

РАЗДЕЛ 2

ISHLAB CHIQARISH KORXONALARI IQTISODIYOTI BOSHQARMASI ӨНДІРІС КӘСІПКЕРЛЕРІНІҢ ЭКОНОМИКА ЖӘНЕ БАСҚАРУ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

А.А. Артеева, научный руководитель Б. Сайфидинов
Российский государственный профессионально-педагогический университет, Екатеринбург, Россия
anya.art.02@mail.ru

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. *Актуальность темы статьи обусловлена всевозрастающей ролью личности работника, как особого объекта управления, который не может рассматриваться только как ресурс. В основу формирования современной концепции управления персоналом положено обновленное видение работника как главного элемента организации, основного вида ее ресурсов. В статье отражены основные проблемы разработки системы стимулирования персонала.*

Ключевые слова: *стимулирование персонала, стимул, мотивация, управление персоналом, экономика, организация.*

A.A. Arteeva, scientific adviser B. Sayfidinov
Russian state professional pedagogical university
Ekaterinburg, Russia
anya.art.02@mail.ru

DEVELOPMENT OF A PERSONNEL INCENTIVE SYSTEM

Abstract. The relevance of the topic of the article is due to the ever-increasing role of the employee's personality as a special object of management, which cannot be considered only as a resource. The formation of the modern concept of personnel management is based on the updated vision of the employee as the main element of the organization, the main type of its resources. The article reflects the main problems of developing a system of personnel incentives.

Keywords: personnel incentive, incentive, motivation, personnel management, economy, organization.

Эффективность трудовых ресурсов организации в значительной степени зависит от используемых в ней механизмов в области управления стимулированием работников. Проблему мотивации рассматривали: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клелланд, В. Врум, К. Алдерфер и др.

В рамках современной концепции управления персоналом сложился новый подход к мотивации и стимулированию труда, согласно которому организация рассматривается как единый организм, состоящий из высококвалифицированных работников, объединяемых совместными ценностями, мотивами к труду. Работник в рамках данного подхода рассматривается как человек разносторонний, а основными стимулами, формирующими мотивацию его трудовой деятельности, являются как

экономические блага, так и нематериальные стимулы, опирающиеся на такие мотивы труда, как причастность к делам организации, признание трудовых достижений, участие в принятии решений, стремление к повышению ответственности за результаты трудовой деятельности [1, с. 29–33].

Формирование системы стимулирования, при которой человек, трудящийся в любой сфере деятельности, чувствует себя самодостаточным (что возможно только при реализации работником своих внутренних потребностей), является приоритетом гуманистической концепции управления человеческими ресурсами.

В настоящее время организация эффективной системы мотивации и стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Отсутствие системы стимулирования или неправильное построение может привести организацию к убыткам и ряду других проблем.

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией работников, являются:

- многозадачность персонала;
- не налаженность системы стимулирования труда;
- недостаточное оснащение рабочих мест;
- слабая перспектива карьерного роста, отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- недостаточное внимание к учебе и стажировке новых сотрудников и резерва, низкий профессиональный уровень персонала;
- проблемы при создании согласованной команды, низкий моральный дух в коллективе, неудовлетворительный морально психологический климат;
- низкий уровень межличностных коммуникаций, высокая конфликтность, как с коллегами, так и с руководством;
- безынициативность сотрудников, низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень исполнительской дисциплины, некачественный труд (брак); халатное отношение к труду;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения руководством [1, с. 126].

Современным ответом на комплексное решение этих проблем служит внедрение систем стимулирования персонала, перечень которых можно представить следующим образом, разделив на материальные и нематериальные стимулирующие факторы. Понятно, что к материальным стимулирующим факторам относят такие как:

- заработная плата (номинальная и реальная)
- бонусы – разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение); доплата наставникам за эффективное наставничество в период стажировки; выплата разовой премии сотрудникам за внесение работоспособной инициативы в бизнес-процесс предприятия;
- участие в прибылях – зарплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд [2, с. 272].
- планы дополнительных выплат – планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные.

