

### **Список літератури:**

1. Ртищев С. А. Управління підвищенням техніко-організаційного рівня гірничо-металургійного виробництва // Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне управління, маркетинг, проблеми теорії та практики : II міжвуз. наук.-практ. конф., 22 травн. 2011 р. : тези допов. – Кривий Ріг : КТУ, 2011. – С. 21–22.
2. Судакова О. І. Організаційно-економічні механізми управління економічною безпекою підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 237: В 6 т. – Том I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 41–49.

## **К ВОПРОСУ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Грошелева Е.Г., к.э.н., доцент кафедры менеджмента производственной сферы,  
Огневой А.Р., магистрант кафедры менеджмента производственной сферы,  
ГВУЗ «НГУ», г. Днепропетровск, Украина*

Высоко мотивированный персонал, разделяющий цели организации, обладающий достаточной компетентностью для качественного выполнения своих обязанностей, а также занимающий в процессе труда активную позицию, в современных условиях рассматривается как ключевой фактор для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ. Простое наличие необходимых навыков и умений у сотрудников организации - это лишь потенциальная энергия, то есть теоретическая возможность максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы. Для перехода в кинетическое состояние, то есть получения реального действия, на предприятии должна быть сформирована и реализована оптимальная в существующих условиях мотивационная политика, учитывающая факторы, реально значимые для сотрудников.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Мотивация может быть внешней по отношению к индивиду и внутренней. Наиболее исследованной формой является внешняя мотивация, которая проявляется в форме стимулирования. Традиционно выделяют два вида стимулирования: материальное и нематериальное. Наиболее очевидной и существенной составляющей материального стимулирования на предприятии выступает заработная плата. И хотя современные теории утверждают приоритет нематериальных факторов, такая ситуация наиболее оправдана для условий стран с развитым типом экономики с их высоким уровнем жизни. Для Украины же с учетом текущих реалий чаще приоритет имеет материальная составляющая. Сделать подобный вывод позволяет статистика, а она такова: за последние 5 лет, начиная с 2008 и по 2013 гг., минимальная заработная плата выросла с 605 грн/мес до 1218 грн/мес, прожиточный минимум - с 626 грн/мес в 2008 и до 1176 грн/мес в 2013 г, а средняя заработная плата по стране - с 1806 грн/мес и до 3261 грн/мес. Таким образом, приведенные цифры свидетельствуют, что для существенной части населения, заработанных денег хватает только для приобретения минимального набора продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения своего здоровья и поддержания жизнедеятельности, поскольку минимальная заработная плата лишь на 3% превышает размер прожиточного минимума. Если же смотреть по стране в целом, то доля прожиточного минимума, обеспечивающего удовлетворение физиологических потребностей человека

(которые, согласно теории А. Маслоу, являются базисными и без удовлетворения которых потребности более высокого уровня не могут рассматриваться в качестве основы для формирования значимых стимулов) в составе заработной платы по годам составляет от 35 до 39%. Поскольку заработная плата должна выполнять две основные функции, – воспроизводственную и стимулирующую, – то вопрос о правильном и справедливом вознаграждении наемного труда для современных менеджеров имеет первостепенное значение, поскольку адекватное текшим условиям его решение обеспечивает предприятию базу для устойчивого долгосрочного развития.

Исторически сложились две формы начисления заработной платы: сдельная и повременная, каждая из которых имеет как свои достоинства, так и недостатки. Так, что касается сдельной формы (с ее возможными вариациями), то она позволяет увязать величину заработка работника с результатами его труда и продуктивности. Результаты эмпирических исследований, проведенных американскими экономистами, свидетельствуют, что на предприятиях обувной и швейной промышленности использование сдельной формы оплаты труда увеличивает заработок рабочих на 14-16%, а в автомобильной промышленности – на 20-50% (по сравнению с повременной формой). Однако сложности и «узкие места» данной формы еще в конце позапрошлого века отмечал Ф. Тейлор (дифференцированная оплата труда – один из постулатов научного менеджмента). Уже в 90-е годы XX в в среднем 70-80% работников развитых стран получают повременную заработную плату (в США – 86%). Такой «крен» в сторону повременной связан с недостатками, которые таит в себе сдельная форма оплаты, среди которых можно выделить следующие:

- сложность учета факторов, не зависящих от работника, но влияющих на выработку;

  - проблема соотношения усилий работника с целями работодателя;

  - приоритет количества выполненной работы перед ее качеством;

- урон коллективной мотивации и групповой работе из-за концентрации на индивидуальном результате;

  - проблемы с правильным использованием техники;

  - сложность в установлении обоснованных норм выработки;

  - более рисковый характер по сравнению с повременной формой;

- вероятность возникновения «эффекта храповика» (снижения расценок вследствие превышения плановых норм).

Однако, как свидетельствует действительность, «слепое» использование повременной формы оплаты труда также не является панацеей для предприятия, поскольку и данная форма содержит ряд недостатков:

- отсутствие стимулов к производительному труду;

- повышение значения функции контроля за процессом труда, что приводит к дополнительным издержкам;

  - работодатель рискует больше, чем работник;

  - сложность увязки результатов труда с его вознаграждением.

Таким образом для реализации стимулирующей функции оплаты труда важен не только размер заработка, но и правила, по которым он формируется. Это влияет на экономические показатели деятельности организации, социально-психологический климат в коллективе, а также на имидж организации во внешней среде.

На сегодняшний день не существует единого «рецепта» в сфере оплаты труда для всех организаций. Анализ преимуществ и недостатков традиционных форм

позволяет выделить следующие требования, которым должна удовлетворять оптимальная форма, максимально учитывающая как интересы работника, так и интересы работодателя:

- понятность и прозрачность системы вознаграждения для сотрудника;
- справедливость системы оплаты труда;
- вознаграждение должно учитывать индивидуальные и коллективные результаты;
- своевременность выплаты вознаграждения;
- комплексность системы: комбинация материального и нематериального вознаграждения;
- конкурентоспособность заработной платы на рынке труда;
- соответствие системы компенсации корпоративной культуре.

Среди современных систем, построенных с учетом высказанных требований можно назвать следующие: балльно-факторный метод оценки должностей (грейдинг) и управление эффективностью (PM) (например, система KPI). Грейдинг позволяет оценить ценность должности для компании, т.е. установить внутреннюю справедливость в системе оплаты труда. Управление эффективностью – установление целей и ключевых показателей эффективности, определяющих степень выполнения данных целей – по оценкам западных специалистов позволяет повысить эффективность деятельности сотрудников на 15-25%, внедрить справедливую и прозрачную систему оплаты труда по результатам.

Однако, даже самые современные системы, используемые успешными предприятиями, необходимо внедрять с учетом особенностей каждой конкретной организации, а так же тех внешних условий, в которых она работает.

## **РАЗРАБОТКА И ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНИЗМА ОЦЕНКИ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ**

*Гуцан А.Н., преподаватель кафедры «ОПиУП», Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», г. Харьков, Украина*

Современные условия экономической деятельности предприятия характеризуются высоким уровнем изменчивости. Ключевым ресурсом обеспечивающим эффективное функционирование современного предприятия в таких условиях является персонал. В этой связи разработка и формирование эффективного и комплексного механизма оценки факторов мотивации становится приоритетной задачей.

Проблемами разработки и формирования механизмов оценки факторов мотивации занимались такие исследователи как Егоршин А.П. [1], Кузьмін О.Е., Горбань В.Б. [2], Ковальчук О.А. [3] и др.

Предлагаемый авторский подход к проведению процедуры оценки факторов мотивации представлен на рис.

Алгоритм оценки факторов мотивации, возможно, представить в виде ряда логических и последовательных действий. Рассмотрим эти этапы более детально.