

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Булатова Т.А. Развитие системы стимулирования труда на примере общественной организации // Human Progress. – 2017. - Том 3, № 8 [Электронный ресурс] URL: [http://progress-human.com/images/2017/tom3\\_8/Bulatova.pdf](http://progress-human.com/images/2017/tom3_8/Bulatova.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.29

## **РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**



**Булатова Татьяна Александровна**  
Магистрант направления «Управление персоналом»  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

tanyabulatova@bk.ru  
ул. 8-е Марта, 62, ауд. 455,  
г.Екатеринбург, РФ, 620144  
+7 (343) 22-11-757

**Аннотация.** Статья содержит анализ системы стимулирования персонала в общественной организации «Свердловский областной студенческий транспортный отряд «Экспресс». Проанализирована система набора и подбора персонала, сделан вывод о недостаточности ее эффективности. Далее раскрыты методы стимулирования, в первую очередь, материального. Проанализирована повременно-премиальная система оплаты труда, применяемая в организации, выявлены недостатки ее реализации. Даны рекомендации по улучшению материального стимулирования с учетом демографической и социальной структуры персонала. На следующем этапе анализа изучены нематериальные стимулы, применяемые в организации: как положительные, так и негативные санкции. Сделан вывод о необходимости учета социально-психологических факторов для улучшения трудоспособности работников в организации. Приводятся предложения по совершенствованию нематериального стимулирования труда персонала в организации: изменения в оценивании деятельности персонала; преобразование системы премирования; использование косвенного материального стимулирования; учет индивидуальных особенностей мотивации. Статья может представлять интерес для руководителей и работников, занимающихся управлением персоналом в молодежных и общественных организациях.

**Ключевые слова:** мотивация; стимулирование; социально-психологические факторы; нематериальное стимулирование; качество работы; трудоспособный коллектив.

**JEL коды:** M 12; M 52.

## **Введение**

Каждый человек уникален, и у каждого имеется определенное отношение к занимаемой должности, к труду, к рабочему времени, к целям и задачам, которые предстоит выполнить на этапе профессионального роста, и которые впоследствии определяют успех деятельности. Данное отношение человека определяется мотивами и удовлетворенностью и проявляется в определенных действиях человека в трудовых ситуациях.

Стимулирование призвано побудить работника к высокоэффективному труду [1], как ответственного, исполнительного, коммуникативного, трудолюбивого и т.п., но каждый человек - это личность, которая обладает определенными свойствами и требует индивидуальных стимулов. Один и тот же стимул может побуждать одного работника к труду, и оказывать противоположное действие на другого работника [2]. Поэтому тема о необходимости совершенствования системы оценки персонала для определения актуальных стимулов является актуальной.

Целью настоящей статьи является анализ системы стимулирования труда в общественной организации и поиск путей ее совершенствования.

## **1. Анализ системы оценки персонала организации**

Анализ системы оценки персонала в настоящей статье проведен на основе данных общественной организации «Свердловский областной студенческий транспортный отряд «Экспресс» (ОСТО «Экспресс»).

Основными целями деятельности ОСТО «Экспресс» являются [3]:

- объединение студенческой и учащейся молодежи Свердловской области для общения по интересам, вовлечение в движение студенческих отрядов Свердловской области;
- осуществление образовательной деятельности в части реализации дополнительных образовательных программ;
- содействие профессиональной подготовке, созданию и развитию учебно-методической базы обучения студентов и учащихся для работы в сфере железнодорожного, речного и воздушного транспорта в летний период, в том числе для работы проводниками пассажирских вагонов в летний и зимний период;
- организация временной занятости студентов высших с средне специальных заведений, которые изъявили желание в свободное от учёбы время (каникулы) работать в различных отраслях экономики.

В настоящее время в ОСТО «Экспресс» система набора и подбора персонала [4] не является достаточно эффективной: публикуются объявления, откликнувшиеся кандидаты полу-

чают рекомендации сотрудников уже работающих, обсуждаются, затем приглашаются на собеседование.

