

## **ПОСТРОЕНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ПРИРАЩЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**В рамках ресурсной концепции формирования конкурентных преимуществ предприятия представлена трактовка его конкурентоспособности с акцентом на необходимость всемерного развития составляющих мотивационного механизма стимулирования сотрудников. Показан процесс формирования указанного механизма и обоснована связь его реализации с повышением уровня конкурентоспособности предприятия.**

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, конкурентоспособность, мотивация персонала, мотивационный механизм, система показателей оценки факторов, система планирования конкурентоспособности.

Суть рыночной конкуренции заключается в борьбе за предпочтения потребителей с целью получения максимальной прибыли путем максимально эффективного использования экономических ресурсов. Степень эффективности использования экономических ресурсов предприятием определяется относительно достигнутого общественным производством уровня развития производительных сил, а также производственных и прочих отношений, относительно эффективности использования ресурсов конкурентами. Отсюда напрашивается вывод, что конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть обобщающая характеристика его деятельности, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами, причем в условиях ограниченности этих самых ресурсов.

Заметим, что, начиная со второй половины прошлого века, в представлениях ученых-экономистов все больше возрастает внимание к системе внутренних факторов приращения конкурентоспособности предприятия. Сообразно этому происходит усиление интереса руководителей предприятий к внутрифирменным механизмам обеспечения конкурентоспособности, поскольку конкурентная среда стала подвижнее и требует от предприятия не привычной адаптации к внешним факторам, а активного развития конкурентных преимуществ на основе его уникальных внутренних ресурсов. Теперь от предприятия требуется не просто реакция на происходящие события, а опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способ-

ностей, которые могли бы не только формировать само событие, но и постоянно генерировать и обновлять технологические и организационные инновации [1].

На фоне нарастания общего внимания к роли ресурсов предприятия как основы его успеха, «управленческий» подход на сегодняшний день перевешивает чисто экономический, давая экономическому понятию «ресурсы» управленческую интерпретацию и вводя в практику анализа предприятия понятие «организационных способностей» [1]. При этом приоритет внутренних факторов конкурентоспособности не отрицает значения их внешних аспектов [2]. Тем не менее, особое внимание с точки зрения обеспечения конкурентоспособности предприятия сегодня уделяется организационным факторам [3].

Таким образом, с учетом сказанного выше конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть реальная и потенциальная способность хозяйствующего субъекта удовлетворять конкретные потребности на рынке, опосредуемая более эффективным в сравнении с конкурентами использованием ограниченных экономических ресурсов и применением более эффективных бизнес-моделей управления.

Оба аспекта деятельности предприятия, заложенные в трактовку конкурентоспособности, по нашему мнению, имеют один и тот же источник успешности, а именно: персонал. Для подтверждения правоты такого вывода целесообразно рассмотреть участие персонала в операционном и управленческом процессах деятельности предприятия.

Профессиональные и личностные качества сотрудников предприятия определяют ус-

пешность его функционирования как во внутренней, так и во внешней среде. Эффективность внутренних бизнес-процессов и развитость взаимоотношений с потребителями формируют положительный финансовый результат деятельности компании [4], а значит, его персонал, являясь непосредственным участником операционных процессов, оказывает прямое влияние на уровень конкурентоспособности предприятия.

Для установления степени влияния персонала на модель управления предприятием необходимо рассмотреть весь управленческий цикл. На каждом его этапе ключевые решения принимает персонал. Так, верность постановки целей и планирование путей их достижения во многом определяются способностью сотрудников к долгосрочному прогнозированию. Созданная руководителями организационная структура управления дает возможность производить учет реализации поставленных целей. Данные учета подвергаются анализу со стороны ответственных исполнителей, что позволяет выявлять отклонения от выполнения намеченного плана и исключать возможность их дальнейшего возникновения. Эффективная работа и правильная трактовка происходящих на предприятии процессов, осуществляемая персоналом, формируют управленческие решения, направленные на восстановление траектории движения к поставленным целям. Способность сотрудников предприятия своевременно распознать ложность намеченных целей и неточность составленных планов влечет за собой необходимое изменение курса развития, позволяющего предприятию оставаться конкурентоспособным участником рыночных отношений.

В итоге, приведенные рассуждения позволяют сделать вывод о решающей роли персонала в повышении уровня конкурентоспособности предприятия, что, в свою очередь, побуждает постоянно содействовать росту профессиональных и личностных качеств сотрудников. Ключом к достижению этой цели является мотивация персонала.

