

К ВОПРОСУ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: КРИТЕРИИ, МЕТОДЫ, ПОКАЗАТЕЛИ

Авторы: Земленая Валерия Андреевна (Белгородский государственный национальный исследовательский университет)

Аннотация: Статья посвящена проблемам оценки эффективности системы мотивации персонала, которые пока еще недостаточно освещены в специальной литературе. В результате рассмотрения как общепринятых, так и индивидуальных подходов различных авторов к данному вопросу, были систематизированы основные критерии, определены методы и показатели оценки мотивационных программ предприятия. Подчеркнуто, что выбор подхода к оценке мотивации персонала должен согласовываться с целями и задачами конкретного предприятия: от правильного выбора метода оценки зависит успешность функционирования организации.

Ключевые слова: методы оценки эффективности, мотивационные программы, эффективность мотивации, социальная эффективность, экономическая эффективность.

Annotation: *The article is devoted to the problems of evaluating the effectiveness of the personnel motivation system, which are not yet adequately covered in the specialized literature. As a result of consideration of both generally accepted and individual approaches of various authors to this issue, the main criteria were systematized, methods and indicators for evaluating the motivational programs of the enterprise were determined. It is emphasized that the choice of approach to assessing staff motivation should be consistent with the goals and objectives of a particular enterprise: the successful functioning of the organization depends on the correct choice of assessment method.*

Keywords: *effectiveness assessment methods, motivation programs, motivation efficiency, social efficiency, economic efficiency.*

Введение.

Актуальность вопросов мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала очевидна. Система мотивации и стимулирования персонала решает актуальные задачи привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала, формирования правильного производственного поведения и повышения производительности труда. [6]

Иными словами, эффективное мотивирование деятельности работников на достижение желаемых результатов, способствует правильной организации работников, максимальной отдаче от использования имеющихся трудовых ресурсов и, в итоге, позволяет повысить результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Таким образом, не вызывает сомнений, что оценка эффективности мотивации работников и оценка эффективности трудовой деятельности – два взаимосвязанных

понятия, и, следовательно, подходы к решению этих вопросов, а так же сложности, связанные с разработкой методик их оценки, сходны между собой.

Главная задача проводимой предприятием мотивационной политики - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект при одновременной экономии затрат. Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность. С одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой - работников.

Предприятиям, работающим в условиях рыночной экономики, совершенно необходимо при разработке методов управления мотивацией персонала ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Для чего следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности мотивационных программ, выбору из многообразия методов подходящей системы показателей эффективности (с учетом специфики предприятия и сферы деятельности) и применению ее для увеличения профессиональной отдачи работников.

На сегодняшний день данной проблеме в научной и учебной литературе пока еще мало уделяется внимания, несмотря на возросший интерес к мотивации персонала в целом. Большинство источников затрагивает отдельные вопросы системы мотивации: теоретические основы мотивации, формы мотивации труда, создание системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, управление мотивацией и стимулированием. Все эти и другие вопросы рассматривают в своих работах многие авторы (Ю.С. Трапицын, А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева, В.В. Травин, В.А. Дятлов, А.А. Руденко, Т.В. Остудина, Т.В. Полякова, Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова, А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина), при этом не касаясь вопросов эффективности мотивационных мероприятий, как итога и цели внедрения тех или иных мотивационных программ.

Основная часть.

В настоящее время, на основе изучения существующих подходов к оценке эффективности системы мотивации, выявлено, что единой методики оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала не существует.

Как правило, предлагается использование ряда показателей, как относительных, так и абсолютных, анализ которых в динамике позволяет делать выводы о повышении (или снижении) эффективности действующей системы мотивации и стимулирования персонала организации, эффективности изменений в данной системе. [6]

Точно так же не существует и единого подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности.

Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и другими. [2]

Соответственно, на данный момент рекомендуется множество подходов к измерению и оценке мотивации. Некоторые авторы производят ее через оценку деятельности персонала или деятельности предприятия.

