

Список использованных источников

1. Аргашокова, О.И. Проблемы управления мотивацией персонала / О.И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. – 2020. – № 4 (16). – С.23-31.
2. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
3. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
4. Кочанова, А. А. Современная практика мотивации персонала / А. А. Кочанова // Экономика и социум. – 2020. – № 12-1 (79). – С. 663-666.
5. Зайцева, Н.А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2015. – № 2(3). – С. 1–16.
6. Нотченко, В.В., Жукова, М.В. Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях // Вестник Псковского государственного университета. Серия: экономические и технические науки. – 2013. – № 2. – С. 111-120.
7. <https://comptek.ru/news/dell/4011> Дата обращения 12.11.2022 г

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ TOTAL REWARDS В МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Б. М. Макаренко

Научный руководитель Е.П. Солодова
Самарский национальный исследовательский университет имени
академика С.П. Королева

Важно отметить, что система мотивации любой организации призвана учитывать внутренние мотивы деятельности и внешние стимулы, персональный опыт сотрудников, потребности в управлении или подчинении, психологические особенности человека и правовое регулирование, а также эффективное сочетание материальных и нематериальных факторов в управлении персоналом.

Из всего вышеупомянутого можно сделать вывод, что создание сбалансированной системы мотивации в организации – это важнейший фактор ее развития.

Сам по себе Total Rewards или совокупное вознаграждение - это скоординированные усилия, основанные на общей бизнес-стратегии организации, по развитию персонала, мотивированного к совершенствованию и росту вместе с организацией за счет эффективного и всеобъемлющего пакета вознаграждений. Этот пакет представляет собой комбинацию всех льгот, стимулов, руководств, процессов, программ и

других видов вознаграждений, которые работодатель предлагает своим работникам.

Сейчас концепция "Total Rewards" включает 6 блоков:

1. Компенсации — совокупность денежных выплат, формирующих доход сотрудника.

2. Бенефиты (льготы) — денежные вознаграждения или сервисы, предоставляемые дополнительно к компенсациям.

3. Система управления эффективностью — управление организационными, командными, индивидуальными усилиями для реализации стратегии и достижения бизнес-целей компании.

4. Система обучения и развития талантов — развитие навыков и компетенций сотрудников, создание карьерных и профессиональных возможностей.

5. Признание достижений - взаимное признание сотрудника и компании. Компания признает качества сотрудника и его достижения, сотрудник признает компанию, ее имидж и репутацию.

6. Work-lifebalance (WLB) — концепция распределения времени и энергии между работой и другими аспектами жизни сотрудника, а так е создание уюта, порядка и безопасности на рабочем месте.

Для того чтобы выявить взаимосвязь между основными финансовыми показателями деятельности организации и условиями, которые способствуют мотивации персонала, нами было проведено исследование существующих подходов к мотивации персонала в компаниях различных сфер деятельности. В качестве информационной базы была использована финансовая отчетность (такие как Отчет о финансовых результатах, Отчет о движении денежных средств, корпоративная нефинансовая отчетность).

Таблица 1. Выручка и чистая прибыль

| Показатель | Год | ПАО Россети Кубань | ОАО МРСК Урала | ПАО ЯТЭК | ПАО Сегежа Групп | ПАО ВымпелКом |
|--|------|--------------------------|----------------------|-------------|------------------------|------------------|
| Выручка на одного сотрудника | 2021 | 6497,3 | 5446,0 | 9057,0 | 6695,6 | 10612,6 |
| | 2020 | 5510,6 | 4898,0 | 7616,7 | 5267,2 | 8438,7 |
| | 2019 | 5900,0 | 6009,5 | 7276,2 | 4534,9 | 10516,4 |
| Чистая прибыль на одного сотрудника | 2021 | 192,8 | 342,2 | 1098,8 | 2123,2 | 3950,0 |
| | 2020 | -167,6 | 0,1 | 800,5 | 1335,9 | 3675,5 |
| | 2019 | 289,6 | 139,5 | 1246,1 | 1086,3 | 4456,8 |

В таблице 1 представлены выручка и чистая бухгалтерская прибыль в расчете на одного сотрудника за три предшествующих года в 5ти исследуемых организациях. Как видно из информации, представленной в таблице в 3-х компаниях из 5-и в 2020 году наблюдалось снижение выручки и чистой прибыли на одного сотрудника, что связано с кризисными явлениями в экономике после пандемии.

Таблица 2. Затраты на совокупный пакет вознаграждений

| | ПАО ЯТЭК | ПАО Сегежа Групп | ПАО ВымпелКом |
|------|----------|------------------|---------------|
| 2021 | 127,0 | 63,2 | 64,1 |
| 2020 | 119,0 | 59,5 | 51,4 |
| 2019 | 146,0 | 58,4 | 51,4 |

В таблице 2 представлена информация, позволяющая оценить средний объем затрат на совокупный пакет вознаграждений на одного сотрудника исследуемых организаций в тыс. руб.. Следует отметить, что практически все компании увеличили объем вознаграждений, что положительно характеризует социальную направленность деятельности этих организаций.