Нет определённой чёткой грани между материальным и нематериальным стимулированием, так как они постоянно переплетаются, обуславливают друг друга и бывают неразделимы. Однако, специалисты, изучающие проблему управления персоналом, всё больше обращают своё внимание именно на формы нематериального стимулирования. Как, например, Л. Портер и Э. Лоулер, Д. Синка, Адамс. К нематериальным стимулирующим факторам относят такие как:

- организация комфортных рабочих мест (новое, удобное, чистое);
- программы корпоративного обучения персонала – покрытие расходов на организацию обучения (переобучения), обучение лучших рядовых сотрудников программам для руководителей, создание кадрового резерва;
- обеспечение комфортного периода адаптации новичков посредством наставников (опытных сотрудников) в сопровождении четкой инструкции ввода новичка в должность;
- стимулирование свободным временем – регулирование времени по занятости путем: предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; организации гибкого графика работы; сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;
- вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на «Доске почета»;
- организация питания – выделение средств на организацию питания на предприятии; выплату субсидий на питание;
- медицинское страхование работников и членов их семей; программы медицинского обслуживания – организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели;
- программы выплат по временной нетрудоспособности – покрытие расходов по временной нетрудоспособности;
- отчисления в пенсионный фонд – такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан на самом предприятии или по договору с фондом на стороне; страхование жизни – страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. Например, за счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника;
- гибкие социальные выплаты – компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг;
- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом выделение средств на: оплату транспортных расходов; приобретение транспорта; предоставление служебного автотранспорта работникам, имеющим разъездной характер работы;
- оплата услуг мобильной связи сотрудникам;
- выделение средств на teambuilding;
- корпоративный отдых (выезд в выходные семьями на природу, походы, спортивные мероприятия в масштабах компании и т.п.) [3, с. 203].

Стимулирование труда предполагает уменьшение текучки кадров и закрепление персонала на предприятии, оно приводит к повышению уровня жизни и комфорта работников, что является главной стратегией стимулирования. Поэтому особое место в системе стимулирования персонала занимают социальные программы. Социальные программы направлены на создание таких условий,

которые будут побуждать персонал к определенному трудовому поведению, ведущему к росту эффективности работы организации. Чтобы эти программы работали, они должны отвечать желаниям, интересам и потребностям персонала. Основным приоритетом при выборе места работы, в основном, является высокая заработная плата, но всё больше людей придают значение профессиональной самореализации и карьерному росту [1, с. 36–40].

Для каждой организации должна разрабатываться собственная система стимулирования, которая приведет организацию к желаемому результату, и то, какая она будет, зависит от особенностей и специфики конкретной организации и её персонала. Если эти особенности не учитывать, то организация не сможет с помощью системы стимулирования достигнуть поставленных целей. Но при этом, разработка системы стимулирования, не зависимо от организации, проходит по одному плану. Специалист в области мотивации, Ветлужских Е., детально выделил этапы разработки системы мотивации и стимулирования персонала [2, с. 119–122].

Таблица 1 - Этапы создания системы мотивации и стимулирования персонала

1. Разработка системы мотивации	Формулируются стратегические цели предприятия, цели системы мотивации, в соответствии с ними соотношение составляющих совокупных доходов
2. Определение эффективных мотивирующих факторов	Учитывать мотивационные факторы сотрудников. Особенно в отношении ценных работников и руководителей. Результаты анализа учесть в мотивирующем соотношении постоянной и переменной части заработной платы, надбавок, доплат и льгот.
3. Определение демотивирующих факторов	К ним относят: высокий уровень конфликтности, отсутствие взаимоуважения, недоверие сотрудников и непонимание ими необходимости нововведений.
4. Выбор методов для формирования системы оплаты труда	Балльно-факторный метод для оценки должностей, система управления по целям, система сбалансированных показателей, система депремирования. Задача – выбрать наиболее подходящую.
5. Разработка целей, их декомпозиция	Определяются цели компании и проводится их временная иерархическая декомпозиция.
6. Разработка проекта системы оплаты и мотивации	Проводят оценку должностей или рабочих мест, устанавливают постоянную и переменную часть заработной платы, определяют цели и систему сбалансированных показателей, критерии измерения, показатели премирования в соответствии с выбранной методологией.
7. Разработка системы льгот	Анализ потребностей сотрудников, выбор системы формирования льгот (по «принципу кафетерия» или по грейдам, иную), рассчитать все затраты и последствия внедрения.
8. Разработка системы материальной немонетарной мотивации	Провести анализ методов нематериальной мотивации, наличие обратной связи с сотрудниками, существующий социально-психологический климат, стиль руководства. По результатам анализа возможно обучение руководителей и сотрудников.

