

УДК 331.41

*А.А. АЛИЛИ, преподаватель  
Азербайджанский государственный экономический университет (UNEC)*

## **Мотивация эффективного использования персонала предприятия**

**Постановка проблемы.** В условиях рыночной конкуренции эффективность деятельности становится решающей предпосылкой не только развития, но и выживания предприятия. Поэтому существенно возрастает значение всех факторов, влияющих на результативность производства. В системе производства и экономических отношений центральное место занимает человек. Он определяет цели и направления производства, организует его, производит товары и предоставляет услуги для своей жизни и развития.

Поэтому эффективность экономики любого общества в первую очередь определяется качеством имеющихся трудовых ресурсов и способом их использования в производстве. В современных условиях роль человека в нем существенно изменилась: он является не только важнейшим элементом производственного процесса, но и главным его стратегическим ресурсом. Вложения в человеческие ресурсы становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности предприятия [5].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Отдельные теоретические и методологические исследования эффективности использования трудовых ресурсов освещены в работах таких ученых, как Ф.А. Гусейнова [2], Е.А. Гулиев [3], Н.И. Коваль [5], Н.А. Релов [7], Ю.В. Алескерова [8] и другие.

**Цель статьи** – определение факторов более эффективного использования трудовых ресурсов, а также рассмотрение путей уве-

личения объема продукции в результате роста эффективности труда на предприятии.

**Изложение основных результатов исследования.** По мнению некоторых экономистов, исследовавших вопрос увеличения доходов предприятий, примерно 50-70% реализованных проектов завершились неудачей, и причиной тому явилось некорректное планирование намеченных мероприятий.

В целом, специальные исследования, проведенные в более чем 40 фирмах, дали возможность сделать вывод о том, что главенствующая роль в вопросах увеличения доходов предприятий связана с ролью рабочего состава. Хотя на этот счет существуют противоречивые мнения, специалисты единодушно соглашались с такими положениями:

✓ мотивация рабочего состава в увеличении прибыли предприятия. Данная мотивация должна быть обоснованной и принятой осознанно со стороны рабочего состава, быть рентабельной в разрезе данного предприятия;

✓ управление рабочим составом следует проводить таким образом, чтобы руководство знало о возможных сложностях в процессе управления, настроении рабочих, возможном сопротивлении коллектива, отношении рабочих к нововведениям в предприятии и об их необходимости с целью развития предприятия, а также организации тренингов в случае потребности;

✓ предполагается, что для увеличения дохода предприятия необходимо создание рабочей группы, ответственной за осуществление соответствующих мероприятий, и

которая обязана создать благоприятную атмосферу в рабочей группе.

Специалисты сходятся во мнении, что при объяснении новых рабочих правил сотрудникам обычно возникает ряд сложностей. При этом работники низшего ранга легче соглашаются с новыми правилами и понимают их намного быстрее, чем менеджеры. Последние с трудом понимают и принимают те дивиденды, которые они могут получить после внедрения предполагаемых нововведений, что особенно актуально для менеджеров среднего звена.

Условно, рабочую группу, осуществляющую новшества, можно поделить на три группы:

- ✓ к первой группе относятся специалисты высшего класса, которые занимаются творческой деятельностью и проявляют высокую инициативу при реализации новшеств;

- ✓ во вторую группу входят менеджеры, управляющие этим процессом, и которые освоили весь процесс нововведения;

- ✓ к третьей группе относят сотрудников, ответственных за реализацию новшеств.

В этой структуре центральной фигурой является сотрудник, представляющий новшества в виде некоторого проекта, он же один из лидеров предприятия. Такой сотрудник руководит всей группой менеджеров, санкционирует все организационные вопросы и представляет стратегию нововведений, непосредственно руководит их реализацией. Поэтому такому сотруднику приходится распределять роли и полномочия работников, а также заниматься вопросами бюджета.

Ответственность за увеличение дохода частично возлагается на сотрудников низшего ранга, что может быть несколько рискованно, поэтому в некоторых предприятиях ответственность за технологические и другие кардинальные изменения возлагается на сотрудников высшего ранга. В целом риск связывают с двумя факторами: с изменением процесса и изменениями используемых технологий. Поэтому необходимо учитывать влияние таких моментов на рабочий состав.

