

УДК 336.71

*Морозова Н. Н., Стрелец М. В.*

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ КАК КРИТЕРИЙ КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА

*Проблема материального стимулирования оплаты трудовой деятельности персонала организаций, оказывающая значительное влияние на мотивацию к труду и повышающая до определенного предела его эффективность, является актуальной для Республики Беларусь.*

*Среди основных составляющих трудовой мотивации персонала обязательно присутствует удовлетворенность своим трудом, заинтересованность в его конечных результатах и приверженность своей организации. От этого зависит отношение конкретного работника к профессиональному труду и его рабочее поведение, что влияет на человеческий потенциал и конкурентоспособность организации.*

*В статье раскрывается важность критериев мотивации и стимулирования, приводятся основные показатели. На конкретном примере показано влияние на уровень оплаты труда конечных результатов деятельности и в частности производительности. В заключении авторами приводятся меры по развитию системы материального стимулирования.*

**Введение.** В современной экономике человеческий фактор выступает как устойчивый элемент роста производства, производительности труда, эффективности функционирования и конкурентоспособности предприятий. В условиях быстро меняющейся внешней среды успешная рыночная адаптация предприятия прямо зависит от заинтересованности работников в конечных результатах деятельности. Поэтому проблема мотивации и материального стимулирования труда находится сейчас в центре внимания управленцев всех уровней. Исследование тенденций и закономерностей трудовой деятельности персонала, создание высокоэффективного механизма стимулирования, квалификационного роста и направленности труда на получение высоких результатов производства является одним из основных факторов, обеспечивающих эффективное функционирование организации. К тому же в рамках государственных планов и программы социального и экономического развития Республики Беларусь постоянно разрабатываются меры обеспечения заложенных темпов роста экономики за счет трудовых ресурсов в нужном количестве и имеющих требуемую квалификацию.

**Основная часть.** Система материального стимулирования экономистами сводится зачастую к обмену благ на трудовые достижения. Данную категорию А. Я. Кибанов рассматривает как «комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения» [5, с. 21]. О. Н. Васильева, В. В. Засканов, Д. Ю. Иванов, Д. А. Новиков отождествляют его с оплатой труда [1, с. 8]. В то же время существует зависимость вознаграждения не только от трудового вклада, но и от вложенного им капитала. Такой метод материального стимулирования как плата в виде процентов и дивидендов от использования финансового капитала работника существенно повышает его заинтересованность в конечных результатах деятельности предприятия и мотивирует к эффективному труду. Однако в данном случае речь идет о моральном стимулировании работника, путем воздействия на чувство собственника, которое опосредованно формирует материальный мотив, в основе которого лежит интерес. Согласование интересов работника и интересов работодателя формирует стимул, согласно этой логике стимул работодателя, в первую очередь, должен быть направлен на экономический интерес работника и усиливать его, преобразуя в мотив, соответствующий стимулу. Основу материального стимулирования всегда составляла заработная плата, как основное вознаграждение за труд. Споры о сущности и природе заработной платы ведутся до сих пор. Создатели теории минимума средств существования, такие как Т. Мальтус, А. Смит, Д. Риккардо, У. Петти выступали за определение размера заработной платы, исходя из необходимого для физического существования минимума.

В марксистской теории заработной платы данная экономическая категория выступает как плата за труд, а по существу является денежным выражением стоимости или ценой товара «рабочая сила», величина стоимости которого определяется действующими на нее факторами. Авторы маржиналистской теории предельной производительности (А. Маршалл, Дж. Кларк) доказывали необходимость установления ставки реальной заработной платы, равной величине предельного продукта наименее производительного рабочего для обеспечения максимизации прибыли предпринимателя. С течением времени данные теории доказали свою несостоятельность и утратили актуальность.