Мотивации персонала (или, иными словами, мотивационный механизм управления поведением сотрудников) базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей организации и представления управляющего звена предпри-

ятия о реальных интересах, мотивах и потребностях людей, работающих в организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

На сегодняшний день в научной литературе многие ученые [5, 6, 7 и др.] представляют мотивационный механизм как совокупность мотивов, формирующихся под влиянием мотивообразующих воздействий. На наш взгляд, мотивационный механизм следует трактовать как комплексную систему применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал, направленную на достижение целей мотивационной политики.

Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала предприятия, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации его сотрудников, а также учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, и сложившиеся на предприятии традиции и исторический опыт работы.

Разработка мотивационного механизма управления персоналом предприятия требует решения целого ряда непростых задач, среди которых выделим:

- выявление факторов, определяющих структуру мотивационного механизма, конкретизацию их сущности в условиях определенной социальной среды, оценку воздействия на мотивацию сотрудников факторов внутренней и внешней среды;
- определение возможности самопроизвольного или намеренного изменения факторов в соответствии с условиями развития производственной системы;
- выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное комплексное сочетание;
- выбор соответствующего комплекса инструментов воздействия на трудовое поведение персонала и выработку принципиальных функций такого комплекса;
- выявление мотивационных ресурсов в управлении (организация труда, принципы социального партнерства, возможности социальной политики предприятия);
- оценку эффективности мотивационной политики предприятия.

Решение означенных задач представляет собой процесс формирования мотивационного механизма управления персоналом предприятия (рис. 1).

Отмеченный процесс начинается с выявления и дальнейшей конкретизации факторов и отображающих их воздействие показателей, оказывающих влияние на уровень мотивации персонала. Выводы, сделанные на этом этапе работы, ложатся в основу построения мотивационной модели, учитывающей подбор методов и инструментов указанного воздействия. Полученная мотивационная модель служит основанием для выявления требуемых мотивационных ресурсов и разработки стратегии дальнейшей работы в данном направлении, предполагающей проведение соответствующих мероприятий. Анализ результатов реализации разработанной стратегии позволяет определить возможные отклонения от намеченных целей, оценить их и установить причины возникновения, что, в свою очередь, делает возможным формирование управленческих решений, корректирующих построенную мотивационную модель управления персоналом предприятия.

Используемые на сегодняшний день методы количественной оценки конкурентоспособности предприятий [8, 9 и др.] и рассуждения, приведенные выше, дают возможность устанавливать зависимость между уровнем конкурентоспособности предприятия и уровнем мотивации его сотрудников (табл. 1), а, значит, оказывая стимулирующее воздействие на работников в рамках разрабатываемого механизма мотивации, можно воздействовать и на уровень конкурентоспособности организации.

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, влияющее на поведение человека в сфере труда, так сказать, «материальная оболочка» мотивации персонала.

Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую сотруднику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Синтез и реализация обозначенных функций благоприятно сказываются на мотивации персонала к труду, что влечет за собой рост показателей оценки факторов, воздействующих на степень лояльности сотрудников, а, следова-



Рисунок 1. Процесс формирования мотивационного механизма управления персоналом предприятия

тельно, и на уровень конкурентоспособности предприятия.

Когда стимулы психологически затрагивают сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника, что подталкивает его к определенным действиям, а это, в свою очередь, позволяют осуществлять управление уровнем мотивации персонала. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие – на ак-

тивизацию профессионально-личностного развития работников. Иными словами, стимулирование персонала является ключом к формированию мотивационного механизма на предприятии. Учитывая сказанное, целесообразно рассмотреть возможные виды стимулирования сотрудников предприятия (рис. 2).

Поскольку стимулирование труда является ключом к управлению мотивацией персонала во всей его полноте, то сами методы мотивации труда, на наш взгляд, целесообразно подразделить на организационно-административные, экономические и социально-психологические (рис. 3).

Таблица 1. Система моделей, отражающих влияние показателей уровня мотивации персонала на уровень конкурентоспособности предприятия

Блок системы показателей	Исследование зависимости конкурентоспособности (К) от принятых в модели показателей, отражающих мотивацию персонала
Ситуация на рынке труда	$K = f(X_{PT_1}, X_{PT_2}, \dots, X_{PT_n})$
Прогрессивность применяемых технологий	$K = f(X_{PT_1}, X_{PT_2}, \dots, X_{PT_n})$
Уровень организации труда	$K = f(X_{UT_1}, X_{UT_2}, \dots, X_{UT_n})$
Финансовое состояние предприятия	$K = f(X_{\Phi C_1}, X_{\Phi C_2}, \dots, X_{\Phi C_n})$
Кадровая ситуация на предприятии	$K = f(X_{KC_1}, X_{KC_2}, \dots, X_{KC_n})$
Уровень оплаты труда	$K = f(X_{OT_1}, X_{OT_2}, \dots, X_{OT_n})$
Квалификация персонала	$K = f(X_{KP_1}, X_{KP_2}, \dots, X_{KP_n})$
Степень совершенства системы управления предприятием	$K = f(X_{УП_1}, X_{УП_2}, \dots, X_{УП_n})$



Рисунок 2. Виды стимулирования сотрудников предприятия

Заметим, что управление мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и комплексного анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах каждой подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды со всей сложностью их взаимосвязей.

