

УДК 331.2

## Формирование современной система стимулирования сотрудников как элемент стратегии развития организации

**Максимова Дарья Анатольевна**

Ассистент кафедры «Менеджмент и инновации»,  
Национальный исследовательский Московский  
государственный строительный университет,  
129337, Российская Федерация, Москва, Ярославское шоссе, 26;  
e-mail: kosti4eva.daria@yandex.ru

### Аннотация

В статье критически осмысливаются подходы к стимулированию сотрудников организации в процессе разработки и реализации стратегии развития организации. Обращается внимание на неоднозначность формирования современной системы стимулирования сотрудников организации, которая, в свою очередь, призвана анализировать отраслевой рынок для привлечения высококвалифицированных специалистов, повышать интенсивность их труда при высокой удовлетворенности условиями труда. Однако, при исследовании вопросов системы стимулирования обнаружен недостаток методического обеспечения. Изучение многочисленных отечественных и зарубежных подходов к формированию системы стимулирования персонала, позволил выделить два основополагающих: сценарный и компетентностный подходы. Рассматривается возможность применения интегрированного подхода к управлению человеческими ресурсами при разработке и реализации стратегии развития организации. В статье подчеркивается неформализованный характер данного подхода, отсутствие требований к содержанию и регламентируемых стандартов, что является противоречием для применения интегрированного подхода. Однако, несмотря на этот факт, автор считает, что применение модели профессиональных компетенций позволяет максимально эффективно использовать человеческий потенциал для развития организаций и малых предприятий.

### Для цитирования в научных исследованиях

Максимова Д.А. Формирование современной система стимулирования сотрудников как элемент стратегии развития организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 8А. С. 123-134.

**Ключевые слова**

Система стимулирования, стратегия развития организации, стратегия управления персоналом, стратегическое управление, нравственные и социальные потребности персонала, сценарный подход, компенсационная политика, компетентностный подход, интегрированный подход к стимулированию персонала.

**Введение**

Комплексный анализ системы стимулирования сотрудников повсеместно является актуальным направлением научного исследования. Сложность формирования современной системы стимулирования усугубляется тем, что существенной ее составляющей является сотрудники организаций и малых предприятий, которые непрерывно подвергаются сложно прогнозируемым внешним и внутренним воздействиям. Несмотря на большое количество научных трудов в организации трудовой деятельности, системный обзор современных российских стратегий управления персоналом свидетельствует о недостаточной разработанности проблемы единообразного формирования системы, отсутствия современного профильного методического инструментария, «профессиональном выгорании» сотрудников, т.е. смещении статуса «мотива» и ослаблении роли «стимула» как основы системы, и требует последующего детального рассмотрения ее аспектов. В то же время современная система стимулирования сотрудников должна быть простой и обозримой, и унифицированной для российских малых предприятий и организаций. Для того чтобы компенсировать возникающие противоречия в формировании системы стимулирования, проводится критический анализ составляющих системы стимулирования на российских предприятиях (в организациях).

**Результаты выборочного обследования рабочей силы**

В современных экономических условиях возрастает роль стимулирования сотрудников как системы качественного побуждения к трудовому поведению при разработке и реализации стратегии управления персоналом, которая в свою очередь формирует стратегию развития предприятия/организации [Отварухина, 2015, Мотгаева, 2016]. Стратегическое управление человеческими ресурсами способствует достижению предприятием/организацией конкурентного преимущества. Мировой экономический кризис экстрагировал проблему несистемного стимулирования сотрудников, о чем свидетельствует увеличение численности выбывших работников списочного состава по сравнению с численностью принятых

работников.

С января 2017 г. Росстат проводит выборочное обследование рабочей силы среди населения в возрасте 15 лет и старше [Электронный ресурс сайта Федеральной службы государственной статистики /www.gks.ru/]. По итогам обследования в феврале 2017г. численность рабочей силы составила 75,6 млн. человек, или 52% от общей численности населения страны, в их числе 71,4 млн. человек были заняты в экономике и 4,2 млн. человек не имели занятия, но активно его искали (в соответствии с методологией Международной Организации Труда они классифицируются как безработные). Уровень занятости населения в возрасте 15 лет и старше сложился в размере 58,8%, уровень безработицы - 5,6%. В государственных учреждениях службы занятости населения зарегистрированы в качестве безработных 0,9 млн. человек. До 2017 г. обследовалось население в возрасте 15-72 лет. В целях продолжения динамического ряда последующая информация приводится по численности и составу рабочей силы в указанном возрасте в таблице 1.

