

ОЦЕНКА И АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ASSESSMENT AND ANALYSIS OF THE SYSTEM OF PERSONNEL MOTIVATION AND STIMULATION IN THE COMMERCIAL ORGANIZATION

Л.В. Прудникова^{1*}, О.И. Юркевич²

¹ Витебский государственный технологический университет

² Филиал «Витебские тепловые сети» РУП «Витебскэнерго»

УДК 658.310.9

L. Prudnikava^{1*}; O. Yurkevich²

¹ Vitebsk State Technological University

² «Vitebsk Heat Supply Networks» Affiliate of RUE «Vitebskenergo»

РЕФЕРАТ

ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ, УРОВЕНЬ МОТИВАЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОТИВАЦИИ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, ОЦЕНКА МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ, ВЫПЛАТЫ СТИМУЛИРУЮЩЕГО ХАРАКТЕРА, ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ЕМКОСТИ СТИМУЛИРУЮЩИХ ВЫПЛАТ, СИСТЕМА ГРЕЙДОВ

В работе обоснована необходимость оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации. Предложена авторская классификация систем оплаты труда согласно уровня мотивационной составляющей и классификация выплат стимулирующего характера в зависимости от мотивационной направленности. На основе комплексного подхода разработана методика оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации, включающая факторы, частные и обобщающие показатели. В результате апробации методики в ООО «Модерн-Экспо» и филиале «Витебские тепловые сети» РУП «Витебскэнерго» дана оценка эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала, выявлена необходимость и определены направления ее совершенствования в исследуемых организациях.

ABSTRACT

FACTORS, LEVEL MOTIVATION, EFFICACY OF MOTIVATION, THE PERFORMANCE OF ORGANIZATION, EVALUATION OF MATERIAL MOTIVATION, PAYMENTS OF STIMULATING CHARACTER, FACTOR ANALYSIS OF CAPACITY STIMULATING PAYMENTS, GRADING SYSTEM

The work proves the necessity of evaluation and analysis of the motivation system and stimulation of the commercial organization's personnel's work. The authors offered the classification of remuneration systems according to the level of the motivational component and classification of incentive payments depending on motivational orientation. Based on integrated approach the technique of motivation system analysis and assessment and stimulation of the personnel's work in the commercial organization is developed including factors, individual and collective indicators. The methodology being tested at JSC «Modern-Expo» and «Vitebsk heat networks» affiliate of RUE «Vitebskenergo» the effectiveness of the system of motivation and stimulation of staff's work is evaluated, the need and determined the directions of its improvement in the studied organizations is identified.

* E-mail: prudnikova70@yandex.ru (L. Prudnikava)

АКТУЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

Достижение целей организации невозможно без обеспечения эффективных действий персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. В связи с этим руководство должно выполнять весьма важную функцию – создание условий для мотивации работников и осуществление ее на практике. Особенностью современного управления персоналом является возрастающая роль личности работника, соответственно меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем определенности в соотношении отдельных аспектов мотивации сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. Необходимо отметить, что в большинстве научных трудов, посвященных мотивации, основное внимание уделено исследованиям проблем структуры и динамики трудовой мотивации. Между тем исследований, посвященных практической разработке ориентированных моделей трудовой мотивации персонала коммерческих организаций в условиях «новой экономики», явно недостаточно. Таким образом, особую значимость приобретает разработка рекомендаций по оценке и совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель статьи состоит в разработке методики оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации.

Для реализации поставленной цели в ходе исследования решены следующие задачи:

- развитие теоретико-методологических основ системы мотивации и стимулирования труда персонала;
- изучение отечественного и зарубежного опыта оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала;

- определение уровня мотивации персонала на основе оценки значимости выделенных мотивационных факторов и оценки степени удовлетворенности ими;
- определение числового значения результативности деятельности организации на основе использования многокритериального метода измерения результативности;
- определение эффективности мотивации и ее группировка;
- разработка факторной модели емкости стимулирующих выплат;
- оценка наличия и тесноты связи между размером стимулирующих выплат и уровнем зарплатоёмкости;
- разработка алгоритма выбора направления совершенствования системы мотивации персонала.

СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Впервые слово «мотивация» употребил Артур Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины»: мотивация – это причинность, видимая изнутри. В настоящее время существуют два подхода к определению мотивации. Первый из них рассматривает мотивацию как структурное образование, как совокупность факторов или мотивов (В. И. Ковалев, В. Д. Шадриков, Г. Г. Зайцев, Э. А. Уткин). В рамках второго подхода мотивация рассматривается как динамичное образование, как процесс, поддерживающий психическую активность человека на определенном уровне (Е. П. Ильин, В. Н. Куницына, М. Х. Мескон, В. К. Вилюнас). Также выделяется два подхода к изучению теорий мотивации. Содержательные теории мотивации базируются на удовлетворении потребностей и побуждении человека к действиям (иерархия потребностей Маслоу, теория Ф. Герцберга, теория МакКлелланда). Согласно процессуальному подходу, поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения (теория Врума, теория Адамса, модель Портера-Лоулера). В результате человек принимает решение об активных действиях или бездействии. Несмотря на то, что данные теории расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими и во многом дополняют друг друга. Развитие теорий

мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Данные теории мотивации в той или иной мере используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду [4, 6, 8, 9].

Исследовав основные содержательные и процессуальные мотивационные теории, их состав, достоинства и недостатки, предлагается представить модель мотивации персонала организации в виде двухуровневой системы (рисунок 1).

Первый уровень мотивации – удовлетворение базовых потребностей (потребность в работе, стабильности, минимально необходимых условиях труда). Только после достижения данного уровня можно говорить о мотивации к более эффективному труду. Второй уровень – непосредственная мотивация к более эффективному труду, достигаемая с помощью материальных и нематериальных факторов мотивации. Значимость применяемых факторов мотивации стимулирует работника к действию, в результате которого ожидается получение дополнительных бонусов. В случае удовлетворённости полученным вознаграждением и затратами на его достижение работник мотивируется на повышение эффективности своей деятельности.

