

DOI: 10.32703/2664-2964-2019-46-147-157

УДК 338.2:656.2

JEL Classification: L1, Q01, Q32, L92

Вікторія Яновська, д.е.н., проф.

(зав. каф. «Економіка, маркетинг та бізнес-адміністрування»,
Державний університет інфраструктури та технологій)

ORCID 0000-0002-0648-3643

Карина Кузьміна

(магістр, Державний університет інфраструктури та технологій)

Ігор Калашнік

(магістр, Державний університет інфраструктури та технологій)

КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У практиці компенсаційного менеджменту країн з розвинутою ринковою економікою зміст компенсації охоплює всі складові винагороди, які отримує працівник від роботодавця, а їх загальна сукупність формує компенсаційний пакет підприємства. Компенсаційна політика суттєво впливає як на загальну конкурентоспроможність підприємства, так і на його привабливість для потенційних працівників. Негативним явищем сучасної реальності в процесах функціонування та розвитку підприємств залізничної інфраструктури є низька ефективність компенсаційної політики, її нездатність до мотивації персоналу на досягнення стратегічних цілей. Особливої актуальності проблема формування компенсаційної політики набуває на етапі організаційної трансформації, що відбувається в умовах швидкоплинного конкурентного середовища ринку транспортних послуг. Сучасні процеси в сфері залізничного транспорту, що передбачають інтеграцію організаційних структур та диференціацію бізнес-процесів (вантажні перевезення, пасажирські перевезення, тяга, виробництво та сервіс), викликають необхідність формування нових систем управління людськими ресурсами і, зокрема, запровадження нової компенсаційної політики з системою винагород, яка б враховувала специфіку праці, передбачала гнучке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та мотивувала працівників до досягнення загальних стратегічних цілей.

Ключові слова: компенсаційна політика, заробітна плата, мотивація персоналу, підприємства залізничної інфраструктури.

Постановка проблеми. Незважаючи на наявність багатьох досліджень, гострота та актуальність проблеми оплати праці, мотивації персоналу, збереження кадрового

© Яновська В. П., Кузьміна К. П., Калашнік І., 2019

потенціалу, як складових компенсаційної політики та чинника конкурентоспроможності підприємств, зокрема підприємств залізничної інфраструктури, потребують подальшого поглибленого вивчення з урахуванням умов реформування галузі та зміни вимог зовнішнього середовища.

Метою дослідження є пошук актуальних та дієвих шляхів вдосконалення системи стимулювання на галузевих підприємствах.

Одним з найважливіших завдань реформування та розвитку залізничного транспорту є впровадження соціально-відповідальних підходів в управлінні персоналом [18], основними складовими мотиваційного комплексу яких повинні бути: підвищення мотивації праці за рахунок збільшення заробітної плати, запровадження механізму забезпечення відповідності між винагородою, кваліфікацією працівників і результатами роботи, застосування системи преміювання в рамках трудових колективів, формування нових принципів здійснення соціальних інвестицій, спрямованих на підвищення ефективності праці та соціальної відповідальності через посилення значимості корпоративної культури та етики, вдосконалення системи соціального забезпечення та професійного розвитку, розробку та реалізацію комплексної програми профорієнтації, навчання та підвищення якості підготовки фахівців галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Головною умовою соціально-економічного розвитку держави, як відомо, є забезпечення добробуту її громадян. Дослідженням проблем реформування системи оплати праці займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Н. Дикань [4], А. Кібанов [6], А. Колот [7], В. Новак [11], Ю. Стояченко [17], В. Сьомченко [19] та інші. Основними напрямками досліджень зазначених авторів було порівняння різноманітних методик мотивації персоналу та систем оплати праці.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день Україна за рівнем середньої заробітної плати займає останнє місце серед країн-членів Європейського союзу, інтеграції з яким так прагне влада; а також останнє місце у рейтингу серед країн що входять до регіональної організації Європейська економічна комісія ООН [20]. Саме цей аспект впливає на купівельну спроможність населення. Важливо звернути увагу, що наслідком проблем, наявних у сфері оплати праці (невисокий рівень реальної заробітної плати, не відповідність величини заробітної плати витраченим зусиллям, незначна диференціація оплати праці кваліфікованих і некваліфікованих працівників тощо), є підрив її значення для працівників.

