанностей работников представлена в табл. 3.

Таким образом, главная задача менеджеров предприятия – с наименьшими затратами стимулировать персонал трудиться эффективнее, и в периоды увеличения спроса для увеличения конкурентоспособности и расширения деловой сферы.

**Таблица 3 - Критерии бальной оценки выполнения должностных обязанностей работников предприятия**

<b>Критерии выполнения</b>	<b>Оценка в баллах</b>
Ниже, чем требует должностная инструкция	1
Соответствует должностной инструкции	2
Превышает должностную инструкцию	3

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Варданын, И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И.С. Варданын // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №1. – С. 129-132.

2. Виды и формы мотивационного воздействия на персонал [Электронный ресурс] – URL: <http://www.managersystem.ru/geds-5642.html> (дата обращения: 10.05.18).

3. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как ключевой элемент системы кадрового менеджмента / Г.Г. Вукович // Экономика: теория и практика. – 2015. – № 3 (27). – С. 66-72.

4. Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом. — М.: Высшая школа, 2013. — 228 с.



5. Зулкарнеева В. В. Стимулирование персонала как метод повышения трудового потенциала организации [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — М.: Буки-Веди, 2017. — С. 93-96.
6. Каверин С. Б. Мотивация труда — М.: РАН, 2013. — 224 с.
7. Кику, Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику // Экономика устойчивого развития. — 2013. — № 11. — С. 143-150.
8. Комаров Е.И. Стимулирование и эффективное использование в современном управлении персоналом // Управление персоналом. — 2013. — №1. — С. 38-41.
9. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — М.: Академический проект: Трикста, 2014. — 464 с.
10. Маслова Н.В., Богомолова О.А. Особенности мотивации персонала в России. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. — №7 [Электронный ресурс] — URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9276> (дата обращения: 20.06.2018г.).
11. Урунов А.А. Демократия, коррупция и экономический рост. В сборнике: Актуальные вопросы права, экономики и управления сборник статей IX Международной научно-практической конференции. 2017. С. 118-120.
12. World At Work GR1: Total Rewards Management // WorldAtWork. The Total Rewards Association, 2013, 14040 N. Northside Blvd., Scottsdale, AZ 85160, pp. 2.21–2.24.
13. Society for Human Resource Management. Module Four. Total Rewards // Society for Human Resource Management, 1800 Duke Street Alexandria, USA, 2009, pp. 4-37–4-100.