Иногда вместо того, чтобы нанять новых работников для выполнения новых процес-

сов, ошибочно пытаются использовать уже имеющийся персонал, который порой не может справиться с поставленной задачей по причине недостаточной компетентности. Обычно внедрение новшеств занимает гораздо больше времени, чем это предполагалось, в силу того, что могут возникнуть разные, а иногда и противоположные интересы между подразделениями предприятия. Например, на каждом этапе для оценки эффективности могут быть применены различные стандарты (ежедневные отчеты сотрудников, дополнительная документация, методы администрирования), что приведет к дополнительным издержкам и усложнению процесса управления.

Иногда бывают случаи искусственного усложнения, невыполнения заданий и т.п. Другим важным моментом являются существующие ценности и вера сотрудников. Для выполнения намеченных целей очень важна вера сотрудников в осуществляемые преобразования. Все это требует построения новой системы управления и формирования нового культурного убеждения, создания новых ценностей.

В увеличении доходов предприятия роль менеджеров низшей и средней ступени бывает, как правило, не очень высокой, причиной является то, что этот контингент не обладает всей широтой и глубиной представлений о предстоящих преобразованиях. Роль этих менеджеров ограничивается их опытом и выполняемыми ими функциями. Они, как правило, могут решить свои мелкие проблемы, указать на существующие трудности и высказать какие-то замечания. Однако поскольку в срезе предприятия проблемы могут пересекаться и одни из них могут породить ряд других, то эти менеджеры могут действовать только в пределах своих компетенций. С этой точки зрения роль менеджеров низшей и средней ступени в деле увеличения доходов предприятия связана и с вопросом их компетенции.

Предприятие представляет собой организационно-юридическую форму предпринимательства и нацелено на выпуск конкретной продукции или предоставление услуги. Оно состоит из коллектива людей, нацеленных на получение прибыли в рамках

определенной производственно-технической общности.

Доход предприятия зависит от всех производственных факторов – капитала, труда, предпринимательства, земли и т.п. Остаток, образованный на основе платежных факторов, должен быть основой труда. Любое предприятие старается уменьшить издержки производства, увеличить конкурентоспособность и доходы всевозможными способами, заинтересовано в повышении производительности труда. В связи с этим ученые из штата Мичиган предложили модель личной стоимости сотрудника, которая основана на понятиях условной и реализованной стоимости. Согласно их модели, личная стоимость сотрудника определяется объемом услуги, которую он предложил или реализовал в данном предприятии.

Через (УС) обозначим условную стоимость сотрудника. Заметим, что эта величина также зависит от ожидаемой вероятности, с которой сотрудник может реализовать свои способности в конкретном предприятии. Таким образом,  $\$D$  представляет собой потенциальную прибыль, которую сотрудник может дать в рассматриваемом предприятии. Через (РС) обозначим прибыль, которую может дать сотрудник предприятию, в рамках определенного времени работы в нем. Ожидаемая реализуемая стоимость состоит из двух элементов: условная стоимость сотрудника и ожидаемое время его работы в заданном предприятии. Математически это можно выразить с помощью уравнения:

$$PC = УС * \dot{I}(T); \quad (1)$$

$$\dot{I}(A) = 1 - \dot{I}(T); \quad (2)$$

$$AAX = УС - PC = PC * (\dot{I}A), \quad (3)$$

где УС и РС – условная и реализованная стоимости;

$\dot{I}(T)$  – вероятность того, что после определенного времени Т сотрудник останется работать в данном предприятии;

$\dot{I}(A)$  – показатель текучести кадров;

AAX – альтернативные затраты текучести.

В заданной модели стоимость человеческих ресурсов представлена в виде вероятности, в количественной форме. Здесь необходимо подчеркнуть, что работник с боль-

шим потенциалом не всегда будет полезен и не всегда сможет предложить ему высокую зарплату конкретное предприятие. И менеджер, который старается оптимизировать рабочий состав, будет стремиться формировать рабочую группу таким образом, чтобы в нее вошли кандидаты с большой реализационной стоимостью. Вместе с тем прибыль, которую может дать предприятию работник, учитывается как доля прибыли конкретного работника и представляется в конкретной денежной форме. Ее можно вычислить методом будущих прибылей, в основе которого лежит идея удельных весов.