Материальные стимулы – это наиболее важное средство воздействия на мотивацию работников, обладающее значительным потенциалом в ее повышении. В материальном стимулировании основное значение имеет заработная плата.

Сравнительная характеристика систем оплаты труда с точки зрения влияющих мотивационных факторов представлена в таблице 1. Авторская классификация систем оплаты труда, с точки зрения мотивационной составляющей, представлена на рисунке 2.

При этом, рассматривая состав и структуру фонда заработной платы, необходимо отметить, что размер мотивационного влияния на персонал не пропорционален доле элементов в фонде заработной платы (рисунок 3).

Наибольшее мотивационное влияние несут в себе выплаты стимулирующего характера, поскольку призваны повышать результаты деятельности работника, его профессиональный уровень, инициативу и лояльность к организации. Так как выплаты стимулирующего характера обладают наибольшим мотивационным потенциалом, представим их авторскую классификацию в зависимости от мотивационной направленности (рисунок 4).

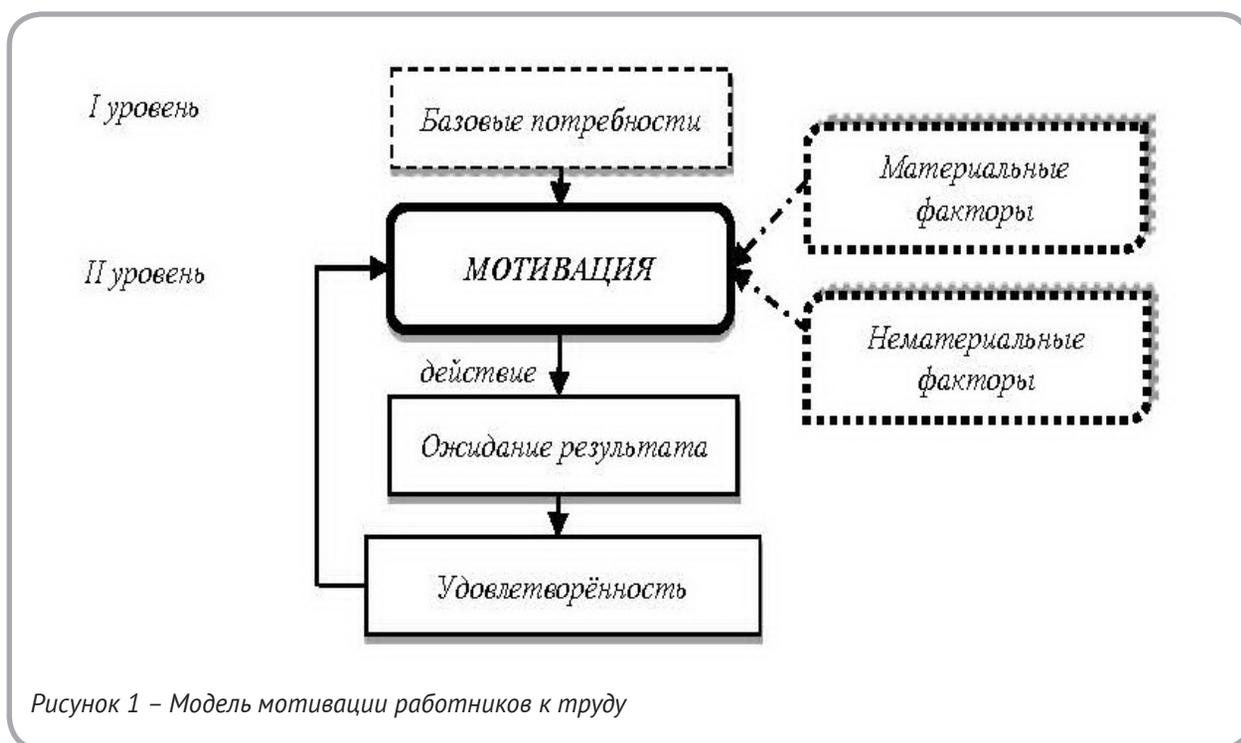


Рисунок 1 – Модель мотивации работников к труду

Источник: составлено авторами.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика форм и систем оплаты труда

Формы и системы оплаты труда	Зависимость от результативности работника	Зависимость от финансовых результатов организации	Зависимость от уровня профессиональных знаний работника
Система компетенций			
Повременная форма			
Бестарифная система			
Бонусная система			
Система QPR			
Сдельная форма			
Система KPI			
Система грейдов			

Примечания: □ - фактор оказывает влияние на формы и системы оплаты труда; ■ - фактор может оказывать влияние в зависимости от условий применения форм и систем оплаты труда.

Источник: составлено авторами.



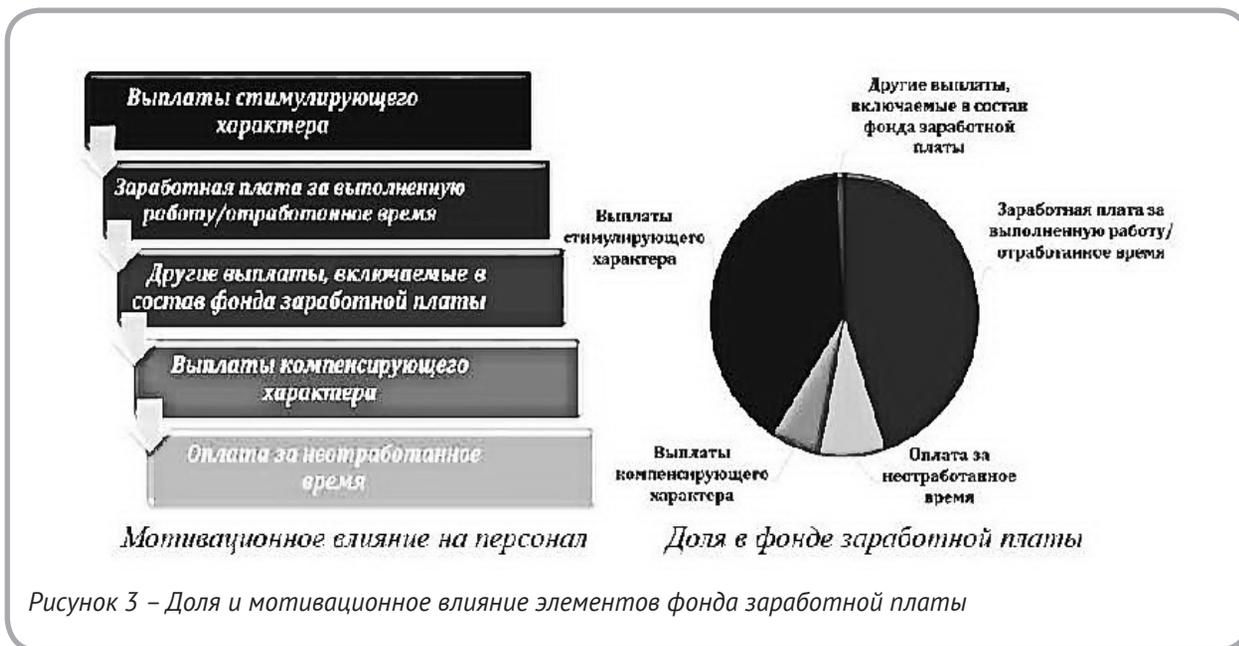
Рисунок 2 – Классификация систем оплаты труда согласно мотивационной составляющей

