

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/01EVN216.pdf>

DOI: 10.15862/01EVN216 (<http://dx.doi.org/10.15862/01EVN216>)

Статья опубликована 01.03.2016.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Симоненко Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/01EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/01EVN216

*Выполнено в рамках государственного задания в сфере научной деятельности № 26.2671.2014/К «Теоретико-методологические основы разработки и реализации кластерной политики на региональном уровне и научно-методическое обоснование инструментария прогрессивных структурных преобразований региональных социально-экономических систем».*

**УДК 331.2**

**Симоненко Елена Сергеевна**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», Россия, г. Курск<sup>1</sup>  
Доцент кафедры «Региональной экономики и менеджмента»  
Кандидат экономических наук  
E-mail: [androsova.irina@rambler.ru](mailto:androsova.irina@rambler.ru)

## **Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации**

**Аннотация.** В современных условиях кадровый потенциал российской экономики является важнейшим стратегическим фактором, влияющим на конкурентные преимущества России в мировом пространстве. Целью написания статьи является разработка практических рекомендаций по формированию системы материального стимулирования трудовой деятельности на основе оптимального соотношения ее структурных элементов. По результатам исследования нескольких функционирующих предприятий Курской области был выявлен ряд общих проблем стимулирования трудовой деятельности персонала. На основе проведенного исследования произведен расчет соотношения фонда оплаты труда и валовой прибыли на примере одного из курских предприятий. Автором предложен состав и структура системы материального стимулирования труда работников на основе оптимального соотношения ее элементов таких как: заработная плата, индивидуальное и коллективное премирование, а также социальные гарантии. Для оценки эффективности внесенных предложений по совершенствованию системы материального стимулирования труда на изучаемом предприятии автором проведено моделирование размера фонда оплаты труда и валовой прибыли на период с 2016 г. по 2018 г. с использованием приемов трендового анализа. Результаты полученного соотношения фонда материального стимулирования к объему валовой прибыли имеют тенденцию к росту, что является благоприятным социальным фактором, что приведет к повышению эффективности кадрового менеджмента и всей деятельности предприятия в целом.

---

<sup>1</sup> Россия, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

**Ключевые слова:** труд; стимулирование труда; кадровый менеджмент; фонд оплаты труда; валовая прибыль; материальное стимулирование; производительность труда

Уровень развития кадрового потенциала является необходимым условием модернизации национальной экономики оказывает влияние на конкурентоспособность России на мировом рынке. Отсутствие комплекса долгосрочных государственных мер в сфере кадрового менеджмента обусловило низкие значения показателей состояния системы образования, непрерывного повышения квалификации рабочей силы, объема и структуры инновационной продукции [1, 2]. Решение стратегической задачи модернизации экономики - роста производительности труда невозможно без создания эффективного механизма управления кадровым потенциалом, основу которого составляет стимулирование трудовой деятельности.

Вопросы управления стимулированием труда представлены в работах Ю.В. Вертаковой [2, 9], О.В. Ильиновой [4], А.Я. Кибанова [5], В.В. Травина [7], Т.А. Труфановой [8], которые выделяют такие характеристики стимулирования трудовой деятельности как системный характер, а также зависимость вознаграждения не только от трудового вклада сотрудника, но и от вложенного им капитала.