По данным выборочного обследования рабочей силы, проведенного по состоянию на вторую неделю февраля 2017 г., уровень занятости населения экономической деятельностью (доля занятого населения в общей численности населения в возрасте 15-72 лет) составил 64,7%. Уровень безработицы в феврале 2017г. составил 5,6% (без исключения сезонного фактора). В феврале 2017г., по итогам выборочного обследования рабочей силы, 4,2 млн. человек в возрасте 15-72 лет классифицировались как безработные (в соответствии с методологией Международной Организации Труда). В государственных учреждениях службы занятости населения в качестве безработных было зарегистрировано 0,9 млн. человек, в том числе 0,8 млн. человек получали пособие по безработице.

**Таблица 1 - Численность принятых и выбывших работников списочного состава в Российской Федерации за 2010-2016 годы (без субъектов малого предпринимательства)**

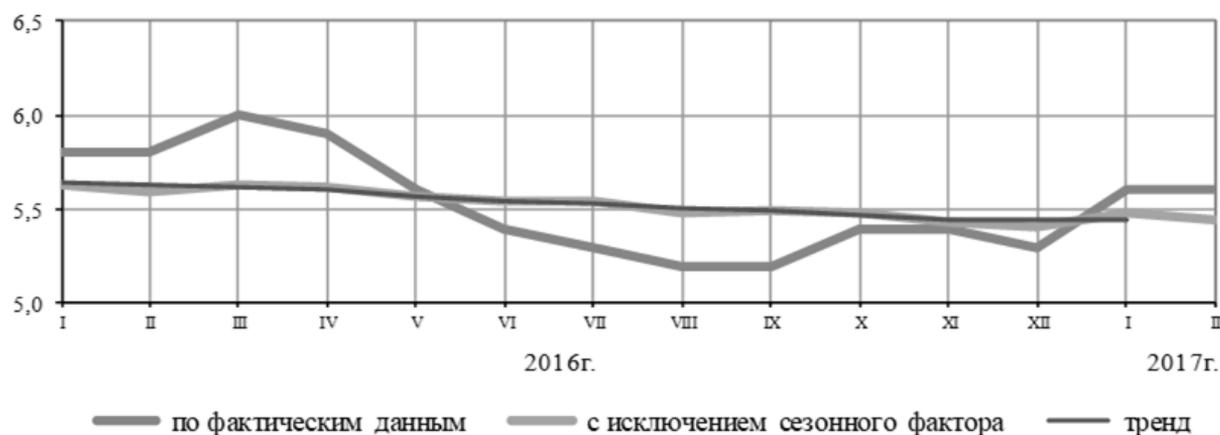
Год	Численность принятых работников, тыс. чел.	Численность принятых работников в процентах к списочной численности работников	Численность выбывших работников, тыс.чел.	Численность выбывших работников в процентах к списочной численности работников
2010	9486,8	27,2	9844,5	28,2
2011	9810,8	28,4	10018,2	29,0
2012	9710,4	28,2	9859,0	28,7
2013	10114,5	28,9	10328,3	29,5
2014	9763,8	28,0	10205,2	29,3
2015	9109,3	26,4	10047,9	29,1
2016	9143,2	26,9	9624,6	28,4

[составлено автором по материалам Федеральной службы государственной статистики]

**Таблица 2 - Численность и состав рабочей силы в возрасте 15-72 лет в Российской Федерации за 2016-2017 годы (без корректировки сезонных колебаний)**