9. Проведение тестового прогона	Провести тестовый прогон вновь созданной системы оплаты труда и мотивации. Оценить изменения в заработных платах, мониторинг рынка заработных плат, внести необходимые изменения.
10. Обсуждение новой системы вознаграждения	Презентация проекта для топ-менеджеров, обсуждение, корректировка.
11. Внедрение	Ознакомить всех сотрудников с новым положением о системе вознаграждений. В течение следующих 2-х месяцев - платить зарплату по старому положению и предоставлять расчет по новой. Оказывать консультации сотрудникам по новой системе.
12. Осуществление пилотного проекта	Ввести новую систему в одном из подразделений компании, провести анализ, учесть ошибки, внести коррективы. Затем распространять на другие подразделения (предприятия).

Также нужно придерживаться ряда требований в системе мотивации чтобы не допустить ошибок, которые помешают создать эффективную систему стимулирования персонала. Ряд требования к системе мотивации, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

1) Объективность – размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

2) Предсказуемость – работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

3) Адекватность – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

4) Своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее;

5) Значимость – вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

6) Справедливость - правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения [4].

Из этого следует, что для разработки системы стимулирования, необходимо пройти ряд этапов. Одним из главных этапов можно выделить анкетирование, так как, только с помощью него возможно собрать необходимые данные, для разработки системы стимулирования. Под необходимыми данными подразумевается нахождение возможных точек стимулирования работников. Так же, по возможности, полученные результаты анкетирования необходимо разделить по отделам и разработать индивидуальную систему стимулирования на каждый отдел, таким образом, у каждого отдела будет свой стимул, к которому они начнут стремиться.

Список использованной литературы

1. Ахметзянова А.У. Стратегия и тактика стимулирования работников в организации // Научный журнал. 2016. № 8 (9). С. 36–40.

2. Баркер А. Как еще лучше управлять людьми. Москва: ФАИР ПРЕСС, 2005. 272 с.

3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 160 с.

4. Исаков К.Э. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала организации / К.Э. Исаков, Н.Ф. Корниенко // Вестник КРСУ. 2010. Том 10, № 4. С. 29-33.

5. Парабеллум А.А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. Санкт-Петербург: Питер, 2013. 203 с.

6. Спиридонова С.Н. Оценка результативности труда персонала: проблемы и возможности повышения // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. Вып. № 8. С. 1–5. URL: <http://masters.donntu.org/2018/ief/bobrik/library/statya1.pdf> (дата обращения: 18.03.2021).

7. Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Москва: НЦ ИНФРА-М, 2014. 272 с.

Г.В. Афанасьев, научный руководитель *Т.С. Орлова*
Уральский государственный экономический университет
Екатеринбург, Россия
hawk18Grisha@mail.ru

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК, КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОБЗОР ТЕОРИЙ

Аннотация. *В современных условиях быстро растущей конкуренции успех предприятия во многом зависит от эффективности организации всего процесса функционирования предприятия. В данной статье автор рассматривает обзор теоретических исследований, посвященных оптимизации логистических подходов, в частности, представлена структура системы управления цепями поставок; дана классификация основных подсистем управления цепями поставок и предложен алгоритм их использования на предприятии. Сделан вывод о том, что применение данной системы является одним из ключевых факторов успешного развития предприятия.*

Ключевые слова: *управление цепями поставок, теоретический обзор.*

G.V. Afanasiev, scientific adviser *T.S. Orlova*
Ural state economic university
Yekaterinburg, Russia
hawk18Grisha@mail.ru

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SYSTEMS AS ONE OF THE KEY FACTORS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT: THEORIES REVIEW

Abstract. *In today's rapidly growing competition, the success of the company largely depends on the efficiency of the organization of the entire process of operation of the company. In this article, the author examines an overview of theoretical studies on optimizing logistics approaches, in particular, the structure of the supply chain management system; given the classification of the main supply chain management subsystems and proposed an algorithm for their use in the enterprise. It is concluded that the application of this system is one of the key factors in the successful development of the company.*

Keywords: *Supply chain management, theoretical review.*

Логистика – наука, изучающая плановый контроль и взаимодействие с транспортом, управлением складскими мощностями, а также другими