

5. Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. 3-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. 280 с.

6. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева, С.А. Тихоновскова, А.Н. Дулин, М.Т. Белов; под ред. К. В. Воденко. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»; Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2019. 374 с.

7. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 320 с.

О.К. Любякина, научный руководитель О.Г. Маскина  
Российский государственный профессионально-педагогический университет, Екатеринбург, Россия  
lkoksana@mail.ru

## **МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В управлении любым предприятием или организацией часто стоит задача повышения заинтересованности работников в производительности труда. Поэтому перед руководством организации всегда стоит вопрос – как заставить работников качественно и эффективно выполнять возложенные на них обязанности. Одним из основных методов решения данной проблемы является материальное стимулирование работников. В статье изучена сущность материального стимулирования, выделены его цели, виды и правила.

**Ключевые слова:** материальное стимулирование, стимулирование труда, виды материального стимулирования, принципы стимулирования, управление персоналом.

O.K. Lyubyakina, scientific adviser O.G. Maskina  
Russian state professional pedagogical university  
Yekaterinburg, Russia  
lkoksana@mail.ru

## **MATERIAL INCENTIVES FOR EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION**

**Abstract.** In the management of any enterprise or organization, the task is often to increase the interest of workers in labor productivity. Therefore, the management of the organization is always faced with the question of how to make employees efficiently and effectively perform their duties. One of the main methods for solving this problem is material incentives for employees. The article studies the essence of material incentives, highlights its goals, types and rules.

**Keywords:** material incentives, labor incentives, types of material incentives, incentive principles, personnel management.

В современном мире рыночной экономики и огромной конкуренции организациям приходится прилагать огромные усилия, чтобы выдержать все трудности и обойти соперников. Главным элементом конкурентоспособности является себестоимость продукции, на которую, в свою очередь, влияет производительность труда. Именно здесь проявляется необходимость положительного воздействия на работу сотрудников организации, как на основной ресурс компании. Мотивация персонала является одним из самых необходимых элементов управления. От ее

будет в наибольшей степени завесить и качество предоставляемых услуг (товаров, работ), и трудозатраты на единицу, и производительность труда, и в целом она способна значительно повлиять на себестоимость услуг (товаров, работ) и на прибыль организации.

Хорошо зная мотивы сотрудников, их потребности и желания, грамотный управленец с легкостью сможет воздействовать на их поведение, активность, трудовые действия. Для этого на основе мотивов формируется система стимулирования персонала.

Процесс мотивации начинается с сознательного или несознательного ощущения неудовлетворенности определенных потребностей. Затем определяется цель, которая определяет путь действий, направленных на удовлетворение данных потребностей.

При формировании системы стимулирования труда организации необходимо изучить и выявить те самые внутренние мотивы и потребности работников, которые активизируют трудовую деятельность работника и смогут поспособствовать повышению производительности труда. И уже на их основе выбрать совокупность стимулов, которые будет использовать организация. Схема мотивационного процесса представлена на рисунке 1.

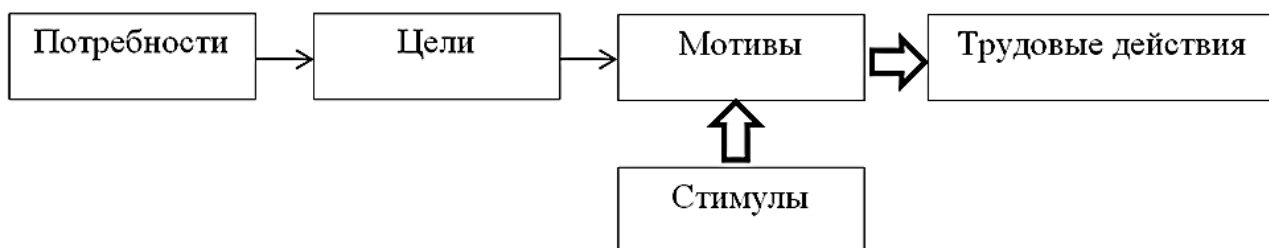


Рисунок 1 – Модель мотивационного процесса

Характеристика стимула рассматривается с двух позиций:

- со стороны предприятия он является инструментом, который используют для достижения таких целей как повышение производительности труда всех работников, а также качества работы и продукции;

- со стороны работников стимул выступает как возможность достичь дополнительные блага или же, наоборот, боязнь их потерять (позитивное стимулирование: получение премий; негативное стимулирование: потеря работы, бонусов, получение штрафов и взысканий) [6, с. 99].

