

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 331.2

Е.И. Мосина

ФИНАНСОВАЯ ОЦЕНКА ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегия вознаграждения разрабатывается в рамках общей стратегии управления человеческими ресурсами и подчинена реализации стратегии организации. При согласовании стратегии вознаграждения и стратегии организации заработная плата будет ориентирована на работников, которые обеспечивают больший вклад в реализацию этой стратегии.

Ключевые слова: финансирование, стимулирование, оплата труда, премирование, расход бюджета.

Вознаграждение персонала – важнейший из факторов, влияющих на готовность сотрудников к результативной работе и одновременно существенный фактор издержек. Именно поэтому передовые компании решают проблему системы вознаграждения и формируют ее по возможности таким образом, чтобы она:

- 1) удерживала расходы на персонал в рамках приемлемых экономических показателей;
- 2) способствовала мотивации персонала;
- 3) была инструментом управления действиями работников в достижении ими целей предприятия.

Неэффективная система может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы. Каждая организация использует собственную систему вознаграждений, отражающую стоящие перед ней цели, управленческую философию руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы.

Сегодня, когда произошли коренные изменения в экономике России: изменилась форма собственности, имеют место проблемы такого рода, как обеспеченность предприятия ресурсами, конкурентоспособность продукции, кардинальные изменения невозможны без решения вопросов управления персоналом. Именно для российских предприятий остро стоит проблема создания эффективной стимулирующей системы вознаграждения в условиях ограниченности средств и необходимости достижения максимальных конечных результатов деятельности, то есть рентабельности производства.

Стимулирование труда персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель стимулирования, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Сегодня успешное управление бизнесом невозможно без учета изменений, происходящих как внутри организации, так и на внешнем контуре. Руководству организации необходимо чутко отслеживать эти колебания. А значит, систему стимулирования нужно постоянно адаптировать к новым условиям, оптимизировать, менять, иногда радикально, ориентируясь на новые цели.

Изучив теории мотивации персонала, рассмотрев комплексные новейшие теории мотивации персонала, проанализировав эффективность стимулирования на ООО «Клинцы-Полимер», можно сделать вывод, что предприятие динамично развивается по всем направлениям. На анализируемом предприятии уделяется внимание стимулированию труда персонала. В коллективном договоре за 2014 год закреплено несколько видов социальных льгот и пособий работникам и ветеранам предприятия. Расходы на социальные нужды постепенно растут, что способствует социальной привлекательности предприятия. В компании разработан ряд положений, способствующих стимулированию труда его работников. Но в тоже время проанализировав ситуацию в области стимулировании труда персонала на предприятии, необходимо внести ряд предложений.

Анализ показал, что у предприятия имеются большие возможности в плане совершенствования системы стимулирования. Первый шаг, который предприятие должно сделать в плане совершенствования системы стимулирования труда, – это создание официального документа, который будет включать все разработки и совершенствования системы стимулирования. Этот документ объединит как уже существующую политику, так и новые аспекты стимулирования сотрудников. Преимущества разработки такого документа на предприятии очевидны.

Во-первых, сами сотрудники смогут четче представлять те стимулы, которые предлагает им предприятие, более полно ощущать связь между своей производительностью, многолетним трудом и получаемыми вознаграждениями.

Во-вторых, сотрудники отдела кадров смогут более уверенно работать, имея на руках документ, четко регламентирующий все виды стимулирования. Особенно это важно при денежном стимулировании. В частности, по мере автоматизации рабочих мест можно будет занести в компьютерную базу систему денежного стимулирования, которая сама будет нести ответственность за премирование сотрудников к торжественным датам.

В-третьих, руководители предприятия получают возможность сравнивать существующую на предприятии систему стимулирования с системами стимулирования на других предприятиях, вводить новые виды стимулов, что позволит удерживать работников на предприятии.

В-четвертых, этот документ поможет предприятию в области связей с общественностью, поскольку будет являться хорошим документальным доказательством заботы о сотрудниках.

В последующем данный документ нужно регулярно пересматривать, работники предприятия должны сами принимать активное участие в его составлении.

Управление системой стимулирования предполагает, что предприятие должно, с одной стороны, формировать систему привлечения, для того чтобы в организацию пришли лучшие специалисты с рынка труда, с другой – развивать и поддерживать систему удержания, которая поможет сохранить на предприятии квалифицированные кадры.