HR-руководитель проводит предварительную беседу с кандидатом на должность, затем к ним присоединяется руководитель организации, далее идет коллективное обсуждение. Это связано с тем, что штат сотрудников небольшой, всего двенадцать человек. Окончательное решение принимает руководитель, основываясь на советы сотрудников. Профессиональное тестирование с потенциальным кандидатом не проводится.

Если руководитель принимает положительное решение, то HR-руководитель подготавливает необходимые документы для оформления и готовит приказ о приёме на работу, заключается трудовой договор между администрацией и работником, как правило, на один календарный год.

## **2. Методы стимулирования в организации**

Анализ стимулирования труда начнем с материального стимулирования, т.е. оплаты труда. В Администрации ОСТО «Экспресс» установлена повременно-премиальная система оплаты труда. Размер тарифной ставки, месячного должностного оклада работников Администрации ОСТО «Экспресс» определяется трудовым договором.

Размер месячного должностного оклада работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. В месячный должностной оклад не включаются доплаты, надбавки и премии, иные компенсационные и социальные выплаты. Учет рабочего времени работников Администрации ОСТО «Экспресс» производится по местному времени. Порядок начисления, максимальный размер премий работникам Администрации ОСТО «Экспресс» определяется Положением о премировании работников Администрации ОСТО «Экспресс». Размер и выплата районного коэффициента (15% «уральские») определяется в соответствии с законодательством РФ.

За добросовестное исполнение своих обязанностей работникам выплачиваются премии, размер которых определяет руководитель.

Анализ организации оплаты труда позволил авторам предложить ряд мероприятий по совершенствованию положения об оплате труда, наиболее актуальных для данной организации:

- поскольку работники организации являются молодыми, целесообразно выплачивать заработную плату еженедельно;
- в связи с географической разрозненностью работников для оперативной связи необходимо выделение фиксированных средств на расходы сотовой связи;

- для повышения квалификации работников рекомендуется оформить подписку на профессиональные журналы.

Далее проанализируем нематериальное стимулирование. За хорошее и добросовестное исполнение своих обязанностей руководитель поощряет персонал следующими методами:

- объявление благодарности;
- поощрение подарками (в том числе билетами на концерты).

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, руководитель организации имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. При избрании вида взыскания учитывается тяжесть проступка, их количество и соразмерность наказания, а также отношение работника к своим трудовым обязанностям.

Методы стимулирования ОСТО «Экспресс» сочетают в себе: комплексность, гибкость, оперативность. В современных условиях индивидуальное сознание работников характеризуется четкой ориентацией на оплату труда, поскольку заработная плата для большинства молодых работников не обеспечивает ни воспроизводственную, ни стимулирующую, ни статусную функции [5], гарантируя лишь уровень физического выживания. Это приводит как к трудовой, так и потребительской пассивности. Вместе с тем в числе значимых отсутствуют ценности, связанные с общественной полезностью трудовой деятельности.

### **3. Совершенствование системы оценки персонала для целей стимулирования**

Для разных людей наиболее актуальны различные стимулы труда: угроза потери работы, улучшение условий рабочего места, обучение, понимающее руководство, получение и увеличение заработной платы. Конечно, оплата труда занимает важную позицию в стимулировании [6], однако не стоит забывать о необходимости создавать также систему нематериальной мотивации, использовать мотивы, не связанные с рабочей жизнью работника.

Лучше всего - сочетать материальные и нематериальные стимулы [5]. Наиболее эффективно работают те сотрудники, кто понимает важность труда, относится к труду, как в общественному долгу, а не только как к средству заработка для удовлетворения своих потребностей [7]. Такое отношение к труду зависит от воспитания в семье, школе, отношений в трудовом коллективе.

Для человека очень важно, чтобы его работа, действия были замечены и оценены [8], многим людям куда более важно, чтобы их оценили не деньгами, а хорошим словом: важно чтобы его похвалили, заметили его работу. В таблице 1 представлены предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования в ОСТО «Экспресс».

