

ния продукции при помощи использования методики ABC, XYZ-анализа, путем построения матрицы. Второй задачей при размещении продукции на хранение является оптимальное разделение складских запасов. Склады с недостаточным финансированием часто не имеют возможности приобретения стеллажного оборудования для хранения всего товарного запаса. Для складов данной категории возможно применение варианта с разделением товарного запаса на две категории и хранение их в двух зонах. Еще один метод освобождения места на складе: формирование из долгосрочных запасов, которые не планируются использовать в ближайшее время, зон хранения с ограниченным доступом; компоновка единичных остатков; избавление от неликвидов.

Необходимо также отметить важность такой операции, как комплектация заказов. На практике выделяют два вида комплектации: индивидуальную и комплексную. Индивидуальная комплектация заказа заключается в последовательной отборке одного заказа одним сборщиком, комплексная — сборка одного заказа по частям разными комплектовщиками в отдельных секторах склада. Комплексный способ сборки заказов более эффективен. При таком способе склад разделяется на несколько зон в каждой, из которых работает один комплектовщик, что значительно экономит время за счет сокращения передвижения работника.

*А.А. Тризна
БГЭУ(Минск)*

ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ ГИБКОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В Республике Беларусь обязательное применение Единой тарифной сетки (далее ЕТС) было законодательно закреплено постановлением Кабинета Министров Республики Беларусь от 26 сентября 1995 г. № 525 «О концепции реформы оплаты труда в Республике Беларусь в условиях рыночных отношений». К сожалению, необходимость ее применения создает трудности для широкого спектра возможностей по использованию гибких систем оплаты труда, что существенно снижает как эффективность работы предприятий, так и стимулирующий эффект заработной платы. Более того, практика показывает, что наниматели стремятся прямо увязать заработную плату работников с конечными результатами деятельности организации за период (чаще за месяц). Тарифная система не позволяет это сделать. Данный вопрос становится особенно актуальным в условиях общего экономического спада, вызванного мировым финансовым кризисом, так как прямая зависимость заработной платы от конечных результатов деятельности орга-

визации позволила бы абсолютно законно снизить издержки в случае снижения объемов получаемой выручки.

Возможность применения гибкой системы оплаты труда была рассмотрена на примере крупной организации частной формы собственности. На основе анализа средней заработной платы за два предшествующих года предложено установить «плавающий» размер фонда заработной платы (ФЗП) в размере 22 % выручки организации. ФЗП, рассчитанный таким образом, в большинстве случаев был выше, чем в случае, когда он формировался на основе тарифной системы, за исключением тех месяцев, когда наблюдалось резкое падение объемов реализации.

Распределение ФЗП было предложено производить на основе балльной оценки. Согласно этой методике, рейтинг работника характеризуют профессионально-квалификационный уровень (K_1) и деловые качества (L_1), сложность работы (K_2) и конкретно достигнутый результат (L_2). Для адаптации в рассматриваемой организации из вышеприведенной модели были исключены элементы, с трудом поддающиеся количественному измерению и претерпевающие значительные изменения в краткосрочном периоде. Также были исключены показатели, оценка которых неизбежно носит субъективный характер. Определение элемента, характеризующего величину достигнутого результата, также не является необходимым, так как зависимость заработной платы от конечных результатов труда уже была учтена при формировании ФЗП как процента от выручки.

Полученная модель распределения ФЗП приняла следующий вид:

$$K = 0,8 \cdot K_1 + K_2.$$

В результате исследования был сделан вывод, что предложенная система формирования и распределения ФЗП в целом приведет к увеличению его размеров. Однако в связи с тем, что бестарифная система, основанная на балльной оценке, учитывает как индивидуальные особенности работников, так и особенности их труда, изменения, произошедшие в оплате труда, будут индивидуальны для каждого работника. Так, заработная плата директора в некоторые месяцы увеличилась практически в 2 раза. В значительно меньшей степени проявилось возрастание заработной платы у руководителей подразделений. Вызвано это тем, что в случае использования тарифной системы их тарифный разряд был всего лишь на один порядок меньше, чем тарифный разряд директора. В случае же балльной оценки их труд был оценен как значительно менее сложный. В свою очередь, размер заработка рабочих оказался в большей степени зависим от личных характеристик работника.

В целом предложенная система формирования и распределения ФЗП заслуживает внимания. С одной стороны, она жестко ставит зара-

ботную плату работников в зависимость от выручки организации, а с другой — была получена реальная возможность снижать свои издержки за счет уменьшения расходов на оплату труда в тот период, когда наблюдается экономический спад.

*Л.Л. Хаткевич
БГЭУ(Минск)*

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Смысл всех экономических преобразований заключается в создании у трудоспособных граждан высоких мотивов и стимулов к труду, повышению его качества и производительности и на этой основе — в повышении жизненного уровня. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить и они чрезвычайно сложны. Но, овладев эффективными методами мотивации как процесса побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного работника к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

В современном постиндустриальном обществе по мере развертывания важнейших хозяйственных изменений (увеличении доли услуг в экономике, опережающего развития производства уникальных благ и др.) создаются объективные предпосылки для трансформации системы общественных ценностей, расширения хозяйственной и личной свободы. Современное производство обнаруживает все большую зависимость от творческого потенциала человека. Повышение материального уровня жизни создает потенциальные предпосылки для становления новой мотивационной системы. Ее основой становится возрастающий уровень образованности современного человека, развитие творческой, интеллектуальной личности. Люди начинают изменять общество, изменяя самих себя: максимально совершенствуя свои способности для успехов производства, потребляя все больше информационных благ и услуг ради увеличения интеллектуального капитала. Несмотря на теоретический характер многих рассуждений на тему мотивации, интерес к ней носит весьма практический характер. Руководителей интересует, как сделать, чтобы сотрудники с удовольствием работали, приносили максимальную прибыль компании.

В высокоразвитых странах 90 % роста валового внутреннего продукта (ВВП) определяется инновациями и технологическим прогрессом. И это не предел: значимость данного фактора растет с каждым днем. Человек является основным генератором инноваций. Важней-

159

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□.
□□□□□□□□.
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□. □□□□□□□□.