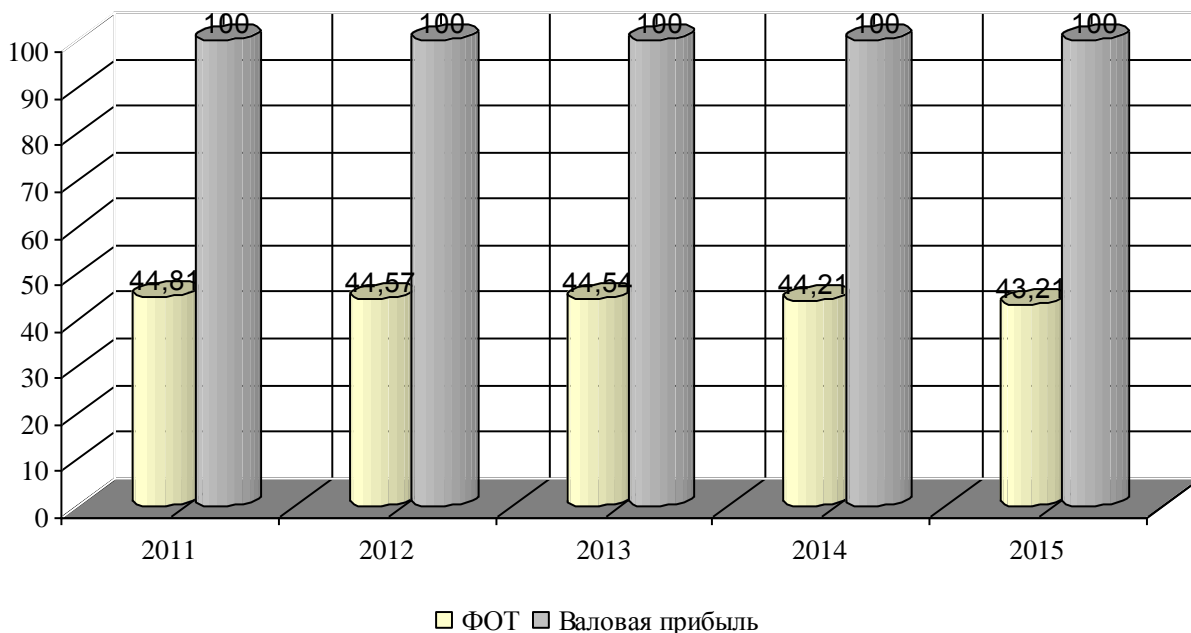
При изучении кадрового потенциала был исследован ряд функционирующих хозяйствующих субъектов Курской области (ОАО «Биаксплен К», ОАО «Технотекс», ЗАО НПО «Композит», ЗАО «Изоплит», ОАО «Курский хладокомбинат» и пр.) на предмет выявления существующих проблем стимулирования трудовой деятельности. По результатам проведенного анкетирования среди персонала организаций были выявлены следующие общие для исследуемых организаций проблемы:

- несоответствие применяемой системы оплаты труда отраслевой специфике организации;
- недостаточность материальных денежных стимулов (в виде премий, бонусов, участия в прибыли, дополнительных выплат);
- отсутствие каких - либо материальных неденежных стимулов (в виде оплаты транспортных расходов, организации питания, программ обучения).

Таким образом, прослеживается отсутствие эффективных методов материальных денежных и неденежных способов стимулирования персонала.

Решение данных проблем возможно при построении эффективной системы материального стимулирования. Представим основные направления совершенствования системы стимулирования труда на примере ОАО «Биаксплен К», специализирующимся на производстве и реализации полимерной пленки.

Результаты анализа соотношения валовой прибыли и фонда оплаты труда в ОАО «Биаксплен К» (рис. 1) позволили сделать вывод об отсутствии роста удельного веса фонда оплаты труда в общем объеме валового дохода, что является неблагоприятным социальным фактором. Таким образом, доход предприятия растет, а доля заработной платы не увеличивается в 2015 году по отношению к 2014 г.



**Рисунок 1.** Соотношение валовой прибыли и заработной платы предприятия, %

Для подтверждения нашего вывода произведем соответствующие расчеты, показывающие взаимосвязь между численностью персонала, заработной платой и производительностью труда. Используемый методический подход, предложенный экономистом Лумповым Н.А. [6], на основе ряда неравенств для определения оптимальной величины показателей системы материального стимулирования (табл. 1).

