

УДК 331.21

Омельченко Д.А.

5 курс, направление 1- 27 01 01-16 «Экономика
и организация производства»

Руководитель: к.э.н., доц. Коробова Е.Н.

Витебский государственный технологический университет

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВИТЕБСКИЕ
КОВРЫ» (РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ))**

Аннотация: В результате рассмотрения общепринятых подходов к оценке эффективности системы мотивации персонала организации авторам определен подход, максимально отражающий эффективность системы мотивации персонала, проведена его апробация.

Ключевые слова: персонал, мотивация, эффективность мотивации.

Omelchenko D.A.

5 course, direction 1-27 01 01-16

«Economics and organization of production»

Supervisor: candidate of economic sciences,
associate professor Korobova E.N.

Vitebsk State Technological University

**EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS
OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE ORGANIZATION
(ON THE EXAMPLE OPEN JOINT-STOCK COMPANY
«VITEBSK CARPETS» REPUBLIC OF BELARUS)**

Abstract: As a result of consideration of generally accepted approaches to assessing the effectiveness of the organization's personnel motivation system, the authors determined an approach that reflects the effectiveness of the personnel motivation system to the maximum, it was tested.

Key words: personnel, motivation, motivation efficiency.

В условиях постоянного ограничения ресурсов, которыми современные организации могут располагать, на рынках с жесткой конкурентной средой, очень важными становятся вопросы, связанные с повышением отдачи от применения этих ресурсов и, как следствие, с точностью оценки эффективности их использования. Данное положение в полной мере относится к трудовым ресурсам, к инструментам стимулирования персонала в организациях, а также к оценке эффективности используемых в организациях инструментов стимулирования труда.

Важно отметить, что в настоящее время не существует единого общепринятого подхода к анализу эффективности системы мотивации персонала в организациях. Поэтому в рамках данной статьи предпринята попытка систематизировать имеющиеся в экономической теории и практике подходы к оценке эффективности системы мотивации персонала в организациях. Как показал анализ, существуют пять ключевых подходов, позволяющих произвести анализ эффективности мотивации труда:

- 1) основан на анализе отклонения фактических затрат на стимулирование работников от плановых;
- 2) подразумевает экономическую оценку работы организации до внедрения системы мотивации и после ее внедрения;
- 3) основан на анализе мнения сотрудников организации, в отношении которых применяется система мотивация;
- 4) опирается на принцип результативного распределения ресурсов в экономических системах, предложенный В. Парето;
- 5) основан на понятии экономической эффективности, предполагающем сравнение результатов (эффектов) от функционирования системы мотивации в организации и затрат на ее деятельность.

Рассмотрим подробнее методы оценки эффективности системы мотивации персонала в организациях, предлагаемые различными исследователями в рамках каждого из пяти подходов.

1. Российский исследователь оценки эффективности системы мотивации персонала в организации в рамках первого

«план-фактного» подхода Гиляровская Л.Т. предложила осуществить анализ материального стимулирования труда, используя факторный анализ отклонения фактических показателей от нормативов заработной платы на рубль нормативно-чистой продукции. Аналогичного принципа оценки придерживаются Журлов А.Н., дополнивший исследование расчетом группы факторов («совершенствование организации труда», «изменение объема», «структура производства»), а также Ендовицкий Д.А. и Вострикова Л.А. [3], предложившие комплексную методику разработки системы стимулирования персонала, содержащую ее оценку и доработку с помощью:

1) факторного анализа («изучение и количественное измерение воздействия факторов на изменение величины вознаграждения персонала»);

2) анализа рисков («связанных с невыполнением финансовых обязательств перед персоналом и с риском неправильно выбранной (безрезультатной) модели вознаграждения персонала, вступившей в противоречие с бизнес-стратегией организации»);

3) «сравнительного анализа и изучения прогрессивных форм вознаграждения персонала, способствующих разработке стратегии мотивации сотрудников»;

4) «анализа и оценки эффективности видов вознаграждения и их влияния на конечные результаты деятельности организации»;

5) «определения оптимального размера средств на вознаграждение исходя из планируемой результативности хозяйственной деятельности организации».

В методике Ендовицкий Д.А. и Вострикова Л.А. предлагают создавать «плановые, бюджетные задания по уровню вознаграждений» персонала в организации. Далее авторы осуществляют оценку эффективности системы мотивации персонала путем «анализа выполнения плановых, бюджетных заданий по уровню вознаграждения» [3].

