

*В. С. ИВАНОВ, докторант
(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)*

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СОВРЕМЕННОГО МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УКРАИНЕ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 125–128

В научной литературе все чаще можно встретить относительно новый термин “мотивационный менеджмент”, предполагающий утверждение особого отношения к мотивации трудовой деятельности работников в системе управления организацией. При этом сам мотивационный менеджмент рассматривается как отдельная специфическая часть менеджмента, органично вплетающаяся в механизм целевого управления организацией*, вне зависимости от масштаба и профиля ее деятельности.

Действительно, какой смысл в мотивации трудовой деятельности работников, если эта деятельность не направлена на достижение целей организации?! Но это лишь одна проблема мотивационного менеджмента. Вторая проблема — как реализовать исключительный потенциал работников (в части их профессиональных, деловых и личностных качеств) в интересах самих работников и в интересах организации, в которой они осуществляют свою трудовую деятельность. Ведь вполне очевидно, что если работник находится на “своем месте” (согласно своим профессиональным устремлениям, способностям и задаткам), он приносит наибольшую пользу как организации, так и себе с точки зрения собственной самореализации.

Чтобы решить обе проблемы мотивационного менеджмента на отечественных предприятиях, нужен, на взгляд автора, новый радикальный подход, базирующийся на применении современных оценочных технологий, учитывающих менталитет отечественных работников, воплощенный в этике труда.

В рамках развиваемой сегодня идеи целевого управления обществом через целевое управление персоналом всех без исключения организаций [1], среди которых приоритетными являются субъекты микроэкономики — предприятия, фирмы, акционерные общества, компании и т. д., — особое место занимает целеориентированная мотивация трудовой деятельности персонала.

Само понятие “целеориентированная мотивация” возникло сравнительно недавно, после того как в 70-е годы XX в. в мировом менеджменте явно обнаружилась тенденция постепенного перехода от реактивного (реакция на события) к целевому управлению, приближающему руководителей к стратегическому управлению деятельностью организаций. Поэтому речь идет о мотивации трудовой деятельности работников, связанной, в первую очередь, с достижением целей, выраженных в результатах труда. В связи с этим сегодня проблема объективной оценки труда более чем когда-либо требует своего решения. Причем нужно говорить об оценке как главном инструменте мотивации в системе жесткого, но демократичного управления, где функцию и

* Тенденцию постепенного перехода от реактивного управления к целевому впервые обнаружил П. Друкер. Усилили ее своими разработками Дж. Моррисей, Т. Санталайнен и др. [2–4].

“кнута”, и “пряника” берет на себя систематическая оценка результатов труда. Последние отражают полезный эффект трудовой деятельности каждого индивида и подразделения, непосредственно или опосредствованно связанной с достижением конечных целей всей организации.

Методологически верным представляется формирование системы объективной оценки труда на универсальной базе — полезности затрат рабочего времени при выполнении работ в русле функциональных обязанностей и целей организации. Своевременность и качество выполняемых большинством специалистов из аппарата управления работ (полезность) будут определяться через потери времени (или их отсутствие) у следующего по технологической цепочке исполнителя (потребителя), вынужденного тратить свое время на ожидание работы или исправление допущенных ошибок (если они будут иметь место).

Поскольку такая оценка должна выражаться квалитетическим показателем, часть вознаграждения за труд может непосредственно корректироваться на полученный показатель, отражающий оценку результатов труда. Полезный эффект также выражается в индексной форме и тем же способом может влиять на подвижную часть заработной платы.

Кроме того, опираясь на полезно затраченное время, единственно методологически правильным будет в дальнейшем использовать оценку результатов труда в качестве инструмента долевого метода распределения вознаграждения за труд. При этом имеется в виду, что при коллективном труде конечный результат концентрируется в “сгустке” затрат рабочего времени, а в стоимость этого продукта должен включаться только полезный труд различной сложности и интенсивности и соответственно полезно затраченное время.

Почему именно в условиях экономического кризиса особый интерес представляет объективная оценка результатов труда, непосредственно или опосредствованно увязанных с целями предприятий (организаций)? Собственно, если вести речь о действительном усилении мотивации трудовой деятельности работников, то данная проблема была сверхактуальной и в советское время. Именно ее нерешенность стала одним из факторов “гибели” так называемого социалистического способа производства, не реализовавшего важнейший принцип социальной справедливости — распределения по труду.

