

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

DOI: 10.18287/2542-0461-2020-11-1-117-123

УДК 331.1



Научная статья / Scientific article

Дата: поступления статьи / Submitted: 12.01.2020

после рецензирования / Revised: 22.02.2020

принятия статьи / Accepted: 26.02.2020

**Г.В. Ветошко**

Поволжский государственный университет сервиса, г. Тольятти, Российская Федерация

E-mail: kaf\_eiu@tolgas.ru

### Проблемы построения и оценки мотивационной системы на современных предприятиях и пути их преодоления

**Аннотация:** В представленной статье рассматриваются вопросы построения эффективной мотивационной системы на предприятии, а также определяются показатели оценки его мотивационной системы. Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий. Сегодня на рынке можно купить конкурентный товар, но купить на рынке конкурентоспособность и стимулы к ней невозможно. Поэтому отечественным предприятиям приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда. В современных экономических условиях большую роль для развития организации играют вопросы повышения эффективности управления предприятием. Основными моментами являются поиск и грамотное использование внутренних резервов компании. Роль мотивации сотрудников, состоит в том, чтобы сформировать такое их поведение, которое необходимо для реализации целей предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация, система мотивации, построение системы мотивации, показатели оценки мотивационной системы.

**Цитирование.** Ветошко Г.В. Проблемы построения и оценки мотивационной системы на современных предприятиях и пути их преодоления // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2020. Т. 11. № 1. С. 117–123. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2020-11-1-117-123>.

**Информация о конфликте интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**G.V. Vetoshko**

Volga Region State University of Service, Togliatti, Russian Federation

E-mail: kaf\_eiu@tolgas.ru

### Problems of construction and evaluation of motivation systems at modern enterprises and ways of overcoming them

**Abstract:** This article discusses the issues of constructing an effective motivational system in an enterprise, as well as defines indicators for evaluating an enterprise's motivational system. The current level of production cannot develop without effective motivational systems of personnel, which must be constantly improved under the influence of economic and political conditions. Today you can buy a competitive product on the market, but you cannot buy competitiveness and incentives for it on the market. Therefore, domestic enterprises have to independently search for the most suitable and effective methods of organizing and promoting labor. In modern economic conditions, an important role for the development of the organization is played by issues of increasing the efficiency of enterprise management. The main point is the identification and proper use of the company's internal reserves. The role of employee motivation is to shape the behavior of employees, which is necessary to achieve the goals of the enterprise.

**Key words:** motivation, motivation system, building a motivation system, indicators for assessing the motivational system.

**Citation.** Vetoshko G.V. Problems of construction and evaluation of motivation systems at modern enterprises and ways of overcoming them. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Samara*

*University. Economics and Management*, vol. 11, no. 1, pp. 117–123. (In Russ.) DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2020-11-1-117-123>.

**Information on the conflict of interest:** author declares no conflict of interest.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

© *Галина Владимировна Ветошко* – старший преподаватель кафедры «Многофункциональная экономика и развитие территории», Поволжский государственный университет сервиса, 445017, Российская Федерация, г. Тольятти, ул. Гагарина, 4.

© *Galina V. Vetoshko* – senior lecturer of the Department of Multifunctional Economics and Territory Development, Volga Region State University of Service, 4, Gagarin Street, Togliatti, 445017, Russian Federation.

#### Введение

Характерными чертами современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора и развитие новых форм и методов управления персоналом.

В настоящее время в нашей стране наблюдается кризис труда. Труд из смысла жизни превратился в средство выживания. В подобных условиях сложно говорить о высокопроизводительном и эффективном труде и о росте квалификации работников и развитии их инициативы, о формировании сильной трудовой мотивации.

Мотивация персонала – это основное средство обеспечения максимального использования ресурсов и активизации имеющегося кадрового потенциала. Главная цель мотивации – получить максимальную отдачу от использования ограниченных трудовых ресурсов, что даст возможность повысить общую прибыльность деятельности предприятия.