**Таблица 1**

**Применение неравенств для определения оптимальной величины показателей системы материального стимулирования**

Неравенства	Содержание
$K \leq \Delta L \times XL_{max}$	Ограничение по числу работающих, исходя из нормативной (или сложившейся) эффективности зарплаты и нормативных затрат на оплату труда
$\Delta L \geq K / XL_{max}$	Ограничение на минимальную эффективность зарплаты, исходя из численности персонала и принятого уровня затрат на оплату труд
$I = \Delta K \times XL_{max}$	Ограничение на максимальный средний месячный доход работ Биакспен К, исходя из производительности труда и нормативных затрат на оплату труда
$\Delta K \geq I / XL_{max}$	Ограничение на минимальную производительность труда, исходя из заданной средней зарплаты и нормативных затрат на оплату труда

За 2015 год валовая прибыль (W) ОАО «Биакспен К» составила 29957 тыс. руб., численность персонала – 48 человек (K), суммарные расходы на оплату труда – 14976 тыс. руб., средний доход одного сотрудника K в месяц (I) – 26 тыс. руб. Максимальная доля расходов на оплату труда в валовой прибыли (XLmax) - 0,53.

Производительность зарплаты (ΔL) определяется отношением валовой прибыли (W) к среднему доходу одного сотрудника (I) и составляет 195 тыс. руб. (5095/26).

Производительность труда (ΔK) определяется отношением валовой прибыли (W) к численности персонала (K) и составляет 106,15 тыс. руб. (5095/48).

Рассчитаем показатели эффективности по данным ОАО «Биаксплен К» по состоянию на конец 2014 г.

Первое неравенство:  $\text{ЭL} \times \text{XL}_{\text{max}} = 195 \times 0,53 = 103$ ;

Второе неравенство:  $\text{K} / \text{XL}_{\text{max}} = 48 / 0,53 = 91$ ;

Третье неравенство:  $\text{ЭК} \times \text{XL}_{\text{max}} = 106,51 \times 0,53 = 56,26$ ;

Четвертое неравенство:  $\text{I} / \text{XL}_{\text{max}} = 26 / 0,53 = 49$ .

Рассчитаем показатели эффективности по данным ОАО «Биаксплен К» по итогам 2015 г.

**Таблица 2**

**Расчет показателей системы материального стимулирования за 2015 г.**

Неравенство	Вывод
$48 < 103$	Численность персонала должна быть не больше 103 человек
$195 > 91$	Эффективность зарплаты должна быть не меньше 91 руб.
$26 < 56,26$	Зарплата не больше 56260 рублей на человека
$106,15 > 49$	Производительность труда должна быть выше 49 тыс. рублей на человека

Данные таблицы 2 позволили сделать вывод о том, что все неравенства выполняются, что позволяет при достаточной валовой прибыли и при соблюдении прочих нормативов получить расчетную прибыль.

Таким образом, ориентируясь на полученные результаты, считаем, что повышение фонда оплаты труда будет обоснованным, в связи, с чем предлагаем следующую систему материального стимулирования труда работников ОАО «Биаксплен К» (табл. 3).

