

Ключевые слова: биотопливо, биоэтанол, биодизель, биогаз, энергетический баланс, сертификация биотоплива.

The article describes the market trends of biofuels in Ukraine, the main obstacles to market development of alternative energy sources. Specified theoretical production capacity and the ability to produce biofuel and bioenergy justified especially the formation potential of agricultural enterprises in Ukraine.

Keywords: biofuels, bioethanol, biodiesel, biogas, energy balance, certification of biofuels.

УДК 330.341.1

Е.В. САВЧЕНКО, магистр НТУ «ХПИ»

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННО – КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассматриваются проблемы и преимущества мотивационной системы в системе управления человеческими ресурсами предприятия. Недостаточная продуманность механизма мотивации и кадровой политики, которая приводит к высокой текучести кадров, потере интереса к высокоэффективному труду и к отсутствию корпоративной культуры изучается в данном исследовании. В статье определены роль компетенций в эффективности компании; изучены основные мотивирующие и демотивирующие факторы для персонала; определены основные причины создания неэффективных систем мотивации; обоснованы ключевые стимулы в профессиональной деятельности персонала.

Ключевые слова. Корпоративная культура, компетенции, мотивация, экономика знаний, обмен знаниями, инновационное развитие, креативность

Введение. Глобальные изменения, приводящие к формированию общества знаний, характеризуются, прежде всего, стремительными переменами и жесткой конкуренцией, когда стандартные решения могут не привести к эффективным результатам. Бизнес-среде все больше присущи глобализм, инновационность, технологические изменения, скорость в принятии решений, интеллектуальный капитал, креативность. К ее важнейшим организационным элементам можно отнести:

- гибкость занятости (неполный рабочий день, контрактная система, плавающие ставки оплаты труда, оценка по ключевым показателям исполнения);
- наличие лидера (переход от догматичного лидерства к харизматичному);
- система обучения (переход от стабильных, неизменных знаний: определения, схемы, формулы, модели к развитию прежде всего коммуникативных и аналитических компетенций);
- организация связи с клиентами (формирование клиентских баз);
- разделяемая всеми корпоративная культура, (построенная с учетом лидерства, мотивации и базы знаний организации);
- стратегическая ясность и прозрачность, принимаемых решений;
- ответственность, которая возрастает в результате делегирования полномочий;
- неформальный характер отношений (формирование партнерских отношений и доминирующее влияние человеческого фактора);

© Е.В. Савченко, 2013

- постоянная диагностика и оценка состояния организации (информация становится фактором производства).

Развитие кадрового потенциала любой компании в условиях экономики знаний является залогом ее конкурентоспособности. Особенно важным это становится в период ускоренной информатизации экономики, когда любой ресурс, за исключением трудового, может быть скопирован. На первую позицию выходят социальные системы и, прежде всего, система управления человеческими ресурсами (УЧР).

Рассматривая вопросы управления такой системой, необходимо отметить, что выстраиваться они будут в соответствии со стратегией и философией организации. В свою очередь, организационная культура определяет принципы, философию и политику компании, она способна влиять на ее выживание и устойчивость на рынке. Это подтверждает тот факт, что среди оценки значимости различных инструментов управления человеческими ресурсами для стран Финляндии, США, Японии, Германии и Франции наиболее важной оказалась разработка инструментария по удержанию персонала. На втором месте – мотивационные системы и продвижение персонала. На процедуру отбора и тренингов отводится порядка 20% совокупного времени УЧР подразделений.

Применительно к украинской действительности ряд авторов отмечают [1,2], что из мотивирующих факторов следует убрать возможность самостоятельного действия и принятие ответственности, но с удвоенной силой работает фактор коллектива. В тоже время инвестиции в человеческие ресурсы рассматриваются во всем мире как одна из наиболее выгодных форм вложений капитала, они приносят национальной экономике наибольший доход и способствуют ее росту, определяют восприимчивость общества к новым знаниям и технологиям, создают мотивацию к развитию и прогрессу.

