

Таким образом, в анализируемом периоде основное влияние на человеческий капитал страны, его половозрастную структуру большое влияние оказали демографические факторы и прежде всего международная миграция, которая снизила сокращение численности населения страны, ее половозрастной структуры, а так же трудовых ресурсов. Иными словами международная миграция в Беларуси оказывает серьезное влияние на формирование человеческого капитала и рынка труда, проявляемое в – значительной компенсации потерь населения от депопуляции; – увеличении численности населения в трудоспособном возрасте; – росте численности занятого населения; – сохранении положительного сальдо миграции лиц моложе трудоспособного возраста как потенциального резерва трудовых ресурсов; – значительном увеличении положительного миграционного прироста молодежи в возрасте 14–30 лет как реального ресурса труда.

#### Библиографические ссылки

1. Позиция Беларуси по индексу человеческого капитала : [сайт]. URL: <https://www.belta.by/informatica/view/pozitsija-belarusi-po-indeksu-chelovecheskogo-kapitala-22294/> (дата доступа: 23.09.2020).
2. Государственная программа «Образование и молодежная политика» на 2016–2020 годы, утвержденная постановлением Совета министров Республики Беларусь от 28 марта 2016 г. № 250.
3. Труд и занятость в Республике Беларусь: статистический сборник / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск, 2020, с. 21.

УДК 331.101.3

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

**В. В. Федотова**

*Аспирантка экономического факультета  
Белорусского государственного университета, г. Минск*

Научный руководитель: **Л. Е. Тихонова**

*Доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры международного менеджмента экономического факультета  
Белорусского государственного университета, г. Минск*

Авторами представлена методика оценки внедрения грейдовой системы оплаты труда, которая позволяет обеспечить рост производительности труда, что подтверждается соответствующими расчетами. В отличие от имеющихся в литературе подходов к анализу и расчету эффективности заработной платы данная методика предусматривает оценку производительности труда, фонда заработной платы, среднесписочной численности, а также подтверждает наличие зависимости между производительностью труда и действующей в организации системой материального стимулирования персонала.

*Ключевые слова:* мотивация работников; система грейдов; система мотивации персонала; оплата труда; экономическая эффективность.

### THE EFFICIENCY OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN THE ENTERPRISE

**V. V. Fedotova**

*PhD Student of the Faculty of Economics of the Belarusian State University, Minsk*

Supervisor: **L. E. Tsikhanava**

*Doctor of Economics, Professor, Professor of International Management Department  
at the Faculty of Economics of the Belarusian State University, Minsk*

The authors represent a methodology of assessment of the implementation of a grading system, which allows to increase labor productivity, what is confirmed by calculations. In contrast to the approaches of analyzing and calculating the effectiveness of wage systems available in the literature, this methodology provides an assessment of labor productivity, of the wage fund, of the average headcount, and also confirms the existence of the correlation between the labor productivity and the system of material incentives for personnel in the organization.

*Keywords:* employee's motivation; grading system; personnel motivation system; salary; economic efficiency.

Большинство теоретиков и практиков в области менеджмента приходят к выводу, что предприятия получают большую прибыль, когда их руководители уделяют достаточное внимание развитию человеческого капитала, в частности такой функции, как мотивация персонала.

Системы мотивации работников учитывают ряд факторов, в частности потребности персонала, цели предприятия и эффективность трудовой деятельности, внутреннее и внешнее вознаграждение, а также удовлетворенность персонала работой. Отметим, базисом системы мотивации работников выступает оплата труда. К целям системы оплаты труда относятся повышение результативности работников, повышение привлекательности организации как работодателя на рынке труда, оптимизация численности и/или сохранение ценных сотрудников [1, с. 10].

Исследователи в области оплаты труда утверждают, что разработать наглядную и понятную систему оплаты труда можно используя систему грейдирования. Под грейдированием понимается процедура оценки должностей в соответствии с их ценностью для организации и их распределение по группам.

Данная система имеет ряд преимуществ. Так, грейдирование позволяет унифицировать систему окладов для подразделений и филиалов организации, устранить несоответствия в существующих выплатах, позволяет соединить систему оплаты труда с системой льгот. Грейдирование повышает точность и эффективность подбора сотрудников, поскольку предполагает составление описания должностей в соответствии с требованиями к должности.

Практические результаты внедрения грейдов свидетельствуют о следующих фактах: рост производительности труда в пределах от 2–2,5 %; создание основы для формирования стратегии развития персонала; наличие взаимосвязи между уровнем дохода работника на конкретной должности с относительной ценностью его позиции в компании; сокращение текучести кадров; уменьшение эффекта «выгорания» сотрудников, находящихся длительное время на одной должности [2].

Данные Американской ассоциации менеджмента свидетельствуют о том, что 72 % организаций в США применяют гибкие системы оплаты труда. Как результат, число жалоб сотрудников снижается на 83 %, текучесть кадров сокращается на 70–75 %. Положительный эффект наблюдается также в странах постсоветского пространства. В частности, украинские аналитики отмечают, что внедрение гибких систем оплаты труда способствует повышению рентабельности от 5 до 50 % и росту доходов работников на 3–30 % [3, с. 43]. Однако, несмотря на большое количество исследований в области систем оплаты труда, практически отсутствует информация об оценке эффективности их внедрения.

Мы предлагаем методику оценки эффективности внедрения гибких систем оплаты труда, в частности грейдовой системы оплаты труда (далее – ГСОТ). В нашей мето-

дике для оценки эффективности мероприятий применяются следующие показатели: производительность труда; среднесписочная численность работников предприятия; чистая прибыль; фонд оплаты труда.