Основним нормативним документом, що регламентує механізми та порядок здійснення оплати праці в Україні є Закон України «Про оплату праці» [5], згідно якого заробітна плата – це «винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу». В загальному вигляді заробітна плата включає основну заробітну плату, додаткову оплату праці та інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Для більш глибокого розуміння її змісту необхідно дослідити наукові підходи до визначення сутності поняття «заробітна плата» та «мотивація» працівників.

За сучасних умов існує багато підходів щодо тлумачення економічної категорії «заробітна плата» (табл. 1). Виходячи з табл. 1, можна виокремити чотири основні. Перший передбачає розгляд заробітної плати як винагороди за виконану роботу; другий визначає заробітну плату, як ціну робочої сили; третій наголошує, що заробітна плата – це ланка за допомогою якої поєднуються інтереси підприємств і

найманих працівників; четвертий, найбільш широкий підхід, визначає сутність категорії заробітна плата, як основного фактору, що впливає на рівень життя населення країни. Отже, оплата праці – це відповідний еквівалент витрачених зусиль працівника, розмір якого залежить від середньогалузевого розміру оплати праці, темпів економічного зростання, інфляції тощо.

Таблиця 1. Дослідження сутності дефініції «заробітна плата»

№	Поняття	Джерело (автор)
1	Заробітна плата – ціна робочої сили, а також стаття витрат на виробництво, що включається до собівартості продукції, робіт (послуг) на окремому підприємстві	Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. [1]
2	Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу	Закон України «Про оплату праці» [5]
3	Заробітна плата – будь-яка винагорода або заробіток, які можуть бути розраховані в грошових показниках, і встановлені угодою або державним законодавством, що їх роботодавець повинен заплатити, на підставі письмового або усного договору працівникові за зроблену ним працю	Конвенція про захист заробітної плати № 95 [8]
4	Заробітна плата – це нарахована сума грошей, яку отримує найманий працівник як винагороду за свою працю, або грошовий вираз вартості праці	Сірко А. В. [15]
5	Заробітна плата – це фіксована сума грошей, яка виплачується щороку як оплата працівнику, сплачується безпосередньо на його (або її) банківський рахунок щомісяця	Cambridge Dictionary [16]
6	Заробітна плата являє собою один з основних факторів соціально-економічного життя населення кожної країни, колективу, людини	Сьомченко В. В., Засипко К. О. [19]

Джерело: сформовано за даними [1, 5, 8, 15, 16, 19]

Щодо поняття мотивації розглянемо деякі, визначені науковцями та виокремимо основні підходи до їх формування.

Дикань Н., Борисенко І. [4, с. 54] розглядають питання мотивації, як готовність кадрів докладати максимальні зусилля з ціллю досягнення організаційних цілей. Кібанов А. [6, с. 503] визначає її поняття, як функцію керівництва, що забезпечується у формуванні в персоналу стимулів до праці, а також в довготривалій дії на робітників в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу. Мочерний С. [10, с. 493] стверджує, що мотивація – це спонукання працівника до праці, що є усвідомленим і цілеспрямованим, здійснюється шляхом постійного впливу на його потреби. Колот

А. [7, с. 11] наголошує, що це сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які підштовхують до роботи, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності конкретної направленості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Крушельницька О. [9, с. 117] розглядає мотивацію, як довготривалий вплив на робітників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Досліджуючи роботи вищезазначених науковців стосовно дефініції «мотивація» можна зробити висновок, що мотивація здебільшого розглядається у трьох напрямках: мотивація, як бажання персоналу докладати максимум зусиль до своєї праці; мотивація, як функція керівництва, яка спрямована на формування стимулів до праці та третій напрямок це поєднання перших двох, або інакше кажучи – це сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на процес праці та її результат в цілому. Отже, узагальнюючи дослідження поняття визначимо, що мотивація – це особисті (матеріальні або нематеріальні) стимули працівника виконувати свою роботу якнайкраще, які формуються з одного боку під впливом керівництва, а з іншого – індивідуально працівником; та мають на меті насамперед підвищення продуктивності праці та покращення результатів.