В настоящее время существует противоречие между необходимостью в методах оценки эффективности мотивационной системы с целью повышения роли в управлении и недостаточно разработанной научно-методической базой.

Перед каждой организацией актуальна задача совершенствования мотивационной системы как способа целенаправленной координации всех усилий ее элементов. Мотивационная система позволяет устанавливать четкую систему взаимосвязей и взаимозависимостей различных видов деятельности внутри организации и между организацией и человеком, целенаправленно ведя их к достижению совместных целей.

Основным результатом эффективной мотивационной системы на предприятии является повышение эффективности всего предприятия в целом.

#### Ход исследования

Мотивация – «одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия. Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнил работу в соответствии с обязанностями и принятыми управленческими решениями» [1].

Мотивация – это «совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [2].

Под мотивированием понимается «процесс воздействия на сотрудника с целью побуждения его к необходимым действиям через пробуждение в нем определенных мотивов» [1]. При этом эффективность управления зависит от успешности процесса мотивирования. В зависимости от задач мотивирования выделяют два основных его типа.

При использовании первого типа путем внешних воздействий на сотрудника вызывают определенные мотивы, побуждающие его осуществить определенные действия, которые приведут к желательному результату для мотивирующего субъекта. При таком типе мотивирования необходимо хорошо знать, какие мотивы могут побудить человека к нужным действиям и как вызвать эти мотивы.

При втором типе мотивирования главной целью ставится формирование мотивационной структуры сотрудника. При этом главное внимание обращают на то, чтобы развивать и усиливать желательные действия и ослаблять мотивы, мешающие эффективному управлению. Такой тип мотивирования более длительный, носит воспитательный и образовательный характер и обычно не связан с конкрет-

ными действиями или результатами, которые ожидают получить от сотрудника в итоге. Второй тип требует больших усилий, знаний и особенностей для его осуществления. Его результаты в целом значительно превосходят результаты, получаемые при первом типе мотивирования.

Обозначим основные задачи, которые возникают при разработке и совершенствовании системы мотивации и стимулирования эффективного производственного поведения: «...привлечение персонала в организацию; сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности; стимулирование производительного поведения; контроль за издержками на рабочую силу; административная эффективность и простота» [2].

Мотивационная система складывается из таких элементов, как заработная плата, бонусы, бенефиты (социальные пособия) и морально-психологические вознаграждения. Рассмотрим выделенные элементы мотивационной системы более подробно (рис. 1).

<b>Мотивационная система</b>			
<p><b>Зарботная плата</b> является гарантированной компенсацией сотруднику затрат его труда на предприятии. Базовая заработная плата включает в себя базовый должностной оклад (плату за отработанное время) и надбавку (доплату)</p>	<p><b>Бонусы</b> обычно связываются с дополнительным вознаграждением за качество труда сотрудника. К ним относят: премии за выполнение плана, комиссионные выплаты, участие в прибыли и так далее</p>	<p><b>Бенефиты (социальные пособия)</b> могут рассматриваться как вознаграждение, не связанное с качеством и количеством труда (медицинская страховка, оплата отпуска, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие выплаты, которые определены законодательством или данной организацией)</p>	<p><b>Система нефинансовой мотивации</b> представляет собой морально-психологическое вознаграждение, повышающее уровень удовлетворенности работников своей работой в целом, которое влияет и формирует определенную организационную культуру организации</p>

Рис. 1 – Элементы мотивационной системы  
Fig. 1 – Elements of motivational system

Создание современной системы мотивации включает три этапа (рис. 2):

- 1) определение интересов сотрудника и организации;
- 2) соотнесение интересов сторон;
- 3) разработку методов реализации интересов сторон.

Эффективность подразумевает не только результативность предприятия, но и экономичность. Таким образом, при оценке системы мотивации могут использоваться показатели производительности труда и экономичности всей системы мотивации. Эффективность мотивации определяется оценкой прогрессивности системы управления, уровнем технической оснащенности управленческого труда, квалификацией сотрудников.