Показатели	Январь 2017 г.	Январь 2016 г.	Январь 2017г.	
			к январю 2016г.	к декабрю 2016г.
Тыс.человек				
Рабочая сила в возрасте 15-72 лет	75917	75761	156	-941
занятые	71629	71333	296	-1126
безработные	4288	4428	-140	185
В процентах				
Уровень участия в рабочей силе (рабочая сила к численности населения в возрасте 15-72 лет)	68,9	68,7	0,2	-0,8
Уровень занятости (занятые к численности населения в возрасте 15-72 лет)	65,0	64,7	0,3	-1,0
Уровень безработицы (безработные к численности рабочей силы)	5,6	5,8	-0,2	0,3

[составлено по материалам Федеральной службы государственной статистики]



[составлено автором по материалам Федеральной службы государственной статистики]

**Рисунок 1 - Уровень безработицы среди населения в возрасте 15-72 лет по методологии МОТ в 2016-2017 гг., в % от численности рабочей силы**

Оценка данных, представленных на рисунке 1, с исключением сезонного фактора осуществлена с использованием программы “DEMETRA 2.2”. При поступлении новых данных статистических наблюдений динамика может быть уточнена.

Полученные результаты статистических наблюдений Федеральной службы государственной статистики свидетельствуют о решающей роли мирового экономического кризиса, санкционной политике зарубежных стран в сфере управления персоналом [Morozov,

Taskaeva, 2016] и, как следствие, наблюдается снижение стимула сотрудников к труду на российских предприятиях и в организациях.

## **Результаты исследования современной системы стимулирования персонала**

Согласно проводимым в 2017 г. исследованиям, современная система стимулирования персонала взаимодействует с внешней и внутренней средой организаций и предприятий, особенностями их функционирования, но недостаточно учитывает потребности, цели, нравственные и социальные ценности самих сотрудников.

Всестороннее изучение современных исследований позволило обнаружить нарастающее неудовлетворение условиями труда самих сотрудников российских организаций (предприятий). Практически повсеместно наблюдается «эмоциональное выгорание» сотрудников в рамках трудового процесса. Объясняется это личностной неудовлетворенностью, отсутствием чувства самореализации, асоциальностью, замкнутостью и «искусственно присуждаемой значимостью» сотрудников. По мнению экспертов, это обуславливается несоответствием современной российской практики организационного управления новым социально-экономическим реалиям [Завьялов, 2012].

Таким образом, возникает диссонанс между стратегическим развитием и развитием творческого потенциала сотрудников предприятий/организаций. Данную проблему повсеместно должна решать современная система стимулирования сотрудников, опираясь на стратегическую цель развития.

Для изучения системы стимулирования сотрудников были выбраны предприятия и организации различных отраслей экономики: ООО «Можайский молочный завод», ООО «Дуглас», ООО «Платон», ООО «Юсупово-Дальнее». Респондентами выступали различные категории сотрудников: начальник, линейный менеджер, рабочие и др. В ходе исследования результатов опроса респондентов, положений об организации и оплате труда, устава, кадровой политики российских предприятий было обнаружено, что особое внимание уделяется компенсационной политике, строящейся на основе сценарного подхода, и масштабное внедрение компетентностного подхода системы стимулирования персонала в организациях. Однако, слабо разработанной остается проблема практического взаимодействия элементов стратегии развития и компенсационной политики предприятий или компетентностной политики организаций.

Подчеркнем, что при анализе результатов вероятностной выборки российских

предприятий было обнаружено, что все расходы на оплату труда дифференцированы и делятся на три базовых класса: фонд заработной платы, включающий суммы оплаты за неотработанное время, компенсационные выплаты, связанные с условиями труда, стимулирующие доплаты, надбавки, премии, оплату питания, жилья, топлива; выплаты социального характера, отражающие затраты, связанные с социальными льготами, кроме пособий из государственных внебюджетных фондов; расходы, не учитываемые в фонде заработной платы и выплатах социального характера [Лобанова, 2017]. Таким образом, изучение существующей системы стимулирования российских предприятий позволяет выделить достоинства и недостатки, присущие всем элементам вероятностной выборки. Подводя итоги вышесказанного, ниже приведена обобщающая таблица достоинств и недостатков базовых элементов системы стимулирования на российских предприятиях (таблица 3).