Процесс стимулирования персонала ООО «Клинцы-Полимер» состоит из двух составляющих: планирования и внедрения изменений, но более полным этот процесс можно представить из пяти составляющих, а именно: проектирование, планирование, внедрение изменений и мониторинг эффективности (рис.1).



Рисунок 1 – Предлагаемый процесс управления системой стимулирования ООО «Клинцы-Полимер»

Первый этап разработки и проектирования, останется неизменным, только на выходе этого этапа рассматривается политика предприятия в области оплаты труда.

Вторым этапом процесса стимулирования выступает планирование. На этом этапе составляется бюджет расходов на персонал: по каждой его категории, по месту возникновения, по видам затрат, по видам выплат (как из себестоимости, так и из прибыли). При этом учитываются реальные изменения в содержании деятельности работников и данные мониторинга рынка труда. Важно учитывать реальный уровень зарплат, который диктуется рынком, поскольку мы поставили перед собой задачу – иметь конкурентную (как по отрасли в целом, так и среди орловских предприятий) заработную плату.

Все мероприятия и сметы расходов на персонал необходимо планировать на год, кроме того, необходимо составлять уточненные планы на квартал и месяц. Важную роль в смете расходов на персонал играют расходы на оплату труда работников. Повышение уровня оплаты труда способствует росту стимулирования и производительности.

В связи с этим анализ расходования средств на оплату труда имеет исключительно большое значение. В процессе его необходимо осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы (ФЗП), выявлять возможности его экономии за счет роста производительности труда.

Анализ фонда заработной платы представляется целесообразным начать с изучения его удельного веса в структуре затрат на производства продукции (табл. 1).

Таблица 1 – Структура затрат бюджета в ООО «Клинцы-Полимер» в 2012-2014 гг.

Показатели	Единица измерения	2012г.		2013г.		2014г.		Отклонение (+;-) 2014г. от 2012г.
		Сумма	уд. вес %	сумма	уд. вес %	сумма	уд. вес %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всего затраты на производство в том числе:	тыс. руб.	250560	100	150042	100	143081	100	-107479
Материальные затраты	тыс. руб.	151019	60,2	83435	55,5	69043	48,2	-81976
Затраты на оплату труда	тыс. руб.	73700	29,4	47046	31,4	40557	28,3	-33143
Отчисления на социальные нужды	тыс. руб.	16940	6,8	11082	7,4	10834	7,6	-6106
Амортизация	тыс. руб.	3199	1,3	3540	2,4	3667	2,6	468
Прочие затраты	тыс. руб.	5702	2,3	4939	3,3	18980	13,3	13278

Всего затрат на производство в 2014 году стало меньше, чем в 2012 году, на 107479 тыс. руб. Важно отметить, что все затраты на производство состоят из материальных затрат, затрат на оплату труда, отчислений на социальные нужды, амортизации и прочих расходов. Так как затраты на производство сократились к 2014 году, значит, и все показатели сократились.

Материальные затраты в 2012 году составили 151019 тыс. руб., в 2013 году – 83435 тыс. руб., в 2014 году – 69043 тыс. руб. Затраты на оплату труда уменьшились в 2014 году по отношению к 2012 году на 33143 тыс. руб., но несмотря на то, что затраты на оплату труда стали меньше в 2011 году, по отношению к удельному весу эта категория одна из наибольших как в 2012 году, так и в 2014 году.

Отчисления на социальные нужды сокращаются к 2014 году, это связано, в первую очередь, с общим сокращением затрат на производство. Что касается прочих расходов, то они в 2012 году составляли 5702 тыс.руб., а в 2014 году увеличились на 13278 тыс.руб. и составили 18980 тыс.руб. Прочие расходы – единственный показатель, который увеличился в 2014 году вследствие увеличения суммы налогов и сборов, предусмотренных законодательством о налогах и сборах, уплаченных за отчетный налоговый период, расходы по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности, предусмотренных законодательством Российской Федерации, расходы на командировки работников, выплаченные в установленном порядке и т.д.

Таблица 2 – Анализ фонда заработной платы ООО «Клинцы-Полимер» в 2014 г.