Например, денежную долю консультанта можно вычислить путем определения его стоимости за один час и временем консультации. Далее прибыль будет вычислена как произведение этих двух величин. Полученную прибыль можно назвать общей прибылью. После вычета из нее зарплаты консультанта, получим чистую прибыль. Метод будущей прибыли предприятия предполагает прогнозирование её с учетом распределения его человеческих и других ресурсов. Сложность определения личной доли сотрудника связана с системой вычисления прибыли предприятия и зависит от характера самой работы конкретного сотрудника. В некоторых случаях для определения доли сотрудника необходимо использовать условные цены, например, обмена продукции и услуги внутри предприятия.

В современных условиях при подготовке политики прибыли предприятия и оценки эффективности управления широко используются представления о стоимости человеческого капитала. Для этого разрабатывает стоимость предприятия, состоящего из людей, и разделяют параметры, влияющие на прибыль предприятия в положительном и отрицательном направлениях. Однако при этом следует обратить внимание на внешние факторы, влияющие на интересы как предпринимателя, так и различных социальных групп:

✓ экономические (темпы инфляции, налоги, платежеспособность предприятия);

✓ рынок (спрос на продукцию, доходы населения, конкуренция внутри отрасли, объем рынка);

✓ конкуренция (что делают конкуренты, что они могут сделать, их цели, стратегии, перспективы, сильные и слабые стороны);

✓ технологические (изменения в производственной технологии, создание новой технологии и новой продукции);

✓ социальные (изменение социальных ожиданий, ценностей, привычек и отношений).

В контексте общей прибыли важное значение имеет прибыль семьи. При этом можно указать на три источника денежных доходов: заработная плата, доходы, поступающие за владение собственностью (дивиденды, проценты, рента), социальные платежи (пенсии, пособие по безработице и др.). Однако нужно отметить, что для разных семей значение этих источников отличается. Структура личных доходов во многих случаях объективно обусловлена устройством государства, его экономической ситуацией, формами собственности и системой обычаев. Например, экономические преобразования, начавшиеся с середины 90-х годов в Азербайджане, не смогли обеспечить повышение жизненного уровня его населения, так как оно оказалось не в состоя-

нии задействовать основные движущие силы рынка.

Преобразования, в основном, привели к перераспределению ранее накопленного национального богатства среди новых собственников. К сожалению, были разрушены механизмы, обеспечивающие нормальное расширенное воспроизводство материальных и трудовых ресурсов, существовавших до преобразований. Произошли качественные изменения в роли заработной платы в формировании доходов населения: она оказалась низкой как в сферах экономики (бюджетных и внебюджетных), так и в материальных и нематериальных сферах.

Для сравнения заметим, что в промышленно развитых странах основная доля прибыли приходится на заработную плату, а не на долю капитала (ренты, процента). В результате успешно проводимой ныне социально-экономической политики в Азербайджане, хотя основная доля прибыли и приходится на предпринимательскую деятельность, однако наблюдается и повышение заработной платы из года в год. Это подтверждают данные таблицы 1.

### 1. Динамика доходов и расходов населения Азербайджана за 1995–2013 гг.

Показатель	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Доходы населения, млн ман	8063.6	20735.4	22601.1	25607	30524.6	34769.5	37562
Подошный доход, ман	962.2	2378.3	2560.4	2866.1	3371.7	3789.3	4040.3
Расходы населения, млн ман	6508.7	15891.9	17417.6	19251.5	22184	24564	28021.2
Сэкономленные доходы, млн ман	7087.5	18413.7	20489.3	23405	27905.1	31896.8	34451.4
Сэкономленные доходы на душу населения, ман	833.8	2080.4	2286.8	2584.9	3042.1	3431.3	3658.5

Источник: [10].