Так, например, Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко и Е.С. Дашкова предлагают следующие подходы:

1. По результатам деятельности работников (анализ результатов, эффективности труда, рассчитываемые исходя из динамики производительности труда).
2. По поведению работников (желание работать, результаты труда, трудовая дисциплина, ответственность, отношение к изменениям).
3. Путем выявления косвенных показателей, характеризующих состояние мотивации персонала (удовлетворенность трудом, проявляющаяся в уровне текучести персонала и уровне абсентеизма).

С. А. Шапиро в качестве одного из методов оценки эффективности мотивации персонала представляет собственный подход, учитывающий эффекты от снижения текучести кадров, эффект от обучения персонала и совмещения нескольких профессий, эффект от увеличения производительности труда. Согласно данному методу, первоначально определяется эффект от перечисленных показателей с последующим расчетом их суммарной эффективности.

В статье «Методика оценки эффективности системы стимулирования труда» [3] отражена разработанная авторами А.В. Модорским и Г.Г. Модорской методика оценки эффективности систем стимулирования, которая предполагает проведение четырехступенчатого анализа системы стимулирования:

1. Проведение социологического исследования.
 2. Анализ экспертного мнения.
 3. Расчет общих показателей оценки эффективности системы стимулирования.
 4. Расчет специальных показателей оценки эффективности системы стимулирования.
- [3]

Также этими авторами для оценки эффективности системы стимулирования рассматривается ряд других критериев, которые представляют собой отношение некоторых показателей финансово-хозяйственной деятельности (чистая прибыль, инвестиции, себестоимость выпускаемой продукции) к фонду заработной платы. При этом замечается, что данные критерии зависят от конъюнктурных сдвигов, существенно влияющих на изменение указанных соотношений, безотносительно к изменению эффективности системы стимулирования.

Наиболее часто исследователями в области мотивации труда (С.А. Шапиро, А.П. Егоршин, Т.Г. Озерникова, О.П. Чекмарев и другие) для оценки эффективности системы мотивации применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда, и различные варианты его оценки. Например, выручка, изменение выработки или количества клиентов на единицу изменения ФОТ или затрат на стимулирование, коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы.

Обобщение всех вышеперечисленных подходов к оценке эффективности мотивирования персонала позволяет сделать следующие выводы.

Показатель эффективности – это *количественная или качественная* характеристика, которая отражает степень эффективности воздействия на объект управления.

Таким образом, оценку эффективности системы мотивации персонала необходимо производить, рассматривая две группы методов:

- Оценка измеряемыми количественными результатами (*экономическая эффективность системы мотивации*);
- Оценка в качественных показателях (*социальная эффективность системы мотивации*).

В зависимости от целей внедрения на предприятии системы мотивации, производится и выбор критериев для оценки ее эффективности: [5]

Таблица 1.

Взаимосвязь целей системы мотивации и стимулирования персонала организации с проявлением ее социальной и экономической эффективности

Цели системы мотивации	Критерии эффективности	
	экономической	социальной
Привлечение персонала в организацию	- укомплектованность кадрами; - скорость закрытия вакансий.	- формирование положительного HR-бренда; - высокое качество трудовой жизни работников.
Сохранение сотрудников в организации	-снижение текучести кадров и уменьшение связанных с ней рисков для компании; -снижение издержек на поиск и подбор персонала.	- высокое качество трудовой жизни работников; -повышение удовлетворенности персонала; -благоприятный социально-психологический климат; -лояльность и приверженность персонала компании.
Стимулирование производственного поведения	-рост производительности труда; -повышение качества продукции; -внедрение новых технологий; -увеличение количества рационализаторских предложений; -снижение потерь рабочего времени; -уменьшение случаев нарушения дисциплины, требований охраны труда.	-высокое качество трудовой жизни работников; -повышение удовлетворенности персонала; -благоприятная структура трудовой мотивации.