За інформацією, поданою на сайті Європейської економічної комісії ООН (UNECE) [20] стосовно рівня середньої заробітної плати за 2007–2017 роки, а також даними пенсійного фонду [13] за 2018 рік, стосовно середньої заробітної плати, бачимо таку тенденцію, що середня заробітна плата в Україні за останні 10 років скоротилася на 24,2 % у дол. США (рис. 1).

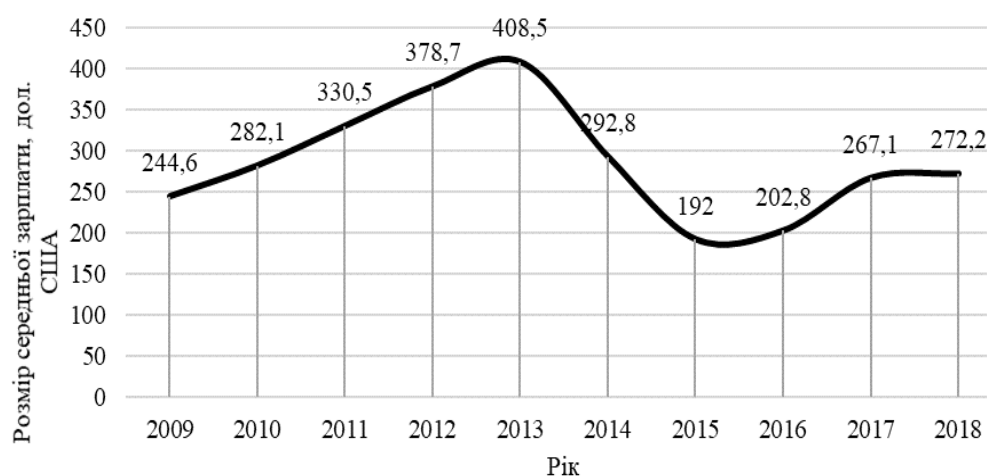


Рис. 1. Динаміки зміни середньої заробітної плати в Україні з 2009 по 2018 рік

Джерело: сформовано за даними [13, 20]

Також варто додати, що за дослідженням всесвітньої бази даних Numbeo [2] українці сплачують найбільшу частку своєї заробітної плати за комунальні платежі,

порівняно з країнами які найближче знаходяться до України по рівню середньої заробітної плати. Таким чином, українці сплачують 31% своєї заробітної плати за комунальні послуги, в той час як в країнах Європи цей показник не перевищує 23 %: Чехія, Литва – 17 %, Румунія, Болгарія – 18 %, Польща – 20 %, Латвія – 22 %, Угорщина – 23 %.

Також, для розуміння необхідності проведення досліджень з оплати праці варто розглянути вартість робочої сили у країнах Європи (рис. 2), з якими Україна прагне інтегруватися. У країнах Європейського союзу заробітна плата є більшою за 1000 дол. США, при цьому у 9 країнах (Кіпр, Греція, Португалія, Естонія, Словачія, Мальта, Хорватія, Чехія, Польща) наймані працівники отримують в середньому заробітну плату у діапазоні 1000–2000 дол. США, 3 країни (Італія, Іспанія, Словенія) мають середню зарплату на рівні від 2000 до 3000 дол. США, населення 7 країн (Бельгія, Швеція, Великобританія, Австрія, Фінляндія, Німеччина, Франція) отримує заробітну плату від 3000 до 4000 дол. США, 2 країни (Ірландія, Нідерланди) – заробітну плату від 4000 до 5000 дол. США, у Люксембурзі та Данії робітники у середньому отримують більше 5000 дол. США.