**Табл.1: Предложения по совершенствованию стимулирования персонала в организации<sup>1</sup>**

Зона развития	Состояние на данный момент	Предложения по совершенствованию	Что изменится после нововведений
Оценивание деятельности персонала в занимаемой должности	Задания могут раздаваться всем, в зависимости от загруженности персонала в определенный промежуток времени, либо все задания достаются самому опытному сотруднику.	Оценка персонала по степени проявления ответственности, загруженности, стресса, сложности выполняемых заданий. Распределение заданий с учетом этих факторов.	Каждый сотрудник станет понимать свои прямые обязанности, не хватаясь за поручения, даваемые другим сотрудникам.
Внедрение системы премирования Внедрение системы косвенного материального стимулирования	Премирование уравнительное	Внедрение премирования в соответствии с целями организации	Появится стимул задерживаться на работе.
Совершенствование процедуры оценки результатов труда по выделенным показателям деятельности	Оценка персонала проводится раз в год на основе мнения руководителя	Введение системы учета рекламаций (нареканий) для повышения объективности оценки	Персонал постарается исключать ошибки из своей деятельности
Учет индивидуальных особенностей мотивации	Не существует учета индивидуальных особенностей материальное стимулирование	Изучение мотивационной направленности работников. Составление перечня индивидуальных социальных пакетов с учетом мотивационной направленности работников	Повышение трудоспособности, как следствие повышение вознаграждения путём индивидуального подхода
Совершенствование системы морального стимулирования	Проведение праздников, конкурсов, подарки	Расширение и систематизация линейки моральных стимулов	Ответственность за судьбу организации и роли сотрудника в ней.

Представленные рекомендации по совершенствованию системы стимулирования и мотивации работников благоприятно повлияют на результаты деятельности. В системе стимулирования нужны новые идеи и мысли, что будет способствовать большему интересу к работе у работников и повысит производительность.

Добиваясь гармонии личных интересов с работой, создавая хорошие условия для труда, работодатель повышает качество работы персонала, делает коллектив более сплоченным. Для управления интересами работников, необходимо особое внимание уделить стимулам

<sup>1</sup>Составлено авторами на основе проведенного анализа

нематериального плана [9], таким как творчество, спорт, совместный отдых. На таких мероприятиях придумываются новые идеи, внедряются новые технологии, проявляется творчество.

Моральное поощрение, признание заслуг работника, проведение конкурсов, вручение подарков способствуют улучшению социально-психологического климата в коллективе [5]. С другой стороны, влияние на мотивацию оказывают санкции, применяемые в случаях нарушения правил, обговоренных заранее, либо нарушения норм поведения, отражающихся на трудовом процессе.

### **Заключение.**

Отношение работника к труду формируется в течение периода, приходящего на трудоспособность гражданина. На данное отношение может повлиять как руководитель, коллектив, так и семья. Полную отдачу от работника можно ожидать, если для него созданы условия как материальные, так и социально-психологические [10].

Таким образом, в нашем обществе руководителям всех подразделений необходимо понимать, что будет служить мотивом для наилучшего трудового поведения работника, тем самым улучшить эффективность труда, путём воздействия на него, при этом учитывая интересы как самого человека, так и всего коллектива в целом.

### **Литература:**

1. Когай Т.О. Понятие, сущность, содержание и генезис концепций мотивации персонала // Сб. науч. тр. аспирантов. – Новосибирск, 2009. – 270 с.
2. Кулькова И. Диагностика индивидуальных различий в стимулировании труда // Управление персоналом. - № 4. - 2008. - С. 52-54.
3. Официальный сайт ОСТО «Экспресс». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ostoexpress.ru/>
4. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 130 с.
5. Косякова В.В. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Тр. Братского гос. ун-та. Сер.: Экономика и упр. – 2005. – 170 с.
6. Ramsden, P.J. Power of Individual Motivation in Management // Journal of General Management. – 1976. – Т.: 3, Вып.: 2. - С.: 52-66.
7. Azudova, L; Jakubek, I. Motivation of an Individual // Ekonomicky Casopis. – 1990. – Т.: 38, Вып.: 7. - С.: 563-574.