Источник: составлено авторами.

В целях исследования факторов мотивации работников рядом авторов предлагаются различные методики определения уровня мотивации для сотрудников с позиции оценки значимости факторов (таблица 2).

Несмотря на значительное количество исследований в области оценки и анализа уровня мотивации, предлагаемые различными автора-

ми методики носят описательный характер и направлены на определение значимых мотивационных факторов и психотипов работников. При этом оценка уровня мотивации не связывается ни с результативностью труда, ни с количественным выражением мотивационных факторов (например, оплатой труда). К модели, позволяющей получить количественную оценку



Источник: составлено авторами.



Источник: составлено авторами.

уровня мотивации, можно отнести факториально-критериальную квалиметрическую модель. Данная модель позволяет оценить результирующую направленность личности или группы через выявление уровня удовлетворенности соответствующих потребностей и определение их

удельной значимости, что позволяет объединить качественные и количественные процессы, а также исследуется личностно-ориентированный уровень профессиональной мотивации работников и оценивается уровень коммуникационного взаимодействия [1, с. 179].

Таблица 2 – Сравнительная характеристика методик оценки уровня мотивации

Методика	Результат	Преимущества	Недостатки
Тест «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина	определение значимых и мало значимых факторов для работников	возможность определения средних значений для всего персонала	трудоёмкость обработки результатов
Тест Motype В. Герчикова	определение психотипа сотрудника	позволяет разделить персонал на мотивационные группы	невозможность отнести человека к одному определенному типу
Миннесотский многопрофильный личностный опросник (ММРП)	позволяет разделить сотрудников на три мотивационные группы	позволяет учесть особенности сотрудника и особенности его мотивации	продолжительность и трудоёмкость проведения исследования
Метод эннеграммы	наглядное представление мотивации работника в соответствии с выделенными факторами и определение его энниатипа	позволяет определить наиболее значимые факторы мотивации и разбить работников на энниатипы	невозможность точно отнести конкретного работника к одному энниатипу

Источник: составлено авторами на основе: [1, 6, 9].

Большинство авторов (Г.В. Савицкая, Л.Л. Ермолович, В.И. Стражев и другие) оценку и анализ фонда заработной платы как одного из мотивационных факторов предлагают осуществлять по схеме анализа, включая: анализ состава и структуры фонда заработной платы, факторный анализ фонда заработной платы, оценку соотношения темпов роста средней заработной платы и производительности труда, оценку эффективности использования средств на оплату труда. В рамках этапа оценки эффективности использования средств на оплату труда предлагается рассчитывать показатели объёма выпущенной продукции, выручки, прибыли и чистой прибыли на один рубль заработной платы. Соответственно, ни одним из рассмотренных авторов не предлагается оценивать уровень мотивации и стимулирования труда персонала на основе оценки и анализа стимулирующих выплат, что свидетельствует о необходимости совершенствования существующей методики анализа.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Среди многообразных инструментов формирования действенного механизма трудовой мотивации принципиальное значение имеет использование экономического анализа эф-

фективности системы мотивации. Однако оценка мотивации труда работников является более сложной, чем оценка качественных и количественных результатов трудовой деятельности. В науке и практике не существует точных и обоснованных методов и методик оценки и анализа системы мотивации труда персонала, результат большинства из них носит описательный характер.

Для оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала была разработана методика, включающая в себя три этапа (рисунок 5).

Первый этап методики предполагает оценку эффективности мотивации как произведения оценочного уровня мотивации работников и итогового показателя результативности деятельности. Источником информации для оценки уровня мотивации работников являются результаты анкетирования работников. Анкета содержит вопросы, охватывающие оценку как лично-ориентированного уровня профессиональной мотивации, так и уровня коммуникативного взаимодействия, и включает такие факторы, как уровень успеха работника в организации, возможность повышения квалификации, уровень технической оснащённости, отно-