Следует отметить, что если раньше сотрудников кадровых служб украинских предприятий интересовали в основном вопросы грамотного подбора кадров, то теперь все чаще поднимаются более сложные проблемы, такие как повышение мотивации сотрудников, введение корпоративных стандартов, развитие корпоративной культуры.

Основными терминами мотивации человеческих ресурсов становятся: тренинг (training), отбор (selection), оценка (appraisal), коммуникации (communication), вознаграждение (compensation), продвижение (promotion), компетенции персонала (competence of personnel), креативность (creativity), на ряду с такими понятиями, как: мотив (motive), потребность (requirement), стимулирование (stimulation).

Недостаточная продуманность механизма мотивации и кадровой политики украинских компаний приводит к высокой текучести кадров, потери интереса к высокоэффективному труду и, как следствие, к отсутствию корпоративной культуры, развивающей необходимые компетенции, лидерство, мотивацию и креативность.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблему осуществления мотивационной деятельности на предприятиях рассматривали в своих работах такие ученые-экономисты: А. Смит, Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Э. Мейо; всемирно известные авторы теорий мотивации – А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Оучи, В. Врум, С. Адамс, вопросы изучения теории

и реформирования кадровой политики изучали Д. Богиня, О. Новикова, А. Колот, В. Гриньова, М. Воронина. Отдельные аспекты проблемы, связанные с функционированием рынка труда и его влиянием на кадровые процессы, были раскрыты в работах Т. Заяц, И. Кравченко, Г. Купаловой, Е. Либановой и других ученых. Вопросы формирования экономического механизма стимулирования труда раскрыты учеными М. Вачевским, Г. Гендлером, Б. Генкиным, Б. Кекухом.

Наиболее общей характеристикой креативной деятельности Г. Хемел и К. Прахалад считают нацеленность на опережение. Если маркетинг заключается в раскрытии четырех основных терминов (продукт, цена, продвижение продукта и место реализации), то авторы предлагают четыре составляющих термина «глобальное опережение». Это собственно опережение, а также близость к рынку, благожелательное отношение потребителей, каналы сбыта, маркетинговые и креативные компетенции персонала [3].

Цель статьи, постановка проблемы. Цель исследования заключается в рассмотрении основных методологических подходов к формированию украинской мотивационно – компетентностной модели, которая обеспечивала бы успешное развитие бизнес структур и рациональное использование имеющихся материальных и нематериальных ресурсов.

Предполагается изучение следующих задач:

- раскрыть понятие мотивации сотрудника организации, а, именно, уровень инициативности и преданности, ответственности, возможность карьерного роста и степень самостоятельности;
- определить роль мотивации в эффективности компании;
- изучить основные мотивирующие и демотивирующие факторы для персонала;
- определить основные причины создания неэффективных систем мотивации;
- обосновать ключевые компетенции в профессиональной деятельности персонала предприятий.

Результаты исследований. На основе проведенного анализа отечественной и зарубежной литературы можно выделить следующие типы систем управления человеческими ресурсами [7,8]:

- традиционная система;
- система привлечения;
- система обязательств.

Традиционная система характеризуется использованием не в полной мере потенциала персонала (его умений и навыков), строгой системой контроля, низким уровнем привлечения к принятию управленческих решений. Доминирующей является программа оплаты труда по выслуге лет.

Система привлечения персонала входит в концепцию системы управления качеством организации. Инновационные процессы организации работают именно в системах привлечения. Если персонал не оценивается должным образом, то организационные изменения не приводят к улучшению. Модель оплаты строится на базовых ставках и надбавках за навыки, использование инноваций, за руководство, наличие у работника способностей к данной работе, которая превышает средний уровень. Широко используются системы обучения, среди которых преимущество

отдается тренинговым программам. Системе присущ низкий уровень бюрократического контроля.

Система обязательств используется достаточно редко, ее организационные требования включают оплату по стандартам организации, охрану труда и внутренний рынок труда.