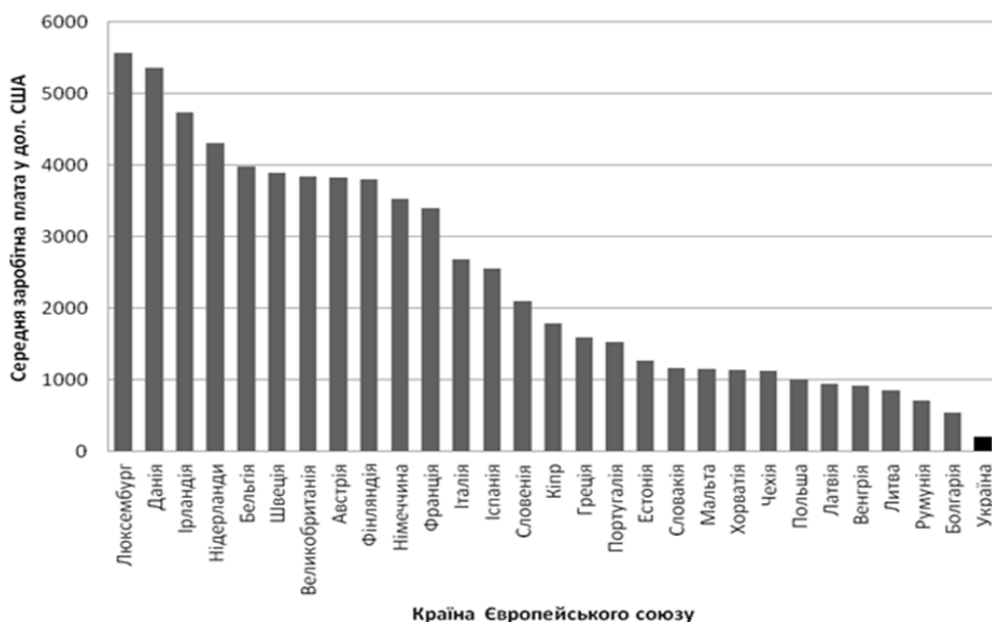


Рис. 2. Рівень середньої заробітної плати у країнах ЄС та Україні у 2018 році

Джерело: сформовано автором згідно з даними [13, 20]

Розглянувши статистичне дослідження UNECE, можна зазначити, що Україна не завжди займала аутсайдерську позицію, різкий спад на 28 % стався у 2013 році порівняно з попереднім, що й не дивно зважаючи на неспокійну військову ситуацію у державі, яка багатьма факторами вплинула на суспільство, а отже і на пряму на

ринок праці. Отже, за таких несприятливих умов є вкрай важливим розгляд оплати праці, у тому числі перегляд її базового рівня, та мотивації персоналу підприємств. При цьому слід звернути увагу на невпинне зростання ролі транспорту, особливо в період втілення в життя масштабних інтернаціональних інтеграційних планів України. Транспорт є однією з основних складових територіального поділу праці та засобом забезпечення територіальних взаємозв'язків, зв'язком між виробництвом і споживанням.

Будь-який товар, щоб зберегти свою вартість, повинен бути доставлений покупцю вчасно. Саме транспортна інфраструктура відіграє важливу роль у здійсненні цієї функції та прискоренні процесу відтворення. А залізничні перевезення є одними найбільш поширених в Україні.

Нині залізнична інфраструктура забезпечує 56,15 % вантажних і близько 27,46 % пасажирських перевезень, що здійснюється усіма видами транспорту загального користування (за даними щодо виконання тонно-кілометрів та пасажиро-кілометрів у 2018 р. [3]). За обсягами вантажних перевезень залізнична інфраструктура України займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії [14]. Також на підприємствах української залізниці зайнято 3,6 % працюючого населення України [3, 12], а це велика кількість для однієї організації. Тому розгляд оплати праці та мотивації на підприємствах залізничної інфраструктури є доцільним та важливим у процесі проведення рішучих інтеграційних змін.

Наведена інформація свідчать про те, що такі поняття як оплата праці та мотивація обговорюються у науковому середовищі, але на практиці мають підґрунтя, що іноді не підходить реаліям сьогодення та потребам людей. Україна активно реформує галузь залізничної інфраструктури, тому важливо на початковому етапі сформулювати економічні відносини так, щоб надалі ця сфера тільки розвивалась і як найкраще активними темпами. Одним з найважливіших завдань реформування та розвитку залізничного транспорту є проведення ефективної соціальної політики із збільшенням заробітної плати та підвищенням мотивації праці за рахунок запровадження механізму відповідності винагороди результатам роботи. Існуюча компенсаційна політика, зокрема система оплати праці та мотивації персоналу не достатньо зорієнтована на ринкові умови господарювання, породжує певну «зрівнялівку», призводить до зниження стимулюючого потенціалу мотивації до праці, недостатньо пов'язана з кінцевими результатами роботи. Цей факт свідчить про те, що її варто трансформувати та адаптувати під сьогоденні потреби, адже саме вона відіграє вирішальну роль в підвищенні ефективності економічної діяльності в цілому.

