

Конку- ренти	Характеристики				Рівень конкуренто- спроможності	
	x_1	x_2		x_m	відносно ідеалу $Y_{k_{КОМП}}^{(i)} = \frac{m}{\sum_{j=1}^m K_j} x_{ij}$	відносно середнього значення на ринку
1	x_{11}	x_{12}	...	x_{1m}	$Y_{k_{КОМП}}^{(1)}$	$Y_{k_{КОМП}}^{(1)} / (\sum_{i=1}^n Y_{k_{КОМП}}^{(i)} / N)$
...		x_{ij}	1	...
N	x_{n1}	x_{n2}	...	x_{np}	$Y_{k_{КОМП}}^{(n)}$	$Y_{k_{КОМП}}^{(n)} / (\sum_{i=1}^n Y_{k_{КОМП}}^{(i)} / N)$

Рис. 2. Етапи інтегральної оцінки конкурентоспроможності (продовження)

Отже, запропонована методика оцінки рівня конкурентоспроможності продукції дозволить розробити підходи до більш ґрунтовного вибору підприємством маркетингової стратегії на світових ринках, створити умови для об'єктивної оцінки конкурентних переваг підприємства і реальних можливостей їхнього ефективного використання в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Література: 1. Багивев Г. Л. Международный маркетинг / Г. Л. Багивев, Н. К. Моисеева, С. В. Никифорова — СПб.: Питер, 2001. — 512 с. 2. Попов В. М. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, С. Ю. Муртузалиева — М.: Финансы и статистика, 2001. — 384 с. 3. Азарян Е. М. Международный маркетинг. — К.: ИСМО МО Украины, НВФ "Студцентр", 1998. — 200 с. 4. Коршунов В. И. Механизм маркетинговых исследований рынка. — Харьков: Основа, 2000. — 352 с. 5. Черенков В. И. Международный маркетинг: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003. — 848 с.

Стаття надійшла до редакції
17.04.2004 р.

УДК 331.101.3:334.746.4 **Поєдинцева В. В.**
**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ
І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА МАЛИХ
ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

The article is devoted to the problem of motivation and stimulation of personnel's work at the small and middle enterprises.

Проблема мотивації на малих та середніх підприємствах (МСП) зараз стоїть особливо гостро, тому що майже кожен співробітник має важливе значення, часто є єдиним фахівцем у певному напрямку. Для того щоб

робота співробітника в команді була найбільш ефективною, він повинен бути зацікавлений у ній морально та матеріально. В даний час основу мотивації на МСП складає організація оплати праці, що не завжди адекватна кваліфікації, трудовитратам співробітників. Крім того, на МСП існує певна особливість — питання визначення рівня оплати праці, застосування тих або інших систем оплати праці вирішуються підприємцями-керівниками одноосібно. На МСП внесок структурних підрозділів, персоналу, а отже, і ступінь їхнього впливу на формування оплати праці — набагато менший, ніж в економіці в цілому. Виходячи з цього, мотивація персоналу здійснюється спонтанно, під впливом суб'єктивної думки підприємця-керівника, а ефективна робота підприємства як єдиної команди взагалі ставиться під загрозу. Серед інших факторів, що впливають на оплату та стимулювання праці персоналу МСП, важливе значення мають: державна політика, рішення державних органів, зовнішня фінансова ситуація, вплив ринкової кон'юнктури.

Підприємства змушені створювати нові системи моральних цінностей для своїх співробітників. Серед дійсно працюючих мотивів на першому плані для співробітників у даний час стоїть можливість заробити. Значну мотивуючу роль для співробітників МСП також відіграє можливість підвищення кваліфікації. Мотивуюча роль підвищення кваліфікації визначається зв'язком "кваліфікація – оплата". Підвищення кваліфікації є для працівника і способом підвищення оплати праці [1].

Існуючі проблеми мотивації та стимулювання праці потребують розробки методичних рекомендацій з удосконалення мотивації й стимулювання праці на МСП.

Насамперед, зазначимо, що під мотивацією розуміється процес спонукування працівників до трудової діяльності, а під стимулюванням — закріплення цього процесу, вплив на якість праці через економічні інтереси працівників (як індивідуальні, так і інтереси команди працівників МСП).

Проблеми та складність мотивації і стимулювання праці працівників МСП полягають у наступному: ціннісно-мотиваційні постулати епохи соціалізму не працюють; більшість мотиваційних програм МСП, що розробляються, залежать тільки від цінностей засновників підприємств; у керівників приватних МСП часто відсутнє почуття відповідальності перед співробітниками.