Доминирование традиционной системы управления человеческими ресурсами на украинских предприятиях подтверждает тот факт, что работу считают делом своей жизни в США 50 %, в Швеции - 45 %, в ФРГ - 25 %, в Украине и бывшем СССР — менее 10 % трудящихся [9].

Потеря интереса к труду и невозможность реализовать свои способности, приводит к снижению уровня притязаний, снижению уровня потребностей, частичной профессиональной и личностной деградации трудоспособного населения. Это в конечном итоге приводит к безразличию и невосприимчивости к любым методам стимулирования.

Таким образом, в настоящее время сложилась особенная ситуация с мотивацией, для которой характерны следующие черты:

- 1) потеря или снижение значимости общественных мотивов труда;
- 2) отсутствие трудовой активности;
- 3) невозможность достижения справедливого карьерного роста;
- 4) отсутствие адекватной оценки собственных трудовых затрат;
- 5) невозможность иметь стабильную высокооплачиваемую работу и др.

По оценкам ведущих экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации, в первую очередь, происходят из – за отсутствия правильного стимулирования сотрудников. Стимулирование является средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование.

Одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что для человека характерно наличие сложной системы потребностей, интересов, приоритетов и целей. Так, в условиях сильной инфляции (Украина, начало 90-х) заработная плата, деньги во многом утрачивали роль стимулов и ограниченно использовались в сфере управления людьми. В свою очередь, моральное стимулирование персонала, как правило, должно учитывать трудолюбие, приверженность к традициям, практицизм; дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность, креативность.

Следует отметить, что проблемы креативного менеджмента организационно пересекаются с формированием компетенций персонала и инструментами мотивации. Например, при создании временных исследовательских коллективов. Рассматривая вопросы стратегического менеджмента предприятия, отмечаем, что его реализация невозможна без творческого мышления. Процесс разработки миссии предприятия и его стратегии - это процесс творчества, даже искусства. Отсюда проблема сочетания искусства и научного подхода в управлении: "Сочетание

научного подхода и искусства в подготовке решений характерны для бизнеса, и проблема заключается в том, чтобы каждый подход нашел свое место"[2] .

На наш взгляд, необходимо в первую очередь определить как основные мотивирующие факторы, так и причины отсутствия интереса к работе для построения эффективной мотивационно – компетентностной модели.

Рассматривая вопросы изучения мотивирующих факторов, украинского персонала необходимо отметить наличие так называемого украинского парадокса, когда высокая заработная плата не является определяющей при выборе работы, регулярность выплат, хороший уровень зарплаты не являются предметами гордости организации. Предметом гордости за организацию являются предоставляемые работникам льготы, которые прямо пропорциональны значимости их работы.

Оказалось, что расходы по большинству льгот (например, оплата мобильных телефонов, больничных сверх норматива, обучения и т. п.) у иностранных компаний и украинских примерно равны. Однако некоторые подходы кардинально отличаются. В частности, питание оплачивают 84% иностранных компаний и 47% украинских. Иностранцы также уверенно лидируют по субсидиям на занятия спортом — 20% против 6% и по страхованию жизни — 42%, тогда как среди украинских компаний данная практика почти не используется. В свою очередь украинские компании обгоняют иностранцев по предоставлению беспроцентных ссуд — 47% компаний с украинским капиталом и 24% — с иностранным. Кроме того, 47% украинских компаний предоставляют скидки на товары или услуги собственного производства. У иностранных компаний это принято в меньшей степени — 22% [10].

Таким образом, необходимо классифицировать льготы, служащие сильным мотивом для украинских работников:

- 1) возможность пользоваться имуществом предприятия в любой форме;
- 2) возможность приобретения по сниженной льготной цене продукции, выпускаемой предприятием;
- 3) установление партнерских отношений между руководителем и подчиненным.