В условиях экономического кризиса остро стоит задача поднять производительность и эффективность труда на производстве при очень низкой заработной плате, размеры которой не обеспечивают выполнения даже ее воспроизводственной функции, не говоря уже о стимулирующей. В такой ситуации особенно обостряется присущее нашей ментальности чувство социальной справедливости, игнорирование которого ведет к серьезным проблемам в механизме мотивации активной трудовой деятельности.

Это тем более нужно учитывать, если наконец-то обратить внимание на тот факт, что сам размер заработной платы (после выполнения ею воспроизводственной функции) не является мотиватором трудовой деятельности. Он становится всего лишь гигиеническим фактором (если следовать теории мотивации Ф. Херцберга), указывающим на удовлетворенность или неудовлетворенность трудом в конкретной организации.

Характерно, что сегодня уже можно говорить о четко проявляющейся тенденции в мотивации труда, подтверждающей сказанное. На тех предприятиях, которые после определенного спада сегодня функционируют сравнительно успешно (речь идет в первую очередь о предприятиях фармацевтической и пищевой промышленности) и где заработная плата составляет в среднем 350–400 грн (выше среднего уровня по промышленности в целом), даже при наличии безработицы за “воротами” особой активизации трудовой деятельности не наблюдается. Ряд директоров таких “поднявшихся” предприятий отмечали, что в период становления их предприятий “на ноги” и систематического получения работниками заработной платы (на фоне безработицы и господствующих во круг задержек невысокой заработной платы) заметно ощущалась заинтересованность персонала в улучшении результатов своей деятельности и деятельности всего коллектива. Однако довольно скоро все становилось на свои места, возвращались прежняя атмосфера и система взаимодействий советского периода, базирующиеся на разной ответственности и фактическом равнодушии к результатам деятельности коллектива. Причина та же — отчужденность от результатов труда каждого отдельного работника, цели деятельности которого, во-первых, не всегда полностью им осознаются, во-вторых, не увязаны с целями деятельности подразделения и всего коллектива.

Осмысление работниками (в первую очередь управленцами) своей роли в организации, в системе взаимодействий с сотрудниками целей своей должности и целей всей организации имеет большое мотивационное значение социального характера, еще не осознанное ни научными, ни практическими работниками. Это говорит о необходимости внедрения в систему управления практики заполнения работниками аппарата управления предприятий (фирм, компаний, акционерных обществ и др.) так называемого *целевого должностного профиля*, который уже прошел апробацию на нескольких предприятиях, фирмах и в учреждениях. Суть применения этого профиля заключается в том, что работник должен самостоятельно (как умеет) ответить на следующие вопросы:

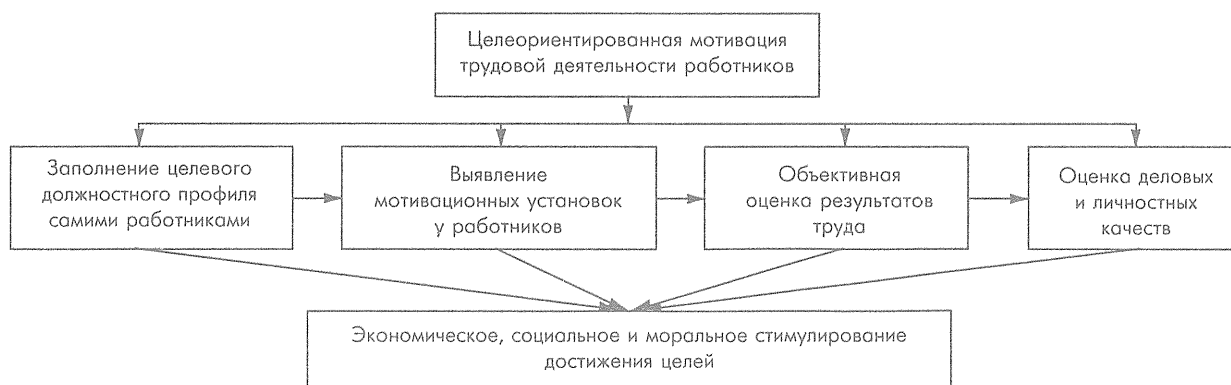
1. Назовите миссию и цели Вашей должности.
2. Перечислите основные направления Вашей деятельности.
3. Каковы ожидаемые результаты Вашей деятельности, в чем они выражаются?
4. Кто может предъявить Вам претензии по работе?
5. Кому Вы можете предъявить претензии по работе?
6. Кто может заменить Вас на время кратко- и долговременного (1 месяц и более) отсутствия?