Оценка уровня мотивации – это сложная методическая проблема. В целом предлагается оценивать мотивацию персонала количественными и качественными показателями по следующим этапам:

1) «Диагностика мотивации персонала через качественные показатели осуществляется через проведение в организации социологических исследований: анкеты удовлетворенности работников работой, уровнем зарплаты, моральными формами стимулирования персонала. На основании анализа подобных опросов руководитель делает вывод о качественном уровне эффективности стимулирования трудовых ресурсов предприятия» [4];

2) «Диагностика мотивации персонала через количественные показатели. Диагностика **экономической эффективности стимулирования трудовых ресурсов**, демонстрирует, оправданы ли затраты на материальное и моральное стимулирование работника, есть ли прирост продукции или снижение себестоимости» [4].

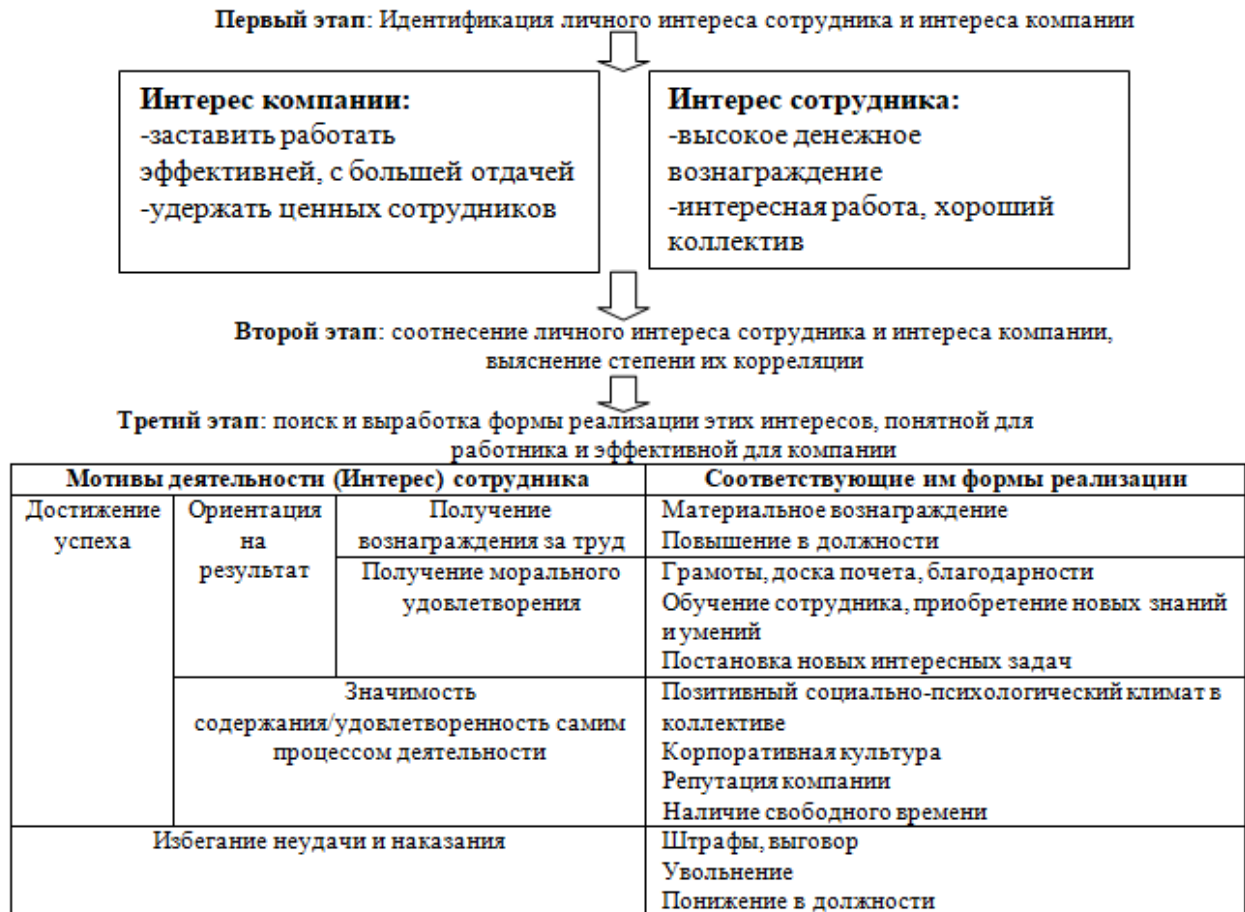


Рис. 2 – Схема построения системы мотивации [3]  
Fig. 2 – Scheme of construction of a motivational system [3]

Рассмотрим показатели, характеризующие систему мотивации сотрудников (см. таблицу).

**Таблица – Показатели оценки системы мотивации, применяемой на предприятии [2]**  
**Table – Indicators for evaluating the motivational system used in the enterprise [2]**

№	Материально-денежное	Материально-неденежное	Нематериальное
1	Доля сотрудников, охваченных стимулированием: $C = \frac{\text{Сотрудники, охваченные стимулированием}}{\text{общее число сотрудников}} * 100$ К сотрудникам, охваченным стимулированием, относятся каждый, кто получил хотя бы один вид мотивации в течение исследуемого периода		
2	Сумма премии на одного мотивированного сотрудника $\text{Прм} = \frac{\text{сумма премии, выплаченная за период}}{\text{количество сотрудников, получивших премию}}$	Количество материально-неденежных видов стимулирования, используемых на предприятии	Количество используемых предприятием нематериальных средств стимулирования: 15-минутные перерывы, сокращенный день в пятницу, совместные мероприятия (субботники) и т. д.