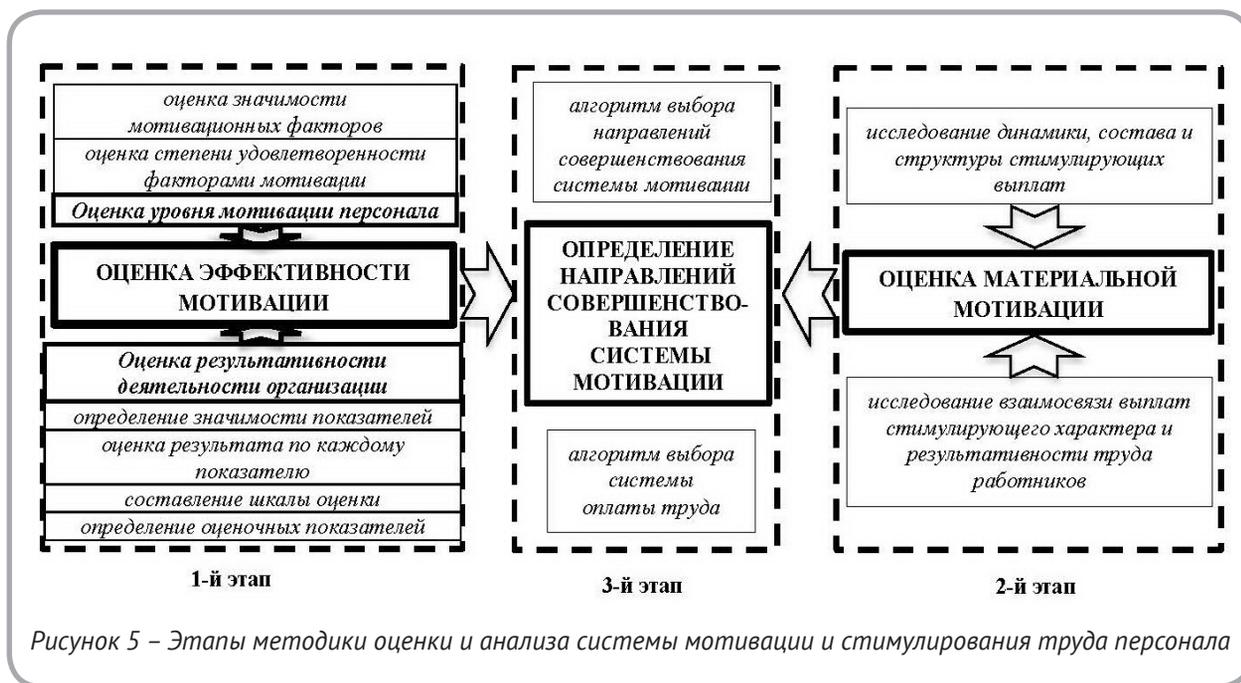


Рисунок 5 – Этапы методики оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала

Источник: составлено авторами.

шения с руководителем, отношения с коллегами; уровень организации труда, санитарно-гигиенические условия, возможность должностного продвижения, уровень ответственности, режим работы, размер заработка. Один раздел анкеты направлен на оценку значимости мотивационных факторов, второй – на выявление степени удовлетворённости ими. Обработка анкет проводится на основе метода факториально-критериальной квалиметрической модели. Уровень мотивации работников по факторам определяется как произведение степени удовлетворённости фактором и уровня его значимости. Сумма пофакторной удовлетворенности дает общую оценку мотивации работников (максимально возможная оценка 1).

Получить числовую оценку результативности позволяет матричный метод измерения результативности, позволяющий интегрировать количественные и качественные результаты. Матрица результативности включает в себя оценочные показатели, шкалу оценки, саму оценку, значимость каждого показателя оценки и результаты – по каждому из показателей в отдельности и итоговый показатель. Оценочные показатели должны соответствовать целям и задачам организации, поддаваться влиянию со стороны объекта анализа и всесторонне характеризовать

объект. Оценка результата по каждому из показателей осуществляется путем соотнесения фактического результата со шкалой оценки. Значимость каждого из показателей в матричном методе измерения результативности определяется в процентах от общего результата. Результативность по каждому из оценочных показателей рассчитывается как произведение оценки на значимость. Итоговая результативность объекта определяется как сумма результативностей по каждому из показателей. Матричный метод позволяет получить комплексную обобщающую оценку результативности труда работников, оценить нацеленность работников на достижение поставленных задач и повышение эффективности деятельности.

Предлагается выделить четыре уровня эффективности системы мотивации: высокий уровень эффективности (8–10); достаточный уровень эффективности (6–8), требующий незначительных корректировок; уровень эффективности ниже среднего (4–6), свидетельствующий о необходимости пересмотра системы мотивации; низкий уровень эффективности (менее 4), свидетельствующий о необходимости коренного изменения данной системы. Таким образом, полученные результаты оценки позволяют сделать выводы об эффективности функционирования

системы мотивации и стимулирования труда в организации и необходимости корректировки данной системы.

Второй этап методики предполагает оценку материальной мотивации. Она начинается с исследования динамики, состава и структуры стимулирующих выплат, согласно предложенной классификации в зависимости от мотивационной направленности: выплаты, стимулирующие результативность труда, повышение профессионализма, лояльность персонала, инициативу работников, экономию ресурсов. Затем осуществляется исследование взаимосвязи выплат стимулирующего характера и результативности труда работников, которое предлагается проводить, используя показатель ёмкости стимулирующих выплат, рассчитываемый по формуле

$$E_{CT} = \frac{CT_{PT} + CT_{ПП} + CT_{ЛР} + CT_{ИР} + CT_{ЭР}}{V_{ВП}} =$$

$$= E_{CT_{PT}} + E_{CT_{ПП}} + E_{CT_{ЛР}} + E_{CT_{ИР}} + E_{CT_{ЭР}}, \quad (1)$$

где $V_{ВП}$ – объём выпущенной продукции; CT_{PT} – выплаты, стимулирующие результативность труда; $CT_{ПП}$ – выплаты, стимулирующие повышение профессионализма; $CT_{ЛР}$ – выплаты, стимулирующие лояльность работников; $CT_{ИР}$ – выплаты, стимулирующие инициативу работников; $CT_{ЭР}$ – выплаты, стимулирующие экономию ресурсов.

При этом показатель ёмкости стимулирующих выплат целесообразно представить как сумму ёмкостей выплат стимулирующего характера в зависимости от их мотивационной направленности.

Для определения влияния изменения стимулирующих выплат по их видам на динамику ёмкости стимулирующих выплат проводится факторный анализ. Для определения зависимости между размером стимулирующих выплат и уровнем зарплатоёмкости следует провести корреляционно-регрессионный анализ, который позволит судить о наличии и характере данной взаимосвязи.

Проведённый анализ материальной мотивации позволит судить о мотивационной направленности стимулирующих выплат, эффективности применяемой в организации системы

материальной мотивации и необходимости её корректировки.