Для розробки рекомендацій з удосконалення мотивації трудової діяльності персоналу МСП, на погляд автора, необхідно визначити здатність і готовність персоналу до праці, між якими існує пряма залежність. Працівник буде намагатися досягти високих трудових результатів лише в тому випадку, якщо це буде сприяти реалізації його очікувань. Знання, здібності та навички залишаються марними для досягнення результатів, якщо одночасно людина не виявляє необхідної готовності до праці. Таким чином, необхідна розробка інструментарію, що поєднує вміння та прагнення до трудової діяльності.

У мотивації співробітників МСП можна виділити два аспекти: мотивацію приходу співробітника на підприємство; мотивацію роботи співробітника на підприємстві. Для того щоб мотивувати співробітника прийти на підприємство, автор пропонує наступні рекомендації. Збільшити кількість трудових ресурсів на МСП можна тоді, якщо створити систему заходів для залучення фахівців на підприємство. Необхідно зазначити привабливість підприємства для потенційного працівника. МСП повинні виділятися з загальної кількості та різноманіття підприємств різних форм власності і, особливо, різного масштабу. Це можна здійснити в такий спосіб:

1. Сформулювати цілі діяльності, місію МСП.
2. Розробити моральні та цивільні принципи, якими керується підприємство в ході своєї діяльності (принципи ведення бізнесу, взаємини підприємства з клієнтами, постачальниками, споживачами, державними органами).
3. Розробити морально-етичні норми взаємин між працівниками МСП.
4. Оформити цивільно-особистісну позицію, стиль керівництва підприємця-керівника підприємства у вигляді звернення до працівників.
5. Розробити систему професійного росту працівників з можливістю постійного розвитку, підвищення кваліфікації та розширення кола обов'язків і повноважень.
6. Усі позиції, зазначені вище, сформулювати тезисно, включити в оголошення, розташовані в засобах масової інформації, Інтернеті (при пошуку нових співробітників для підприємства).
7. При першій співбесіді з потенційними співробітниками наголошувати на сформованому іміджі даного підприємства, підкреслювати його відмінності від іміджу більшості приватних малих і середніх, а також великих підприємств, що функціонують на українському ринку.

Зазначимо, що при формулюванні усіх указаних вище позицій необхідно робити акцент на тих характеристиках, що підприємство хотіло б бачити у своїх майбутніх співробітниках. Автор рекомендує виділити такі позитивні особливості МСП:

притаманність їм наступних характеристик: мобільності, постійного швидкого розвитку, орієнтації на постійне підвищення кваліфікації існуючого персоналу — залучення категорії персоналу з подібними очікуваннями та прагненнями;

високі морально-етичні норми підприємства, тезисно сформульовані — відсіяти небажаний контингент претендентів на вакантні посади;

важливість командної роботи на МСП — наявність духу єдиної команди — ключовий фактор успіху, що допоможе підібрати працівників не тільки відповідно до необхідного рівня кваліфікації, а й за відповідністю їх моральних переконань, заздалегідь настроїти їх на продуктивну роботу в команді.

Стосовно удосконалення мотивації праці співробітників на підприємстві зазначимо наступне. Мотивація персоналу з урахуванням особливостей МСП повинна базуватися на двох головних принципах: заохочення кожного працівника індивідуально; заохочення професійного командного співробітництва всіх працівників на основі довіри.

Для того щоб удосконалити мотивацію співробітників, які працюють на МСП, розглянемо два традиційних аспекти: зовнішні та внутрішні винагороди співробітників.

З метою удосконалення зовнішніх винагород співробітників пропонуємо методичні рекомендації щодо розробки системи оплати та стимулювання праці на МСП. Для цього визначається склад і структура заробітної плати — трудового доходу працівників МСП (ТДП), порядку й умов розрахунку окремих його елементів залежно від кількості та якості праці, професійних і особистісних якостей працівників. Необхідно розрахувати й обґрунтувати кожен елемент заробітної плати для кожного конкретного підприємства, сума яких і складає ТДП.