В литературе разделяются понятия мотивации и стимулирования: мотивация направлена на формирование отношения работника к труду, а стимулирование – на обеспечение выполнения им трудовых норм или повышение производительности труда. Как правило, стимулирование должно дополнять мотивацию. Отличие стимулирования от мотивирования заключается в том, что стимулирование – это одно из внешних средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. К тому же мотивация трудовой деятельности включает: стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации; процесс побуждения работника или группы к трудовой деятельности для удовлетворения личных потребностей и достижения целей организации при совпадении их интересов. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности следующие: технологическая; дефицитная; программная; ментальная; патриархальная; корпоративная; концепция мотивации и стимулирования человеческих ресурсов. Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. В качестве мотивов выступают все актуальные потребности работника (достижения, лидерство, достаток, удовлетворение трудом, признание, условия труда, жилищные условия, профессиональное обучение и т. д.). В качестве стимулов выступают все актуальные, имеющиеся в системе управления организацией материальные и морально-психологические ценности (заработная плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, привилегии, льготы, статус и т. д.).

Материальное стимулирование труда является одним из основных факторов воздействия на персонал. Повышение эффективности материального стимулирования труда работников способствует росту производительности труда, повышению их заинтересованности в конечных результатах своего труда и деятельности предприятия в целом [5]. Цена трудовой деятельности работника определяется затратами физического и морального характера. Минимальная оплата на предприятии должна обеспечивать хотя бы прожиточный минимум (ПМ) работающего человека, а еще лучше – простое воспроизводство рабочей силы, для которого требуется, по разным оценкам, 2-2,5 ПМ.

Заработная плата имеет правовой и экономический аспекты. Юридическое понятие заработной платы дано в статье 57 Трудового кодекса Республики Беларусь. В соответствии со статьей «заработная плата – вознаграждение за труд, которое наниматель обязан выплатить работнику за выполненную работу в зависимости от ее сложности, количества, качества, условий труда и квалификации работника с учетом фактически отработанного времени, а также за периоды, включаемые в рабочее время» [4].

Как социально-экономическая категория заработная плата требует рассмотрения с точки зрения ее роли и значения как для работника, так и для работодателя. Для работника заработная плата – главная и основная статья его личного дохода, средство воспроизводства и повышения уровня благосостояния его самого и его семьи, а отсюда и стимулирующая роль заработной платы в результатах труда для увеличения размера получаемого вознаграждения. Для работодателя заработная плата работников – это расходуемые им средства на использование привлекаемой по найму рабочей силы, что составляет одну из основных статей расхода в себестоимости производственных товаров и услуг [3, с. 82].

Заработная плата как элемент системы материального стимулирования представляет собой регулярное материальное вознаграждение труда в зависимости от его сложности, условий, квалификации и опыта, необходимого для его осуществления в целях воспроизводства рабочей силы и обеспечения стимулирования его эффективности. Заработная плата традиционно подразделяется на основную и дополнительную. Основная заработная плата производится в соответствии с количеством и качеством труда для выполнения работ в конкретных условиях производства для любого работника, вне зависимости от индивидуальных особенностей исполнителя. Дополнительная заработная плата должна учитывать дополнительные затраты труда, то есть квалификацию работника, превышающую необходимый уровень или же дополнительную напряженность в условиях, отличающихся от нормальных, вызванных производственной необходимостью. С этой целью применяются компенсации, доплаты и надбавки.

Анализ существующих выплат сверх тарифной величины заработка позволяет выявить некоторые принципиальные отличия, заключающиеся в том, что надбавки связаны в основном с определенными заслугами самого работника и не связаны с дополнительными затратами труда, в отличие от доплат, которые призваны компенсировать часть работ или отличающиеся от нормальных условия этих работ, не нашедшие отражения в тарифе.

Основной элемент заработной платы – это ставка заработной платы, являющаяся постоянной величиной и зависящая от формы труда. Кроме нее в структуре заработной платы присутствует переменная компонента, включающая премии, надбавки, сдельный приработок и пр. Также в качестве доходов работника следует рассматривать и иные выплаты в денежном и натуральном выражениях, например, материальную помощь, полную или частичную оплату санаторно-курортного лечения, ценные подарки и т. д. Регулирование процесса оплаты труда может происходить как на республиканском, так и на местном уровнях. На государственном уровне это регулирование включает в себя: 1) применение норм, регламентирующих условия и порядок оплаты труда; 2) использование тарифной системы как средства регулирования заработной платы работников бюджетной сферы; 3) установление минимального размера оплаты труда, обязательного для всех организаций независимо от формы собственности и отрасли.