Третий этап методики оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала предполагает определение направлений совершенствования системы мотивации. Оценить необходимость корректировки и выбрать направление совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала предлагается на основе алгоритма, представленного на рисунке 6 а, а для выбора системы оплаты труда в случае необходимости ее пересмотра следует использовать алгоритм, представленный на рисунке 6 б.

Наиболее универсальной системой оплаты труда, позволяющей учесть значительное количество факторов, определить размер оплаты труда в зависимости от значимости должности, количества выполняемых функций, результативности труда работников, является система грейдов, основанная на балльно-факторном методе и матрично-математических моделях [11].

Основные отличия предлагаемой системы от классической системы грейдов представлены в таблице 3.

Данная система позволяет дать оценку всех типов рабочих мест, учесть уровень образованности и компетентности сотрудника, характер и специфику его работы, достижение основных показателей результативности. Кроме того, данная система позволит работникам влиять на постоянную часть заработной платы, влияя на факторы работы и, тем самым, повышая свою заработную плату в пределах грейда либо повышая грейд своей должности, что значительно усилит мотивацию сотрудников.

Разработанная методика оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала позволит не только всесторонне оценить уровень мотивации работников, определить значимые факторы мотивации и удовлетворённость работников ими, выявить взаимосвязь мотивации работников и результативности их труда и дать общую оценку эффективности применяемой системы мотивации, но и выделить основные направления совершенствования данной системы. При необходимости корректировки системы оплаты труда методика позволяет определить наиболее целесообразную, с учётом



Рисунок 6 – Алгоритм выбора направления совершенствования системы мотивации персонала и выбора системы оплаты труда

Источник: составлено авторами.

Таблица 3 – Отличия предлагаемой системы от классической системы грейдов

Показатель	Классическая система	Предлагаемая система
Ключевые факторы	5–10 факторов, общих для всего предприятия	70 % факторов, общих для всего предприятия, 30 % факторов, характеризующих специфику подразделения
Оценка должностей	сторонняя экспертная группа	внутри предприятия методом «Оценка 360 °»
Расчёт базового оклада	исходя из среднерыночной оплаты труда аналогичных специальностей	исходя из финансового положения организации, но не ниже законодательно установленного минимального уровня заработной платы
Расчёт заработной платы	базовый оклад, либо базовый оклад+премия	базовый оклад корректируется на коэффициент результативности работника

Источник: составлено авторами.

особенностей исследуемой организации, систему и механизм её внедрения.

РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

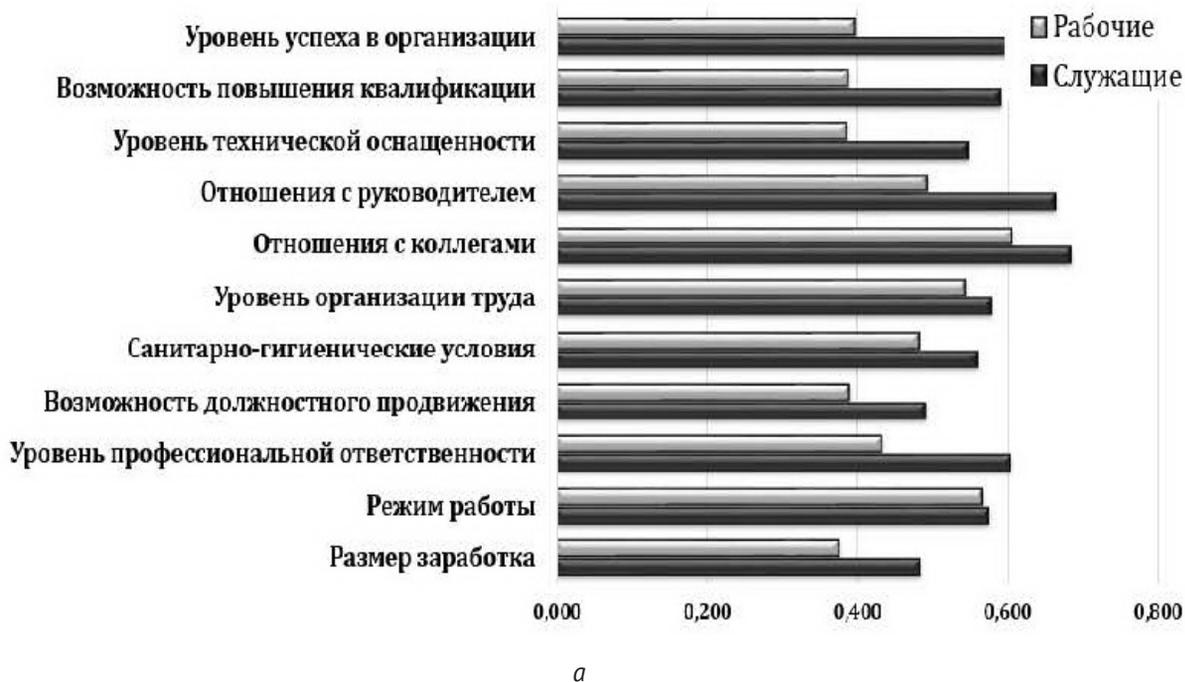
Апробация методики оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала проводилась по данным филиала «Витебские тепловые сети» РУП «Витебскэнерго» за 2010–

2015 гг. и ООО «Модерн-Экспо» за 2014–2015 гг. (таблица 4). Результаты выполненного исследования позволили сформулировать ряд важных аналитических выводов.

