

### **Определение дифференцированных принципов мотивации различных категорий и групп персонала**

Процессы, в которых участвует предприятие, разделяются на две группы: процессы функционирования и процессы развития. Аналогичный подход может быть применен и к персоналу, если разделить его на функциональный и стратегический.

В быстроизменяющихся рыночных условиях довольно часто приходится изменять направленность работы предприятия. При этом определенная часть работников (руководителей и специалистов) востребована практически всегда, а другая требует замены или существенного переучивания. Деление на стратегических и функциональных сотрудников позволяет предприятию относительно легко изменять конфигурацию своего персонала в соответствии с требованиями рынка.

Главная цель деления персонала на стратегический и функциональный - это увеличить роль стратегических направлений деятельности предприятия так необходимых в условиях рыночной экономики. При этом решаются следующие задачи:

- сделать предприятия адаптивным к условиям рыночной экономики;
- обеспечить кадровое наполнение стратегических направлений деятельности предприятия;
- освоить стратегическое мышление руководителями предприятия;
- решить вопросы подготовки стратегического персонала предприятия;
- обеспечить стабильное развитие предприятия в условиях рыночной экономики;
- улучшить использование мотивационных механизмов труда;
- более рационально использовать ресурсы, направленные на работу с персоналом;
- закрепить высокопрофессиональных специалистов и руководителей за предприятием;
- создать еще один мотивационный механизм профессионального роста специалистов.

Для деления персонала на стратегический и функциональный необходимо определить достаточно четкие критерии и технологию отбора. Отбор должен быть гласным и находиться под контролем общественности. В качестве критериев отбора могут быть: ключевая роль в разработке и реализации стратегии предприятия; знание ноу-хау предприятия; активная позиция, занимаемая по отношению к интересам предприятия; высокая квалификация; выдающиеся заслуги в создании и развитии предприятия; значительные идеи, предложенные за последний год с целью развития предприятия; пороговое значение стажа работы (не менее 3-5 лет) [1].

Отбор стратегического персонала должен быть независим от должностного статуса, но определяться инновационной активностью, профессионализмом, умением ставить и достигать решения важных стратегических задач, быть хорошо осведомленными о современных научных достижениях. Количество стратегического персонала должно определяться стратегическими задачами предприятия, финансовыми возможностями и наличием инициативных и высокопрофессиональных специалистов.

Какие задачи следует ставить предприятию в отношении своего стратегического персонала? В первую очередь:

- добиться максимального закрепления персонала, обеспечивающего стратегическое развитие предприятия и его конкурентные преимущества;
- обеспечить эффективное воспроизводство работоспособности ценных работников;
- создать условия для развития и карьерного роста в рамках предприятия и на его благо.

Для самих работников наиболее важными мотивами являются:

- получение заработной платы, соответствующей необходимому уровню запросов;
- гарантии стабильности положения и перспективы роста;
- общественное признание заслуг, психологический комфорт.

Исходя из этих мотиваторов, и должна строиться для стратегического персонала система оплаты и стимулирования труда, а также различных дополнительных льгот и поощрений. Спе-

## Секция 1. Актуальные проблемы экономики и управления

специалисты стратегического персонала призваны выявлять актуальные проблемы производственного, технического, экономического, организационного и социального развития предприятия, создавать и обновлять банк идей по его развитию. При этом выдвигаются следующие задачи:

- разработка механизма формирования инновационной деятельности;
- обеспечение эффективности стратегического развития через создание условий лучшим работникам предприятия для самореализации и повышения личной творческой активности и организации учета их индивидуального вклада в решение задач стратегического развития;
- повышение привлекательности наиболее сложных задач для работников, способных их решить и создание здорового психологического климата в творческих коллективах;
- установление более динамичных и открытых отношений делового и социального партнерства между высшей администрацией предприятия и наиболее активными, лучшими его работниками;
- проявление целенаправленной воли руководства предприятия в поддержке и обеспечении приоритетности стратегического развития предприятия;
- введение в действие более справедливой и гибкой системы мотивации и стимулирования творческой деятельности.

Потребности стратегического персонала позиционируются на четвертом уровне по теории потребностей А. Маслоу [2] (потребность в самоутверждении), а в ряде случаев достигают пятого уровня (потребность в самовыражении). Значительную часть потребностей двух высших уровней можно удовлетворить путем делегирования специалистам прав и полномочий, привлечения к формулировке целей и выработке решений, обеспечения положительной обратной связи с достигнутыми результатами, высокой оценкой и поощрением достигнутых результатов, развитием у работников творческих потребностей и т.д. Однако согласно теории, А. Маслоу, удовлетворение высших запросов не позволит достичь поставленных целей до тех пор, пока не будут удовлетворены потребности низших уровней, которые, как правило, имеют материальную основу. Поэтому уровень материального вознаграждения должен полностью покрывать социальные и физиологические потребности сотрудников, а также их потребности в безопасности. Чтобы выполнить эти условия необходимо разработать систему методов удовлетворения потребностей сотрудников. В соответствии с поведенческими теориями система стимулов должна быть прозрачной, ориентироваться на индивидуальные цели, а производственные требования предъявляются таким образом, чтобы стимулы и вклад были сбалансированы.

По отношению к функциональному персоналу предприятие должно ориентироваться на получение определенного качества результатов труда по ценам, не превосходящим рыночные для каждой из групп работников. При этом оплачиваться должна в первую очередь не квалификация работника, а именно получение определенных результатов, т.е. гарантированная часть оплаты может быть минимальной, а основная часть выплачивается по достижению установленных целей. Проблема закрепления функционального персонала, как правило, не ставится, а их обучение и развитие осуществляется в рамках, необходимых для выполнения обязанностей. Основным долгосрочным стимулом для функциональных работников должна является возможность перехода в категорию стратегических при соблюдении критериев, принятых на предприятии [3].

Таким образом предприятие избавляется от «лишних» затрат на персонал, а те затраты, которые производятся, имеют более жесткую целевую направленность, т.е. достаточно обоснованы.

### Литература

1. Куприянова Т., Растимешин В. Мотивация труда персонала в современных коммерческих организациях // Консультант директора. – 2010. - № 22. – С.27.
2. Abraham Maslow. A Theory of Human Motivation // Psychological Review. No 50. (1943). P. 370 – 396.
3. Катков В.М., Галкина Ю.Е. Процессы мотивации и стимулирования труда на промышленных предприятиях. – М.: ТЕЗАРУС, 2005. – 115с.