

компетенций более высокого уровня от других организаций требует компетентности оперирования связями между организациями, как инфраструктурное требование, на фоне которого может происходить оперирование обучением между организациями. Путем изучения внутренних ресурсов, способностей, компетентности предприятий можно определить, какое именно воздействие на конкурентоспособность предприятия оказывают элементы системы предприятия и их взаимосвязи. Оценку внутренних факторов можно провести в сравнении со сформулированными стратегическими целями, возможностями и способностями конкурентов.

Список литературы: 1. **Antal-Mokos Z.** – Balaton K – Drótos Gy. – Tari .: Stratégia és szervezet. KJK. Budapest, 1997. 2. **Awuah G.B.** A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 7, 574-599o. 3. **Banerjee P.R.** Esource dependence and core competence: insight from Indian software firms. *Technovation* 23, 251-263o.2003. 4. **C.K. Prahalad-G.Hamel:** A vállalt alapvető képessége. *Vezetéstudomány* 1993. 1-2 szám 34-46 o. 5. **Drejer A.-Riis J.O.:** Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated. *Tecnovation*, 19, 631-644o. 1999. 6. **Prahalad C.K.:** - Hamel G.: *Competing for the future.* Harvard Business Press, Boston 1994. 7. **Veresné Somosi M.:** Szervezeti képesség és mérési lehetőségei. XIV. Épületgépészeti, Gépészeti és Építőipari Szakmai Napok. Szakkiállítás és Nemzetközi Tudományos Konferencia, Debreceni Egyetem AMTC Műszaki Kar. Debrecen 2008 október 30-31. 8. **Vilmányi Márton:** Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress, Szeged, 186-200.o.

А.Н. ГУЦАН, ас., НТУ «ХПИ»

МОТИВАЦИОННОЕ ЯДРО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Мотивация персонала является ключевым фактором развития современного предприятия. В этой связи ключевым является изучение ключевых понятий мотивации.

Мотивационное ядро персонала организации — это единство связанных между собою стимулов и мотивов. Мотивационное ядро характеризуется следующими признаками: 1) наличием нескольких мотивов, одновременно воздействующих на человека в процессе труда; 2) наличием стимулов, относящихся к различного рода ресурсам, находящимся в распоряжении системы управления; 3) наличием последовательной, устойчивой причинно-следственной связи между мотивами и стимулами; 4) устойчивостью мотивационного ядра; 5) способностью мотивационного ядра к модернизации на основе смены

приоритетов стимулов и мотивов; б) способностью к автономному снятию противоречий между мотивами, а также между мотивами и стимулами.

Охарактеризуем каждый из этих признаков.

1. Человек в процессе труда находится под воздействием нескольких мотивов, которые условно можно подразделить на три большие группы: непосредственно связанные с трудом; непосредственно связанные с организацией; обусловленные жизнедеятельностью человека.

Мотивы, непосредственно связанные с трудом, можно в общем виде охарактеризовать как удовлетворение, получаемое в процессе и результате труда.

Мотивы, непосредственно связанные с организацией, главным образом выражаются в группе социальных потребностей, к которым относятся самореализация, достижение, признание и др. Эти мотивы связаны со следующими стимулами: планирование карьеры; многообразие социально-психологических и статусных позиций; создание условий, обеспечивающих развитие активности персонала.

Мотивы, обусловленные жизнедеятельностью человека, основаны на материальных стимулах и первичных мотивах. Они ориентированы на удовлетворение потребностей, которые полностью основываются на материальных (финансовых) ресурсах. Именно эта группа мотивов является главенствующей.

2. В распоряжении системы управления всегда должно быть достаточно стимулов, чтобы их использовать для воздействия на мотивы и образования единства с ними.

В настоящее время на многих предприятиях, главным образом, действуют материальные стимулы — зарплата и премии. Морально-психологические стимулы ослабили свое влияние, что привело к дефициту разнообразия стимулов.

3. Последовательная и устойчивая причинно-следственная связь между мотивами и стимулами обусловлена последовательным «просьпанием» мотивов различного уровня в результате воздействия на них определенных стимулов. Причинно-следственные связи способствуют использованию самых различных мотивов для построения таких мотивационных комплексов, которые, в известной мере, могут считаться универсальными для любой ситуации, возникающей в организации. В идеально сложившихся условиях это приводит к тому, что персонал начинает считать организацию своим вторым домом, второй семьей.

4. Устойчивость мотивационного ядра означает, что с неустойчивыми потребностями и ситуативными стимулами невозможно построить мотивационное ядро, которое бы было способным сохранять, регламентировать и направлять трудовую деятельность и организационное поведение персонала.

Устойчивость мотивационного ядра как единства мотивов и стимулов связана с обстоятельствами, которые относятся к внутренней и внешней среде. В связи с внутренней средой устойчивость мотивационного ядра зависит от экономических и управленческих факторов, которые являются одновременно и ресурсами стимулирования. На устойчивость мотивационного ядра влияют следующие факторы внешней среды:

а) состояние рынка труда, востребованность на рынке представителей определенных профессий. Мотивационное ядро в большей степени устойчиво при низкой востребованности. Дефицит работников немедленно нарушает равновесие между мотивами и стимулами;

б) предприятия с различными экономическими показателями. Это всегда связано с потенциальной текучестью, причиной которой является неустойчивость мотивационного ядра;

в) изменения, возникающие в сфере жизнеобеспечения работников; изменения, вызванные инфляцией, экологической обстановкой; изменения в расходах, связанные с необходимостью пересматривать семейный бюджет, и т.д.

5. Способность мотивационного ядра к модернизации органически связана с устойчивостью. Под модернизацией в данном случае понимают целенаправленные изменения в мотивационных комплексах в результате управленческих мероприятий, ориентированных на различного рода изменения в организации и в связи с этим на изменения в стимулах и мотивах персонала.

6. Мотивационное ядро может действовать эффективно, если будет обладать способностью автономно снимать противоречия между мотивами, а также между мотивами и стимулами. Трудовые отношения основаны на мотивах, нередко находящихся в антагонистических отношениях между собой. Противоречия в мотивах значительно снижают эффективность трудовой деятельности.