Факторы	Расчет влияния фактора	Уровень влияния фактора, тыс. руб.
1	2	3
1. Изменение численности сотрудников	$-21 \cdot 225 \cdot 7,8 \cdot 0,3$	-11056,5
2. Изменение количества дней, отработанных в среднем одним сотрудником	$13 \cdot (215 - 225) \cdot 7,8 \cdot 0,3$	-304,2
3. Изменение средней продолжительности рабочего дня	$13 \cdot 215 \cdot (7,5 - 7,8) \cdot 0,3$	-251,55
4. Изменение среднечасовой зарплаты одного сотрудника	$13 \cdot 215 \cdot 7,5 \cdot (0,4 - 1,3)$	+2096,25
Итого		-9516

В результате уменьшения средней продолжительности дня на 0,3 часа фонд заработной платы сократился на 251,55 тыс. руб.

Следующий этап проектирования и реализации системы вознаграждения персонала – внедрение изменений, где готовят необходимые регламентирующие документы, согласовывают предложения с руководством компании и с профсоюзами. Так как систему стимулирования невозможно внедрить «раз и навсегда» из-за меняющихся планов организации, ситуации на рынке труда, законодательства, поэтому необходимо постоянно отслеживать эффективность системы стимулирования (в том числе и с учетом результатов ежегодной оцен-

ки сотрудников и опросов персонала) и своевременно ее модернизировать.

Последним этапом предлагаемого процесса проектирования системы вознаграждением в ООО «Клинцы-Полимер» выступает мониторинг эффективности. Необходимо постоянно проводить аудит системы вознаграждения, вносить предложения по ее усовершенствованию.

Выше предложенные изменения в системе вознаграждения направлены на повышение ценности каждого сотрудника на его рабочем месте. Эти механизмы и инструменты позволят эффективно стимулировать работников предприятия, целенаправленно влиять на качество и производительность труда. После введения данного процесса вознаграждения труда персонала не будет пробелов в осуществлении стимулирования персонала, которые присутствовали ранее. Данная система стимулирования будет более простой в применении для сотрудников.

Номинальная зарплата каждого сотрудника определяется в индивидуальном порядке. При этом для каждого грейда существуют рекомендованные величины минимальных и максимальных зарплат. Данные величины изменяются как во времени, так и географически в зависимости от общего уровня зарплат в регионе. В обязанности отдела кадров и бухгалтерии входит контроль над тем, чтобы вновь устанавливаемые номинальные зарплаты находились в рекомендуемых диапазонах. Если сотруднику устанавливается зарплата за рамками рекомендуемого диапазона, руководитель соответствующего подразделения должен обосновать необходимость такого решения.

Ежегодно проводится аттестация, которая дает возможность переходить из одного грейда в другой.

Рассмотрим более подробно схему начисления заработной платы менеджерам, для нее установлены границы, которые указаны в табл. 3.

Таблица 3 – Схема начисления заработной платы литейщиков пластмасс ООО «Клинцы-Полимер»

Должность, уровень	Оклад, руб.	Максимальная сумма (выполнение плана), руб.	Максимальная сумма (личная оценка), руб.	% выполнения плана, (личная оценка)	Итого, руб.
1	2	3	4	5	6
Бригадир литейного участка	13 000	10000	3000	100	26000
литейщик пластмасс 1 разряда	11000	9000	2000	100	22000
литейщик пластмасс 2 разряда	9000	7000	2000	100	18000
литейщик пластмасс 3 разряда	7500	5500	2000	100	15000
литейщик пластмасс 4 разряда	8000	3000	0	100	11000

Существует несколько уровней литейщиков пластмасс: от стажера до бригадира литейного участка. Каждый литейщик проходит все этапы. Перевод

литейщика пластмасс 4 разряда на литейщика пластмасс 1 разряда осуществляется по истечении испытательного срока и на основе аттестации, проводимой непосредственным руководителем.

Расчет окончательной заработной платы осуществляется следующим образом. Оплата труда складывается из нескольких частей: в нее входят стабильная окладная часть и премиальная, которая рассчитывается исходя из статистики основной работы по итогам месяца (% выполнения плана), а также из выполнения дополнительного функционала и личной оценки руководителя (нередко субъективной). Установлена также максимальная сумма за выполнение плана.