Елемент С1 — базовий оклад, призначений для того, щоб забезпечити стабільну оплату праці співробітників, впевненість у завтрашньому дні. Автор пропонує визначити його на основі споживчого бюджету, величина якого визначається індивідуально для кожного МСП (пропонується за мінімальний бюджет прийняти прожитковий мінімум, встановлений в державі) і рівнів складності виконуваних робіт [2]. Складається карта рівнів складності виконуваних робіт, враховуючи найбільш значимі і типові для всіх МСП фактори складності робіт: рівень впливу зовнішніх факторів; значимість виконуваних співробітником функцій і робіт для підприємства; набір і обсяг функцій і робіт фахівця; кількість підлеглих і об'єктів впливу управління; характер роботи співробітника; відповідальність; безпека здоров'я і життя, виділяються рівні складності (пропонується 5 рівнів). Крім рівнів складності виконуваних робіт, необхідно також врахувати питому значимість факторів складності виконуваних робіт. На кожному підприємстві питома значимість факторів повинна бути оцінена індивідуально, виходячи з того, що сумарна величина оцінки значимості дорівнює одиниці. Рівні питомої значимості факторів визначаються експертним шляхом на підприємствах. Виходячи з цього, коефіцієнти рівнів складності розраховуються шляхом множення питомої значимості фактора на рівень складності. Потім величина споживчого бюджету збільшується на підсумковий коефіцієнт, і отримуємо величину елемента трудового доходу С1.

Елемент С2 — стимулюючі надбавки та доплати — спрямований на закріплення на МСП найбільш цінних співробітників залежно від прийнятості на підприємстві кадрової політики.

Елемент С3 — компенсаційні доплати — необхідно впровадити саме на малих і середніх підприємствах України, він враховує інфляцію і ріст якості життя. С3 спрямований на стабілізацію рівня життя персоналу підприємства,

може бути представлений на підприємстві у вигляді коефіцієнта К3. Розмір встановлюється керівництвом підприємства.

Елемент С4 — доплати за умови праці, які автор пропонує розділити на 3 категорії: доплати за роботу в нічний час, за роботу у вихідні і святкові дні, за понаднормативну роботу. Розмір доплат визначається керівництвом у відсотках від постійної частини трудового доходу працівників.

Елемент С5 — виплати з прибутку підприємства, що розраховуються для вимірюваних критеріїв результатів праці — застосовується відносно посад, що приносять безпосередній прибуток підприємству, визначається як відсоток від результатів роботи співробітника (обсягу продажів і ін.). Величина відсотка, а, отже коефіцієнта К5, визначається, виходячи з аналізу середніх ринкових даних за МСП України.

Елемент С6 — виплати з прибутку підприємства — розраховується для не вимірюваних критеріїв результатів праці, вводиться з метою зацікавлення працівників економічних підрозділів і посад, що не приносять прибуток (бухгалтерії, секретаря й ін.) з результатів своєї праці. Результати праці оцінюються досить суб'єктивно безпосереднім керівником співробітника. Оцінюється те, як співробітник виконав свою роботу. Моделювання величини елемента С6 повинно залежати не тільки від результатів праці даного співробітника, а й від кінцевих результатів роботи підприємства в цілому.

Елементи С5 і С6 — це виплати з прибутку підприємства, що враховують результати праці персоналу. Перемінна частина, залежна від прибутку, у трудовому доході повинна переважати саме в тих співробітників, що безпосередньо приносять цей прибуток (вище керівництво, співробітники структурних підрозділів). Співробітники економічних і обслуговуючих підрозділів малого підприємства повинні мати переважно фіксовану оплату праці, що незначно залежить від результатів діяльності підприємства, тому що вони найменше впливають на одержання цих результатів.

Елемент С7 — оплата участі в проектах — виплачується з прибутку підприємства за рішенням керівництва тим співробітникам, які беруть участь у проектах, вирішенні особливо важливих завдань, проблем підприємства. Розмір цих виплат — на розсуд керівництва підприємства, але він повинен бути заздалегідь обговорений зі співробітниками.

Елемент С8 — штрафні санкції — забезпечує економічну безпеку бізнесу, повернення коштів за збиток підприємству, за брак, злодійство, втрачену вигоду, грубі порушення трудової дисципліни. Розмір штрафних санкцій повинен встановлюватися окремо за кожен вид порушень в абсолютних розмірах або у вигляді відсотків від базового окладу у конкретному періоді.

Елемент С9 — резервний фонд — передбачає резервування коштів для ситуацій форс-мажорів, виплат у випадку реорганізації або ліквідації підприємства,

збереження рівня оплати праці у випадку прогнозовано збиткових періодів. Виконує стабілізуючу функцію, спрямований на те, щоб зберегти найкваліфікованіших робітників, співробітників. Розмір резервного фонду розраховується для кожного підприємства індивідуально.

Елемент С10 — компенсаційний пакет — може бути однією з головних переваг підприємств, що володіють ним, перед конкурентами за рахунок вкладень у розвиток і соціальне забезпечення персоналу та колективу в цілому. Працює на притягнення й закріплення персоналу, вирішує соціальні завдання. С10 розробляється для кожного конкретного підприємства окремо, має носити індивідуальний характер щодо кожного співробітника, у той же час стимулювати роботу колективу підприємства як команди.