В настоящий момент на украинских предприятиях потеря интереса к работе характеризуется несколькими причинами: низкой оплатой труда, которая способствует возникновению негативного отношения к производству, нежеланию качественно выполнять свои обязанности; плохая дисциплина, низкая производительность труда; отсутствие индивидуального подхода к работникам, инициативы и творчества; уравнительная система, которая приводит к безынициативности, не учитываются индивидуальные заслуги и успехи на производстве.

Одной из особенностей построения мотивационной системы является ее зависимость от вида деятельности компании. Так, на одном из предприятий, осуществлявшем комплексное предоставление услуг, система стимулирования увязывалась с показателем прибыльности отдельных подразделений. Это привело к нарушению технологичности процесса предоставления услуг в компании, так как подразделения стремились максимально активно продавать свои услуги на внешнем рынке в ущерб потребностям бизнеса.

На наш взгляд, следовало использовать такую систему поощрений, при которой премия прежде всего ориентирована на выполнение установленных планов.

Предприятиям машиностроения присуща система стимулирования, которая предполагает ежемесячное премирование сотрудников за выполнение производственных планов. При этом функции составления планов, их исполнения и подготовки отчетных документов, как правило, выполняет одно подразделение. Эффективное стимулирование при таком подходе практически не возможно.

В качестве ключевого показателя стимулирования персонала торговых предприятий часто используется прибыль. Вместе с тем, этот показатель во многом зависит от различных неподконтрольных факторов, например от месторасположения магазина. Так, в удачно расположенных магазинах персонал априори получает значительно больше, чем в немногочисленных, но стратегически важных для бизнеса торговых точках.

Если в проектной компании руководители проектов премируются не по результатам проекта, а, например, поквартально, то они не заинтересованы в результате проекта, сроках его исполнения и получении денег компанией. Поэтому очень важно, чтобы проектная деятельность сотрудников премировалась строго по результатам, а текущая деятельность, поддерживающая непрерывность производственного процесса, стимулировалась циклично с периодичностью от месяца до года в зависимости от вида деятельности сотрудника.

Выводы. Основными выводами по статье стали обобщения, которые позволили выделить причины, по которым на предприятии создаются неэффективные системы мотивации и стимулирования.

Прежде всего это отсутствие увязки показателей мотивации с целями бизнеса. Несмотря на то, что у разных подразделений могут быть разные схемы стимулирования, необходимо, чтобы все они были увязаны с целями компании.

Эффективность многих видов деятельности не поддается измерению. В итоге используется субъективная оценка эффективности работы сотрудников, что зачастую оказывает демотивирующий эффект.

При отсутствии количественных показателей деятельности (выручка, объем производства, количество клиентов) следует использовать балльные системы оценки. Всегда можно выделить показатели эффективности деятельности сотрудника, сгруппировать их по категориям и оценить в баллах, заранее описав, за что присваивается тот или иной балл.

Следовательно, необходима количественная оценка показателей результативности работы сотрудников. При этом при создании системы стимулирования функции контроля, планирования и исполнения должны быть распределены между разными структурными подразделениями.

В ряде случаев сотрудник не может влиять на выполнение поставленных задач и, как правило, стимулирование проектной деятельности происходит по принципам текущей работы.

К сожалению, повышение заработной платы не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда. Исходя из основного направления деятельности предприятия, должна быть разработана квалификационная система для каждого сотрудника. Это требует четкого определения должностных обязанностей работника, в рамках которых он и будет получать фиксированную ставку. Учитывая европейский опыт формирования карьеры сотрудника, на наш

взгляд, у нас также целесообразно при поступлении на предприятия присваивать квалификационный ранг в зависимости от полученного образования, тем самым поддерживая имидж отечественного образования. Так, например, если сотрудник получил неполное среднее образование, то ему присвоят самую низкую степень, а сотрудник с высшим образованием начнет на две-три степени выше, что напрямую будет связано с его заработной платой. Также в основном заработке для снижения текучести кадров важно учитывать количество лет проработанных на предприятии и итоговую оценку полученную работником за год.