В настоящее время формы и системы оплаты труда можно определить как организационно-экономические механизмы соотнесения затрат и результатов труда работника с размером причитающейся ему заработной платы (рис. 1).

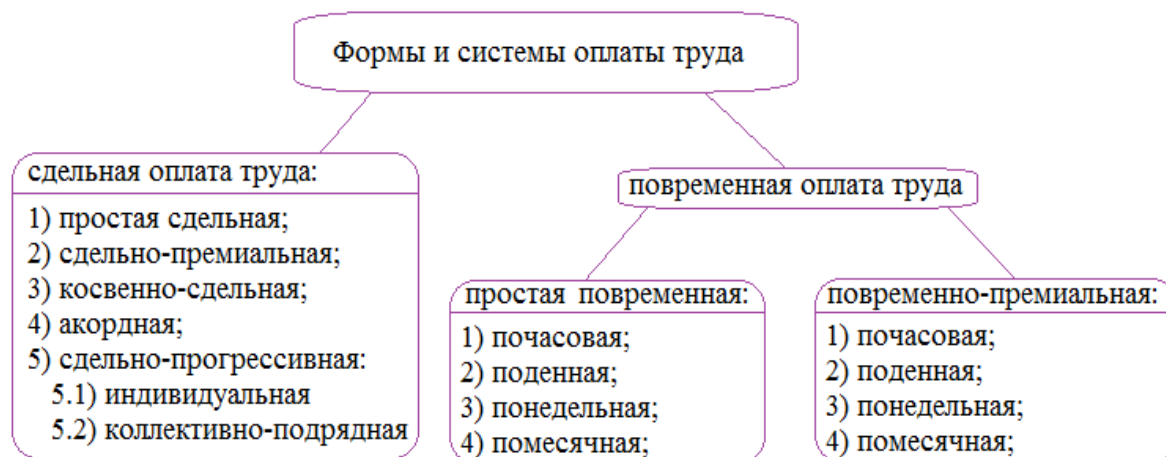


Рисунок 1 – Формы оплаты труда в Республике Беларусь

Безусловный приоритет в вознаграждении рабочих и специалистов принадлежит заработной плате. Заработная плата как цена рабочей силы в рыночной экономике должна выполнять три основные функции:

1) обеспечить работнику объем потребления материальных благ и услуг, достаточный для расширенного воспроизводства рабочей силы (воспроизводственная функция);

2) давать работодателю определенный экономический результат от применения наемного труда, позволяющий ему развивать производство и получать прибыль (стимулирующая функция);

3) быть регулятором спроса на продукты и услуги конечного потребления, а также рабочую силу на рынке труда (регулирующая функция).

Несмотря на очевидные преимущества увязывания оплаты с эффективностью работы, многие организации не пытаются использовать дополнительную оплату как мотивирующий фактор. Система материального вознаграждения, кроме заработной платы и премий, может включать в себя пенсионные накопления, участие в прибылях, оплату обучения, беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и т. п.

Исследование материального вознаграждения труда работников предприятия подразумевает проведение двух этапов, в разрезе которых система вознаграждения работников разбивается на составные элементы. При этом совокупные расходы на рабочую силу должны включать:

1) оплату труда по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; компенсирующие и стимулирующие выплаты; оплату неотработанного времени (отпуск, простой не по вине работника);

2) социальные выплаты в составе издержек обращения: а) единый социальный взнос; б) взнос на социальное страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний; в) расходы на подготовку и переподготовку кадров; г) стоимость социальных льгот, включая взносы в страховые фонды, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание и т. д.; д) затраты на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений, остающихся в личном пользовании работников;

3) социальные выплаты работникам за счет финансовых результатов: а) премии, различные виды доплат и надбавок и т.п.; б) оплата путевок в санатории; в) оплата летних лагерей детям работников; г) страхование работников и т. п.;

4) выплаты на социальное развитие предприятия: кредитование работников; предоставление жилья с полной или частичной компенсацией для работников; содержание учреждений отдыха для работников и др.;

5) прочие выплаты (премии, различные виды доплат и надбавок).

