

УДК 331.1:65.015

ББК 65.290.6-21

Dolgaya Angelina Alekseyevna,
candidate of economics, assistant professor
of the department of operational management
of Kaliningrad State Technical University,
Kaliningrad,
e-mail: dolgaya@dialoglan.ru

Долгая Ангелина Алексеевна,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления производством
Калининградского государственного технического
университета,
г. Калининград,
e-mail: dolgaya@dialoglan.ru

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПРОЦЕССНОГО СТРУКТУРИРОВАНИЯ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

ASSESSMENT OF THE PROCESS STRUCTURING IMPACT ON THE COMPANY PERSONNEL MOTIVATION

В статье представлены результаты исследования мотивации в ходе реализации проекта моделирования бизнес-процессов и организационного структурирования на рыбообработывающем предприятии. Целью исследования являлось выявление влияния процессного структурирования на мотивацию персонала. В статье представлена авторская методология горизонтального структурирования, включающая в себя как «жесткие», системные элементы изменения структуры, так и «мягкое», психологическое влияние на персонал в ходе реализации процесса. Автор использовал показатели индекса удовлетворенности сотрудников и показатель мотивационного потенциала для оценки изменений в мотивации сотрудников. Результат исследования подтвердил рост удовлетворенности трудом и мотивационного потенциала после осуществления структурирования организации по бизнес-процессам.

The article presents results of research of motivation within the implementation of the project of business processes modeling and organizational structuring at the fish-processing company. The goal of the research was revealing of the process structuring impact on the personnel motivation. The article presents the author's methodology of horizontal structuring, including both «hard» systematic elements of structure changes and «soft» psychological impact on personnel in the process of implementation. The author used indicators of employees' satisfaction index and the index of motivation potential for assessment of changes in employees' motivation. Research result has proved the increase of labor satisfaction and motivation potential after performance of the company structuring by business processes.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, мотивационный потенциал, организационное структурирование, обогащение труда, мотивация, горизонтальная структура, процессная организация, уровень мотивации, совершенствование организационной структуры, удовлетворенность трудом.

Keywords: business process management, motivation potential, organizational structuring, labor enrichment, motivation, horizontal structure, process-oriented organization, motivation level, organizational structure improvement, job satisfaction.

В результате реализации целого ряда проектов процессного моделирования автором была выявлена тенденция роста реализации при практически неизменной численности персонала предприятий, на которых выполнялись проекты, то есть по завершении проектов вырастала производительность труда. Таким образом, мы пришли к гипотезе, что внедрение процессного управления на предприятии увеличивает мотивацию. И была поставлена задача найти способ оценки уровня мотивированности сотрудников до и после реализации проектов процессного структурирования бизнеса.

Существует огромное множество различных методов и инструментов оценки уровня мотивации, включая опросы, интервьюирование, тестирование, наблюдение [1]. Однако переход на процессное управление — это не внедрение новой системы грейдов или модификация социального пакета. Изменения в мотивации сотрудников происходят не на поверхностном, легко доступном, очевидном и измеримом уровне, а в глубине отношения каждого сотрудника к выполняемой работе и своему месту в компании.

Глубина изменений в мотивации персонала зависит от степени вложенных усилий в преобразование индивидуального сознания сотрудников (рис. 1).

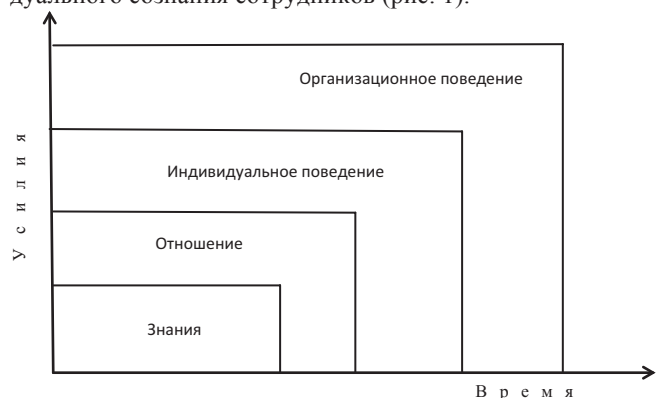


Рис. 1. Диаграмма сложности уровня изменений в организации

Изменения в мотивации сотрудников при внедрении процессного управления начинаются от степени усвоения индивидуально полученных знаний на старте преобразований и, видимо, проявляются только на третьем уровне в ходе изменений в поведении отдельных сотрудников. И результат от вложенных усилий можно получить, только добравшись до четвертого уровня «Организационное

поведение», или поведения группы. То есть очевидное влияние на производительность труда процессное структурирование оказывает после успешного прохождения предыдущих трех ступеней по преобразованию индивидуальных знаний и отношений сотрудников к работе и своему месту в общем трудовом процессе.