В экономически развитых странах минимальная заработная плата составляет 40% от средней заработной платы или её большую часть, и тем самым наемные рабочие составляют 80-90% экономически активного населения, заработная плата – 60-80% доходов и более половины ВВП. Таким образом, просматривается доминирующий характер мотивационного потенциала доходов рынка труда.

Государство принимает участие в сфере распределения доходов и тем самым ослабляет социально-экономическое неравенство, однако оно не должно это неравенство лик-

видировать, поскольку оно является не только продуктом рыночной системы, а также необходимым условием её эффективного функционирования.

С другой стороны, предприятие, вооружившись знаниями о производительности труда и формировании затрат, обладает большими возможностями вознаграждения рабочего состава с помощью механизма распределения доходов. Поэтому целесообразно проанализировать номинальные и реальные доходы населения на макроэкономическом уровне (табл. 2).

## 2. Номинальные и реальные доходы населения

Показатель	2000	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Номинальный доход населения, млн ман	4047.3	8063.6	20735.4	22601.1	25607.0	30524.6	34769.5	37555.5
Номинально экономленный доход населения, млн ман	3748.0	7087.5	18413.7	20489.3	23405.0	27905.1	31896.8	34451.4
Среднемесячная зарплата, ман	44.3	123.6	274.4	298.0	331.5	364.2	398.4	425.1
Реально экономленный доход населения, млн ман	3681.7	6466.7	15243.1	20186.5	22142.9	25862.0	31549.8	33643.9

Примечание. Доходы и расходы населения с 2009 г. рассчитываются согласно методологии СНС-93.

Из вышеприведенных таблиц можно сделать вывод о том, что каждый год возрастали как реальный экономленный доход населения, так и реальная среднемесячная зарплата.

Все это отрицательно сказывается на рабочем составе предприятия. Большинство работников местных предприятий уверены в том, что между зарплатой и производительностью их труда и его качества не существует тесной связи. Они считают, что во многих случаях увеличение зарплаты зависит от качества других факторов – традиции, текущего состояния прибыли, трудового договора, времени года, государственной политики в области трудовых платежей.

Действующая система оплаты труда не направлена на сотрудничество. Создается впечатление, что существуют различные интересы групп внутри предприятия и что они не заинтересованы в сотрудничестве. Большие выплаты менеджерам, компенсации при выходе на пенсию и другие выплаты разделяют работников и приводят к отсутствию стимулов в повышении эффективности работы рядовых сотрудников. При этом необходимо отметить, что распределительный коэффициент по категориям работников для фонда материального поощрения вычисляется по формуле:

$$K_r = \frac{(F_m - F_{m.p}) + F_{m.z}}{F_{z.d}} \cdot 100, \quad (4)$$

где,  $F_m$  – фонд материального поощрения;  $F_{m.p}$  – размер разовой помощи из фонда материального поощрения;  $F_{z.d}$  – зарплата по должности и фонд зарплаты согласно тарифу.

Зарплата по должности и фонд зарплаты согласно тарифу вычисляется по формуле:

$$F_{z.d} = F_{z.t} + F_{z.d}, \quad (5)$$

где  $F_{z.t}$ ,  $F_{z.d}$  – зарплата по тарифу и фонд зарплаты ИТС, служащих малого обслуживающего персонала.

Фонд зарплаты согласно тарифу вычисляется по формуле:

$$F_{z.t} = \sum K_t T_t T_q, \quad (6)$$

где  $\sum K_t$  – стоимость тарифных коэффициентов;  $T_t$  – тарифная ставка рабочего 1-го разряда;  $T_q$  – годовой фонд рабочего времени (человеко-час).

Средство фонда материального стимулирования, которое входит в фонд средней зарплаты, определяется по формуле:

$$F_{m.r} = (K_r \cdot F_{z.t}) - F_{m.z} \text{ (для рабочих);} \quad (7)$$

$$F_{m.s} = K_r \cdot F_{z.d} \text{ (для ИТС, служащих, и служащих малого рабочего персонала).} \quad (8)$$

Разовая помощь сотрудникам выделяется из фонда материального стимулирования согласно их категории.