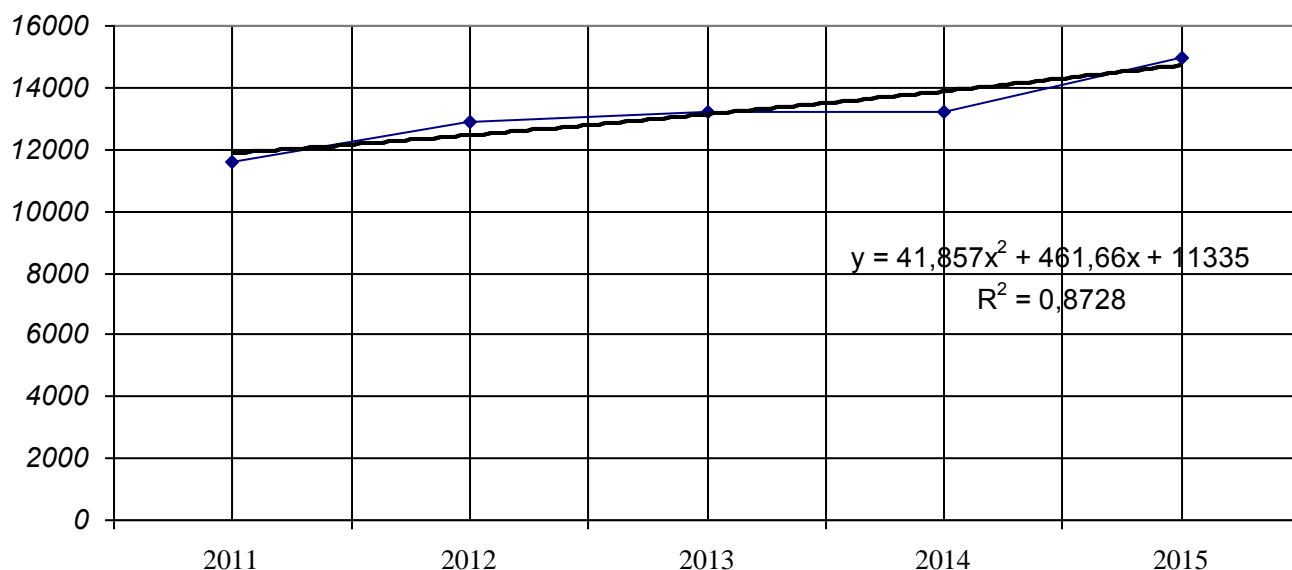
**Таблица 3**

**Состав и структура предлагаемой системы материального стимулирования труда работников ОАО «Биаксплен К»**

Элементы системы материального стимулирования	Категории работников		Доля в фонде материального стимулирования, %
	Специалисты	Руководители	
Заработная плата основная	Повременная заработная плата		60
Дополнительная	Гарантированные и корпоративные доплаты и надбавки		
Индивидуальное премирование	Премирование за прирост производительности труда работника	Премирование за прирост производительности труда по предприятию	20
Коллективное премирование	Премирование от размера полученной чистой прибыли		
Социальные гарантии, выплаты и льготы	Оплата отпусков, материальная помощь, оплата стоимости питания, оплата проезда, дополнительные программы медицинского и социального страхования и др.		20

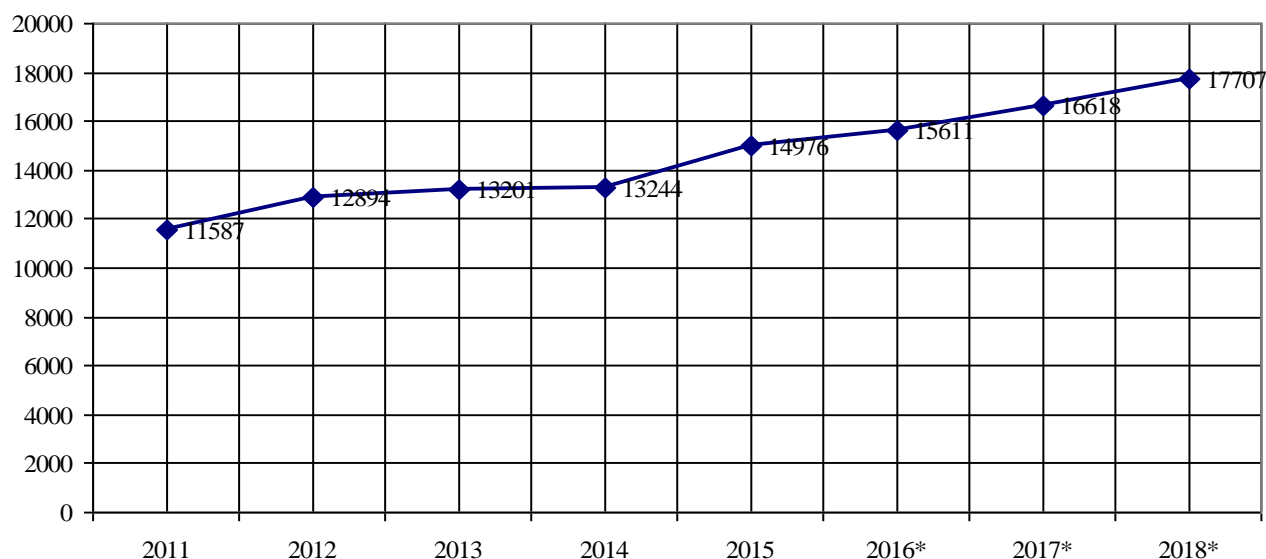
Предлагаемая система материального стимулирования представлена постоянной и переменной частями [3]. Доля заработной платы, основной и дополнительной, представленной широким перечнем гарантированных и корпоративных доплат и надбавок, должна составлять не более 60% в общем фонде материального вознаграждения. Переменная часть фонда материального стимулирования помимо дополнительной оплаты формируется сочетанием коллективного и индивидуального премирования, а также социальными гарантиями, выплатами и льготами. Совокупная доля этих элементов должна составлять не менее 40% в структуре фонда оплаты.