Кроме размера заработной платы, грейдом сотрудника определяется еще ряд моментов, например годовой бонус. Он устанавливается для каждого грейда и выплачивается в случае 100% достижения всех целей. Фактический размер годового бонуса определяется на основании целевого бонуса с учетом достижения личных и командных годовых целей. Для сотрудников, имеющих с 1-го по 5-й грейд, годовые цели не устанавливаются. Начиная с 6-го грейда устанавливаются личные цели и командные цели.

Личные цели устанавливаются непосредственным руководителем сотрудника. Сотрудник имеет право оговорить с руководителем выставляемые цели и высказать свое мнение и пожелания. Если сотрудник и руководитель не могут прийти к согласию о количестве и размерах целей, сотрудник имеет право обратиться за окончательным решением на один уровень выше (к непосредственному руководителю своего руководителя).

Командными целями каждого сотрудника являются личные цели его непосредственного руководителя.

В общем весе целей группы личных целей и командных целей должны составлять по 50%.

Очевидно, что существует некоторый фактор субъективизма при использовании грейдинга. Так, в нашем примере на ООО «Клинцы-Полимер» сотрудник имеет право только на определенный процент премии, соответствующий его уровню в иерархии предприятия. Некоторые надбавки и компенсации доступны лишь при достижении какого-то конкретного грейда, что не всегда является адекватным. Тем не менее, в настоящее время система грейдов используется очень широко.

В следующем шаге улучшения системы стимулирования труда персонала на ООО «Клинцы-Полимер» необходимо отметить, что оплата труда работника должна складываться из нескольких частей:

- должностного оклада (тарифной ставки);
- надбавки за выслугу лет (одинаковой для всех работников с одинаковой выслугой лет на данном предприятии);
- надбавки, зависящей от эффективного функционирования предприятия, обеспечиваемой отделом, где работает данный работник (разной по величине в зависимости от роли, которую играет тот или иной работник в обеспече-

нии прибыли предприятия);

– надбавки, зависящей от конкретного вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия (персонально для каждого работника в зависимости от личной инициативы в обеспечении целей деятельности предприятия).

Надбавка за эффективность функционирования предприятия определяется в процентах прироста окладов за выполнение определенных финансовых задач на предприятии.

Предприятию необходимо разработать краткосрочную программу материального стимулирования, связанную со снижением себестоимости продукции. Программа должна заключаться в том, чтобы каждому отделу было предложено найти пути снижения себестоимости продукции и выделить часть сэкономленных средств на премирование по итогам проведенной работы. Данное мероприятие будет полезно во всех отношениях. В частности, работники ООО «Клинцы-Полимер» получают возможность не только заработать дополнительные деньги, но и проявить себя в поиске путей повышения эффективности производства.

Руководству предприятия необходимо разработать программу, согласно которой на оплату труда будет идти определенный процент себестоимости производимой продукции. Естественно, что при организации производства должна достигаться экономия масштаба, поэтому этот процент будет снижаться с увеличением объема выпуска. Но в любом случае работники должны видеть эффективность своего труда в материальном выражении.

Существующая в настоящее время система связывает заработную плату и выработку, однако связь очень низкая, рост объемов производства не соответствует росту заработной платы. Сотрудники завода могут быть заинтересованы в повышении производительности на каждом рабочем месте и совмещении функциональных обязанностей так, чтобы как постоянная, так и переменная составляющие оплаты труда увеличились в связи с совмещением обязанностей и ростом производительности.

По производственному персоналу совмещение будет связано с повышением производительности труда и снижением трудоемкости работ в человеко-часах. Материальное стимулирование за выполнение больших объемов работ с меньшей численностью работников осуществляется при условии экономии фонда заработной платы на конкретном участке работ. Экономия фонда заработной платы, полученная от снижения численности персонала по сравнению с нормативами, расходуется на доплаты полностью или частично. При этом учитывается в качестве критерия коэффициент сложности труда.

Любая система стимулирования и оплаты труда должна быть прозрачной, понятной и справедливой, чтобы каждый сотрудник понимал, почему он «пятый» с зарплатой 5 копеек, а не «первый» с окладом 5 рублей. Именно такая задача и должна быть при разработке системы стимулирования, поэтому в данном случае для улучшения системы стимулирования труда персонала ООО «Клинцы-Полимер» можно предложить внедрение коэффициента трудового

вклада персонала.