Характерной особенностью и ошибкой на сегодняшний день является тот факт, что стимулирование сотрудников на отечественных предприятиях осуществляется с ореолом секретности. А это в свою очередь влияет на атмосферу в коллективе и дает почву для обвинений руководства в несправедливости. Парадоксом отечественной практики является использование системы стимулирования для того, чтобы обосновано урезать доходы работников. Иногда руководители считают, что работника может стимулировать угроза увольнения, но человек не может продуктивно работать под воздействием стресса, тем более постоянного. Таким образом, дальнейшее развитие и становление украинских предприятий требует перехода в «профессиональный» режим деятельности (от предпринимательского стиля работы) с кадровой стратегией, которая предполагает разработку критериев и методик подбора кадров, формирование системы мотивации и стимулирования работников ориентированной на достижение её стратегических целей.

Список литературы: 1. Дейв Ульрих и Уэйн Брокбэнк, HR в борьбе за конкурентное преимущество, Издательство: Претекст, 2007., 2. Гизела Хагеманн, Руководство по мотивации, Серия: Developing Practice, Издательство: Нірро, 2004., 3. Колот А.М. Соціально-трудо́ві відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2003., 4. Управление персоналом организации /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 1997., 5. А. Слободской, Я. Клементовичус, М. Бартоли, Экономические трансформации и управление человеческими ресурсами Россия/Франция., – Гренобль, 1999., 6. Международный менеджмент/ Под ред. В.В. Дементьева, И.Р. Бузько, П.Г. Перервы, П. Байи. – Донецк: ДонНТУ, 2006., 8. Р.И. Хендерсон, Компенсационный менеджмент, Серия: Бизнес-класс, Питер, 2004., 9. Р. Уэйн Монди, Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо, Управление персоналом, Серия: Современный бизнес, Нева, 2004. 10. International Human Resources Management edited by Anne Wil Harzing & Joris Van Ruysseveldt, 2005., 11. Motivation and work behavior/(compiled by) Richard M. Steers, Lyman W. Porter. – 5th ed., 2004., 12. Ванюрихин Г.И. Творчество в менеджменте // Вестник Международного Университета. Серия "Менеджмент". - М., 2000. - Вып.2., 13. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент. 3/5/2004. www.ovsem.com., 14. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н.Ю. Хрящевой. - СПб.: Речь, Институт тренинга, 2002. - С. 175., 15. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. - N 2. - 2001., 16. Деарлав Д. Бизнес путь: Билл Гейтс. - СПб.: Крылов, 2003.

Надійшла до редколегії 15.05.2013 р.

УДК 330.341.1

Особенности формирования мотивационно - компетентностной модели предприятий/ Е.В. Савченко// Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 46(1019) - С. 105-112. Бібліогр.: 7 назв.

У статті розглядаються проблеми й переваги мотиваційної системи в системі управління людськими ресурсами підприємства. Недостатня продуманість механізму мотивації й кадрової політики, що

приводить до високої плинності кадрів, втраті інтересу до високоефективної праці й до відсутності корпоративної культури вивчається в даному дослідженні. У статті визначені роль компетенцій в ефективності компанії; вивчені основні мотивуючі й демотивуючі фактори для персоналу; основні діяльності персоналу.

Ключові слова. Корпоративна культура, компетенції, мотивація, економіка знань, обмін знаннями, інноваційний розвиток, креативність

The article discusses the challenges and benefits of the motivational system in the human resource management system of the enterprise. The lack of forethought mechanism of motivation and personnel policy, which leads to high turnover, loss of interest in a highly efficient work, and a lack of corporate culture is studied in this research. The article defines the role of competencies in the performance of the company studied the main factors motivating and demotivating for staff; identified the main reasons behind the creation of inefficient systems of motivation; substantiated key incentives in professional staff.

Key words. Corporate culture, competence, motivation, knowledge transfer, knowledge economy, innovation development, creativity