Пропонується з урахуванням результатів анкетування зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів та з'ясованих очікувань запровадити систему оплати праці, що передбачає базовий рівень заробітної плати адекватний умовам ринку праці, враховує індивідуальний внесок кожного працівника, незалежно від місця роботи, починаючи від робітників вагонних та локомотивних депо, інших підприємств залізничного транспорту, закінчуючи керівниками департаментів АТ «Укрзалізниця», та дозволяє сформувати у персоналу навичку сприйняття власної праці як свідомої роботи, основи самовдосконалення, базису професіонального та службового зростання (рис. 3).

Система мотивації зобов'язана поглиблювати почуття приналежності до організації та стимулювати до досягнення її загальних цілей. Належне ставлення до

праці та її ефективність визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й стимулами, що застосовуються. Для їх вивчення пропонується проведення експериментальних досліджень.



Рис. 3. Алгоритм оновлення компенсаційної політики

Джерело: сформовано авторами

Такі дослідження можуть передбачати анкетування (краще анонімне для розуміння більш достовірної картини). Бажано, щоб анкети включали різні категорії питань: (1) задоволеність роботою, (2) можливість підвищення кваліфікації, (3) конфлікти в колективі, (4) можливість просування по службі, (5) матеріальне задоволення. До кожної з категорій розробляється 3–5 питань, виходячи з яких і будуть робитися висновки стосовно задоволеності персоналу. Для вдосконалення соціально-психологічних аспектів потрібно безперервно відстежувати особисті якості та досягнення працівників, професійні побажання та факти які, впливають на результативність роботи. Слід збільшувати рівень знань керівників, особливо молоді у сфері психології управління і ділового спілкування.

Висновок. Отже вагоме значення для розробки сучасної компенсаційної політики має обґрунтоване визначення базового рівня оплати праці, виявлення факторів впливу на нього та встановлення мотивуючих складових. Базова заробітна плата відображає вартість безпосередньої праці, відповідає певній посаді і визначає статус працівника, переважно оцінюється при працевлаштуванні та певний час залишається незмінною.

Врегулювання зазначеного рівня оплати праці в межах компенсаційної політики є певною гарантією мінімального рівня винагороди, що отримує працівник від роботодавця незалежно від фінансових можливостей організації для виплати інших винагород, а також незалежно від додаткових зусиль, спрямованих на перевиконання базових трудових функцій та на забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства. Від рівня базової заробітної плати залежать інші виплати системи компенсацій, зокрема виплати соціального характеру, пов'язані з розвитком людського капіталу, обумовлені якістю та ефективністю трудової діяльності. До найвпливовіших напрямків мотивації працівників варто відносити: матеріальне та нематеріальне стимулювання, удосконалення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу до процесу керування та прийняття управлінських рішень. Зважаючи на соціально-економічну ситуацію в Україні, насамперед варто приділяти більшу увагу саме матеріальному заохоченню.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини. Навч. посіб [М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Свась та ін.]. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Всесвітня база даних Numbeo. URL: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/>
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посібник К.: Знання, 2008. 389 с.
5. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст. 121. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
6. Кібанов А. Я., Івановська Л. В. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник К.: KHEY, 2005. 337 с.
8. Конвенція про захист заробітної плати № 95. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_146
9. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Л. Управління персоналом: навч. Посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
10. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: в 3 т. [С. В. Мочерний [та ін.]. Київ-Тернопіль: Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.
11. Організаційна поведінка: Підручник [В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко]. К.: Кондор-видавництво. 2012. 498 с.
12. Офіційна звітність АТ «Укрзалізниця». URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report /kv/xml /116415/show>
13. Сайт Пенсійного Фонду України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/32397-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2018-rik/>
14. Сайт АТ «Укрзалізниця». URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/
15. Сірко А. В. Економічна теорія. Політекономія: Навч. Посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 416 с.
16. Словник Кембріджського університету. URL: <https://dictionary.cambridge.org /dictionary /english/salary>
17. Стояченко Ю. В. Удосконалення планування чисельності персоналу та мотивації праці на залізничному транспорті. / Ю. В. Стояченко, Т. В. Горіянова. – Тези доповіді на 4-й міжнародній науково-технічній конференції «Проблеми економіки і управління на залізничному транспорті» (Інтернет-конференція 21–30 грудня 2009 року). URL: <http://ekuzt.gov.ua/sekcziya-8-menedzhment/113-udoskonalennya-planuvannya-chiselnost-personalu-ta-motivacz-pracz-na-zalznichnomu-transport.html>
18. Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 роки. К.: ПАТ «Укрзалізниця», 2017. 60 с.