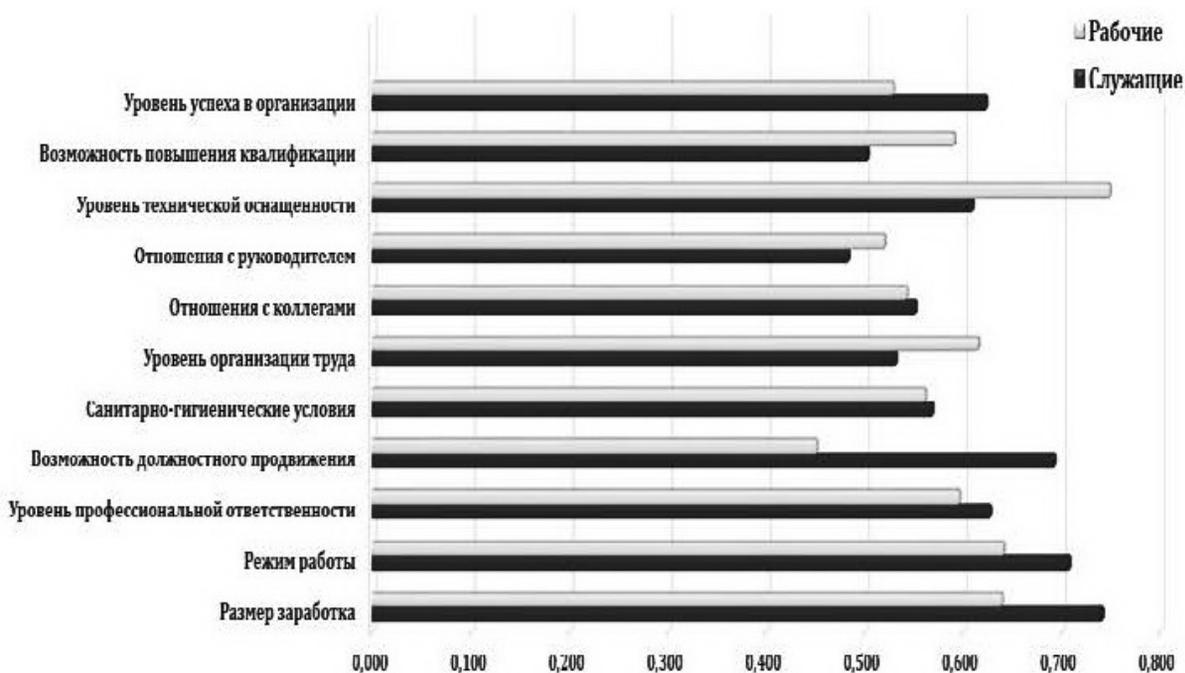
Оценка уровня мотивации персонала филиала «Витебские тепловые сети» РУП «Витебскэнерго» позволила выявить значимость мотивационных факторов для работников и степень их удовлетворённости. Общий показатель уров-

Таблица 4 – Результаты апробации методики оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда

Этапы методики	Филиал «Витебские тепловые сети» РУП «Витебскэнерго»	ООО «Модерн-Экспо»
Оценка уровня мотивации персонала	<p>Наиболее высокий уровень мотивации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – у служащих наблюдается по факторам: отношения с коллегами и руководителем, уровень успеха в организации, возможность повышения квалификации по специальности, уровень профессиональной ответственности; – у рабочих наблюдается по факторам: отношения с коллегами, режим работы, уровень организации труда, отношения с руководителем. Невысокий уровень мотивации как у рабочих, так и служащих наблюдается по размеру заработка, несмотря на то, что он является самым весомым фактором для них. Суммарная оценка мотивации служащих составила 0,64, рабочих – 0,51. Общий показатель уровня мотивации работников филиала составил 0,55. Это свидетельствует о том, что выбранная на предприятии система мотивации недостаточно учитывает потребности персонала, что может оказать влияние на результативность его труда 	<p>Наиболее высокий уровень мотивации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – у служащих наблюдается по факторам: размер заработка, возможность должностного продвижения, уровень успеха в организации; – у рабочих наблюдается по факторам: уровень технической оснащённости, размер заработка и уровень организации труда. <p>Суммарная оценка мотивации служащих составила 0,766, рабочих – 0,745. Общий показатель мотивации работников составил 0,753, что свидетельствует о достаточно высоком уровне мотивации персонала</p>
Оценка результативности деятельности организации	Общее значение результативности деятельности служащих составило 6,11, общее значение результативности деятельности рабочих – 5,91 (при нормативном значении 5,0). Значение результативности деятельности персонала близко к нормативному, то есть были выполнены все нормы, однако перевыполнения практически не было	Общее значение результативности работы персонала составило 7,25 (при нормативном значении 5,0), что свидетельствует о высокой результативности деятельности работников организации
Оценка эффективности мотивации	Значение показателя эффективности мотивации для служащих составил 3,91, для рабочих – 3,01. Это свидетельствует о невысоком уровне эффективности мотивации персонала и необходимости дальнейшего анализа системы мотивации	Значение показателя эффективности мотивации составило 5,46, что свидетельствует о достаточном уровне эффективности мотивации персонала
Оценка материальной мотивации	Средняя заработная плата в 2015 г. составила 9516 тыс. руб. Стимулирующие выплаты составляют чуть более 42 % фонда заработной платы. За последний год наибольший рост составили выплаты, стимулирующие экономию ресурсов (на 411,85 %), выплаты, стимулирующие повышение профессионализма, увеличились на 16,50 %, стимулирующие результативность труда – на 15,96 %, лояльность работников – на 15,61 %, размер выплат, стимулирующих инициативу работников, снизился на 62,08 %, несмотря на то, что в предыдущие годы данный вид выплат опережал по темпам роста другие. Основную часть выплат стимулирующего характера в филиале составляют выплаты, стимулирующие результативность труда (более 42 %) и выплаты, стимулирующие лояльность работников (более 37 %). Выплаты, стимулирующие повышение профессионализма, составляют более 19 %. Наименьшую долю составили выплаты, стимулирующие инициативу работников – 0,34 %. Наиболее значительное влияние на рост ёмкости стимулирующих выплат оказывали в исследуемом периоде ёмкость выплат, стимулирующих результативность труда (на 1,126 руб./Гкал) и ёмкость выплат, стимулирующих лояльность работников (на 1,158 руб./Гкал)	Средняя заработная плата в 2015 г. составила 15810 тыс. руб. Выплаты стимулирующего характера составляют чуть более 20 % фонда заработной платы. На протяжении исследуемого периода доля выплат стимулирующего характера постепенно увеличивалась. Наибольший рост произошёл по выплатам, стимулирующим лояльность работников (на 126 %), выплаты, стимулирующие повышение профессионализма, практически не изменились, выплаты, стимулирующие результативность труда, возросли на 49 %. Основную часть выплат стимулирующего характера составляют выплаты, стимулирующие результативность персонала (более 70 %), второе место занимают выплаты, стимулирующие лояльность работников (более 27 %), третье место занимают выплаты, стимулирующие повышение профессионализма (более 0,9 %)



а



б

Рисунок 7 – Уровень мотивации персонала филиала «Витебские тепловые сети» (а) и ООО «Модерн-Экспо» (б) по факторам

Источник: составлено авторами.