Для организационно-административных методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Данные методы ориентированы на такие мотивы поведения сотрудников, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Можно ут-

верждать, что экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации [10]. Это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо.

Социально-психологические методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации [11]. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.



Рисунок 3. Методы управления мотивацией персонала

Следующим этапом разработки мотивационного механизма на предприятии является выбор инструментария воздействия на уровень мотивации персонала. Возможные варианты выбора предопределяются принятыми к реализации методами мотивации сотрудников и, на наш взгляд, процесс выбора индивидуален для каждого предприятия, поскольку обусловлен имеющимися у организации возможностями.

Добавим, что эффективность функционирования мотивационного механизма на предприятии во многом определяется наличием у него требуемых ресурсов. Причем, в данном случае под ресурсами понимаются не экономические ресурсы, наличие которых оказывает влияние на операционную деятельность организации, а мотивационные ресурсы управления предприятием, наличие которых благоприятно сказывается на самом процессе мотивации персонала хозяйствующего субъекта. Основными мотивационными ресурсами, по нашему мнению, являются организация труда, нормирование труда, разделение труда.

Построение стратегии работы в рамках мотивационного механизма опирается на выявленные ранее методы мотивационного воздействия, инструментарий, ресурсы. Принимая во внимание цели разработки мотивационного механиз-

ма, реализация озвученной стратегии позволяет повысить характеристики работы предприятия и значения показателей факторов, оказывающих влияние на уровень мотивации персонала, что, в свою очередь, неминуемо скажется на уровне конкурентоспособности организации.

Следует отметить необычайную важность интеграции мотивационного механизма в общую систему управления предприятием и уровнем его конкурентоспособности. Подобная интеграция позволяет детально разрабатывать стратегию развития предприятия и оперативно реагировать на любые его изменения.

Алгоритм управления уровнем конкурентоспособности предприятия с включенным в него мотивационным механизмом представлен на рисунке 4.

Поскольку уровень конкурентоспособности предприятия находится в функциональной зависимости от показателей оценки факторов, влияющих на уровень мотивации персонала, можно сделать вывод, что мотивационный механизм стимулирования сотрудников является тем необходимым универсальным инструментом, позволяющим локально воздействовать на конкретные показатели деятельности предприятия, а глобально – на уровень его конкурентоспособности.