**Таблица 3 - Достоинства и недостатки системы стимулирования персонала на российских предприятиях**

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
1. Заработная плата включает не только гарантированную зарплату (оклад), но и переменную часть и (или) каждый год индексируется;	1. Существует механизм депремирования персонала;
2. Разрабатываются единые локальные акты;	2. Наблюдается высокая степень неудовлетворённости условиями труда, а именно: 2.1. Недостаточное количество перерывов в работе; 2.2. Отсутствует эргономичное рабочее место у некоторых сотрудников; 2.3. Высокий уровень стрессоустойчивости
3. Предоставляются социальные стимулы, обязательные и дополнительные услуги медицинского страхования, социальный пакет, бесплатное питание, оплата транспортных расходов [Марченко, 2015, Stein, 2016]	
4. Существует программа адаптации сотрудников к работе;	
5. Практически повсеместно возникает высокая скорость обратной связи;	3. Низкая заинтересованность сотрудников в повышении квалификации (переквалификации); 4. Существующий механизм депремирования не повышает производительности труда.
6. Существует высокая заинтересованность руководства в увеличении количества компетентных сотрудников.	

[составлено автором]

Принципиально важной основой системы стимулирования на российских предприятиях является компенсационная политика. В противоположность этому утверждению, особое внимание в системе стимулирования российских организаций уделяется компетентностной политике управления человеческими ресурсами.

## Стимулирование персонала на основе компетентностного подхода

Компетентностная политика большинства российских организаций формируется путем реализации компетентностного подхода в системе стимулирования сотрудников. Компетентностный подход предполагает оценку сотрудников через сравнение результативности, качества и сложности труда с эталонными характеристиками должности.

Для стратегического развития существенное значение имеет корректная оценка индивидуального уровня компетентной конкурентоспособности, который, с одной стороны, отражает количество профессиональных компетенций, освоенных сотрудником, а с другой стороны, базовый уровень компетентностной конкурентоспособности, обеспеченной полученным профильным образованием.

Расчет достигнутого конкурентным работником индивидуального уровня компетентной конкурентоспособности [Миляева, 2015] может быть выполнен по формуле:

$$Y_i^{KK} = 0,1 + 0,1 \times K_i^{ПК},$$

где  $K_i^{ПК}$  – количество профессиональных компетенций, освоенных  $i$ -м работником;

0,1 – базовый уровень компетентностной конкурентоспособности, обеспеченный полученным профильным образованием (здесь и далее уровни представлены в долях от 1).

**Таблица 4 - Идентификация этапа развития профессиональной карьеры и формального статуса сотрудника [Миляева, 2015]**

Этап развития профессиональной карьеры	Диапазон уровня компетентностной конкурентоспособности (профессионального развития)	Уровень профессионализма	Формальный статус работника
Подготовка	0,1-0,2	Стартовый	Начинающий специалист
Становление	0,21-0,5	Начальный	Специалист
Продвижение	0,51-0,8	Средний	Квалифицированный специалист
Улучшение	0,81-1	Высокий	Мастер

Принимая во внимание различные составляющие компетентностной конкурентоспособности, представляется возможным оценить уровень профессионального развития сотрудника для эффективного достижения стратегических целей организаций.

---

## Заключение

Проведенное исследование системы стимулирования персонала в процессе разработки и реализации стратегии развития позволило сформировать достоинства и недостатки базовых элементов современной системы стимулирования персонала для российских малых предприятий и организаций. Принципиально важно отметить преобладающее количество достоинств современной системы стимулирования персонала.

Однако, в контексте последнего из отмеченных утверждений, особого внимания заслуживает низкая заинтересованность сотрудников в повышении эффективности трудовой деятельности на малых предприятиях. Согласно опросам сотрудников малых предприятий, низкая степень заинтересованности объясняется применением компенсационного подхода, который предполагает формализованную систему оплаты труда и отсутствие прозрачной системы вознаграждений. Чтобы предотвратить «эмоциональное выгорание» сотрудников, повысить степень заинтересованность в трудовой деятельности, уменьшить выбытие работников из списочного состава необходимо применить интегрированный подход.