Примечательно, что заполнить такой профиль, разместив на одной странице четкие ответы на поставленные вопросы, не удается практически никому, в связи с чем этот процесс носит итерационный характер с обсуждением в коллективе. Но результаты такого итерационного процесса трудно переоценить — работник начинает осознавать свою роль в системе взаимодействий по достижению целей организации, что невольно делает его более активным и целеустремленным.

Помимо объективной оценки результатов труда, используемой в качестве инструмента реализации принципа распределения по труду и целевого должностного профиля, элементом целеориентированной мотивации трудовой деятельности является процесс выявления мотивационных установок работников на основе целевого социологического опроса. Главным документальным инструментом такого опроса является триада анкет, включающих соответственно факторы материальной, социальной и моральной мотивации. Задача опроса — определить степень удовлетворенности работников факторами (мероприятиями) мотивации по каждому из ее трех видов — материальной, социальной и моральной. При этом на недостающие факторы, которые не указаны в анкете, но могут стимулировать активные целеустремленные действия, указывают сами респонденты. В мотивации сотрудников серьезную роль играет сам факт выявления их мотивационных установок, не говоря уже о грамотном использовании полученной информации в рамках реализации целеориентированной мотивации трудовой деятельности работников, представленной на рисунке.

Особый интерес в системе мотивационного менеджмента вызывает процесс улучшения качества человеческих ресурсов на предприятиях, связанный с пробуждением интереса у работников к самосовершенствованию в рамках достижения целей организации одновременно с самореализацией личности в трудовой деятельности (т. е. «посадка» каждого в «свою» должность).

Чтобы приступить к плодотворному решению этой проблемы, необходимо научиться четко и однозначно оценивать уровень профессиональных знаний работника, его деловые и личностные (нравственные, физические, психофизические



**Функциональные элементы системы целеориентированной мотивации
трудовой деятельности персонала организации**

кие и др.) качества. Но предварительно необходимо определить уровень требований к этим качествам, который необходим для нормального выполнения функций на конкретной должности. Для этого используется такой документ как паспорт должности. Однако, если не научиться количественно оценивать уровень требований к занимающему должность и уровень соответствующих качеств у работника, то этот документ не выполнит своих функций и останется простой бумагой. Квалиметрическая оценка, используемая для измерения качественных параметров количественной мерой, позволяет приступить к решению проблемы мотивации не только трудовой активности работников, но и самосовершенствования личности.

При этом значение квалиметрического моделирования трудно переоценить. Например, использование квалиметрических моделей для оценки степени удовлетворенности работников теми или иными факторами мотивации позволяет выразить эту степень с помощью количественных показателей. При проведении социологического опроса на государственном предприятии — проектном институте «Укррыбпроект» было установлено, что самую серьезную неудовлетворенность у работников вызывает недостаточно объективное установление размеров окладов и премий. Это полностью подтверждает высказанный ранее тезис о том, что при недостаточ-

ных (даже при своевременности выплат) размерах заработной платы особую роль приобретает объективность этих размеров, увязанных с результатами трудовой деятельности и целями организации.

В конечном счете необходимо осознать, что целеориентированная мотивация эффективной трудовой деятельности работников является важнейшей составной частью механизма целевого управления предприятием (фирмой, учреждением), способного существенно повысить уровень организационной культуры предприятий на пути создания высокопродуктивной рыночной экономики.



Литература

1. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. — К.: МАУП, 1998.
2. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Техн. шк. бизнеса, 1994.
3. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией: Пер. с англ. — М.: Сов. радио, 1979.
4. *Управление по результатам:* Пер. с англ. / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен и др. — М.: Прогресс, 1993.