Наиболее распространена в литературе точка зрения, когда выделяют материальные и нематериальные стимулы.

Группа материальных стимулов наиболее распространена в практике управления мотивацией труда персонала. В свое время еще Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их мнению, люди реализуют преимущественно экономические цели, а именно, работают только для получения средств на пищу, одежду, жилище. С развитием производительных сил и самого работника, его образования, квалификации, культуры возникла необходимость применения и других стимулов. Хотя для основного числа работников российских организаций, пока главным мотивом остается заработная плата [1, с. 104].

Материальное стимулирование – это сознательно организуемая предприятием система поощрений и взысканий, обеспечивающая зависимость получаемых работником жизненных благ от его личного трудового вклада и капитала [2, с. 50].

К целям материального стимулирования можно отнести:

привлечение в организацию квалифицированного конкурентоспособного персонала;

мотивирование сотрудников к более производительному труду, достижению высокого уровня индивидуальных (групповых, организационных) показателей деятельности (уровней результативности);

стимулирование желательных видов поведения работников (профессиональный рост, творчество, трудовая активность, дисциплина и ответственность);

формирование лояльности работников, их приверженности организации, удержание персонала [9, с. 34].

Так, материальное стимулирование способно на многое, если при формировании его системы в полной мере учитываются потребности сотрудников, их интересы, экономическая и социальная ситуации в стране (регионе), и, соответственно этому, выбираются виды стимулов, которые подходят и будут является наиболее эффективными для конкретных сотрудников организации

В современном мире на фоне постоянного роста конкуренции между организациями, возникает необходимость оптимизации труда, повышении качества продукции (услуг, работ), снижение издержек в частности за счет сокращения брака. Здесь на помощь руководителям приходят различные способы и виды стимулирования труда [11, с. 10].

Внутри группы средств материального стимулирования все более четко проявляется деление их на материальное денежное и материальное неденежное. К последнему относится поощрение за трудовые успехи материальными стимулами, не имеющими прямой денежной формы, – стимулы относятся к материальным неденежным только в том случае, если они представляют собой товары или услуги, прямо или косвенно оплачиваемые организацией. Смысл этого состоит в том, что работник получает благо непосредственно от организации [4, с. 183]. Классификация материального стимулирования представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация материального стимулирования труда

Материально-денежные стимулы регулируют поведение персонала с помощью денежных выплат (путем поощрений): постоянная и переменная заработная плата, доплаты, надбавки, премии, бонусы, дополнительные выплаты, участие в прибылях, отсроченные платежи, участие в капитале и собственности компании, – а также санкций (путем наказаний): штрафов, лишения премии и др. [3, с. 101].

Социальный пакет для наемных работников приобретает все большую значимость. Каким бы высоким не был уровень заработной платы, через некоторое время он перестает удовлетворять сотрудника. Предоставляя социальные льготы, компания дает своим сотрудникам понять, что учитывает и старается решить их конкретные проблемы. Кроме того, предоставление социального пакета – это способ организации конкурировать в вопросах удержания наиболее ценных сотрудников: когда объем денежного вознаграждения примерно соответствует среднерыночному, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот [5, с. 135].

Формирование соцпакета предприятия должно базироваться на том, что услуги и льготы должны восприниматься сотрудниками как актуальные и нужные, и на том, что эти услуги должны способствовать решению проблем, которые негативно влияют на качество их работы [10, с. 177].