3	Сумма премии на одного сотрудника компании $\text{Про} = \frac{\text{сумма премии, выплаченная за период}}{\text{количество сотрудников компании}}$ (учитываются все сотрудники компании, как получавшие стимулирование, так и не получавшие его за исследуемый период)	Путевок (льготных услуг, товаров) на 1 сотрудника в натуральном и денежном выражении) = затраты (количество предоставленных путевок, льготных услуг, обучения и т. д.) / общее количество сотрудников	Оснащенность рабочего места техническими и бытовыми средствами

## Окончание таблицы

№	Материально-денежное	Материально-неденежное	Нематериальное
4	Доля премиальной части в общей сумме расходов на заработную плату	Доля затрат предприятия на льготные путевки, билеты (услуги, мероприятия) в общих затратах предприятия	Доля собственных сотрудников, получивших повышение в должности в течение исследуемого периода
5	Средняя стоимость обучения на одного руководителя по трудовому договору	Сумма премий, не связанных с результатами труда в течение исследуемого периода (праздники, дни рождения, прочие поводы) в абсолютном показателе и в расчете на 1 сотрудника компании	Доля собственных сотрудников, занявших руководящие позиции, в течение исследуемого периода
6	Доля премиальных выплат в общих затратах предприятия	Количество проведенных корпоративных мероприятий и затраты на их проведение в денежном выражении и в расчете на 1 сотрудника компании	Коэффициент удовлетворенности условиями труда среди работников предприятия
7	Доля премиальных выплат в затратах на оплату труда	Расходы на корпоративное обучение, доля сотрудников, прошедших обучение в течение периода, количество отпусков на образование и т. д.	Коэффициент удовлетворенности системой мотивации сотрудников среди персонала

Данная система показателей позволит оценить существующую систему. Но рассматривать систему мотивации без учета влияния на итоговые показатели деятельности предприятия или на показатели как таковые не имеет смысла, так как предприятие вводит систему мотивации в конечном итоге для того, чтобы увеличить свою прибыль, повышая эффективность использования сотрудников, удерживая высококвалифицированные кадры, увеличивая заинтересованность всего персонала в результатах деятельности.