8. Несова Л.В., Фёдорова А.Э. Мониторинг социального самочувствия работников производственного предприятия // Управленец. 2016. № 1 (59). С. 26-31.
9. Kossowska, M.; Orehek, E.; Kruglanski, A.W. Motivation Towards Closure and Cognitive Resources: An Individual Differences Approach // Handbook of Individual Differences in Cognition: Attention, Memory, and Executive Control / Серия книг: Springer Series on Human Exceptionality. – 2010. - С.: 369-382.
10. Lawrence, A.C. Individual Differences in Work Motivation // Human Relations. – 1972. – Т.: 25, Вып.: 4. – С.: 327-&

## **DEVELOPMENT OF THE LABOR STIMULATION SYSTEM (CASE STUDY OF THE PUBLIC ORGANIZATION)**

**Tatiana Bulatova**

**Master Student in Ural State University of Economics**

**Yekaterinburg, Russia**

**Abstract.** The article contains an analysis of the personnel incentives system in the public organization "Sverdlovsk Regional Student Transportation Team "Express". The system of personnel recruitment and selection has been analyzed, it is concluded that its effectiveness is inadequate. Next, methods of stimulating, in the first place, material ones have been disclosed. The time-bonus system of remuneration applied in the organization has been analyzed, shortcomings in its implementation have been revealed. Recommendations are given to improve material incentives, taking into account the demographic and social personnel structure. At the next stage of the analysis, intangible incentives used in the organization have been studied: both positive and negative sanctions. It was concluded that it is necessary to take into account the socio-psychological factors for improving the workers working capacity in the organization. Proposals on improvement of non-material personnel stimulation in the organization are given: changes in the assessment of personnel activities; transformation of the bonus system; the use of indirect material incentives; consideration of individual motivation features. The article may be of interest to managers and employees involved in personnel management in youth and public organizations.

**Key words:** motivation, stimulation, social and psychological factors, non-material stimulation, quality of work, effective collective.

**JEL code:** M 12; M 52.



## References

1. Kogay, T.O. The concept, essence, content and genesis of the concepts of personal motivation, Collection of scientific works of graduate students. - Novosibirsk, 2009. - 270 p.
2. Kulkova, I. Diagnostics of individual differences in the stimulation of labor // Personnel Management. - No. 4. - 2008. - P. 52-54.
3. Official site of PICs "Express". [Electronic resource]. - URL: <http://ostoexpress.ru/>
4. Ivanova, S. Search and evaluation of line staff: Improving efficiency and reducing costs. - Moscow: Alpina Publisher, 2014. - 130 p.
5. Kosyakova, V.V. Motivation and Stimulation of Personnel: the Basics of Building an Incentive System. // Proceedings of the Bratskiy State University. Series: Economics and Management. - 2005. - 170 p.
6. Ramsden, P.J. Power of Individual Motivation in Management // Journal of General Management. - 1976. - T.: 3, Issue: 2. - P.: 52-66.
7. Azudova, L. ; Jakubek, I. Motivation of an Individual // Ekonomicky Casopis. - 1990. - T.: 38, Issue: 7. - P.: 563-574.
8. Nesova, L.V., Fedorova, A.E. Monitoring of the social well-being of workers of the production enterprise // Upravlenets. 2016. No. 1 (59). P. 26-31.
9. Kossowska, M. ; Orehek, E. ; Kruglanski, A.W. Motivation Towards Closure and Cognitive Resources: An Individual Differences Approach // Handbook of Individual Differences in Cognition: Attention, Memory, and Executive Control / Book Series: Springer Series on Human Exceptionality. - 2010. - P.: 369-382.
10. Lawrence, A.C. Individual Differences in Work Motivation // Human Relations. - 1972. - T.: 25, Issue: 4. - P.: 327- &

## Contact

Tatiana Bulatova  
Ural State University of Economics  
62-455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia  
[tanyabulatova@bk.ru](mailto:tanyabulatova@bk.ru)

Научный руководитель: д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО Уральского государственного экономического университета И.А. Кулькова.