Для определения размера выплачиваемых работникам индивидуальных премий, необходимо основываться на квалиметрических (качественных) оценках полезной работы персонала, сравнивая качественные характеристики конкретной работы с работой, принятой за эталон. Такой подход позволит объективно оценить взнос каждого работника в результаты деятельности предприятия и определить размер индивидуальной премии каждого работника. В качестве эталона может выступать работа лучших работников либо достигнутая прошедшим обучение и имеющим достаточный опыт работником норма работы.

В различных странах существуют различия в системе материального стимулирования. Например, в США работники кроме заработной платы получают проценты по ценным бумагам от участия в прибылях своей организации. В странах Европы работники могут участвовать в доходах, то есть из сумм дохода каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания и не зависит от прибыли фирмы. Общий объем материального стимулирования определяется путем суммирования всех выплат работнику.

Оценка эффективности материального стимулирования труда работников с точки зрения работодателя включает собственно анализ эффективности материального стимулирования труда и построение системы обобщающих показателей эффективности. Для оценки эффективности материального стимулирования необходимо:

1) определить совокупную величину средств, предназначенных для целей материального стимулирования в отчетном периоде и за предыдущие годы;

2) выявить достигнутый уровень и темпы роста показателей, характеризующих конечные результаты и эффективность услуг, находящихся в тесной взаимосвязи с количественными показателями материального стимулирования труда;

3) выработать методологию исчисления показателей эффективности;

4) определить экономические результаты действия системы материального стимулирования труда.

Система показателей оценки материального вознаграждения труда, а также алгоритм их расчета представлены в таблице 1. Основными показателями, характеризующими эффективность материального вознаграждения труда работников со стороны организации, являются показатели емкости расходов на материальное вознаграждение, рентабельности расходов на материальное вознаграждение. Расчет сравнительных коэффициентов обеспечит оценку качественной стороны системы материального вознаграждения конкретной организации в соотношении с производительностью труда.

Таблица 1 – Система показателей оценки материального вознаграждения труда [2, 3]

<i>Показатели</i>	<i>Методика расчета</i>	<i>Условные обозначения</i>
Сумма реальной заработной платы	$ЗП_{\text{реал}} = \frac{ЗП_{\text{номинал}}}{I_p}$	ЗП <sub>реал</sub> – реальная заработная плата; ЗП <sub>номинал</sub> – номинальная заработная плата; I <sub>p</sub> – индекс потребительских цен
Темп роста суммы номинальной заработной платы	$T_p = \frac{ЗП_1}{ЗП_0}$	T <sub>p</sub> – темп роста суммы номинальной (реальной) заработной платы; ЗП <sub>1</sub> – номинальная заработная плата в отчетном периоде; ЗП <sub>0</sub> – номинальная заработная плата в базовом периоде
Фонд заработной платы (ФЗП)	$\text{ФЗП} = Ч_c * Д * П * ЧЗП$	ФЗП – фонд заработной платы; Ч <sub>с</sub> – среднесписочная численность работников; Д – количество дней, отработанных одним работником; П – средняя продолжительность рабочего дня; ЧЗП – часовая заработная плата
	$\text{ФЗП} = ЧР * ПР * З_e$	ЧР – численность работников; ПР – производительность труда; З <sub>e</sub> – зарплатоемкость
Емкость расходов на материальное вознаграждение	$E_{\text{МВТ}} = \frac{\text{МВТ}}{\text{Выр}}$	E <sub>МВТ</sub> – емкость расходов на материальное вознаграждение; МВТ – расходы на материальное вознаграждение труда работников; Выр – выручка от оказания услуг
Коэффициент опережения	$K_{\text{опер}} = \frac{I_{\text{пт}}}{I_{\text{зп}}}$	K <sub>опер</sub> – коэффициент опережения; I <sub>пт</sub> – индекс роста производительности труда в отчетном периоде; I <sub>зп</sub> – индекс роста заработной платы в отчетном периоде
Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_c} * 100\%$	K <sub>тек</sub> – коэффициент текучести кадров; Ч <sub>ув</sub> – численность работников организации, выбывших за данный период по причинам, относимых к текучести (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины); Ч <sub>с</sub> – среднесписочная численность работающих
Эффективность материального стимулирования организации	$\pm \Delta \text{ФЗП} = \text{ФЗП}_0 * \frac{I_{\text{зп}}}{I_{\text{пр}}}$	±ΔФЗП – экономия или перерасход средств фонда заработной платы; ФЗП <sub>0</sub> – фонд заработной платы в базисном периоде; I <sub>зп</sub> – индекс роста заработной платы; I <sub>пр</sub> – индекс роста производительности труда

