

УДК 331.101.3

***СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМ
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА***

Сабирзянов Б.И.¹

магистрант

Казанский национальный исследовательский технический университет

им. А.Н. Туполева-КАИ

Казань, Россия

Аннотация

Эффективность системы мотивации персонала является важной характеристикой качества управления человеческими ресурсами и определяет степень влияния мотивационных инструментов на результаты трудовой деятельности работников. Подчёркивается, что оценка эффективности мотивации должна осуществляться на основе комплексного подхода и не может сводиться исключительно к анализу экономических показателей. В статье рассмотрены основные критерии эффективности системы мотивации персонала, включающие экономические, социальные и организационные аспекты, а также раскрыта их роль в обеспечении устойчивости кадрового состава и результативности труда. Проанализированы методические подходы и инструменты оценки эффективности мотивации, основанные на сочетании количественных и качественных методов анализа. Обоснована необходимость системного и последовательного совершенствования мотивационной системы на основе результатов комплексной оценки и использования инструментов HR-аналитики в практике управления персоналом.

¹ Научный руководитель – Маркова Светлана Валерьевна, к.э.н., доцент, Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ

Ключевые слова: мотивация персонала, система мотивации, эффективность управления персоналом, производительность труда, HR-аналитика, устойчивость кадрового состава.

***MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE
EFFECTIVENESS AND IMPROVING EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEMS***

Sabirzyanov B.I.²

master student

*Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev – KAI
Kazan, Russia*

Abstract

The effectiveness of an employee motivation system is an important indicator of the quality of human resource management and determines the extent to which motivational tools influence employees' work performance. It is emphasized that the assessment of motivation effectiveness should be based on a comprehensive approach and cannot be limited solely to the analysis of economic indicators. The article examines the main criteria for evaluating the effectiveness of employee motivation systems, including economic, social, and organizational aspects, and reveals their role in ensuring workforce stability and labor performance. Methodological approaches and tools for assessing motivation effectiveness, based on a combination of quantitative and qualitative methods, are analyzed. The necessity of systematic and consistent improvement of motivation systems based on the results of comprehensive evaluation and the use of HR analytics tools in human resource management practice is substantiated.

² Scientific supervisor – Markova Svetlana Valeryevna, Candidate of Economics Sciences, Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev – KAI

Keywords: employee motivation, motivation system, effectiveness of human resource management, labor productivity, HR analytics, workforce stability.

Оценка эффективности системы мотивации персонала является важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку позволяет определить, в какой степени применяемые мотивационные инструменты способствуют достижению целей организации и удовлетворению потребностей работников. При этом отметим, что эффективность мотивации не может оцениваться исключительно через экономические показатели и должна рассматриваться комплексно.

В научной литературе эффективность системы мотивации персонала определяется как степень соответствия результатов трудовой деятельности работников целям организации при рациональном использовании мотивационных ресурсов. Так, А. Я. Кибанов отмечает, что эффективная система мотивации должна обеспечивать рост производительности труда и вовлеченности персонала при одновременном контроле затрат на стимулирование [2]. Аналогичную позицию занимает Ю. Г. Одегов, подчеркивая, что результативность мотивации проявляется не только в финансовых показателях, но и в устойчивости кадрового состава и качестве человеческого капитала [4].

Современные авторы предлагают выделять несколько групп критериев эффективности мотивации персонала: экономические, социальные, организационные и комплексные. Рассмотрим их детальнее.

Экономические критерии отражают влияние мотивации на результаты деятельности организации. По мнению Н.В. Сидорова, к ним следует относить динамику производительности труда, фонда оплаты труда, а также снижение затрат, связанных с текучестью кадров. При этом автор отмечает также, что рост затрат на стимулирование без сопоставимого роста производительности свидетельствует о низкой эффективности мотивационной системы [5].

Наряду с этим, все большее внимание уделяется социальным критериям эффективности. Так, Л.И. Найденова указывает, что уровень удовлетворенности трудом, вовлеченность и лояльность персонала позволяют оценить долгосрочный эффект мотивации, который не всегда проявляется в краткосрочных финансовых результатах. А снижение текучести кадров и рост вовлеченности, в свою очередь, рассматриваются ею как важные индикаторы устойчивости мотивационной системы [3].