Цели системы мотивации	Критерии эффективности	
	экономической	социальной
Контроль за издержками на рабочую силу	-рост производительности труда, снижение трудоемкости продукции; -соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы; -достижение экономии всех видов материальных ресурсов.	

Социальная эффективность мотивации определяет степень использования потенциальных возможностей работника и трудового коллектива, успешность решения задач социального развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда.

Л.Х. Никифорова в своей статье «Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала» [4] представляет расширенную классификацию показателей социальной эффективности, на основании которой в таблице 2 приведена классификация, учитывающая показатели, наиболее значимые для организации:

Таблица 2.

Классификация показателей социальной эффективности

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
Удовлетворенность работников различными аспектами труда	Удовлетворенность уровнем заработной платы.
	Удовлетворенность системой социальной защищенности.
	Удовлетворенность отношениями в коллективе.
	Удовлетворенность содержанием и значимостью труда.
	Удовлетворенность системой карьерного развития.
	Удовлетворенность системой профессионального развития.
Текучесть кадров	Текучесть кадров в целом по предприятию.
Организационно-трудовые условия труда	Уровень дисциплины труда. Уровень травматизма работников. Уровень заболеваемости работников. Напряженность и интенсивность труда.
Социально-психологические условия труда	Морально-психологический климат в коллективе.

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
Социальная защищенность работников	Обеспеченность детскими дошкольными учреждениями. Обеспеченность медицинской помощью. Обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения. Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями.
Профессионально-квалификационная структура персонала	Общеобразовательный уровень работников.
	Профессиональный уровень работников. Уровень квалификации работников. Доля работников, прошедших повышение квалификации.

По мнению А.П. Егоршина, помимо вышеперечисленных, к показателям социальной эффективности, необходимо отнести такие, как средняя заработная плата работника, удельный вес фонда оплаты труда в выручке, темпы роста заработной платы и другие. То есть, показатели, большинством исследователей отнесенные к показателям *экономической эффективности*. Данный факт так же свидетельствует о наличии разногласий в вопросах оценки мотивированности персонала.

Одним из наиболее эффективных способов получения качественных оценок стимулирования трудовых ресурсов является в первую очередь проведение на предприятии социологических исследований (анкетирование, интервьюирование). Кроме того, применяются методы наблюдения, а так же анализ документов и отчетности предприятия, отражающих результаты осуществления кадровых процессов в организации.

Показатели социальной эффективности оказывают влияние на достижение показателей экономической эффективности. В то же время социальный эффект трудно выразить в денежном выражении, как и определить количественно степень влияния социальных факторов на достижение экономических показателей. Поэтому необходимо стремиться, чтобы расчет показателей экономической эффективности сопровождался и оценкой социального эффекта. [1]

Экономическая эффективность имеет большое значения для выполнения стратегических целей организации, поскольку любое управленческое решение должно быть экономически обоснованным и целесообразным.

При этом следует помнить, что показатели экономической эффективности (таблица 3) лишь *косвенно* отражают влияние системы мотивации на экономические результаты деятельности компании, поскольку на результативность деятельности организации оказывает влияние не только эффективность работы персонала, но и другие факторы: изменение законодательства, производственных технологий, рыночной конъюнктуры.

Показатели экономической эффективности системы мотивации определяют с

помощью анализа экономической и статистической отчетности предприятия с последующим расчетом ключевых показателей эффективности системы стимулирования на основании полученных данных.

Таблица 3.