Следует отметить, что анализируемый «план-фактный» подход широко использовался в условиях плановой экономики, характерной для Беларуси вплоть до 90-х годов прошлого века.

При этом в современных рыночных обстоятельствах функционирования организаций он может рассматриваться только в качестве дополнительного направления оценки эффективности мотивации труда. В условиях постоянно меняющейся рыночной среды планирование показателей систем мотивации в организации является не целью процесса стимулирования персонала, а инструментом оценки эффективности системы планирования организации, что не позволяет отнести данный подход к актуальным на сегодняшний день направлениям оценки эффективности системы мотивации персонала.

2. Второй подход к оценке эффективности системы мотивации персонала в организации базируется на экономическом анализе работы организации, определяемой различными экономическими показателями, в том числе связанными с затратами на стимулирование. При этом оценка проводится на основании анализа работы организации до и после внедрения системы стимулирования персонала. Белоногова Е.В. [1] предлагает проводить анализ системы стимулирования персонала, оценивая уровень экономического развития организации через такие показатели как прибыль, рентабельность, производительность труда, коэффициент опережения.

Данный подход к оценке эффективности системы мотивации персонала организаций обладает значимым достоинством, так как он основан на сравнении эффективной работы организации с функционированием системы стимулирования труда. Фактически он акцентирует внимание на главной задаче системы мотивации персонала: содействовать улучшению деятельности организации. Однако наряду с очевидным преимуществом необходимо отметить определенный недостаток данного подхода: он связан со сложностью определения набора коэффициентов, определяющих работу организации, что не дает возможность осуществлять однозначную оценку эффективности мотивации персонала.

3. Третий подход к оценке эффективности стимулирования персонала в организации подразумевает социологическую оценку со стороны сотрудников организации. Фетисова О.А., Зинченко В.Д., Панчук Е.Ю., Жукова А. дают оценку эффективности системы мотивации сотрудников на основе выполнения социологических исследований, с помощью анкетных опросов сотрудников организации. Опрос работников организации является главным методом оценки эффективности системы мотивации персонала.

Рассматриваемый подход к оценке эффективности системы мотивации персонала не дает возможность осуществить адекватную оценку систем стимулирования труда, поскольку в нем отсутствуют базовые принципы теории управления персоналом. Все существующие инструменты управления персоналом, включая стимулирование труда, нацелены на выполнение задач организации, а проработка мотивационных и стимулирующих механизмов только с позиции удовлетворенности персонала делает применяемую систему стимулирования абсолютно неэффективной для работы самой организации. Кроме то, следует выделить, что способы оценки мотивации труда в рамках третьего подхода полностью основываются на субъективных данных, что ставит под сомнение их значимость для принятия объективных управленческих решений.

4. Четвертым подходом к оценке эффективности системы стимулирования можно назвать предложенный исследователями принцип эффективного распределения ресурсов в экономических системах, предложенный В. Парето (оптимальное положение рынка по Парето). Анализ ведется исходя из того, что «эффективным выбором является ситуация, когда невозможно улучшить положение одного экономического агента, не ухудшив при этом положение любого другого» [4]. Однако, рассматриваемый подход методически не проработан, что усложняет его практическое использование в работе организации.

5. Пятый подход к оценке эффективности системы мотивации персонала в организации базируется на понятии

«экономическая эффективность», как «результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемой отношением (или сопоставлением) полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата» [5, с. 403] При этом под экономическим эффектом, чаще всего, ученые понимают такие показатели, как «прибыль», «объем продаж», «товарооборот», а под затратами, такие показатели, как «фонд оплаты труда» и «общий объем стимулирующих выплат».

Исследователь С.А. Шапиро [6] также основывает свой анализ на понятии экономической эффективности, при этом под экономическим результатом он понимает эффект от трудовой деятельности, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями, а под ресурсами - затраты на рабочую силу. Автор предлагает проводить оценку путем сопоставления изменения экономического эффекта в результате принятых управленческих решений.

Ю.Г. Грибин и К.Ю. Королевский [2] также предлагают устанавливать эффективность системы стимулирования труда «на основе сравнения экономического эффекта полученного их реализации с необходимыми для этого материальными затратами». Авторами предлагается экономическая оценка нескольких альтернатив экономических эффектов, получаемых в следствии «совершенствования системы мотивации».