Для рабочих:

$$F_{z.r}/F_z(F_m \cdot K_l), \quad (9)$$

для ИТС и служащих:

$$F_{z.s}/F_z(F_m \cdot K_m), \quad (10)$$

где  $F_{z.r}$ ,  $F_{z.s}$  – фонд зарплаты рабочих, ИТС и служащих;  $F_z$  – общий фонд зарплаты;  $K_m$  – коэффициент для оказания разовой помощи из фонда материального поощрения. Размер годовой премии конкретного работника зависит от его зарплаты и трудового стажа.

Система поощрения за создание новой техники была разработана еще в 1956 году в машиностроении. В те времена соответствующие премии выдавались за экономический эффект от внедрения новой техники в масштабе всего народного хозяйства. Однако этой системе поощрения были присущи определенные недостатки. Несмотря на то, что мероприятия по техническому прогрессу, а также разработки НИИ и конструкторских организаций поощрялись, однако время выдачи премии затягивалось и существовали определенные недостатки в вычислении их размера. Кроме того, были недостатки в формировании фонда создания и применения новой техники. Необходимо отметить, что данный фонд формировался за счет отчислений (0,3%) от себестоимости, а это оказывало неодинаковое влияние на отрасли промышленности с разной структурой

себестоимости и на их функционирование. Также вычисление размера поощрения не способствовало тому, чтобы сотрудники экономили на сырье, а наоборот, подталкивало их к использованию дорогостоящих материалов. Ведь с увеличением себестоимости возрастал и размер отчислений в фонд стимулирования.

**Выводы.** В системе формирования и применения фонда создания новой техники необходимо осуществить некоторые изменения, которые будут способствовать формированию централизованного фонда поощрения, что даст возможность создавать усовершенствованные машины и механизмы, аппараты, новые сырьевые материалы, а также разрабатывать новые технологические процессы и создавать системы стимулов для работников, которым предстоит все эти новшества реализовывать на практике.

#### Список использованных источников

1. Батлева А. Кто работает эффективнее государственных предприятий / А. Батлева // Мимо. – 1999. – № 3. – С. 26-38.
2. Гусейнова Ф.А. Новые формы оплаты труда в рыночной экономике: международный опыт / Ф.А. Гусейнова. – Баку: Экономический университет, 2007. – С. 24-25.
3. Гулиев Е.А. Социология труда / Е.А. Гулиев. – Баку, 1998 (на азерб.яз.)
4. О бухгалтерском учете: Закон Азербайджанской Республики от 29 июня 2004 г., № 716-ПQ.
5. Коваль Н.И. Сущность анализа эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии / Н.И. Коваль, О.В. Чернобров // V-я Международная научно-практическая интернет-конференция студентов и молодых ученых «Стратегии инновационного развития экономики: проблемы, перспективы, эффективность», 20 декабря 2014. – Харьков: НТУ «ХПИ». – С. 76 – 78.
6. Рекомендации по организации и ведению бухгалтерского учета на предприятиях, финансируемых из бюджета: Приказ Министерства финансов АР от 16 марта 2011 г. № I-45.
7. Орлов Н.А. Экономика трудовых ресурсов / Н.А. Орлов. – М. : Высшая школа, 1990. – С. 23-50.
8. Алескерова Ю.В. Фінансово-економічний словник-довідник по сільському господарству // Ю.В. Алескерова, І.С. Воронєцька та ін. – Вінниця: Інститут кормів та сільського господарства Поділля НААН, 2015. – 126 с.
9. Сидорова Ж. Фонд оплаты труда: формирование и регулирование финансов СССР / Ж. Сидорова [и др.] – 1990. – № 11.
10. Статистический сборник Азербайджана, 2014.
11. Шутов Н. Сбалансировать социальную и стимулирующую функции оплаты труда / Н. Шутов // Социология труда. – 1992. – № 2. – С. 19-25.
12. Яковлев Р. Реформирование заработной платы – процесс длительный / Р. Яковлев // Человек и труд. – 1998. – № 11. – С. 17-23.

Статья получена редакцией 15.06.2016 г.

\* \* \*