Отдельную группу составляют организационные критерии, связанные с качеством функционирования мотивационной системы. Прозрачность мотивационных механизмов и воспринимаемая справедливость распределения вознаграждений оказывают существенное влияние на доверие персонала и его трудовое поведение – так, даже при конкурентном уровне оплаты труда отсутствие понятных правил оценки результатов может приводить к демотивации работников.

Практика российских организаций подтверждает выводы, представленные в научных исследованиях. Так, в ПАО «Сбербанк» эффективность системы мотивации оценивается с использованием совокупности экономических и социальных показателей, включая выполнение KPI, результаты опросов вовлеченности и удовлетворенности персонала.

В ПАО «Газпром» и других компаниях топливно-энергетического комплекса значительное внимание уделяется показателям стабильности кадрового состава и долгосрочной лояльности работников, что соответствует позиции исследователей о необходимости оценки мотивации в долгосрочной перспективе. В промышленных организациях также широко применяется анализ соотношения темпов роста производительности труда и фонда оплаты труда в сочетании с оценкой удовлетворенности персонала системой премирования.

Обобщение теоретических подходов и практического опыта позволяет выделить основные критерии эффективности системы мотивации персонала, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Критерии эффективности системы мотивации персонала

Группа критериев	Основные показатели	Характеристика
Экономические	Производительность труда, фонд оплаты труда, финансовые результаты	Отражают влияние мотивации на экономическую эффективность
Социальные	Удовлетворенность трудом, вовлеченность, текучесть кадров	Характеризуют отношение работников к труду и организации
Организационные	Прозрачность системы, справедливость вознаграждения, доверие персонала	Оценивают качество мотивационных механизмов
Комплексные	Соотношение затрат на мотивацию и полученных результатов	Позволяют оценить общую результативность системы

Анализ представленных критериев показывает, что эффективность системы мотивации персонала не может быть объективно оценена с использованием только одного показателя. Преимущественно комплексный подход, сочетающий экономические, социальные и организационные критерии, позволяет получить целостное представление о результативности мотивационной системы и выявить направления ее совершенствования.

Вместе с тем, выделенные критерии эффективности системы мотивации персонала требуют применения конкретных методов и инструментов оценки, позволяющих получить количественную и качественную характеристику результатов мотивационной политики. В этой связи далее нами будут рассмотрены основные методические подходы к оценке эффективности системы мотивации персонала.

Оценка эффективности системы мотивации персонала предполагает использование совокупности методов, позволяющих определить степень влияния мотивационных инструментов на результаты трудовой деятельности и поведение работников. Отметим сразу же, что универсального метода оценки Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

мотивации не существует, в связи с чем на практике применяется комбинированный подход, объединяющий экономические, социальные и аналитические методы.

Наиболее распространенной группой являются экономические методы оценки, основанные на анализе количественных показателей деятельности организации. По мнению Ю. Г. Одегова, данные методы позволяют установить прямую связь между мотивацией персонала и результатами хозяйственной деятельности, однако не отражают в полной мере качественные изменения в трудовом поведении работников. К экономическим методам относят:

- анализ производительности труда;
- анализ динамики фонда оплаты труда;
- анализ соотношения темпов роста заработной платы и выработки;
- анализ затрат, связанных с текучестью кадров [4].

Широкое распространение получили социально-экономические методы оценки, ориентированные на анализ показателей, характеризующих отношение работников к труду. Как отмечает А.В. Дорогинин, такие методы позволяют выявить скрытые проблемы мотивационной системы, которые не всегда проявляются в финансовых результатах. К ним относят анализ текучести кадров, стабильности персонала, уровня дисциплины и вовлеченности работников [1].

Значительную роль в современной практике играют социологические методы оценки, основанные на анкетировании, опросах и интервью персонала. Данные методы позволяют оценить субъективное восприятие мотивации работниками, уровень удовлетворенности системой стимулирования и воспринимаемую справедливость вознаграждения. Несмотря на субъективный характер, результаты опросов являются важным источником информации для корректировки мотивационных механизмов.