Для оценки эффективности материального стимулирования персонала за конечные результаты деятельности проводится факторный анализ в ходе которого определяется влияние различных показателей на объем материального стимулирования персонала. Покажем на условных данных предприятия механизм расчета, основные показатели, необходимые для анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Исходные показатели деятельности предприятия

№ n/n	Показатели	Источник информации	Прошлый год	Отчетный год
1	Объем работ и услуг, млн руб.	Ф.№2 Отчет о прибылях и убытках стр. 010	96,24	122,14
2	Средняя списочная численность персонала, чел	Форма 12-г Отчет по труду, стр.01	918	1119
3	Производительность труда, тыс. руб.	стр.1 / стр.2	104,84	109,15
4	Средняя трудоемкость единицы продукции, чел./ млн	стр.2 / стр.1	9,54	9,16
5	Фонд оплаты труда, млн. руб.	Форма 6-г (заработная плата) стр. 26	25,02	32,00
6	Среднегодовая оплата труда работника, тыс. руб.	стр.5 / стр.2*1000	27,26	28,60
7	Число отработанных человеко-часов, тыс. чел.-ч.	Форма 12-г Отчет по труду, стр.06	1646	2110
8	Число дней, отработанных одним работником	Форма 12-г Отчет по труду, стр.116	225	236
9	Средняя продолжительность рабочего дня, часы	стр.7/стр.2 / стр.8	7,97	7,99
10	Среднечасовая заработная плата работника, руб.	стр.5 / стр.7	15,20	15,16
11	Зарплатоемкость, %	(стр.5 / стр. 1)*100	26	26,2

В основном все показатели деятельности предприятия имеют тенденцию к росту, причём темп роста выручки превышает темп роста численности сотрудников, что снижает трудоемкость и является благоприятной тенденцией. Экономическая модель, используемая в данном случае, является мультипликативной, и зависимость материального стимулирования от конечных результатов деятельности отражает формула:

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} * \text{ПР} * \text{Зе}, \quad (1)$$

Факторный анализ фонда заработной платы за два года расчета начинается с расчета базисного значения показателя:

$$\text{ФЗП}_0 = \text{ЧР}_0 * \text{ПР}_0 * \text{Зе}_0, \quad (2)$$

$$\text{ФЗП}_0 = 918 * 104840 * 0,25998 = 25020811 \text{ руб.}$$

Далее проводится расчет промежуточных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов на отчетные по методу цепных подстановок:

$$\text{ФЗП}_{\text{ЧР}} = \text{ЧР}_1 * \text{ПР}_0 * \text{Зе}_0; \quad (3)$$

$$\text{ФЗП}_{\text{ПР}} = \text{ЧР}_1 * \text{ПР}_1 * \text{Зе}_0; \quad (4)$$

$$\text{ФЗП}_{\text{Зе}} = \text{ЧР}_1 * \text{ПР}_1 * \text{Зе}_1; \quad (5)$$

$$\text{ФЗП}_{\text{ЧР}} = 1119 * 104840 * 0,25998 = 30499224 \text{ руб.};$$

$$\text{ФЗП}_{\text{ПР}} = 1119 * 109150 * 0,25998 = 31753055 \text{ руб.};$$

$$\text{ФЗП}_{\text{Зе}} = 1119 * 109150 * 0,26199 = 31999699 \text{ руб.}$$

Для проверки проведенных расчетов существует метод балансовой увязки – сумма размеров влияния отдельных факторов должна равняться величине общего отклонения по явлению в целом:

$$\Delta\PhiЗП = \PhiЗП_1 - \PhiЗП_0 = \Delta\PhiЗП_{\text{ЧР}} + \Delta\PhiЗП_{\text{Д}} + \Delta\PhiЗП_{\text{П}} + \Delta\PhiЗП_{\text{ЗП}}; \quad (6)$$

$$\Delta\PhiЗП = 31999699 - 25020811 = 6978888 \text{ руб.}$$

$$\Delta\PhiЗП = (30499224 - 25020811) + (31753055 - 30499224) + (31999699 - 31753055) = 6978888 \text{ руб.}$$

В отчетном периоде по сравнению с базисным объемом фонда заработной платы работников увеличился на 6978888 руб. Это произошло за счет увеличения количества работников с 918 до 1119, что обеспечило рост фонда заработной платы на 5478413 руб. Увеличение производительности труда на 4,12 % увеличило фонд заработной платы на 1253831 руб. Незначительный рост зарплатоемкости привел к увеличению фонда оплаты труда на 246643,6 руб. Таким образом, можно сделать вывод, что в отчетном году по сравнению с прошлым годом, рост численности работников привел и к росту заработной платы. В то же время рост выручки от предоставления услуг увеличил показатель зарплатоемкости, что также повлияло на уровень материального стимулирования работников.

Вторая часть факторного анализа включает в себя использование другой модели для расчета фонда оплаты труда, которая складывается из произведения среднесписочной численности работников (ЧР), количества дней, отработанных одним работником (Д), средней продолжительности рабочего дня (П) и показателя среднечасовой заработной платы одного работника (ЧЗП):

$$\PhiЗП = ЧР * Д * П * ЧЗП; \quad (7)$$

$$\PhiЗП_0 = ЧР_0 * Д_0 * П_0 * ЧЗП_0; \quad (8)$$

$$\PhiЗП_{\text{ЧР}} = ЧР_1 * Д_0 * П_0 * ЧЗП_0; \quad (9)$$

$$\PhiЗП_{\text{Д}} = ЧР_1 * Д_1 * П_0 * ЧЗП_0; \quad (10)$$

$$\PhiЗП_{\text{П}} = ЧР_1 * Д_1 * П_1 * ЧЗП_0; \quad (11)$$

$$\PhiЗП_{\text{ЧЗП}} = ЧР_1 * Д_1 * П_1 * ЧЗП_1; \quad (12)$$

$$\PhiЗП_0 = 918 * 225 * 7,97 * 15,20 = 25022400 \text{ руб.}$$

$$\PhiЗП_{\text{ЧР}} = 1119 * 225 * 7,967 * 15,20 = 30501161 \text{ руб.}$$

$$\PhiЗП_{\text{Д}} = 1119 * 236 * 7,967 * 15,20 = 31992329 \text{ руб.}$$

$$\PhiЗП_{\text{П}} = 1119 * 236 * 7,992 * 15,20 = 32083206 \text{ руб.}$$

$$\PhiЗП_{\text{ЧЗП}} = 1119 * 236 * 7,992 * 15,163 = 32000680 \text{ руб.}$$

Проверка:

$$\Delta\PhiЗП = \PhiЗП_1 - \PhiЗП_0 = \Delta\PhiЗП_{\text{ЧР}} + \Delta\PhiЗП_{\text{Д}} + \Delta\PhiЗП_{\text{П}} + \Delta\PhiЗП_{\text{ЧЗП}}; \quad (13)$$

$$\Delta\PhiЗП = 32000680 - 25022400 = 6978280 \text{ руб.}$$

$$\Delta\PhiЗП = (30501161 - 25022400) + (31992329 - 30501161) + (32083206 - 31992329) + (32000680 - 32083206) = 6978280 \text{ руб.}$$