Для оценки внесенных предложений по совершенствованию системы материального стимулирования труда в ОАО «Биакспен К» нами проведено моделирование структуры и размера фонда оплаты труда на период с 2016 г. по 2018 г. (рис. 1-2). Прогнозирование происходило с использованием трендового анализа.



**Рисунок 1.** Построение линии тренда для прогнозирования фонда оплаты труда, тыс. руб.

Подставляя в уравнение  $y = 41,857x^2 + 461,66x + 11335$ , последующие периоды 6, 7, 8, т.е. прогнозный фонд заработной платы на 2016 г. составит  $y = 41,857x^6 + 461,66x6 + 11335 = 15611$  тыс. руб. и т.д.



\* - прогнозные данные

**Рисунок 2.** Прогнозирование фонда оплаты труда на 2016-2018 гг., тыс. руб.

Используя полученные прогнозные данные, рассчитаем объем материального стимулирования работников на 2016-2018 гг.

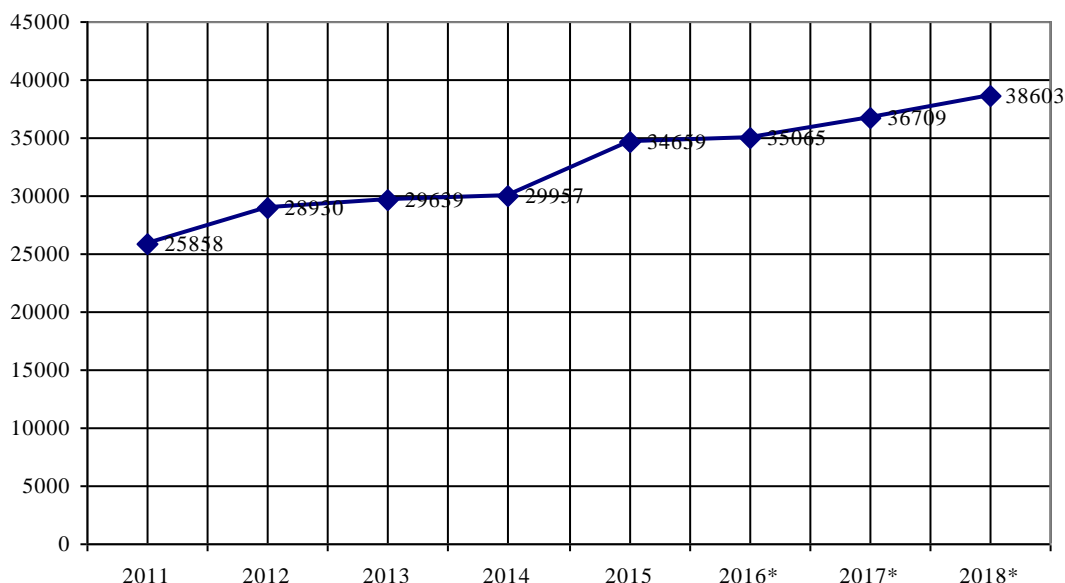
**Таблица 4**  
**Объем материального стимулирования персонала ОАО «Биакспен К», тыс. руб.**