Для устойчивого и динамичного развития российских предприятий и организаций целесообразно ввести интегрированный подход управления человеческими ресурсами, который включает и компенсационный и компетентностный одновременно. Величина премиального фонда будет формироваться в соответствии с достижением определенного уровня профессионализма. Индивидуальный уровень компетентной конкурентоспособности сотрудников позволит более эффективно выполнять должностные обязанности и оценивать величину нематериального вознаграждения за счет открытой и прозрачной модели профессиональных компетенций.

Таким образом, вводя интегрированный подход, характеризующийся единством двух подходов, предусматривается возможность разработки и реализации модели профессиональных компетенций. Необходимость внедрения модели профессиональных компетенций обусловлена ее отличительными особенностями и положительным опытом ее реализации в различающихся по организационно-правовым формам организациях. Такая модель определяет комплекс профессиональных знаний, профессиональных умений, достаточных навыков, профессиональных установок и профессиональную ориентацию.

Характеризуя эффективность внедрения модели профессиональных компетенций в зависимости от типа организационно-правовой формы организации, можно выделить следующие эффекты:

- 1) Увеличение нематериального стимулирования сотрудников путем последовательного усиления уровня индивидуальных компетенций;

- 2) Оценка величины вложенных денежных средств;
- 3) Разработка требований, стандартов по овладению индивидуальными компетенциями;
- 4) Разработка критериев отбора сотрудников и планирование карьеры сотрудников, а именно: обучения, продвижения по службе, аттестации, а также выявление кадрового резерва сотрудников (необходимо отметить, что единство критериев отбора, планирования карьеры и формирования кадрового резерва является отличительной особенностью вышеописанной модели профессиональных компетенций);
- 5) Выявление потенциальных сотрудников на этапе отбора;
- 6) Выявление перспективных сотрудников на этапах продвижения по службе.

Наряду с этим, необходимо предусмотреть отсутствие стандартизированной методики разработки модели профессиональных компетенций. В ходе исследования были тщательно изучены модели, применяемые на практике в российских организациях. В российской практике существует множество моделей профессиональных компетенций с различной структурой и содержанием профессиональных компетенций. При применении интегрированного подхода следует учитывать неформализованный характер данной модели, отсутствие требований к содержанию и регламентируемых стандартов. Отсутствие единообразной структуры модели является противоречием для применения интегрированного подхода. Однако, несмотря на этот факт, применение модели профессиональных компетенций позволяет максимально эффективно использовать человеческий потенциал для развития организаций и малых предприятий.

В заключении необходимо отметить, что только на основе изучения отличительных особенностей разработки данной модели, изучения подходов стратегии управления персоналом, изучения стратегии развития организаций и малых предприятий можно повысить результативность процесса формирования современной системы стимулирования сотрудников как элемента стратегии развития организации.

### **Библиография**

1. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. - М. : Издательство Юрайт, 2017. — 482 с.
2. Миляева, Л.Г. Стимулирование персонала в условиях реализации компетентностного подхода. // Мотивация и оплата труда, 2015. №3. С.186-193
3. Отварухина, Н.С., Костычева, Д.А. Методический подход к построению стратегии организации в современных условиях. // Экономические системы, 2015. №4. С.52-55

4. Электронный ресурс сайта Федеральной службы государственной статистики /www.gks.ru/
5. Завьялов Ф.Н. Новые подходы к оценке благосостояния населения // Ярославский педагогический вестник. – 2012. №2. – С. 100 - 106.
6. Марченко Е.М., Глазкова В.В. Оценка эффективности социальных инновационно-инвестиционных проектов. – Владимир: Транзит-ИКС, 2015. - 195 с.
7. Моттаева А.Б., Моттаева А.Б. Основные приоритеты инновационного развития российских регионов // Экономика и предпринимательство. 2016. № 4-1 (69-1). с. 1124-1129.
8. Morozov V.S., Taskaeva N.N. Innovative solutions in the social sector of the Russian Federation. // Man in India. 2016. Vol. 96. P. 2009-2023.
9. Stein E., Taskaeva N. , Chibisova E. Methodological Aspects of the Creation of Information-and-technological Complexes Within the Investment Projects as a Factor of the Urban Territory Development. // Procedia Engineering. 2016. Vol. 165. P. 1410-1416