Матрица результативности труда служащих

	Фонд потребления	Уровень издержек	Уровень заработной платы	Превышение лимитов	Выполнение показателя по инвестициям	Сбор средств от потребителей	
Единица измерения	%	%	%	%	%	%	
ФАКТ	98,10	98,70	95,10	95,30	102,10	114,70	
10	95	92,5	110	92,5	105	118	
9	96	94	108	94	104	115	
8	97	95,5	106	95,5	103	112	
7	98	97	104	97	102	108	
6	99	98,5	102	98,5	101	104	
5	100	100	100	100	100	100	
4	101	101,5	98	101,5	99	96	
3	102	103	96	103	98	92	
2	103	104,5	94	104,5	97	88	
1	104	106	92	106	96	84	
0	105	107,5	90	107,5	95	80	
Оценка	7	6	3	8	7	9	
Значимость	19	12	27	19	17	6	
Итого	133	72	81	152	119	54	6,11

Матрица результативности труда рабочих

	Удельный расход условного топлива на отпуск тепла	Выработка теплоэнергии	Удельный расход условного топлива на отпуск электроэнергию	Себестоимость энергии	Удельный расход условного топлива на собственные нужды	Выработка электроэнергии	
Единица измерения	%	%	%	%	%	%	
ФАКТ	99,10	97,30	99,00	95,40	92,40	106,20	
10	95	112,5	95	92,5	80	125	
9	96	110	96	94	84	120	
8	97	107,5	97	95,5	88	115	
7	98	105	98	97	92	110	
6	99	102,5	99	98,5	96	105	
5	100	100	100	100	100	100	
4	101	97,5	101	101,5	104	95	
3	102	95	102	103	108	90	
2	103	92,5	103	104,5	112	85	
1	104	90	104	106	116	80	
0	105	87,5	105	107,5	120	75	
Оценка	6	4	6	7	8	6	
Значимость	14	24	13	13	13	23	
Итого	84	96	78	91	104	138	5,91

Рисунок 8 – Матрица результативности работы персонала филиала «Витебские тепловые сети»

Источник: составлено авторами.

ня мотивации работников филиала составил 0,55 (рисунок 7). Это свидетельствует о том, что используемая на предприятии система мотивации и стимулирования труда недостаточно учитывает потребности персонала, что в дальнейшем может оказать негативное влияние на результативность его труда.

Оценка результативности деятельности организации на основе матричного метода показала

незначительное превышение нормативного значения. При этом значение результативности деятельности служащих выше значения результативности деятельности рабочих, что свидетельствует о более высоком уровне результативности служащих (рисунок 8). Значение показателя эффективности мотивации как для служащих (3,91), так и для рабочих (3,01) свидетельствует о невысоком уровне эффективности мотивации персона-

ла и выявлении причин сложившейся ситуации. Оценка материальной мотивации показала рост показателя ёмкости стимулирующих выплат, в большей степени вызванный ростом ёмкости выплат, стимулирующих результативность труда, и ёмкости выплат, стимулирующих лояльность работников. Основная часть стимулирующих выплат в филиале «Витебские тепловые сети» выплачивается в фиксированном процентном соотношении к окладу, доведённом РУП «Витебскэнерго», без учёта результативности деятельности работника в течение месяца. Таким образом, можно сделать вывод, что в организации уделяется недостаточное внимание мотивации повышения профессионализма и активизации инициативы работников, что не соответствует требованиям «экономики знаний».

Проведённый анализ позволил судить о необходимости корректировки системы мотивации и стимулирования труда персонала филиала. С учётом полученных результатов основным направлением совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала филиала «Витебские тепловые сети» определен пересмотр системы оплаты труда. Наиболее целесообразной системой оплаты труда выбрана система грейдов. Апробация системы грейдов проводилась на примере шести отделов общей численностью тридцать девять человек. Внедрение системы грейдов позволит более рационально распределить должностные оклады (при этом общая экономия фонда оплаты труда по исследуемым подразделениям составит более 2 %), инициировать профессиональный рост сотрудников, повысить мотивацию работников к более напряженному и результативному труду в организации.

Оценка уровня мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Модерн-Экспо» позволила выявить значимость мотивационных факторов для работников и степень их удовлетворённости. Общий показатель уровня мотивации персонала организации составил 0,753, что свидетельствует о достаточно высоком уровне мотивации персонала (рисунок 7). Оценка результативности деятельности организации на основе матричного метода продемонстрировала наличие высокой результативности труда работников (7,25) (рисунок 9). Значение показателя эффективности

мотивации персонала (5, 46) свидетельствует о достаточно высоком его уровне.

Анализ материальной мотивации показал, что в ООО «Модерн-Экспо» премия за результаты работы назначается ежемесячно в зависимости от вклада конкретного работника в развитие организации, кроме того, оклады персонала регулярно пересматриваются в зависимости от личных достижений и результатов выполнения доведённых работникам заданий. Это обусловлено тем, что организация находится на этапе становления и ей необходима мотивация сотрудников для запуска завода в максимально короткие сроки. Таким образом, результаты проведённого анализа системы мотивации ООО «Модерн-Экспо» показали, что система мотивации не требует значительных корректировок, однако следует обратить внимание на значимые факторы мотивации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях развития «новой экономики», становления новых форм собственности и трансформации всей системы социально-трудовых отношений происходит качественное изменение мотивации трудовой деятельности, ее содержания и структуры. В этот период важнейшей задачей управления трудом является создание мотивационного механизма, главная функция которого – рост заинтересованности работников в эффективном использовании своей рабочей силы, интеллекта на основе предоставления им возможностей для наиболее полного удовлетворения своих потребностей. Для обозначения основных направлений к формированию оптимального механизма мотивации труда необходимо, прежде всего, изучение реальной структуры мотивационных приоритетов, выявление определяющих системообразующих факторов мотивации.