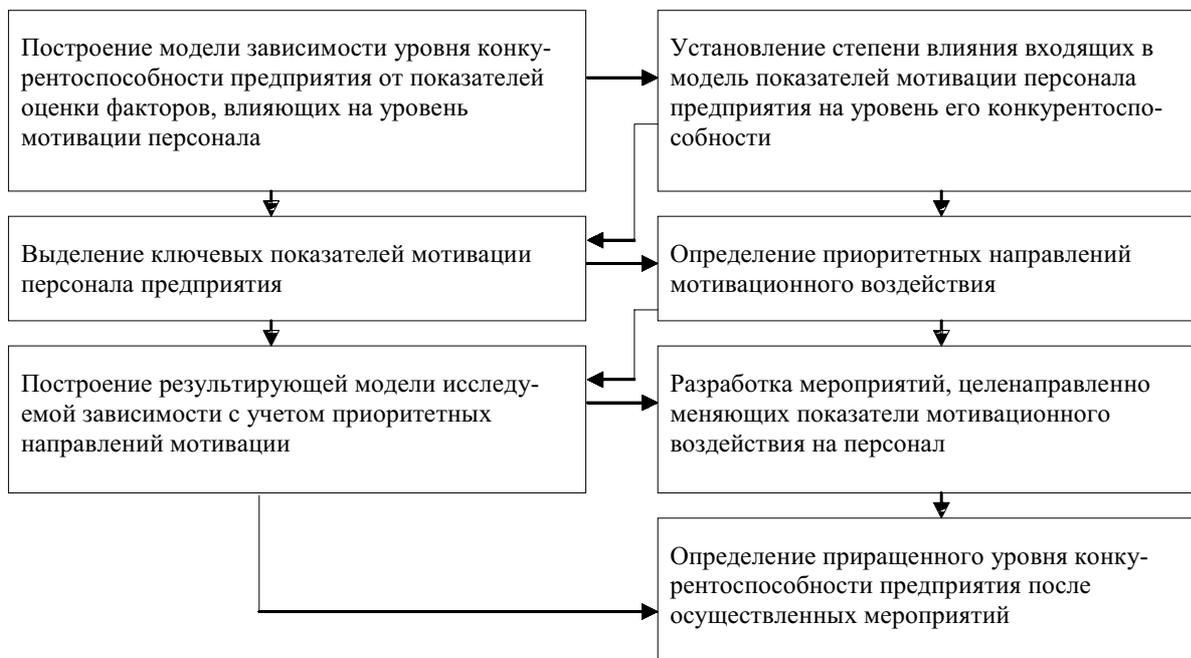


Рисунок 4. Алгоритм управления уровнем конкурентоспособности организации

Заметим, что приведенный в заключение настоящей статьи вывод сделан на основании

неоднократно проведенных расчетов, подтверждающих его правоту.

31.10.2011

**Список литературы:**

1. Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 548 с.
2. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2007. – 400 с.
3. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. – 5-е изд. / Пер. с англ.; под ред В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-бизнес, 2008. – 320 с.
5. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 432 с.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
7. Цветаев, В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.
8. Криворотов, В.В. Аналитическая оценка конкурентоспособности рыночно ориентированного предприятия // Региональная экономика: теория и практика. – 2005. – №1. – С. 26–33.
9. Криворотов, В.В. Методология формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия: монография. – Екатеринбург: УГТУ–УПИ, 2007. – 238 с.
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2005. – 414 с.
11. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

Сведения об авторах:

**Криворотов Вадим Васильевич**, директор Департамента промышленного бизнеса и менеджмента Института «Высшая школа экономики и менеджмента», заведующий кафедрой экономической безопасности Уральского федерального университета имени первого Президента России

Б.Н. Ельцина, доктор экономических наук, профессор  
620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, тел./факс (343) 3754125, e-mail: v\_krivorotov@mail.ru

**Калина Алексей Владимирович**, доцент кафедры экономической безопасности Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
кандидат технических наук, доцент

620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, тел. (343) 3754459, e-mail: alexkalina74@mail.ru

**Пахтусов Алексей Владимирович**, аспирант кафедры экономической безопасности Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина  
e-mail: esec@mail.ustu.ru

UDC 339.137.2:005.95

**Krivorotov V.V., Kalina A.V., Pahtusov A.V.**

Ural State Federal University after the First President of Russia B.N. Yeltsin

E-mail: v.krivorotov@mail.ru; alexkalina74@mail.ru

**CREATION OF A MOTIVATION MECHANISM TO INCREMENT COMPANY COMPETITIVENESS**

Understanding of the company competitiveness with a special accent on necessity of overall development of the constituents of the motivation mechanism that stimulates employees is presented within the frames of resource theory of company competitive advantages formation. The process of formation of the indicated mechanism is demonstrated and the interrelation of its implementation with the increase of a company competitiveness level is commented on.

Key words: competitive advantages, competitiveness, personnel motivation, motivation mechanism, system of indicators of factors evaluation, competitiveness planning system.

**Bibliography:**

1. Kat'kalo, V.S. Evolution of strategic management theory. – 2nd edition. – St. Petersburg: «Higher school of economics» Publishing House; Publishing House of St. Petersburg State University, 2008. – 548 p.
2. Collis D., Montgomery C. Corporate strategy. A Resource-based approach / Translation from English. – Moscow: JSC «Olimp-Business», 2007. – 400 p.
3. Grant, R.M. Contemporary strategic analysis. – 5<sup>th</sup> edition / Translation from English edited by V.N. Funtova. – St. Petersburg: Piter, 2008. – 560 p.
4. Kaplan R., Norton D. Balanced system of indicators. From strategy to action. – Moscow: Olimp-Business, 2008. – 320 p.
5. Reznik S.D., Igoshina I.A. Organizational behaviour. – Moscow: INFRA-M, 2009. – 432 p.
6. Travin V.V., Dyatlov V.A. Enterprise personnel management. – Moscow: Delo, 2003. – 272 p.
7. Tsvetaev, V.M. Personnel Management. – St. Petersburg: Piter, 2003. – 192 p.
8. Krivorotov, V.V. Analytical evaluation of a market oriented enterprise competitiveness // Regional economy: theory and practice. – 2005. – №1. – P. 26–33.
9. Krivorotov, V.V. Methodology of formation of enterprise competitiveness management mechanism: manual. – Ekaterinburg: USTU-UPI, 2007. – 238 p.
10. Kibanov A.Ya., Durakova I.B. Enterprise personnel management. – Moscow: Examen, 2005. – 414 p.
11. Shapiro, S.A. Staff motivation and stimulation. – Moscow: GrossMedia, 2005. – 224 p.