Основные показатели экономической эффективности мотивационных программ

Показатель	Формула расчета	Экономический смысл
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Ч_{\text{ср.}}$ <p>где: Q – выполненный объем; Ч_{ср.} – среднесписочная численность персонала.</p>	<p>Ключевой показатель эффективности системы мотивации (его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных программ). Возможны другие варианты оценки ПТ: изменение выработки, валового дохода, прибыли или количества единиц обслуживания на единицу изменения ФОТ или затрат на стимулирование.</p>
Коэффициент опережения (К_{оп.})	$К_{\text{оп.}} = T_{\text{пт}} / T_{\text{зп}}$ <p>Где: T_{пт} – темпы роста производительности труда; T_{зп} – темпы роста заработной платы.</p>	<p>Отражает опережение роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы. В норме должен быть больше единицы: экономическая отдача от персонала ПТ превышает вложения в материальное стимулирование ЗП (рост материального стимулирования должен сопровождаться более высоким ростом производительности труда).</p>
Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах	$\%зп = Фзп / С ,$ $\%зп = Фзп / З ,$ <p>где: Фзп – фонд заработной платы, руб.; С – себестоимость продукции, руб.; З – совокупные затраты, руб.</p>	<p>Отражает рентабельность действующих на предприятии мотивационных программ, и определяет, насколько они «утяжеляют» себестоимость продукции. Представляет интерес для стратегического анализа и формирования программы общей оптимизации хозяйственных затрат, роста производительности труда и снижения себестоимости продукции.</p>

Показатель	Формула расчета	Экономический смысл
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \Phi_{зп} / В,$ $ЗЕ = \Phi_{зп} / П,$ <p>где: Фзп – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.; П – прибыль по балансу, руб.</p>	<p>Позволяет оценить уровень затрат и общую экономическую эффективность работы предприятия. Показывает величину расходов на зарплату, приходящуюся на единицу продукции в стоимостном выражении.</p> <p><i>Чем ниже показатель, тем результативнее используются зарплатные средства (тем эффективнее существующая система мотивации).</i></p>
Зарплатоотдача (ЗО)	$ЗО = В / \Phi_{зп},$ $ЗО = П / \Phi_{зп},$ <p>где: Фзп – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.; П – прибыль по балансу, руб.</p>	<p><i>Зарплатоотдача (рентабельность трудового процесса) — показатель, обратный зарплатоемкости. Характеризует действенность использования средств на зарплату. Показывает, во сколько раз выручка/прибыль работодателя, полученная в результате работы сотрудников, превышает фонд оплаты труда.</i></p> <p><u><i>Снижение зарплатоемкости и увеличение зарплатоотдачи говорит о грамотном управлении расходами на материальную мотивацию персонала.</i></u></p>

Заключение.

Подводя итог вышесказанному, необходимо сделать несколько существенных выводов:

1. Разработку системы мотивации (либо изменение существующей) необходимо согласовывать с целями и задачами предприятия, исходя из которых, в дальнейшем будет производиться выбор методов и показателей (качественных, количественных, комбинированных) для анализа и обоснования ее эффективности.
2. При выборе методов следует руководствоваться условиями работы конкретной организации, учитывая организационные, технологические, конъюнктурные изменения.
3. Показатели оценки должны быть доступными для сбора исходных данных и их анализа, не должны быть затратными по финансам и времени, отслеживаемыми в динамике, позволяющими оценить все элементы действующей системы стимулирования.

Выполнение всех этих условий способствует наиболее точному определению критериев эффективности мотивационных программ и достижению на их основе высокой результативности и прибыльности организации.

Использованные источники:

1. Армстронг, Майкл. Главный учебник HR в мире / Майкл Армстронг ; [пер. с англ. Е.Л. Бегма]. - М.: Эксмо, 2019. - 416 с.
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017.- 378 с.
3. Модорский А.В., Модорская Г.Г. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». - - № 4(27). - С. 160-169.
4. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 6 [Электронный ресурс] //Режим доступа <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632>.
5. Одегов Ю.Г., Федченко А.А, Дашкова Е.С. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-практическое пособие/ Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова.- М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. - 336с.
6. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб.пособие / Т. Г. Озерникова. - Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. - 183 с.
7. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие /О.П. Чекмарев. - СПб.: Изд-во СПбГАУ, 2013. - 343 с.
8. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2016. — 268 с.