

УДК 331.101

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В УСЛОВИЯХ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ***Чернецова Г.М.*

*Статья посвящена проблемам воздействия системы мотивации на обеспечение качества кадрового потенциала украинских предприятий. Определен алгоритм построения мотивационной системы организации, ориентированной на формирование заинтересованности персонала в повышении квалификации, активизации усилий по достижению целей организации и максимальном использовании своего потенциала.*

**Ключевые слова:** компетенция, система мотивации, способы мотивации, внутренняя мотивация, внешняя мотивация.

Многие руководители в процессе повышения конкурентоспособности вверенных им предприятий делают ставку на привлечение инвестиций для обновления основного капитала, технологий производства продукции и услуг, на развитие маркетинговой деятельности. Эти факторы дают хороший результат до определенного уровня развития предприятия. Руководители предприятий, достигших определенного положения на рынке, стремятся обеспечить сохранение или улучшение своих позиций за счет внедрения новых подходов к управлению.

В последние годы получает распространение процессно-ориентированный подход к управлению. Реализация данного подхода в практике менеджмента позволяет сократить число уровней управления, повысить заинтересованность каждого исполнителя в конечном результате за счет расширения диапазона контроля и делегирования полномочий, и, соответственно, предъявляет более высокие требования к качеству кадрового потенциала предприятия. В рамках данного подхода определены организационные формы и технологические аспекты управления.

Однако все организационные мероприятия менеджмента будут давать минимальную отдачу, если персонал не заинтересован в воспроизводстве и отдаче знаний. В связи с этим, актуальной становится проблема формирования системы мотивации, ориентированной не только на достижение краткосрочных результатов, но и на заинтересованность персонала в повышении квалификации и обмене знаниями в рамках организации.

В зарубежной и отечественной литературе достаточно активно обсуждается вопрос мотивации персонала организаций. Достаточно полно определены мотивы, формирующие трудовое поведение работников, методики определения структуры мотивационных предпочтений персонала. Вопросы использования различных экономических и неэкономических способов стимулирования продуктивного труда рассмотрены в работах А.М.Колота [4], А.М.Еськова [3], Гольда А.В. [2], Хекхаузена Х. [7]. В литературе сформулированы факторы, влияющие на мотивацию труда.

В то же время, недостаточно проработаны принципы и методика построения системы мотивации, ориентированной на управление компетенциями персонала.

Целью данной статьи является определение подходов к формированию системы мотивации, ориентированной на повышение кадрового потенциала предприятия.

Реализация процессно-ориентированного подхода в практике менеджмента означает переход организаций с традиционных вертикальных на горизонтальные структуры. В результате изменяется характер деятельности персонала. Функционирование горизонтальных структур основывается на командном взаимодействии персонала. Рабочими единицами выступают не функциональные отделы, а процессорные команды. Они объединяют разных специалистов с взаимодополняющими знаниями, работают на основе групповой самоорганизации и солидарной ответственности.

Изменяется также характер работы и роли работников в организации. Если при функцио-

нальном подходе работник ориентирован на простые задачи, на роль контролируемого работника, то при новом подходе – на решение многомерных задач и роль работника, наделенного полномочиями.

В этой связи от персонала требуются новые компетенции. Под компетенциями мы понимаем знания, умения, навыки, мотиваторы, модели поведения и индивидуально-личностные характеристики. При процессно-ориентированном подходе к управлению от персонала ожидаются такие компетенции, как способность к быстрой адаптации к изменяющимся условиям, высокий общеобразовательный уровень и широкопрофильная подготовка, инновационное мышление, поведение, ориентированное на командную работу. Это предопределяет необходимость пересмотра существующей системы формирования кадрового потенциала организации, и в частности таких ее подсистем, как управление знаниями и мотивация персонала.

Формирование кадрового потенциала предполагает планирование потребности в персонале, планирование его использования, организацию профессионального отбора, создание условий для обеспечения стабильности персонала, развитие работников, обучение, ориентированное на потребности предприятия, повышение квалификации [8].

В качестве критериев оценки менеджмента по формированию и развитию кадрового потенциала можно использовать следующие показатели: уровень образования; удельный вес работников моложе 40 лет; средний стаж работы на предприятии; текучесть кадров; затраты времени на обучение одного работника; расходы на обучение одного работника; доля затрат на развитие персонала в общих затратах на персонал; индекс удовлетворенности трудом.

Переход организаций к процессно-ориентированному управлению выводит на первый план необходимость организации непрерывного обучения работников. Для обеспечения необходимого уровня компетенций работник должен раз в пять лет вовлекаться в программу обучения или повышения квалификации. В настоящее время в Украине ежегодно около 10% штатного персонала обучаются новым профессиям или повышают квалификацию. В 2005 году в Украине 317 тыс.чел. обучались новым профессиям и 976 тыс. чел. повышали квалификацию, что составляет соответственно 2,8% и 8,5% к штатной численности персонала предприятий. В АР Крым эти показатели ниже: 2,3% штатного персонала обучались новым профессиям и 7,3% - повышали квалификацию [6]. Можно сделать вывод, что обновление знаний происходит раз в 10 лет, что явно недостаточно в современных условиях.

Развитие в сотрудниках тех или иных компетенций должно осуществляться не только в рамках курсов, тренинговых программ, необходимо активно использовать самообучение. Для этого следует разрабатывать программы по саморазвитию, обеспечивать самообучение с помощью интерактивных видеоматериалов, рабочих заданий, наставничества, ротации. Однако эта возможность повышения квалификации персонала на отечественных предприятиях используется достаточно редко.