Как конечную цель мотивации следует оценивать социально-экономическую эффективность применяемой системы мотивации. Данная методика использует данные по предприятию до применения / изменения системы мотивации и после введения новшеств. Ее можно рассчитывать по формуле

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{об} + \mathcal{E}_{тр} + \mathcal{E}_{с} + \mathcal{E}_{р} + \mathcal{E}_{м} + \mathcal{E}_{в} + \mathcal{E}_{кв} + \mathcal{E}_{тк} + \mathcal{E}_{рац} + \mathcal{E}_{зп} + \mathcal{E}_{кач} + \mathcal{E}_{дц} + \mathcal{E}_{си} + \mathcal{E}_{ут} + \mathcal{E}_{рп} / N, \quad (1)$$

где « $\mathcal{E}$  – социально-экономическая эффективность;  $\mathcal{E}_{об}$  – рост объема производства;  $\mathcal{E}_{тр}$  – рост производительности труда;  $\mathcal{E}_{с}$  – снижение трудоемкости работы;  $\mathcal{E}_{р}$  – сокращение численности сотрудников;  $\mathcal{E}_{м}$  – экономия топлива, сырья, энергии;  $\mathcal{E}_{в}$  – сокращение потерь рабочего времени сотрудников;  $\mathcal{E}_{кв}$  – повышение квалификации сотрудников;  $\mathcal{E}_{тк}$  – сокращение текучести кадров;  $\mathcal{E}_{рац}$  – экономический эффект от рационализации;  $\mathcal{E}_{зп}$  – экономия заработной платы работников;  $\mathcal{E}_{кач}$  – повышение удельного веса товаров высшего качества;  $\mathcal{E}_{дц}$  – достижение целей организации;  $\mathcal{E}_{си}$  – снижение издержек производства;  $\mathcal{E}_{ут}$  – удовлетворенность трудом сотрудников;  $\mathcal{E}_{рп}$  – увеличение объема реализации продукции» [5].

Эффективность мотивации «может подтверждаться и косвенными показателями: неуклонным повышением образовательного уровня сотрудников; увеличением вклада сотрудников в развитие компании; повышением значимости сотрудника в коллективе, признания и уважения; повышением жизненного уровня, интенсивности и качества труда; принятием самостоятельных решений» [6].

Основными ошибками мотивирования, которые воздействуют недостаточно эффективно или не действуют совсем, можно считать следующие.

1. Выплата «премии-приза». Руководители считают, что внезапная премия повышает лояльность к предприятию, но носит эффект мотивации, но повышения эффективности не будет происходить, так как работник не понимает, за что он получил премию, и считает ее выигрышем в лотерею.

2. Гарантированная премия, которая является частью заработной платы. Они не несут мотивирующего эффекта, но организации не отказываются от их использования, так как снижение подобной премии является мерой наказания за разные провинности.

3. Недостижимые бонусы демотивируют сотрудников, так как цели, которые ставятся не являются, в их понимании, реальными.

4. Премии за чужую работу. Увязка премий к результатам деятельности другого отдела предприятия не носит мотивирующего эффекта, так как работники сознают, что они не могут влиять на результат.

При разработке систем мотивации на предприятии надо соблюдать основные принципы для успешного ее функционирования:

- платить только за результаты или за успехи;
- использовать ясные и единые правила, которые регулируют разницу дохода разных групп работников;
- управлять ожиданиями работников. Если система мотивации, применяемая на предприятии, не оправдывает ожиданий работников, то она не может работать эффективно;
- компенсационный пакет, применяемый на предприятии, должен быть сформирован с учетом основных предложений конкурентов.

### Заключение

Корректировка и перепроектирование системы управления мотивацией – процесс непрерывный и циклический. Предприятие постоянно развивается, меняется рыночное окружение, перед предприятием в целом и отдельными подразделениями ставят новые задачи и цели. Существующие механизмы мотивации теряют эффективность и актуальность. Очень важно проводить мониторинг работоспособности системы мотивации и ее соответствие целям и задачам предприятия [7]. Тогда весь процесс перепроектирования системы мотивации на предприятии будет носить плановый, а не экстренный характер.