Разработанная методика оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации позволяет:

- выделить наиболее значимые для персонала организации мотивационные факторы и степень удовлетворенности ими;
- дать оценку уровня мотивации как по категориям, так и персоналу организации;
- дать комплексную обобщающую оценку

Матрица результативности труда работников

	Освоение ремонтного фонда	Освоение инвестиций	Выполнение плана по строительству	Выполнение плана по продажам	Обеспеченность персоналом	
Единица измерения	%	%	%	%	%	
ФАКТ	98,75	100,00	107,65	110,25	98,31	
10	95	112	110	112	110	
9	96	109	108	110	108	
8	97	107	106	108	106	
7	98	105	104	106	104	
6	99	103	102	104	102	
5	100	100	100	102	100	
4	101	99	98	99	98	
3	102	97	96	98	96	
2	103	96	94	97	94	
1	104	94	92	96	92	
0	105	93	90	95	90	
Оценка	6	5	9	9	4	
Значимость	15	20	35	20	10	
Итого	90	100	315	180	40	7,25

Рисунок 9 – Матрица результативности работы персонала ООО «Модерн-Экспо»

Источник: составлено авторами.

результативности труда персонала организации;

- дать оценку эффективности функционирования системы мотивации и стимулирования труда в организации и необходимости корректировки данной системы;

- оценить наличие и тесноту связи между уровнем эффективности системы мотивации и уровнем отдачи стимулирующих выплат, размером стимулирующих выплат и уровнем зарплатоёмкости;

- дать оценку эффективности применяемой в организации системы материальной мотивации и необходимости её корректировки;

- способствует созданию информационно-аналитической базы и эффективности управления персоналом организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александренок, М.С. (2007), Проблема справедливой заработной платы, *Экономика и управление*, 2007, № 1(9), С. 33-36.
2. Бершаков, П.В., Трененков Е.М. (2004), *Управление потенциалом персонала. Предпринимательский подход*, Москва, ТК Велби, 144 с.
3. Волгин, Н., Валь, Е. (2000), Мотивационная основа эффективности труда, *Человек и труд*, 2000, № 4, С. 75-80.
4. Дмитриенко, Г.А., Шарапатова, Е.А., Максименко Т.М. (2002), *Мотивация и оценка персонала*, Киев, МАУП, 248 с.
5. Долинина, Т.Н. (2008), *Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование*, Минск, Издательство Гревцова, 320 с.
6. Ильин, Е.П. (2002), *Мотивация и мотивы*, Санкт-Петербург, Питер, 512 с.
7. Комаров, Е.И. (2002), Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом, *Управление персоналом*, 2002, № 1, С. 38-41.
8. Маркин, В.Н. (2008), *Мотивационный менеджмент*, Москва, РАГС, 88 с.
9. Милкович, Дж. Т., Ньюман, Дж. М. (2005), *Система вознаграждений и методы стимулирования персонала*, Москва, Вершина, 760 с.
10. Панов, М.М. (2013), *Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI*, Москва, Инфра-М, 255 с.
11. Ребров, А.В. (2011), *Система грейдов: как разработать и внедрить*, Санкт-Петербург, Лик, 74 с.
12. Федосеев, В.Н., Капустин, С. Н. (2003), *Управление*

REFERENCES

1. Alexandrino, M.S. (2007), Problem of a fair wage [Problema spravedlivoy zarabotnoy platy], *Ekonomika i upravlenie – Economy and management*, 2007, No 1(9), Pp. 33-36.
2. Barsukov, P.V., Trenenkov, E.M. (2004), *Upravlenie potencialom personala. Predprinimatel'skij podhod* [Managing staff capacity. Entrepreneurial approach], Moscow, TK velbi Publ., 144 p.
3. Volgin, N., Val, E. (2000), The Motivational basis of work efficiency [Motivacionnaja osnova effektivnosti truda], *Chelovek i trud - Man and work*, 2000, No. 4, Pp. 75-80.
4. Dmitrienko, A., Sarapulova, E.A., Maksimenko T.M. (2002), *Motivaciya i ocenka personala* [Motivation and assessment of staff], Kiev, MAUP Publ., 248 p.
5. Dolinina, T.N. (2008), *Vnutrifirmennaya politika oplaty truda: ekonomicheskoe obosnovanie* [Intra-company wage policy: a feasibility study], Minsk, Publisher Grevtsova, 320 p.
6. Ilyin, E.P. (2002), *Motivaciya i motivy* [Motivation and motives], St. Petersburg, Piter Publ., 512 p.
7. Komarov, E.I. (2002), Incentives and motivation in modern personnel management [Stimulirovanie i motivaciya v sovremennom upravlenii personalom], *Upravlenie personalom – Staff management*, 2002, No. 1, Pp. 38-41.
8. Markin, V.N. (2008), *Motivacionnyj menedzhment* [Motivation management], Moscow, RAGS Publ., 88 p.
9. Milkovich, John. T., Newman, John. M. (2005), *Sistema voznagrazhdeniy i metody stimulirovaniya personala* [The System of remuneration and incentives of personnel], Moscow, Vershina Publ., 760 p.

ние персоналом организации, Москва, Экзамен, 368 с.

10. Gentry, M.M. (2013), *Ocenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniey na osnove KPI* [Evaluation of a company management system based on KPI], Moscow, Infra-M, 255 p.
11. Rebrov, A.V. (2011), *Sistema greydov: kak razrabotat' i vnedrit'* [Grades: how to develop and implement], St. Petersburg, Lik Publ., 74 p.
12. Fedoseyev, V.N., Kapustin, S.N. (2003), *Upravlenie personalom organizacii* [Personnel management organization], Moscow, Exam Publ., 368 p.

Статья поступила в редакцию 21. 02. 2017 г.