Среди причин, тормозящих внедрение на предприятиях программ самообучения, можно выделить не только отсутствие наработанных методических подходов к их разработке, но и отсутствие заинтересованности персонала в их реализации. При формировании системы мотивации необходимо учитывать этот аспект.

Система стимулов должна быть направлена как на получение результата, так и на побуждение сотрудников к повышению квалификации, к активному использованию знаний для повышения производительности. Сочетание экономических (материальных) и неэкономических (нематериальных) способов мотивации должно формировать у работников уверенность в том, что их усилия по накоплению и обмену знаниями в рамках организации будут признаны руководством и вознаграждены.

При определении вариантов сочетания этих способов следует исходить из финансовых возможностей предприятия и из того положения, что побудительным мотивом к накоплению знаний и их использованию в полном объеме являются не только материальные интересы. Через систему материальных вознаграждений предприятие должно убедить работника в том, что удовлетворение собственных потребностей достаточно тесно связано с реализацией дол-

современных целей организации, которых можно достичь благодаря использованию профессионального опыта и знаний каждого работника.

В то же время, руководству предприятия следует ориентироваться на внутреннюю мотивацию персонала как наиболее эффективный инструмент повышения продуктивности. При построении системы мотивации, ориентированной на формирование высококвалифицированного кадрового состава, необходимо переходить от мотивирования путем внешних воздействий на уже существующие мотивы к воздействию на мотивационную структуру работников. Мотивация большинства работников основывается на нескольких мотиваторах, находящихся в определенных отношениях друг с другом. В арсенале менеджмента есть ряд инструментов, позволяющих изменить последовательность мотиваторов, их предпочтительность для работника исходя из потребностей предприятия.

Разработка механизма мотивации к повышению профессионализма и результативности работников не может строиться по одному стандарту. В литературе по мотивации неоднократно указывается на необходимость индивидуального подхода к формированию системы вознаграждения не только для различных категорий работников, но и в рамках отдельных категорий [3,4,5]. Достаточно много работ посвящено типологии персонала по отношению к труду, в соответствии с которыми даются рекомендации по мотивации работников [1,2,4,7]. Стандартной, единой для всех категорий работников может быть только система материального стимулирования, ориентированная на получение краткосрочных результатов.

Необходимость дифференцированного подхода к мотивации различных групп персонала определяется не только различиями потребностей работников, но и необходимостью концентрации усилий менеджмента на мотивации работников с наиболее ценными для организации компетенциями.

Система мотивации предприятия должна рассматриваться как динамичная, развивающаяся система. При ее построении необходимо учитывать фазу зрелости организации и, соответственно, требования к компетенциям персонала, необходимым в этом периоде развития предприятия. Это касается и выбора способов стимулирования, и их сочетания, и фокусирования системы мотивации на определенной группе работников предприятия. При этом требуется взвешенный подход к сочетанию внешних и внутренних стимулов. Перегруженная система внешних стимулов ведет к разрушению внутренней мотивации, а гипертрофия внутренних стимулов делает сам процесс деятельности более значимым, чем получаемые от него результаты.

С учетом вышеизложенного, алгоритм разработки системы мотивации персонала на предприятиях должна состоять из следующих этапов:

1. Определение фазы жизненного цикла предприятия, постановка стратегических целей, определение необходимых для их достижения компетенций персонала;
2. Анализ мотивационной структуры персонала организации, установление мотивационной структуры отдельных групп и работников, имеющих наибольшую ценность для организации;
3. Анализ степени удовлетворенности персонала трудом и существующей системой мотивации с целью выявления степени реакции персонала на различные способы стимулирования;
4. Построение базовой системы материального стимулирования, ориентированной на достижение краткосрочных результатов;
5. Формирование системы материальных стимулов, поощряющих персонал к развитию необходимых организации компетенций;
6. Формирование системы неэкономического стимулирования для различных категорий работников и для отдельных работников с наиболее ценными для организации компетенциями.

## ВЫВОДЫ

Мы движемся к обществу, где роль материально-вещественного и финансового капитала уменьшается, на передний план выходит интеллектуальный капитал. Разработка традиционных социальных пакетов обеспечивает достижение тактической цели - удержание персонала, но не ориентирует работников на стратегические цели.

Использование новых технологий и подходов к организации менеджмента предъявляет высокие требования к квалификации персонала, к развитию компетенций, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия. Тщательно сформированная система мотивации позволит предприятиям привлечь высококвалифицированных работников, заинтересованных в достижении целей организации.

При построении системы мотивации, ориентированной на повышение кадрового потенциала предприятия, необходимо переходить от традиционного мотивирования путем внешних воздействий к изменению мотивационной структуры работников, переводя на приоритетные позиции те мотиваторы, которые побуждают работника к накоплению и обмену знаниями. При дифференцированном подходе к мотивации различных групп персонала основные усилия менеджмента должны направляться на мотивацию работников, обладающих компетенциями, необходимыми для развития предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Белогуров В.П. Основы управления. Учеб. пособие.- Харьков: Консум, 2003.- 240с.
2. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні.- 2004.- №11(42).- С.76-79
3. Еськов А. Принципы гуманистической концепции социального управления на предприятии / Экономика Украины.- 2002.- №6.- С.36
4. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник.- К.: КНЕУ, 2002.- 337с.
5. Кунц А.А. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию // Проблемы теории и практики управления.- 2005.- №1.- С.91-97.
6. Статистичний щорічник України за 2005 рік/ За ред. О.Г.Осауленка.- К.: Вид. «Консультант», 2006.- С.390-420.
7. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность.- СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003.- 860 с.
8. Янковська Л.А. Професійна освіта кадрів в системі менеджменту на промисловому підприємстві // Економіка і управління.- 2006.- №1.- С.42-43.