

Богодухова Мария Сергеевна,
Магистрант кафедры менеджмента,
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Новосибирский государственный технический университет»

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ

Аннотация. В статье рассматривается проблема удержания персонала в современных экономических условиях. Анализируется роль системы премирования как одного из ключевых инструментов материальной мотивации и стратегического элемента кадровой политики организации. Обосновывается необходимость разработки формализованной, прозрачной и справедливой системы премирования. На основе анализа теоретических положений, нормативно-правовой базы и современных исследований предложена модель разработки и внедрения эффективной системы премирования, направленной на снижение текучести кадров и повышение лояльности сотрудников.

Ключевые слова: Система премирования, удержание сотрудников, мотивация персонала, текучесть кадров, ключевые показатели эффективности (KPI), положение о премировании, управление персоналом.

В условиях обостряющейся конкуренции на рынке труда и «битвы за таланты» проблема удержания ценных сотрудников становится одной из приоритетных задач для любой организации. Высокая текучесть кадров ведет не только к прямым финансовым издержкам, связанным с поиском, подбором и адаптацией нового персонала, но и к косвенным потерям: снижению общей производительности, утрате корпоративных знаний и ухудшению морально-психологического климата. В этом контексте инструменты управления персоналом, направленные на повышение лояльности и удовлетворенности, приобретают стратегическое значение, и центральное место среди них занимает система премирования. Она позволяет не только вознаграждать за достижение конкретных результатов, но и транслировать ценности компании, направляя усилия коллектива на достижение общих целей. По своей сути, система премирования представляет собой совокупность правил и процедур, определяющих порядок выплаты сотрудникам дополнительных денежных вознаграждений сверх основного оклада за достижение определенных показателей. В отличие от оклада, компенсирующего выполнение должностных обязанностей, премия является переменной частью и призвана стимулировать сверхнормативную производительность и лояльность. Российское законодательство, в частности статья 129 Трудового кодекса РФ, прямо относит премии к стимулирующим выплатам, входящим в состав заработной платы. Для легитимации и упорядочивания этого процесса статья 135 ТК РФ предписывает устанавливать такие системы локальными нормативными актами. Ключевым документом здесь становится «Положение о премировании», которое позволяет систематизировать подходы, обеспечить прозрачность начисления и использовать премиальный фонд как инструмент стратегического управления. Этот документ должен четко регламентировать цели премирования, категории персонала, на которые он распространяется, виды премий, а главное – конкретные и измеримые показатели (KPI), условия их расчета, а также условия возможного депремирования.

Значимость такого подхода подтверждается многочисленными исследованиями и опросами. Так, по данным SuperJob за 2023 год, около 78% руководителей российских компаний считают наличие системы премий обязательным или крайне желательным



элементом мотивации, напрямую влияющим на удержание ключевых специалистов. Более глубокий анализ предоставляют исследования Высшей школы экономики. Лонгитюдное исследование лаборатории исследований рынка труда НИУ ВШЭ (2017–2024 гг.) показало, что в компаниях с формализованной и понятной сотрудникам системой KPI-премирования текучесть кадров в среднем на 15-20% ниже, чем в организациях с непрозрачной или отсутствующей системой бонусов. Как отмечает в своей монографии профессор А.Я. Кибанов, премия трансформировалась из простой «тринадцатой зарплаты» в гибкий инструмент оперативного управления. Причем эта логика справедлива не только для крупных корпораций, но и для микробизнеса, который, не имея возможности конкурировать по уровню окладов, может удержать ценного сотрудника именно за счет гибкой и понятной бонусной части, напрямую привязанной к результату.

Для того чтобы система премирования действительно работала как инструмент удержания, она должна строиться на нескольких фундаментальных принципах. К ним относятся абсолютная прозрачность и понятность для каждого сотрудника, прямая и очевидная связь вознаграждения с измеримыми результатами (KPI), справедливость оценки, а также значимость самого бонуса и своевременность его выплаты. Психологи отмечают, что премия размером менее 10% от оклада оказывает крайне слабый мотивирующий эффект. Когда все эти принципы соблюдены, система премирования становится мощнейшим фактором лояльности. Опросы показывают, что для сотрудников прозрачная система премий является вторым по значимости фактором для принятия решения остаться в компании, уступая лишь уровню основного оклада, но опережая такие аспекты, как возможности карьерного роста и комфортная рабочая среда. Практика компаний, внедряющих подобные KPI-ориентированные системы, демонстрирует ощутимые результаты. Эффективность такого внедрения измеряется через ключевые HR-метрики: в первую очередь, через динамику коэффициента текучести кадров. Как правило, после внедрения понятной системы бонусов наблюдается его устойчивое снижение на 15-25% в течение первых 6-12 месяцев. Параллельно с этим растет индекс вовлеченности и лояльности персонала (eNPS) и, как следствие, общая производительность труда и ключевые бизнес-показатели компании.

Таким образом, становится очевидно, что разработка и внедрение системы премирования являются не просто операционной задачей HR-отдела, а стратегической инвестицией в человеческий капитал. Грамотно построенная, прозрачная и справедливая система бонусов становится мощным инструментом, который позволяет не только повышать производительность и достигать бизнес-целей, но и, что критически важно в современных условиях, – эффективно удерживать наиболее ценных и результативных сотрудников. Игнорирование или формальный подход к его построению в современных реалиях неизбежно ведет к снижению мотивации, росту текучести кадров и, как следствие, к потере стратегических конкурентных преимуществ.

Список литературы:

1. Ozerova, M. Key Performance Indicators (KPIs) and Their Impact on Employee Retention in Emerging Markets // Journal of Human Resource Management. – 2020. – Vol. 15, No. 3.
2. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. Заработная плата в России: эволюция и дифференциация. Монография. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022.
3. Исследование мотивации и лояльности персонала в российских компаниях // Вестник НИУ ВШЭ. Серия: Экономика. – 2023. – №2.
4. Кибанов А. Я. Управление человеческими ресурсами: стратегии и практики. – М.: ИНФРА-М, 2021.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023).