Для того чтобы избежать демотивации персонала, необходимо не вносить изменения в существующую систему оплаты труда, а выплатить премию в качестве годового бонуса. На цели материального стимулирования был выделен общий фонд, величина которого была конечна.

Следующим шагом в улучшении системы стимулирования труда персонала становится управление карьерой как фактором стимулирования. На современном этапе стимулирование карьеры является очень важным и недостаточно проработанным элементом.

Фактическая модель карьеры – накопленные «фотографии» карьеры. «Фотографирование» карьеры дает необходимую информацию о переходе с должности на должность как по горизонтали, так и по вертикали, а также о времени работы в каждой должности, повышении квалификации, изменении знаний, навыков, умений. Фактические модели полезны тем, что могут дать представление о реальной карьере и ее механизме.

Формирование плановой модели представляет собой разработку возможной карьеры работника. При этом план включают:

- определение должностных перемещений;
- описание требований к кандидатам;
- временные интервалы;
- формы и методы оценки знаний, навыков и умений;
- оценку результатов работы.

Плановые модели имеют весьма важные психологические особенности. Они представляют собой своеобразные обещания по карьерным возможностям.

Таким образом, при управлении карьерой на предприятии необходимо исходить из следующих условий:

- разработки и внедрения такой системы управления карьерой, которая учитывала бы особенности организации, ее возможности и мотивацию персонала – карьерный инжиниринг;
- понимания особенностей собственной кадровой системы и такой важной ее составляющей, как фактическая модель карьеры;
- выявление и периодическое отслеживание стимулирования персонала относительно карьеры.

На заводе ООО «Клинцы-Полимер» в настоящее время работает 166 человек, имеется список руководителей, выдвигаемых на должности из резерва на выдвижение, но этот список состоит только из двух кандидатур. Для такого предприятия это очень даже небольшой список, ведь на заводе работают 42 человека, имеющих высшее профессиональное образование, а в возрасте от 30 до 45 лет – 59 человек. На заводе есть все условия для карьерного роста работников.

Внедрение такой формы стимулирования, как управление карьерой персонала приведет к привлечению на ООО «Клинцы-Полимер» молодого высококвалифицированного персонала, а также к сокращению текучести кадров, кото-

рая в 2014 году составила 0,07% (среднесписочная численность – 83 человек уволено – 12 человек, по собственному желанию – 4 человека), в сравнении с 2013 годом текучесть кадров увеличилась на 0,01% (при среднесписочной численности – 95 человек, количество уволенных 11 человек, в том числе по собственному желанию – 9 человек, текучесть кадров составляла – 0,06%).

Еще одним мероприятием, которое могло бы простимулировать персонал и повысить объем прибыли предприятия, является оплата обучения на курсах повышения квалификации, организация стажировок. На ООО «Клинцы-Полимер» отсутствует данная форма стимулирования, но она достаточно эффективна.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Профессиональное обучение – процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения. Профессиональное обучение является важным элементом стимулирования труда персонала.

Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании.

Ранее уже было отмечено, что все мероприятия, которые проводятся руководством предприятия по стимулированию персонала, направлены в конечном итоге на достижение одной цели – повышение объема прибыли. Основным показателем общей эффективности вложений в стимулирование и управление трудовыми ресурсами можно определить как отношение прибыли к затратам на персонал, с помощью которых эта прибыль была получена:

$$\mathcal{E} = \text{Пр} / \mathcal{Z}, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}$ – показатель общей эффективности вложений в стимулирование и управление трудовыми ресурсами;

Пр – прибыль предприятия;

$\mathcal{Z}$ – затраты на персонал.

Данный показатель целесообразно использовать на предприятиях любого типа для определения эффективности стимулирования персонала в краткосрочном периоде (от нескольких недель до нескольких месяцев). Особенно ярко он может демонстрировать конкретные краткосрочные мероприятия по материальному или моральному стимулированию: оплату за курсы повышения квалификации, премии, бонусы, повышение уровня заработной платы и др.

Прибыль ООО «Клинцы-Полимер», по данным за 2013 год, составила 164910 тыс.руб., затраты предприятия на персонал составили 126847 тыс.руб.