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Заработная плата (60%)	15611	16618	17707
Индивидуальное и коллективное премирование (20%)	5204	5539	5902
Социальные гарантии, выплаты и льготы (20%)	5204	5539	5902
Фонд материального стимулирования, всего	26018	27697	29512

Фонд материального стимулирования рассчитывается исходя из предложенной структуры: 40% - заработная плата, 20% - премирование, 20% - социальные гарантии, т.е. если в 2016 г. 15611 тыс. руб. - 60%, следовательно, весь фонд материального стимулирования – 100% ( $15611 * 100 / 60$ ) и составляет 26018 тыс. руб., следовательно, 20% от 26018 тыс. руб. составляет 5204 тыс. руб. и относится к премированию и социальным гарантиям.

Таким образом, получили, что фонд материального стимулирования будет увеличиваться с 26018 до 29512 тыс. руб.

Аналогичным образом с использованием трендового метода, спрогнозируем объем валовой прибыли на 2016-2018 гг. (рис. 3).



\* - прогнозные данные

**Рисунок 3.** Прогноз валовой прибыли ОАО «Биакспен К», в тысячах рублей

Данные рисунка 3 показывают рост валовой прибыли с 35065 до 38603 тыс. руб. Сравнивая данные таблицы 4 и рисунка 3 выявляем закономерность одновременного роста фонда материального стимулирования и валовой прибыли. Их соотношение представим в таблице 5.

**Таблица 5**

**Соотношение фонда стимулирования к валовой прибыли**

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Фонд материального стимулирования, тыс. руб.	26018	27697	29512
Валовая прибыль, тыс. руб.	35065	36709	38603
Соотношение*, %	74,20	75,45	76,45

\*- определяется как отношение фонда материального стимулирования к валовой прибыли

Данные таблицы показывают, что соотношение фонда материального стимулирования к объему валовой прибыли будет иметь тенденцию к росту с 74,20% до 76,45% к 2018 году, что является благоприятным социальным фактором.

Результатом внедрения эффективной системы оплаты и мотивации труда сотрудников, подобной разработанной для ОАО «Биакспен К», становится:

- мотивирование персонала на решение основных задач стратегического развития компании, эффективное выполнение функций каждым сотрудником и подразделением и, как следствие, достижение компанией стратегических задач;
- достижение конкурентоспособности компании, как на отраслевом рынке, так и на рынке труда через достижение ключевых показателей эффективности, необходимых для стратегического развития компании;
- повышение уровня корпоративной культуры, рост лояльности сотрудников и их вовлеченности в дела компании, повышение производительности труда.

Таким образом, отметим, что предложенный подход, основанный на оптимальном соотношении структурных элементов системы материального стимулирования трудовой деятельности, приведет к повышению эффективности кадрового менеджмента и всей деятельности предприятия в целом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андросова И.В. Формирование модели управления знаниями в современных социально-экономических условиях // В мире научных открытий. 2014. № 7 (55). С. 339-348.
2. Вертакова Ю.В. Кадровая политика как инструмент управления интеллектуальным потенциалом организации / Вертакова Ю.В., Ланкина М.Ю. // ВЕСТНИК Южно-Российского государственного технического университета: Научно-образовательный и прикладной журнал. Серия Социально-экономические науки. № 3. 2015. С. 47-51.
3. Еремина Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Интернет-журнал «Наукоедение», 2015 №5 (7) [Электронный ресурс]-М.: Наукоедение, 2015. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/5.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
4. Ильин А.Е. Экономическая сущность и элементы системы материального стимулирования труда / А.Е. Ильин, О.В. Ильинова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2013. № 9. С. 2-5.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. Пособие. – М.: ИНФАРМ-М, 2013.301 с.
6. Лумпов Н.А. Формула прибыли: учет различных видов деятельности / Н.А. Лумпов // Финансовый менеджмент. - № 6. - 2005, с. 11-17.
7. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.
8. Труфанова Т.А. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации // Социально-экономические явления и процессы - 2013. - №4 - С. 217-223.
9. Vertakova, Yu., Polozhentseva Yu., Plotnikov, V., Isaev, M. (2015) Directions of Human Potential Development in Russia. Procedia Economics and Finance. Vol.23. pp. 495-500.
10. Sogacheva O.V., Varfolomeev A.G. Efficient management of the regions social development // In the World of Scientific Discoveries, Series A. 2014. T. 2. № 2. С. 91-102.