### Библиографический список

1. Коноплев С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: учеб. пособие для вузов. Москва: ИНФРА-М, 2009. 304 с. URL: <https://znanium.com/bookread2.php?book=145468&spec=1>.
2. Ковальчук Ю.Ю., Проценко Р.В. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности // Молодой ученый. 2016. № 9. С. 589–592. URL <https://moluch.ru/archive/113/29428>.
3. Щербатых Ю.В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах: справ. пособие для проф. подгот. студентов. 2-е изд., стер. Москва: КноРус, 2014. 242 с.
4. Оруч Т.А. Кадровая политика как система работы с персоналом предприятия // Совершенствование инструментария финансового обеспечения стратегического развития экономических систем РФ: сб. материалов Международной научно-практич. конф. / под общ. ред. Н.М. Тюкавкина. Самара: АНО «Издательство СНЦ». 2019. С. 115–118. URL: <http://repo.ssau.ru/bitstream/SOVERSHENSTVOVANIE-INSTRUMENTARIYA/KADROVAYA-POLITIKA-KAK-SISTEMA-RABOTY-S-PERSONALOM-PREDPRIYA TIYA-78211/1/%D0%9E%D1%80%D1%83%D1%87%20%D0%A2.%D0%90.pdf>.
5. Михайлова А.В. Особенности мотивации персонала государственной организации // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1–2. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=20174>.
6. Устинова К. А. Влияние мотивации на сотрудников предприятия // Молодой ученый. 2014. № 19. С. 381–383. URL: <https://moluch.ru/archive/78/13631>.
7. Оруч Т.А. Роль трудового потенциала работников в обеспечении конкурентоспособности предприятия // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2016. № 5. С. 44–47. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26427958>.

### References

1. Konoplev S.P., Konopleva V.S. Sales management: textbook for universities. Moscow: INFRA-M, 2009, 304 p. (In Russ.) Available at: <https://znanium.com/bookread2.php?book=145468&spec=1>.

2. Kovalchuk Yu.Yu., Protsenko R.V. *Sovershenstvovanie sistemy motivatsii trudovoi deyatel'nosti* [Perfection of the system of motivation of labor activity]. *Molodoi uchenyi*, 2016, no. 9, pp. 589–592. (In Russ.) URL: <https://moluch.ru/archive/113/29428>.
3. Shcherbatykh Yu.V. Labor psychology and personnel management psychology in diagrams and tables: reference book for professional training of students. 2<sup>nd</sup> edition, stereotyped. Moscow: KnoRus, 2014, 242 p. (In Russ.)
4. Oruch T.A. Personnel policy as a system of work with enterprise personnel. In: *Improving the tools for financial support for the strategic development of economic systems of the Russian Federation*: collection of materials of the International research and practical conference. N.M. Tyukavkin (Ed.). Samara: ANO «Izdatel'stvo SNTs», 2019, pp. 115–118. (In Russ.) Available at: <http://repo.ssau.ru/bitstream/SOVERSHENSTVOVANIE-INSTRUMENTARIYA/KADROVAYA-POLITIKA-KAK-SISTEMA-RABOTY-S-PERSONALOM-PREDPRIYATIYA-78211/1/%D0%9E%D1%80%D1%83%D1%87%20%D0%A2.%D0%90..pdf>.
5. Mikhaylova A.V. Features of motivation of the personnel state organization. *Modern problems of science and education*, 2015, no. 1–2. (In Russ.) Available at: <http://www.science-education.ru/en/article/view?id=20174>.
6. Ustinova K. A. Influence of motivation on the employees of an enterprise. *Molodoi uchenyi*, 2014, no. 19, pp. 381–383. (In Russ.) Available at: <https://moluch.ru/archive/78/13631>.
7. Oruch T.A. The role of labor potential employees the enterprise competitiveness. *Modern Science: actual problems of theory and practice. Series of Economics and Law*, 2016, no. 5, pp. 44–47. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26427958>.