При проведении обучения в 2014 году для трех менеджеров по продажам,

сумма которого составила 45 тыс.руб., выручка от продажи продукции возрастет, так как после фотографии рабочего дня сотрудников, прошедших и не прошедших обучение, будет видно, что сотрудники, прошедшие обучение, выполняют свои рабочие функции более оперативно, чем другие сотрудники. В результате чего приблизительный прирост выручки составит 150 тыс. руб., а, значит, выручка от реализации продукции составила бы в 2014 году не 166971 тыс. руб., а 167121 тыс. руб.

Таким образом, эффективность работы ООО «Клинцы-Полимер» в 2014г. за счет проведения обучения персонала и, как следствие, увеличения объема продаж значительно выросла. Это значит, что предприятие может верно и своевременно затратить ресурсы на стимулирование работников, которое приведет к увеличению конечных результатов деятельности предприятия и достижению его целей в краткосрочной перспективе.

Ещё одним шагом в усовершенствовании системы вознаграждения в ООО «Клинцы-Полимер» является один из самых широко применяемых способов стимулирования персонала – стимулирование инноваций.

Суть заключается в вознаграждении сотрудников за рационализаторские предложения, которые позволяют снизить расходы предприятия и получить дополнительный доход.

Размер вознаграждения должен быть прописан в специальных нормативных документах организации, которые регулируют вопросы стимулирования инноваций. Предприятие может установить фиксированную сумму вознаграждения в течение определенного периода времени (например, 25% от общей суммы экономии в течение одного года после внедрения инновации) либо выплачивать сотруднику разовую сумму премии за принятую инновацию в размере одного или нескольких окладов.

Анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов здесь можно оценить показателем экономии ресурсов:

$$\text{ЭК}_{\text{рес}} = \text{ЭК}_{\text{ресИН}} - \text{ОТ}_{\text{рабИН}}, \quad (2)$$

где $\text{ЭК}_{\text{рес}}$ – итоговая экономия ресурсов предприятия;

$\text{ЭК}_{\text{ресИН}}$ – экономия ресурсов предприятия за счет внедрения инноваций;

$\text{ОТ}_{\text{рабИН}}$ – стимулирующие выплаты работникам за внедренные инновации.

Такой показатель можно рассчитывать за разные периоды времени: месяц, квартал, год, а также на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Например, один из сотрудников ООО «Клинцы-Полимер» разработал следующее предложение: вторые экземпляры счетов-фактур, остающихся на предприятии, не распечатывать, а хранить в электронном виде с электронно – цифровой подписью.

Среднее количество таких счетов-фактур на предприятии составляет 10000 штук в месяц. Стоимость одной пачки бумаги составляет 150 рублей. В одной пачке бумаги содержится 500 листов. Очевидно, что в год на вторые эк-

земпляры счетов-фактур тратится в среднем 20 пачек по стоимости 150 руб. за одну пачку. Итого за 12 месяцев будет потрачено 36000 руб.

За внедрение инициативы в соответствии с нормативными документами предприятия работнику положена премия в размере одного оклада, равного 15 000 руб. Рассчитаем эффективность от стимулирования сотрудника к написанию инициативы через показатель экономии ресурсов.

$$\Delta K_{\text{рес}} = 36\,000 - 15\,000 = 21\,000 \text{ (руб.)}$$

Данное мероприятие приведет к экономии ресурсов в месяц на 21 000 руб. в результате поощрения одного сотрудника за внедрение инновации.

Ранее уже было отмечено, что все мероприятия, которые проводятся по стимулированию персонала, направлены в конечном итоге на достижение одной цели – повышение объема прибыли.

В результате, можно сделать вывод, что внедрение предложенной системы стимулирования, суть которой состоит в использовании гибких систем оплаты труда, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, должно оказаться экономически эффективным для данного предприятия, поскольку размер заработной платы работника напрямую зависит от производительности и результативности его труда.

Подводя итоги проделанной работы, необходимо подчеркнуть, что именно фактор взаимоотдачи данной системы стимулирования должен положительно сказаться на прибыли ООО «Клинцы-Полимер», а также существенно повысить степень удовлетворенности работников от их деятельности на предприятии.

Список литературы:

1. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы // Управление персоналом. – 2014. – № 10 – С.76-80.
2. Баландина Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 10. – С. 79-86.
3. Бруковская О. Как построить HR-бренд вашей компании: 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя. – СПб.: Питер, 2010. – 288 с.

Мосина Екатерина Игоревна

к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: caterinamosina@yandex.ru