Данный подход к оценке эффективности стимулирования труда, основанный на понятии «экономическая эффективность», с точки зрения, считается наиболее результативным в рыночных условиях, определяемых жесткой конкурентной средой и ограниченностью ресурсов, так как он наиболее последовательно выстраивает зависимость между используемыми ресурсами и получаемыми результатами. Весь анализ строится на сопоставлении затрат и эффектов от них, что позволяет, во-первых, получать запланированный результат, а, во-вторых, тратить на его достижение наименьшее количество ресурсов.

Перечисленные выше подходы к оценке эффективности системы мотивации персонала в организации недостаточно разработаны в рамках теории и практики, поэтому автором предлагается дополнить такую новым подходом, который основан на рассмотрении экономической и социальной эффективности функционирования системы мотивации сотрудников.

Экономическую эффективность системы мотивации предлагается оценивать с использованием следующих показателей: темп роста производительности труда, темп роста заработной платы, коэффициент опережения темпа роста производительности труда и темпа роста заработной платы.

Социальную эффективность системы мотивации предлагается оценивать посредством проведения анкетирования. Анкета включает вопросы по следующим блокам: оценка системы материального стимулирования, оценка системы нематериального стимулирования, оценка уровня удовлетворенности трудом.

Апробация авторского подхода была проведена на примере ОАО «Витебские ковры» (Республика Беларусь).

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит подтверждением эффективности применяемых мотивационных программ.

В организации ОАО «Витебские ковры» темп роста среднегодовой заработной платы составил 114,4%, а темп роста производительностью труда - 105,1%. При этом коэффициент опережения роста производительности труда над ростом заработной платы составил 0,92. В данной организации за 2017–2018 гг. сумма перерасхода заработной платы составила 8,5% от фонда заработной платы, что неблагоприятно отражается на деятельности организации ОАО «Витебские ковры», т.к. рост производительности труда должен опережать рост заработной платы организации - это главное условие развития любой организации, обеспечивающее увеличение рентабельности и эффективности производства. Таким образом, можно

утверждать, что в организации наблюдается низкая экономическая эффективность системы мотивации.

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности.

По общему определению социальная эффективность управления характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда.

Так как сотрудник с его профессиональными навыками и личностными характеристиками представляет собой очень сложную систему, то простых способов в области мотивации и стимулирования не может быть. Следовательно, для получения практических результатов имеет значение не столько количество используемых инструментов, сколько адресность использования стимулов и их реальное воздействие на формирование трудового поведения работников.

Для анализа социальной эффективности уровня мотивации в организации ОАО «Витебские ковры» была разработана анкета, которая предлагалась для заполнения работникам предприятия, содержащая вопросы в области удовлетворенности трудом, а также системой материального и нематериального стимулирования.

Анкетирование проводилось с учетом репрезентативности, т.е. при генеральной совокупности 1215 чел. размер репрезентативной выборки составил 65, при доверительной вероятности 90% и доверительном интервале 10%.

Обработка анкет показала, что в анкетировании приняло участие 64,71% женщин и 35,29% мужчин. Наибольшее количество участников анкетирования представлено в возрасте от 31 до 39 лет (47,10% опрошенных).

В таблице 1 представлены основные формы морального стимулирования по мнению опрошенных.

Таблица 1 – Структура основных форм морального стимулирования, применяемых в ОАО «Витебские ковры» в %

Формы	Удельный вес
1. Похвала руководителя	29,4
2. Почетная грамота	0
3. Присвоение звания «Лучший работник»	11,8
4. Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку	23,5
5. Вынесение на доску почета	17,6
6. Ощущение своей принадлежности, нужности для организации, уважение	35,3
Всего	100

Составлено автором.

В результате оценки выяснилось, что для респондентов лучшими формами морального стимулирования является ощущение своей принадлежности, нужности для организации, уважение и похвала руководителя (35,3% и 29,4%). Самыми незначительными, по мнению респондентов, являются стимулирование посредством награждения Почетной грамотой (0%) и присвоение звания «Лучший работник» (11,8%).

В таблице 2 приведена структура удовлетворенности условиями труда в ОАО «Витебские ковры».

Таблица 2 – Структура удовлетворенности условиями труда в %

Формы	Удельный вес
1. Хорошие условия труда	41,2
2. Обновленная техника	23,5
3. Комфортная обстановка в коллективе	35,3
Всего	100

Составлено автором.