При разработке системы материального стимулирования работников для ее эффективного функционирования необходимо придерживаться следующих правил:

1. Неожиданные, внезапные поощрения намного эффективнее предсказуемых. Так в сознании работников все, что заранее известно является не чем иным, как заработная плата, которую они получают в конкретный день и в определенном размере. А получать сюрпризы всегда приятнее.

2. Система стимулирования дает эффект только тогда, когда работники чувствуют свою значимость, собственный вклад в дело. Все волей или неволей жаждут признания со стороны других. Кто-то хочет принимать участие в разнообразных профессиональных конкурсах и проектах, кто-то хочет почувствовать свое превосходство при достижении определенной должности или при получении похвалы от начальника и т.д.

3. С помощью отрицательного подкрепления не возможно добиться таких же высоких результатов деятельности работников, как при положительном. Так, положительное поощрение всегда эффективнее отрицательного. При выборе, какой поощрение все-таки использовать, необходимо внимательно проанализировать причины снижения результативности. Чтобы не допустить, к примеру, такую ситуацию: на работника помимо его обязанностей скидывают задачи другого сотрудника, который заболел, в итоге он не справляется с нагрузкой и ему выписывают штраф или применяют другие санкции. В результате у него опускаются руки и работник уже даже не стремится достичь поставленных целей [3, с. 100].

4. Не нужно ждать итоговых достаточно больших достижений, которые сотруднику достаются довольно трудно и долго, а иногда он может и совсем их не достичь без должной мотивации. Поэтому необходимо поощрять промежуточные действия, результаты которых должны быть заранее оговорены. Также рекомендуется руководителю сразу разделить задание на несколько этапов, за выполнение которых и будут предоставляться поощрения.

5. Поощрения необходимо применять сразу после выполненной работы, иначе в сознании работника не образуется четкая связь между результатами его труда и вознаграждением за них. И как следствие, эффективность работы может снизиться [8, с. 6].

6. Правила для менеджеров, которые они должны соблюдать: «Информировать работников о значимых для них целях, быть образцом для своих подчиненных, выражать радость и интерес в работе, внедрять новизну, использовать систему

персонального подхода к работникам, упорно вознаграждать своих сотрудников, четко установить цели и отмечать успех, акцентировать внимание на сильные стороны ваших сотрудников, делегировать ваши обязанности, определять приоритетность управления временем и желание соответствовать навыкам» [7, с.45].

Таким образом, менеджерам и управленцам необходимо понимать, что от того насколько правильно и эффективно они организуют процедуру стимулирования персонала будет зависеть как производительность труда отдельного сотрудника, так и результаты деятельности организации в целом.

#### **Список использованной литературы**

1. Абакумова Н.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2015. 235 с.

2. Амосова Н.И. Мотивация и материальное стимулирование работников в современных условиях // Вестник Курганской ГСХА. 2015. № 2. С. 48-51.

3. Анисимова И.А. Исследование нетрадиционных подходов к эффективному стимулированию персонала / И.А. Анисимова, Т.С. Щукина // Экономическая среда. 2017. № 4. С. 99-103.

4. Воденко К.В. Экономика и социология труда: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, Ю.Ю. Волков [и др.]; под редакцией К. В. Воденко. Москва: Дашков и К, 2018. 308 с.

5. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 304 с.

6. Дронов Д.В. Стимулирование трудовой деятельности путем материальной мотивации работника // Colloquium-journal. 2020. №12 (64). С. 98-99.

7. Кмецова И. Оценка степени удовлетворенности как ключевого фактора мотивации работы и производительности труда // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. № 3. С. 43-49.

8. Ланская А.В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Экономическая среда. 2018. № 1. С. 4-8.

9. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие. Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. 183 с.

10. Семенов А.К. История управленческой мысли: учебник. Москва: Дашков и К, 2018. 275 с.

11. Сосунова Е.В. Проблема оптимального использования методов стимулирования персонала в системе управления мотивацией // Экономическая среда. 2018. № 1. С. 9-14.