Таблица 3. Затраты на бенефиты

| | ПАО Россети Кубань | ПАО ЯТЭК | ПАО ВымпелКом |
|------|--------------------|----------|---------------|
| 2021 | 5,2 | 41,3 | 17,6 |
| 2020 | 4,2 | 8,1 | 15,8 |
| 2019 | 3,5 | 34,5 | 14,3 |

В таблице 3 представлена информация, позволяющая оценить средний объем затрат на бенефиты на одного сотрудника в исследуемых организациях в тыс. руб.

Снижение затрат на социальные и корпоративные мероприятия в 2020 году в ПАО ЯТЭК связано с ковидными ограничениями. Данные средства были направлены на финансирование мероприятий по борьбе с COVID-19 (в 2020 году затраты составили 65 млн руб.). Таким образом, можно говорить об оптимизации мер поддержки коллектива в сложившихся условиях.

Таблица 4. Затраты на развитие талантов

| | ПАО Россети Кубань | ПАО ЯТЭК | ПАО ВымпелКом |
|------|--------------------|----------|---------------|
| 2021 | 8,6 | 3,0 | 22,2 |
| 2020 | 8,2 | 5,8 | 19,9 |
| 2019 | 12,3 | 2,7 | 17,0 |

В таблице 4 представлена информация, позволяющая оценить средний объем затрат на развитие и удержание талантов на одного сотрудника в исследуемых организациях в тыс. руб.

Снижение затрат на обучение персонала в ПАО ЯТЭК и ПАО Россети Кубань в 2021 году связано с увеличением программ обучения, построенных на базе внутренних корпоративных программ, а также развитием дистанционных форм обучения.

Таблица 5. Затраты на Work-LifeBalance

| | ОАО МРСК Урала | ПАО Сегежа Групп | ПАО ВымпелКом |
|------|----------------|------------------|---------------|
| 2021 | 28,1 | 26,4 | 1,0 |
| 2020 | 29,8 | 18,5 | 0,8 |
| 2019 | 23,4 | 11,8 | 4,0 |

В таблице 5 представлена информация, позволяющая оценить средний объем затрат на блок Work-life на одного сотрудника в исследуемых организациях в тыс. руб. Практически по всем компаниям наблюдается положительная динамика, а спад в ПАО ВымпелКом связан масштабным введением дистанционной работы.

К сожалению, затраты организаций на блоки "управление эффективностью", "признание достижений" не представляется возможным оценить из той информации, которая есть в открытом доступе, поэтому они не были проанализированы.

Таблица 6. Экспертная оценка

| Наименование | Баллы | | | | |
|---|-------------|------------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
| | ПАО ЯТЭК | ПАО Сегежа групп | ПАО ВымпелКом | ПАО Россети Кубань | ОАО МРСК Урала |
| Рост выручки на одного работника (ΔВ) | 10 | 10 | 5 | 6 | 4 |
| Рост чистой прибыли на одного работника (ΔП) | 7 | 10 | 7 | 2 | 6 |
| Увеличение затрат на совокупный пакет вознаграждений (ΔВ) | 6 | 10 | 9 | 10 | 5 |
| Подитог | 23 | 30 | 21 | 18 | 15 |
| Увеличение затрат на бенефиты (ΔТ) | 5 | - | 10 | 10 | - |
| Увеличение затрат на развитие талантов(ΔБ) | 5 | - | 10 | 5 | - |
| Увеличение затрат на Work-life (ΔБр) | - | 10 | 1 | - | 7 |
| Итого | 33 | 40 | 42 | 33 | 22 |

В таблице 6 нами были проставлены баллы по достижению организациями различных показателей, они показаны в этой таблице. Здесь следует отметить, что первоначально поставленная нами гипотеза о прямой зависимости между объемом совокупного вознаграждения и финансовыми показателями компании, не доказана (опровергнута), например, ПАО ЯТЭК набрала средний уровень баллов, но в условиях пандемии компания направила заложенные в бюджете средства также на развитие сотрудников, изменив при этом формы проведения мероприятий и оптимизировав бюджет. А Компания Вымпелком В 2021 году получило «Золото» в рейтинге Forbes «Лучший работодатель» по совокупности внедрения ESG-практик и программ заботы о сотрудниках, но при этом у нее также не столь высокие темпы прироста совокупного объема вознаграждений.

Таким образом, материальная составляющая имеет важное значение, но не является единственно определяющей составляющей, позволяющей увеличить производительность труда. Что лишний раз доказывает о необходимости применения комплексной системы мотивации.

Список использованных источников

1. Сайт Российского союза промышленников и предпринимателей, национальный регистр нефинансовых отчетов. <https://rspp.ru/activity/social/registr/>
2. Интерфакс - сервис раскрытия информации. <https://e-disclosure.ru/#>