**Simonenko Elena Sergeevna**

Southwestern state University, Russia, Kursk

E-mail: [androsova.irina@rambler.ru](mailto:androsova.irina@rambler.ru)

## **Improving the system of incentives as a condition for raising the level of personnel management organization**

**Abstract.** In modern conditions human potential of the Russian economy is the most important strategic factor influencing the competitive advantages of Russia in the world space. The goal of the article is development of practical recommendations about formation of system of material stimulation of labour activity on the basis of the optimal ratio of structural elements. According to the research results of several operating companies of Kursk region identified a series of common problems of workfare staff. On the basis of this study, a calculation of the ratio of wage Fund and of gross profit by the example of one of Kursk enterprises. The author proposed a structure and the structure of the system of material stimulation of workers on the basis of the optimal ratio of its elements such as: payroll, individual and collective bonuses, as well as social guarantees. To assess the effectiveness of the suggestions made for improving the system of material incentives of labor in the target company held by the author modeling the size of the wage Fund and of gross profit for the period from 2016 through 2018 using techniques of trend analysis. The results of the correlation of the Fund of material incentives gross profit tends to rise, which is a positive social factor which will lead to greater efficiency of personnel management and the performance of the company as a whole.

**Keywords:** employment; incentives; personnel management; salary Fund; gross profit; financial incentives; productivity

## REFERENCES

1. Androsova I.V. Formirovanie modeli upravleniya znaniyami v sovremennykh sotsial'no-ekonomicheskikh usloviyakh // V mire nauchnykh otkrytiy. 2014. № 7 (55). S. 339-348.
2. Vertakova Yu.V. Kadrovaya politika kak instrument upravleniya intellektual'nym potentsialom organizatsii / Vertakova Yu.V., Lankina M.Yu. // VESTNIK Yuzhno-Rossiyskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta: Nauchno-obrazovatel'nyy i prikladnoy zhurnal. Seriya Sotsial'no- ekonomicheskie nauki. № 3. 2015. S. 47-51.
3. Eremina G.A. Klyuchevye pokazateli effektivnosti kak instrument upravleniya organizatsiey // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2015 №5 (7) [Elektronnyy resurs]-M.: Naukovedenie, 2015. - Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/5.pdf>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. - Yaz. rus., angl.
4. Il'in A.E. Ekonomicheskaya sushchnost' i elementy sistemy material'nogo stimulirovaniya truda / A.E. Il'in, O.V. Il'inova // Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy sel'skokhozyaystvennoy akademii. 2013. № 9. S. 2-5.
5. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya: ucheb. Posobie. – M.: INFARM-M, 2013.301 s.
6. Lumpov N.A. Formula pribyli: uchet razlichnykh vidov deyatelnosti / N.A. Lumpov // Finansovyy menedzhment. - № 6. - 2005, s. 11-17.
7. Travin V.V. Menedzhment personala predpriyatiya / V.V. Travin, V.A. Dyatlov. – M.: Delo, 2013. – 272 s.
8. Trufanova T.A. Otsenka truda personala kak osnova formirovaniya sistemy stimulirovaniya v organizatsii // Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy - 2013. - №4 - S. 217-223.
9. Vertakova, Yu., Polozhentseva Yu., Plotnikov, V., Isaev, M. (2015) Directions of Human Potential Development in Russia. Procedia Economics and Finance. Vol.23. rr. 495-500.
10. Sogacheva O.V., Varfolomeev A.G. Efficient management of the regions social development // In the World of Scientific Discoveries, Series A. 2014. T. 2. № 2. S. 91-102.