По данным, приведенным в таблице 2, можно сделать вывод о том, что наибольшее значение для работников имеет хорошие условия труда и комфортная обстановка в коллективе (41,2% и 35,3%).

В таблице 3 представлена оценка уровня удовлетворенности трудом в ОАО «Витебские ковры».

Таблица 3 – Оценка уровня удовлетворенности трудом в %

Вопрос	Варианты ответов			
	«Да»	«Скорее да, чем нет»	«Скорее нет, чем да»	«Нет»
1. Довольны ли Вы своей работой?	41,2	17,6	17,6	23,5
2. Часто Вы сталкиваетесь с проблемами на работе?	17,6	35,3	41,2	5,9

Составлено автором.

Анализ уровня удовлетворенности показал, что 41,2% респондентов полностью удовлетворены своей работой в организации. Полностью не удовлетворены 23,5% опрошенных. Половина респондентов отмечают, что имеют трудности в процессе выполнения работы.

В таблице 4 представлена структура основных форм материального стимулирования.

Таблица 4 – Структура основных форм материального стимулирования, применяемых в организации
ОАО «Витебские ковры» в %

Формы материального стимулирования	Удельный вес
1. Высокая заработная плата	47,1
2. Премии, надбавки	35,3
3. Социальный пакет	17,6
Всего	100

Составлено автором.

В ходе анализа основных форм материального стимулирования установлено, что наиболее действенными для работников являются высокая заработная плата (47,1%), премии, надбавки и социальный пакет (52,9%).

Таким образом, в организации наблюдается низкая экономическая эффективность системы мотивации, т.к. коэффициент опережения темпа роста производительности труда над темпом роста заработной платы меньше единицы, что

в дальнейшем придет к снижению эффективности деятельности ОАО «Витебские ковры», а социальная эффективность систем мотивации, которая была проведена на основе анкетирования сотрудников организации, имеет высокую результативность. Результаты оценки позволят организации разработать направления по совершенствованию системы мотивации.

Применение предложенных подходов к оценке эффективности системы мотивации работников организаций позволит организациям качественно проводить оценку использования средств, направленных на материальное стимулирование работников с учетом всех выплат, оценить эффективность применяемых систем стимулирования работников и увеличить степень заинтересованности работодателя в самом работнике, а работника в результатах своего труда.

Литература:

1. Белоногова Е.В., Суслова Ю.Ю., Волошин А.В. Методические подходы к оценке эффективности систем материального стимулирования труда работников торговых организаций // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 8-1. – С. 96–101.

2. Грибин Ю.Г., Королевский К.Ю. Методические подходы к оценке экономической эффективности мероприятий по совершенствованию систем стимулирования персонала // *Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал)*. – 2007. – № 6. – С. 175–178.

3. Ендовицкий Д.А., Вострикова Л.А. Системный подход к экономическому анализу вознаграждения персонала // *Аудит и финансовый анализ*. – 2006. – № 1. – С. 48–57.

4. Методологические подходы к оценке эффективности систем стимулирования и мотивации труда / Мотивация труда: персонал, руководитель, собственник, государство. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://motivtrud.ru/PCost/effect.html> (дата обращения: 01.03.2020).

5. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 479с.

6. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа. – 2005. – 224 с.

УДК 331.108.2

Парамонов П.О.

2 курс, направление 38.03.03

Руководитель: к.с.н., доц. Ранюк В.В.

МИРЭА – Российский технологический университет

СОВРЕМЕННЫЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Аннотация: в выступлении рассматриваются современные решения проблемы текучести кадров в организации через формирование эффективной кадровой политики. Проанализированы основные причины текучести кадров в организации и сформулированы их соответствующие решения посредством построения эффективной кадровой политики в организации.

Ключевые слова: текучесть кадров, кадровая политики, эффективная кадровая политика.

Paramonov P.O.

2 course, the direction 38.03.03

Supervisor: K. S. N., Assoc. Ranyuk V.V.

MIREA – Russian Technological University

MODERN SOLUTIONS TO THE PROBLEM OF STAFF TURNOVER IN THE ORGANIZATION THROUGH THE FORMATION OF AN EFFECTIVE PERSONNEL POLICY

Abstract: the presentation discusses modern solutions to the problem of staff turnover in the organization through the formation of an effective personnel policy. The main reasons for staff turnover