Складання відомості моделювання та нарахування трудового прибутку робітників МСП відбувається за підсумками роботи за місяць у результаті розрахунку 10 елементів, що складають ТДП, для всіх співробітників МСП.

Достоїнствами системи оплати праці на основі пропонує методичних рекомендацій для МСП є диференціація оплати праці на основі факторів, пов'язаних зі складністю робіт; персоналізований облік трудового внеску кожного співробітника в результаті роботи колективу-команди МСП.

Для того щоб створити систему морального стимулювання (внутрішніх винагород) співробітників МСП, пропонується наступне: розробити систему заходів, що дозволяють включити працівників в процес планування діяльності підприємства, постановки цілей і завдань, прийняття рішень, формування нових систем оплати і стимулювання праці, оцінки результатів діяльності; систему прямих грошових винагород доповнювати непрямыми мірами визнання досягнень співробітників, що включають надання більшої самостійності, відповідальності у виконанні завдань; керівництву підприємств — приділяти увагу співробітникам у вигляді оголошення особистої подяки, видання наказів про заохочення й ін.; у випадку виникнення конфліктів на підприємстві з'ясувати причину конфлікту, розв'язувати конфлікт, вислухавши точки зору обох його сторін.

Отже, пропонує методичні підходи допоможуть МСП сформулювати власну систему мотивації співробітників з огляду на специфіку діяльності кожного конкретного підприємства, що в кінцевому результаті підвищить результативність діяльності окремого працівника, підрозділу, де він працює, МСП в цілому.

Література: 1. Биллсбери Джон. Как подобрать и сохранить нужный персонал: Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. — 256 с. 2. Смирнов Э. А. Основы теории организации. — М.: Аудит; Изд. объединение "ЮНИТИ", 1998. — 376 с.

Стаття надійшла до редакції
24.03.2004 р.

Довідка про авторів

- Гриньова В. М.** — докт. екон. наук, професор ХДЕУ
Салун М. М. — канд. екон. наук, доцент ХДЕУ
Пушкар О. І. — докт. екон. наук, професор ХДЕУ
Пономаренко Є. В. — аспірант ХДЕУ
Юлегіна І. В. — канд. екон. наук, доцент ХДЕУ
Андрющук О. А. — асистент Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля
Піддубна Л. І. — канд. екон. наук, викладач ХДЕУ
Піддубна А. І. — аспірант ХДЕУ
Савченко Б. Г. — канд. екон. наук, професор ХарPI НАДУ
Сурженко Є. М. — провідний спеціаліст ХарPI НАДУ
Самохін Л. В. — асистент Донецького національного технічного університету
Івашура А. А. — канд. сільськогосп. наук, доцент ХДЕУ
Нечипорук Л. В. — канд. екон. наук, доцент Національного університету внутрішніх справ
Макарова І. В. — аспірант ХДЕУ
Журавльова І. В. — канд. екон. наук, доцент ХДЕУ
Ткач А. А. — професор, заступник директора НКП Гуманітарного університету "ЗІДМУ"
Дмитрієва О. О. — канд. техн. наук Українського науково-дослідного інституту екологічних проблем
Верніченко Г. А. — канд. біол. наук Українського науково-дослідного інституту екологічних проблем
Худавердієва В. А. — здобувач Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва
Філатов В. М. — канд. екон. наук, доцент Національного фармацевтичного університету
Проскурня М. І. — перший заступник начальника Держуправління екології і природних ресурсів у Полтавській області
Хохлов М. П. — докт. екон. наук, професор ХДЕУ
Гузій С. Ю. — викладач ХДЕУ
Гриньова В. М. — докт. екон. наук, професор ХДЕУ
Рабиніна Ю. Б. — аспірант ХАІ
Отенко І. П. — канд. екон. наук, доцент ХДЕУ
Шемаєва Л. Г. — канд. екон. наук, доцент ХДЕУ
Семенов В. Б. — аспірант ХДЕУ
Іванченко К. І. — канд. екон. наук, доцент Полтавського університету споживчої кооперації України
Орлов П. А. — докт. екон. наук ХДЕУ
Міщенко В. В. — аспірант ХДЕУ
Попова С. М. — викладач ХДЕУ
Пихтіна В. В. — викладач ХДЕУ
Доронін А. В. — канд. екон. наук, доцент ХДЕУ
Логвін В. М. — аспірант ХДЕУ
Ткаченко О. В. — аспірант ХДЕУ
Поєдінцева В. В. — аспірант ХДЕУ