

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.

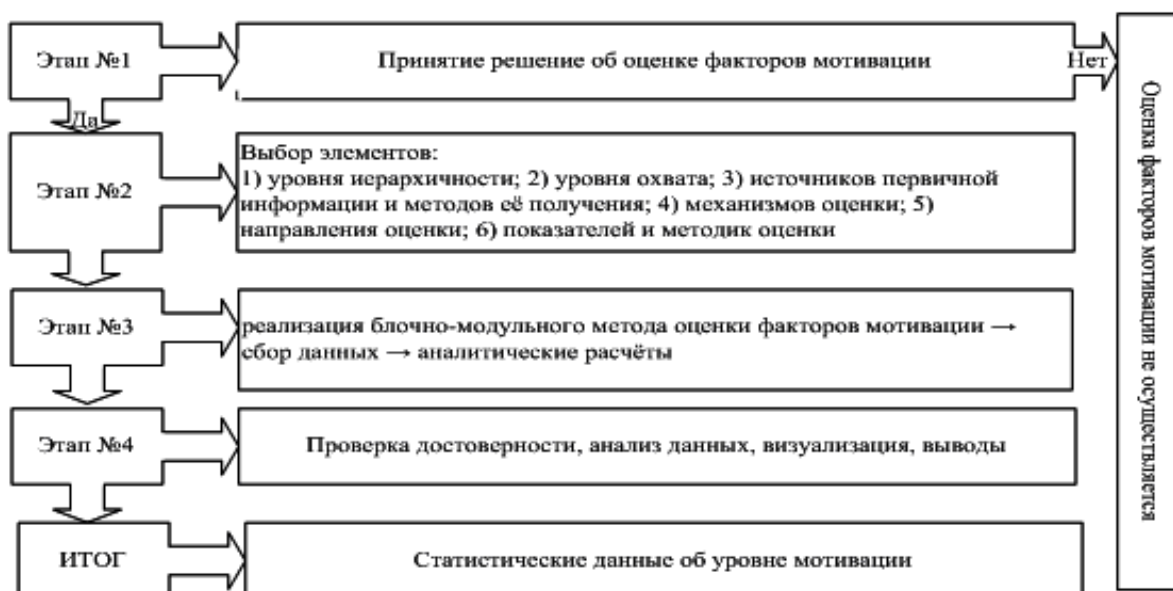


Рис. Схема проведения комплексной качественно-количественной процедуры оценки факторов мотивации

*Источник: разработано автором*

Этап №1. На выделенном первом этапе осуществляется принятие решение об оценке факторов мотивации. Основанием для принятия такого решения является наличие на предприятии характерных предпосылок (к примеру снижение уровня прибыли, повышение уровня конфликтности среди работников и т.д.). Принятие решения о проведении оценки мотивационных факторов, по нашему мнению, целесообразно осуществлять с использованием мнения экспертов. В качестве экспертов возможно использовать сотрудников руководящего звена предприятия, что обеспечит снижение затрат (по сравнению с привлечением сторонних консалтинговых организаций) на проведение оценки мотивационных факторов и компетентность принимаемого решения о необходимости проведения подобной оценки. В результате возможны два сценария выявления экспертного мнения:

в случае анализа ситуации и отсутствии соответствующих предпосылок – экспертами выдаётся рекомендации с отсутствием необходимости в проведении оценки факторов мотивации;

в случае анализа ситуации и наличия соответствующих предпосылок – экспертами выдаётся рекомендации с необходимостью проведения оценки факторов мотивации.

На первом этапе, при условии положительного решения экспертов относительно проведения оценки, необходимым является так же принятие концептуального решения менеджментом компании о выделении соответствующих ресурсов (финансовых, материальных, людских и т.д.).

Этап №2. На втором этапе осуществляется выбор соответствующих компонентов оценки факторов мотивации. Основными компонентами оценки факторов мотивации (как было рассмотрено выше в рамках данного раздела) являются: 1) уровень иерархичности, 2) уровень охвата, 3) источники первичной информации и методов её получения, 4) механизм оценки, 5) направление оценки, 6) показателей оценки. Выбор соответствующего комплекса элементов и показателей обуславливается поставленными целями и задачами анализа мотивационных факторов.

Необходимо обратить внимание на то, что первичному выявлению в рамках проведения оценки факторов мотивации подлежат уровень иерархичности, уровень охвата, и выбор направления оценки. На основании идентификации изложенных параметров упрощается осуществление выбора механизмов оценки и методов получения информации.

В рамках предлагаемого подхода к оценки факторов мотивации возможна реализация на конкретном предприятии следующих механизмов оценки: 1) количественной; 2) качественной.

Этап №3. На основании выбора необходимых элементов оценки факторов мотивации, в рамках третьего этапа, осуществляется сбор первичных данных на предприятии, их систематизация, реализация блочно-модульного метода оценки мотивационных факторов.

В рамках качественного элемента оценки факторов мотивации источниками статистической информации будут являться данные полученные на основании: 1) опроса (анкетирования); 2) тестирования, 3) экспертных оценок, 4) беседы с работником, 5) наблюдение за работником.

Что касается количественной оценки, то исходными данными для полноценного использования данного механизма во всем его многообразии является:

различные типовые формы статистической отчетности предприятия;

данные финансовой отчетности;

данные экспертной оценки;

технично-экономические показатели деятельности анализируемого предприятия.

На основании выбранных менеджментом компании показателей оценки осуществляются их математическая обработка. Для выявления вариабельности в восприимчивости к факторам мотивации и мотивационно-ориентированных затрат предприятия необходимо осуществлять за ряд временных промежутков (к примеру, год, квартал), что позволит выявить динамические изменения и, в последствии, проанализировать их динамику.

Этап №4. На заключительном, четвертом, этапе предлагаемого алгоритма оценки факторов мотивации предполагается проведение комплексного, системного анализа полученных количественных данных, их визуализация, интерпретация.

Внедрение комплексного механизма оценки факторов мотивации в повседневную деятельность предприятия позволит повысить эффективность деятельности персонала предприятия и позволит более эффективно распределять существующие ресурсы предприятия на мотивационно-ценные мероприятия и факторы.

### ***Список літератури:***

1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин // Учебное пособие.- Н. Новгород: НИМБ, 2003.- 320 с
2. Кузьмін О.Е. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства / О.Е. Кузьмін, В.Б. Горбань // Економіка та управління підприємствами. – 2011. - № 8, с. 202-212.
3. Ковальчук О.А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації праці / О.А. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - №4. - Т.1. - с. 77-80.