В отчетном периоде по сравнению с базисным объемом фонда заработной платы работников увеличился на 6978280 руб., или на 27,89%. Это произошло за счет увеличения количества отработанных одним работником дней с 225 до 236 (увеличение на 4,9%), что обеспечило рост фонда заработной платы на 1491167,9 руб. Увеличение средней продолжительности рабочего дня с 7,97 до 7,99 часа привело к росту фонда оплаты труда на 90877,85 руб. Наибольший прирост достигнут за счет роста численности работников на 21,9%, что обеспечило прирост фонда зарплаты в размере 5478760,8 руб. Однако в ходе сокращения показателя среднечасовой заработной платы одного работника на 4 копейки фонд заработной платы сократился на 82526,49 руб. Это произошло по причине того, что в календарном году по сравнению с прошлым меньше работников уходили в трудовые отпуска, отпуска по временной нетрудоспособности, а также наблюдалось меньшее количество праздничных дней. Это положительная тенденция, которая требует увеличения фонда заработной платы и в то же время благоприятно сказывается на деятельности организации, но может вызвать недовольство заработной платой у работников.

Исходя из расчетов, была доказана связь материального стимулирования персонала с конечными результатами деятельности организации. В то же время наблюдается чрезмерный

рост заработной платы по сравнению с производительностью труда. Это означает, что персонал работает неэффективно. При формировании дальнейшей политики организации необходимо учитывать этот факт и снижать темпы роста заработной платы.

**Заключение.** Итак, среди возможных направлений развития системы материального стимулирования можно выделить следующие:

1. Расширение сферы деятельности организации для увеличения кадрового состава и привлечения большего количества работников, для стимулирования общереспубликанской занятости населения.

2. Расширение социальной инфраструктуры.

3. Усиление подготовки будущих специалистов для работы с большими объемами данных.

4. Разработка системы премирования, доплат, надбавок и поощрений сотрудников, связанной с различиями в интенсивности труда и загрузке работников при равных должностях, что позволит увеличить уровень оплаты труда при сохранении позиции сотрудника.

5. Ориентация на учет индивидуальных качеств работника, обеспечивающих высокую личную результативность его работы.

Можно отметить, что правильно организованная система материального стимулирования играет важную роль в развитии организации, так как хорошо замотивированный работник способен повысить общую эффективность деятельности организации. Выбор той или иной системы оплаты труда работника позволяет организации рассчитать и спрогнозировать затраты на оплату труда исходя из анализа будущих денежных поступлений от реализации продукции или услуг.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Засканов, В. Г. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика) / Под ред. проф. В.Г. Засканова и проф. Д.А. Новикова. – М.: ЛЕНАНД. – 2007. – 288 с.

2. Морозова, Н. Н. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Анализ хозяйственной деятельности» для студентов специальности Государственное управление и экономика / Н. Н. Морозова – Минск.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – 2016. – 113 с.

3. Русак, Е. С. Экономика организации (предприятия промышленности) : пособие / Е. С. Русак, Н. Н. Морозова ; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2018. – 468 с.

4. Трудовой кодекс Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 296-3: принят Палатой представителей 8 июня 1999 г.: одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 1999. – № 80. – 2/70.

5. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.

#### ***Morozova N. N., Strelez M. V. Workfare workers as a criterion of the final results of work***

*The problem of material stimulation of remuneration of personnel of organizations, which has a significant impact on the motivation to work and increases to a certain limit its effectiveness, is relevant for the Republic of Belarus.*

*Among the main components of labor motivation of the personnel there is satisfaction with the work, interest in its final results and commitment of the organization. It depends on the attitude of a particular employee to professional work and his working behavior, which affects the human potential and competitiveness of the organization.*

*The article reveals the importance of motivation and stimulation criteria, the main indicators are given. A specific example shows the impact on the level of remuneration of the final results of activities and, in particular, productivity. In conclusion, the authors provide measures for the development of financial incentives.*