## **The organization of a modern system of stimulation of employees as the element of the development strategy in the organizations**

**Dar'ya A. Maksimova**

Lecturer at the Department of management and innovations,  
National Research Moscow State University of Civil Engineering,  
129337, 26 Yaroslavskoye highway, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Kosti4eva.daria@yandex.ru

### **Abstract**

The author considers the approaches to stimulation of employees of the organization in the course of development and implementation of the development strategy of the organization are critically comprehended. She pays special attention to the ambiguity of formation of modern system of stimulation of employees of the organization which, in turn, is designed to analyze the branch market for involvement of highly qualified specialists, to increase intensity of their work at high satisfaction with working conditions. However, the author found during the research of questions of system of stimulation the lack of a methodological support. Studying of numerous approaches to formation of system of stimulation of employees, allowed to allocate two fundamental approaches: scenario and competention approaches. The author also considered the possibility of application of integration approach to management of human resources during the developing and implementation of the development strategy of the organization. The author

---

emphasized the unformalized nature of this approach, the lack of requirements to its contents and the regulated standards and point out, that is the contradiction for the application of integrated approach. However, despite this fact, the author considers that application of the professional competences model allows to use the human potential most effectively for development of the organizations and small enterprises.

### For citation

Maksimova D.A. (2017) Formirovanie sovremennoi sistemy stimulirovaniya sotrudnikov kak element strategii razvitiya organizatsii [The organization of a modern system of stimulation of employees as the element of the development strategy in the organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (8A), pp. 123-134.

### Key words

System of stimulation, the development of strategy of the organization, the strategy of human resource management, the strategic management, the moral and social needs of employees, the scenario approach, compensation policy, competention approach, integration approach to stimulation of employees.

### References

1. Lobanova, T.N. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deyatel'nosti: uchebnyk i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata [Motivation and stimulation of work: textbook and practical lessons for the academic bachelor degree] / T. N. Lobanova. - M.: Yurait Publishing House, 2017. - 482 p.
2. Milyaeva, L.G. Stimulirovanie personala v usloviyakh realizatsii kompetentnostnogo podkhoda [Stimulation of personnel in the conditions of realization of competence-based approach] // *Motivatsiya i oplata truda*, 2015. № 3. pp.186-193
3. Otvarukhina, N.S., Kostycheva, D.A. Metodicheskii podkhod k postroeniyu strategii organizatsii v sovremennykh usloviyakh. [Methodical approach to creation of strategy of the organization in modern conditions] // "Ekonomicheskie sistemy, 2015. № 4. pp. 52-55
4. Elektronnyi resurs saita Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki [Electronic resource of the website of Federal State Statistics Service] /www.gks.ru/
5. Zav'yalov F.N. Novye podhody k ocenke blagosostoyaniya naseleniya. [New approaches to the assessment of welfare]. // *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik*. – 2012. №2. – P. 100 - 106.
6. Marchenko E.M., Glazkova V.V. Ocenka effektivnosti social'nykh innovacionno-investitsionnykh proektov. [Evaluation of the effectiveness of social innovative-and-investment projects]. –

Vladimir: Tranzit-X, 2015. - 195 s.

7. Mottaeva A.B., Mottaeva A.B. Osnovnye priority innovatsionnogo razvitiya rossiiskikh regionov [Main priorities of innovative development of Russian regions] // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2016. № 4-1 (69-1). c. 1124-1129
8. Morozov V.S., Taskaeva N.N. Innovative solutions in the social sector of the Russian Federation. // *Man in India*. 2016. Vol. 96. P. 2009-2023
9. Stein E., Taskaeva N. , Chibisova E. Methodological Aspects of the Creation of Information-and-technological Complexes Within the Investment Projects as a Factor of the Urban Territory Development. // *Procedia Engineering*. 2016. Vol. 165. P. 1410-1416