В условиях цифровизации управления персоналом все более активно применяются аналитические и управленческие методы, основанные на использовании систем KPI, HR-аналитики и цифровых показателей эффективности. Это приобретает особенную актуальность, поскольку данные методы позволяют обеспечить прозрачность оценки результатов труда и увязать индивидуальные показатели работников с целями организации. Вместе с тем, необходимо отметить, что использование KPI требует также и регулярного пересмотра показателей и учета специфики выполняемых функций.

Практика российских организаций подтверждает эффективность комплексного применения различных методов оценки мотивации. Так, в крупных компаниях финансового сектора используются экономические показатели в сочетании с регулярными опросами вовлеченности персонала. На промышленных предприятиях широко применяется анализ производительности труда и текучести кадров, дополненный экспертной оценкой руководителей подразделений. В организациях, внедряющих системы KPI, оценка эффективности мотивации сопровождается анализом восприятия системы сотрудниками, что позволяет минимизировать риски формального подхода к стимулированию.

Обобщение теоретических подходов и практического опыта позволяет систематизировать основные методы оценки эффективности системы мотивации персонала, представленные в таблице 2.

Таблица 2 - Методы оценки эффективности системы мотивации персонала

Группа методов	Основные показатели	Преимущества	Ограничения
Экономические	Производительность труда, фонд оплаты труда, затраты на персонал	Объективность, доступность данных	Не отражают социальные аспекты
Социально-экономические	Текучесть кадров, стабильность персонала	Оценивают устойчивость мотивации	Косвенный характер

Социологические	Удовлетворенность, вовлеченность, лояльность	Учитывают мнение работников	Субъективность
Аналитические	KPI, HR-метрики, цифровые показатели	Прозрачность, связь с целями	Риск формализации оценки

Анализ представленных методов показывает, что наибольшую практическую ценность опять-таки имеет их комплексное использование. Экономические методы позволяют оценить краткосрочный результат мотивации, тогда как социальные и социологические методы отражают ее долгосрочное влияние на трудовое поведение и устойчивость кадрового состава.

Для практической оценки эффективности системы мотивации персонала в экономическом анализе используются расчетные показатели, позволяющие количественно измерить влияние мотивационных инструментов на результаты труда.

Одним из ключевых показателей является производительность труда, отражающая результативность использования трудовых ресурсов:

$$ПТ = \frac{V}{Ч},$$

где V – объем произведенной продукции (выручка, выпуск);

Ч – среднесписочная численность персонала.

Рост производительности труда при неизменных или умеренно растущих затратах на стимулирование свидетельствует о положительном эффекте мотивационной системы.

Для оценки эффективности использования средств на стимулирование применяется показатель соотношения темпов роста производительности труда и фонда оплаты труда:

$$K_{\text{эф}} = \frac{T_{\text{пт}}}{T_{\text{фот}}},$$

где $T_{\text{пт}}$ – темп роста производительности труда;

$T_{\text{фот}}$ – темп роста фонда оплаты труда.

Если в результате расчета коэффициент получается выше единицы, система мотивации считается экономически эффективной, так как рост результативности труда опережает рост затрат на персонал.

Кроме того, важным социально-экономическим показателем является коэффициент текучести кадров, позволяющий оценить устойчивость кадрового состава:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100\%,$$

где $Ч_{\text{ув}}$ – численность уволившихся работников за период;

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала.

Снижение текучести кадров после внедрения или корректировки системы мотивации свидетельствует о повышении ее эффективности.

Кроме того, для комплексной оценки может также применяться показатель рентабельности затрат на персонал, отражающий соотношение полученного финансового результата и расходов на оплату труда:

$$R_{\text{перс}} = \frac{\Pi}{\text{ФОТ}},$$

где Π – прибыль организации;

ФОТ – фонд оплаты труда.

Рост данного показателя указывает на увеличение отдачи от вложений в мотивацию персонала.

Кроме того, в практике оценки мотивации может использоваться интегральный показатель эффективности:

$$I_M = \sum_{i=1}^n w_i * x_i,$$

где I_M – интегральный показатель эффективности мотивации;

w_i – весовые коэффициенты значимости показателей;

x_i – нормированные показатели (производительность, текучесть, вовлеченность и т.д.)