Все показатели рассматриваются в базовом (до внедрения системы грейдов) и текущем периодах (после внедрения новой системы оплаты труда). Также будем учитывать во внимание тот факт, что внедрение грейдов приводит к росту производительности труда в пределах от 2 до 2,5 %.

В научной литературе под эффективностью понимается результативность мероприятий или процесса, определяемая путем соотношения полученного эффекта и понесенных затрат. Эффективность является величиной относительной. Эффект, напротив, – величина абсолютная. Как было рассмотрено выше, эффект может быть как положительным, так и отрицательным. Эффективность либо равна нулю, либо положительна. В противном случае, речь идет об ее отсутствии. Определение эффективности имеет значение для длительного функционирования компании, эффект необходим для решения краткосрочных задач. Для получения эффективности необходимо найти отношение полученного эффекта и понесенных затрат (формула (1)).

$$\text{Эф} = \frac{\text{Э}}{\text{З}} \times 100 \% \quad (1)$$

где Эф – эффективность внедрения ГСОТ, Э – эффект от внедрения ГСОТ, З – затраты на внедрение ГСОТ.

Преобразуем формулу, раскрывая ее числитель и знаменатель и подставляя выбранные нами показатели (формула (2)).

$$\text{Эф} = \left( \frac{(\text{ПТ}_1 \times (1 + \Delta\text{ПТ})) \times \text{ЧС}_2 - \text{ПТ}_1 \times \text{ЧС}_1}{\text{ФОТ}_2 - \text{ФОТ}_1} - 1 \right) \times 100 \% \quad (2)$$

где Эф – эффективность внедрения ГСОТ, ПТ<sub>1</sub> – производительность труда до внедрения ГСОТ, ЧС<sub>1</sub> – среднесписочная численность до внедрения ГСОТ, ЧС<sub>2</sub> – среднесписочная численность после внедрения ГСОТ, ФОТ<sub>1</sub> – фонд оплаты труда до внедрения ГСОТ, ФОТ<sub>2</sub> – фонд оплаты труда после внедрения ГСОТ.

Таким образом, для определения эффективности внедрения грейдовой системы оплаты труда требуется иметь данные о производительности труда, среднесписочной численности предприятия, фонде оплаты труда до и после введения новой системы. Исходные данные и результаты расчетов по исследованию представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Экономическая эффективность предлагаемой методики

Показатель	Значение		
	базовый период	текущий период	изменение, %
Производительность труда, руб./чел.	4 960,00	5 060,00	2
Среднесписочная численность, чел.	233	233	–
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 156,80	1 181,09	2
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2 254,07	2 276,79	0,999
Эффект от внедрения ГСОТ, руб.	–	1 570,00	–
Эффективность внедрения, %	–	6,9	–

Примечание – Результаты расчетов авторов.

В ходе произведенных расчетов получаем, что эффективность внедрения грейдовой системы составляет 6,9 %. Эффект от внедрения положительный, его значение – 1570,00 белорусского рубля.

Предложенная нами методика оценки эффективности мероприятий по внедрению грейдовой системы позволяет проанализировать величину изменения расходов на оплату труда и динамику показателя производительности труда. Для расчетов используется информация об опыте компаний, применяющих грейдовую систему оплаты труда, а также утверждение, что внедрение гибких систем оплаты труда способствует росту производительности труда на 2 %. В ходе анализа нами использовались данные о чистой прибыли предприятия, среднесписочной численности, фонде заработной платы до и после внедрения системы. Полученное значение эффективности составило 6,9 %. При этом темпы роста производительности труда (102 %) превышают темпы роста заработной платы (100,99 %). Это соответствует требованию проводимой государственной политики, в соответствии с которой, темпы роста заработной платы не должны превышать темп роста производительности труда. В отличие от существующих подходов к оценке систем оплаты труда предложенная нами методика помогает не только рассчитать экономический эффект от разработки системы оплаты труда нового типа, но и оптимизировать расходы на оплату труда (фонд заработной платы организации), а также подтверждает наличие зависимости между производительностью труда и действующей в организации системой материального стимулирования персонала.

#### Библиографические ссылки

1. Ветлужских Е. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний. М. : Альпина Паблишер, 2016. 201 с.
2. Грейдинг: трудинг и затратинг : [сайт]. URL: <http://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php> (дата доступа: 18.12.2020).
3. Кураш И. В. Применение гибких систем оплаты труда на предприятиях Республики Беларусь // Труды БГТУ. 2013. № 7. С. 42–46.

УДК 339.138

### СОВРЕМЕННЫЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ТРЕНДЫ В ТЕКСТИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ДАЛЬНЕЙШИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА

А. С. Хлебовец<sup>1)</sup>, В. А. Изобова<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Старший преподаватель кафедры международного менеджмента экономического факультета Белорусского государственного университета, г. Минск

<sup>2)</sup> Студентка кафедры международного менеджмента экономического факультета Белорусского государственного университета, г. Минск

В статье рассматриваются особенности функционирования легкой промышленности и ее текстильной отрасли в контексте современных трендов, связанных с становлением сверх потребления и развитием fast fashion в текстильной индустрии и с формированием осознанного потребления, основанного на заботе об окружающей среде. Показано, что на текстильную отрасль большое влияние оказывает спрос потребителя на экологичную продукцию. Сделан вывод, что главной составляющей в формировании стратегии маркетинга должен стать тренд на экологичность и программы переработки вторичного сырья, в аспекте заботы об окружающей среде.

*Ключевые слова:* легкая промышленность; текстильная отрасль; экологичность; вторичная переработка; сверх потребление; стратегический маркетинг.