19. Сьомченко В. В., Засипко К. О. Заробітна плата як соціально-економічна категорія. Вісник Запорізького національного університету. Вип. №1 (29) 2016. С. 121–127.
20. UNECE Statistical Database. URL: www.unece.org/stats/data/

REFERENCES

1. Akulov M.G. *Ekonomika pratsi i sotsialno trudovi vidnosyny* [Economics Labor economics and social labor relations]. K.: Tsentr uchbovoyi literatury, 2012. 328p.
2. *Vsesvitnya baza danykh* [The Numbeo World Database]. Available at: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/>
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Dykan N.V. and Borisenko I.I. (2008), *Menedzhment* [Management]. K.: Znannya. 389 p.
5. *Zakon Ukrainy «Pro oplatu pratsi»* [Law of Ukraine «On remuneration»]. Verkhovna Rada Ukrainy, 1995, No 17, Art. 121. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
6. Kibanov A.Y. and Ivanovskaya L.V. (2009), *Stratehichne upravlinnya personalom* [Strategic Personnel Management]. Kiev, 450 p.
7. Kolot A.M. (2005), *Motyvatsiya personalu* [Staff motivation]: A.M. Kolot. K.: KNEU, 337 p.
8. *Konventsia pro zakhyst zarobitnoyi platy № 95* [Wage Protection Convention No. 95] Available at: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_146
9. Krushelnyska O.V. and Melnychuk D.L. (2003), *Upravlinnya personalom: navch. posibnyk* [Personnel management]. K.: Condor, 296 p.
10. Mocherniy S.V. (2000), *Ekonomichna entsyklopediya* [Economic encyclopedia] v 3 t. / S.V. Mocherniy [and others]. Kyiv-Ternopil: Academia, Vol. 1. 864 p.
11. Novak V.O., Mostenska T.L. and Ilyenko O.V. (2012), *Orhanizatsiyna povedinka: Pidruchnyk* [Organizational Behavior]. K.: Condor. 498 p.
12. *Ofitsiyna zvitnist AT «Ukrzaliznytsya»* [Official Reporting of Ukrzaliznytsia] Available at: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/kv/xml/116415/show>
13. *Sayt Pensiynoho Fondu Ukrainy* [Website of the Pension Fund of Ukraine]. Available at: <https://www.pfu.gov.ua/32397-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2018-rik/>
14. *Sayt Ukrzaliznytsi* [Site of «Ukrzaliznytsya»] Available at: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/
15. Sirko A. B. *Ekonomichna teoriya. Politekonomiya* [Economic theory. Political Economy]: Educ. tool. K.: «Tsentr uchbovoyi literatury», 2014. 416 p.
16. Cambridge University Dictionary Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/salary>
17. Stoyachenko Y.V., Horyainova T. V. *Udoskonalennya planuvannya chysel'nosti personalu ta motyvatsiyi pratsi na zaliznychnomu transporti. Tezy dopovidi* [Improvement of personnel planning and work motivation on railway transport]. Available at: <http://ekuzt.gov.ua/sekcziya-8-menedzhment/113-udoshkonalennya-planuvannya-chiselnost-personalu-ta-motivacz-pracz-na-zalznichnomu-transport.html>
18. *Stratehiya rozvytku PAT «Ukrzaliznytsya» na 2017–2021 roky*. [Development strategy of «Ukrzaliznytsia» for 2017-2021]. K.: PAT «Ukrzaliznytsya», 2017.
19. Semchenko V.V. and Zasytko K.O. *Zarobitna plata yak sotsial'no-ekonomichna katehoriya* [Salary as a socio-economic category]. Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. vol. №1 (29). 2016. P. 121-127.
20. UNECE Statistical Database. Available at: www.unece.org/stats/data/