Применение приведенных показателей и формул позволяет количественно оценить влияние системы мотивации на результаты деятельности персонала, а также выявить возможные направления ее совершенствования. Вместе с тем, для комплексного анализа необходим детальный обзор также ключевых показателей и инструментов, используемых в практике оценки мотивации персонала.

Совершенствование системы мотивации персонала должно основываться на результатах оценки ее эффективности и быть направлено на устранение выявленных дисбалансов между целями организации и трудовым поведением работников. Так, необходимо учитывать, что корректировка мотивационной системы является непрерывным управленческим процессом, а не разовым мероприятием.

Одним из приоритетных направлений совершенствования является корректировка структуры материального стимулирования. При выявлении опережающего роста фонда оплаты труда по сравнению с производительностью труда целесообразно пересматривать систему премирования, усиливая зависимость вознаграждения от результатов деятельности – это может выражаться во внедрении переменной части заработной платы, дифференцированной по уровням ответственности и вкладу

работников. Такой подход позволяет повысить экономическую обоснованность мотивационных выплат и снизить риск формального стимулирования.

Вторым направлением является оптимизация нематериальных стимулов, ориентированных на долгосрочную мотивацию персонала. При снижении показателей вовлеченности и удовлетворенности трудом актуальным становится развитие программ профессионального обучения, карьерного роста и внутренней мобильности. Современные исследования показывают, что нематериальные стимулы оказывают устойчивое влияние на мотивацию квалифицированных специалистов и управленческого персонала, особенно в условиях ограниченных финансовых ресурсов.

Важным подходом к совершенствованию мотивационной системы является индивидуализация мотивации, предполагающая дифференциацию мотивационных инструментов с учетом категории персонала, стажа, профессионального профиля и ценностных ориентаций работников. При высоком уровне текучести кадров среди отдельных групп персонала целесообразно разрабатывать целевые мотивационные программы, направленные на удержание ключевых сотрудников и снижение кадровых рисков.

Особое внимание следует уделять повышению прозрачности и управляемости мотивационных механизмов. При выявлении низкого уровня доверия персонала к системе стимулирования необходимо уточнять критерии оценки результатов труда, формализовать показатели эффективности и обеспечивать доступность информации о порядке начисления вознаграждений. Это особенно важно при использовании систем KPI, где субъективность оценки может снижать мотивационный эффект.

Отдельным направлением совершенствования является использование инструментов HR-аналитики для мониторинга результатов мотивационной политики. Анализ динамики показателей производительности труда, текучести кадров, вовлеченности и затрат на персонал позволяет своевременно выявлять

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

отклонения и корректировать мотивационные инструменты. Применение HR-аналитики способствует повышению обоснованности управленческих решений и снижению рисков неэффективных мотивационных затрат.

Таким образом, совершенствование системы мотивации персонала должно осуществляться на основе результатов комплексной оценки ее эффективности и включать корректировку материальных и нематериальных стимулов, индивидуализацию мотивации, повышение прозрачности мотивационных механизмов и использование аналитических инструментов. Реализация данных подходов создает основу для повышения результативности мотивационной системы и может быть использована при разработке практических рекомендаций в рамках дальнейшего исследования.

Анализ методических подходов показал, что оценка эффективности системы мотивации персонала должна носить комплексный характер и включать экономические, социальные и организационные показатели. Использование различных методов, инструментов и аналитических показателей позволяет объективно оценить результативность мотивационной системы и выявить направления ее совершенствования.

Библиографический список:

1. Дорогинин, А.В., Сычанина, С.Н. Исследование методов и стратегий управления персоналом в современных условиях / А.В. Дорогинин, С.Н. Сычанина // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 1. – С. 99-106.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Практикум. – М.: ИНФРА-М. – 2008. – 365 с.
3. Найденова Л.И., Данилова Е.А., Сеидов Ш.Г. Социальные стратегии трудовой мотивации персонала в различных отраслях и развитие социально-профессиональной структуры организаций / Л.И. Найденова, Е.А. Данилова,

Ш.Г. Сеидов // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2025. – Т.2 (74). - С. 36-46.

4. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт. – 2025. – 445 с.

5. Сидоров, Н. В. Мотивация и стимулирование труда: управление процессом / Н. В. Сидоров // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 6. – С. 2925-2936.