Виктория Яновская, д.э.н., проф.

*(зав. каф. «Экономика, маркетинг и бизнес-администрирование»,
Государственный университет инфраструктуры и технологий)*

Карина Кузьмина

*(магистр, Государственный университет инфраструктуры и
технологий)*

Игорь Калашиник

*(магистр, Государственный университет инфраструктуры и
технологий)*

КОМПЕНСАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В практике компенсационного менеджмента стран с развитой рыночной экономикой содержание компенсации охватывает все составляющие вознаграждения, которые получает работник от работодателя, а их общая совокупность формирует компенсационный пакет предприятия. Компенсационная политика существенно влияет как на общую конкурентоспособность предприятия, так и на его привлекательность для потенциальных работников. Негативным явлением современной реальности в процессах функционирования и развития предприятий железнодорожной инфраструктуры является низкая эффективность компенсационной политики, ее неспособность к мотивации персонала на достижение стратегических целей. Особую актуальность проблема формирования компенсационной политики приобретает на этапе организационной трансформации, происходящей в условиях быстро меняющейся конкурентной среды рынка транспортных услуг. Современные процессы в сфере железнодорожного транспорта, предусматривающие интеграцию организационных структур и дифференциацию бизнес-процессов (грузовые перевозки, пассажирские перевозки, тяга, производство и сервис), обуславливают необходимость формирования новых систем управления человеческими ресурсами и, в частности, введения новой компенсационной политики с системой вознаграждений, которая бы учитывала специфику труда, предусматривала гибкое реагирование на изменения внешней и внутренней среды и мотивировала работников к достижению общих стратегических целей.

Ключевые слова: компенсационная политика, заработная плата, мотивация персонала, предприятия железнодорожной инфраструктуры.

Viktoriia Yanovska, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics, Marketing and Business Administration of the State University of Infrastructure and Technologies

Karyna Kuzmina, Master of Economics of the State University of Infrastructure and Technologies

Ihor Kalashnik, Master of Economics of the State University of Infrastructure and Technologies

ENTERPRISE COMPENSATION POLICY AND STAFF MOTIVATION: PROBLEMS AND PROSPECTS

In the practice of compensation management of countries with developed market economies, the content of compensation covers all the components of compensation received by the employee from the employer, and their totality forms the compensation package of the enterprise. Compensation policy significantly affects both the overall competitiveness of the enterprise and its attractiveness to potential employees. Despite the large amount of research, the urgency and relevance of the problem of remuneration, staff motivation, retention of human resources as a component of compensation policy and a factor of competitiveness of enterprises, in particular railway infrastructure companies, need to be further deepened study of changing environmental conditions. The purpose of the study is to find relevant and effective ways to improve the incentive system at sectoral enterprises.

The negative phenomenon of modern reality in the processes of functioning and development of railway infrastructure enterprises is the low efficiency of compensation policy, its inability to motivate staff to achieve strategic goals. The issue of compensation policy formation becomes especially relevant at the stage of organizational transformation, which takes place in the conditions of the fast-paced competitive environment of the transport services market. Modern processes in the field of railway transport, which involve the integration of organizational structures and differentiation of business processes (freight, passenger transportation, traction, production and service), call for the formation of new human resources management systems. In particular, the introduction of a new compensation policy with the system of rewards, which would take into account the specifics of the work, provide flexible response to changes in the external and internal environment and motivate employees to achieve common strategic goals.

Keywords: *compensation policy, wages, staff motivation, railway infrastructure enterprises.*