Таким образом, диагностика текущего состояния мотивации при процессном структурировании не может быть маломерной, не может оценивать только ограниченный круг движущих сил, реализующих трудовой потенциал сотрудников. Диагностика должна быть комплексной, построенной на оценке всех факторов, а также, что объяснимо, не затрачивать много ресурсов на свое осуществление [2].

Наиболее комплексной, как охватывающей всю рассматриваемую организацию, так и выстроенной на индивидуальном мнении каждого, представляется диагностика организационного состояния по метафорам Гарета Моргана. Результаты такой диагностики, осуществленной автором, приведены в ранних публикациях [3].

Так же, как не может быть одномерной диагностика мотивации, тем более многомерным должен быть проект преобразований. Трансформация мотивационного механизма в организации начинается с изменения отношений личности к труду, понимания своего места и роли [4]. И поэтому моделирование процессов может изменять в лучшую сторону организационное поведение, только

если в нем занято большинство сотрудников организации. Но и это один из факторов изменений. Прочие факторы включают в себя комплекс инструментов по изменению знаний и отношений личности к себе и своей роли в компании.

Методология структурирования бизнеса по процессам

Предлагаемая методология процессного структурирования описана автором ранее [5] и основана на двух взаимно дополняющих друг друга блоках: «жестком» — формализации процессов в бизнесе и «мягком» — воздействию на психологические основы отношений и взаимодействия между сотрудниками предприятия (рис. 2).

«Жесткая» методология позволит формализовать системы управления в горизонтальном направлении, но механизм взаимодействия между процессными командами не заработает. Причиной этому будет сопротивление сотрудников, не понимающих выдвигаемых к ним требований и не умеющих работать в команде на результат. И если не использовать инструменты «мягкого» процессного структурирования, система горизонтального управления будет разрушена скорее, чем персонал разберется и научится работать в условиях самоуправления.

По этой причине параллельное с моделированием процессов внедрение новых методов работы — обязательная составляющая успеха структурирования бизнеса и перехода на горизонтальное управление.



Рис. 2. Процессное структурирование как сочетание «жестких» и «мягких» изменений в организации

Таким образом, на мотивационный потенциал сотрудников оказывают влияние как объективные факторы, неотъемлемо присущие процессному управлению и созданные в ходе «жестких» формальных изменений в организации, так и субъективные, проявляющиеся в ходе изменений, названных нами «мягкими».

На мотивацию персонала оказывают влияние объективные свойства процессного управления:

- наличие результата деятельности процесса, измеримого и обладающего потребительской ценностью;
- коллективная ответственность за результат процес-

са (отвечает команда процесса);

— наличие клиента — чаще внутреннего процесса компании, реже — внешнего лица, потребляющего результат процесса;

— наличие постоянной обратной связи по результатам деятельности процесса, поступающего от процесса — потребителя этого результата;

— изначальная ориентация процессов и их результатов при их формировании на потребительскую стоимость конечного продукта (товара или услуги), производимого компанией в целом;

— снижение роли распоряжений по скалярной цепи при одновременном возрастании понимания исполнителем своей роли в общем производственном процессе.

Сила влияния «мягких» изменений на мотивацию сотрудников зависит от организации и состава этих изменений.

Механизм влияния процессного управления на мотивацию

Методической основой для исследования мотивационной организации труда является, во-первых, двухфакторная модель Ф. Герцберга [6] и, во-вторых, модель характеристик работ Хакмена и Олдхема [7].

Двухфакторная модель Герцберга строится на утверждении, что на мотивацию персонала влияют не только мотивирующие факторы, но и демотиваторы, которые Герцберг назвал гигиеническими факторами. Их недостаток снижает удовлетворенность трудом, их достаточность сама по себе не повышает удовлетворенности трудом и не мотивирует роста эффективности.

Возникшие на базе модели Герцберга стратегии «обогащения труда» основаны на предположении, что работники должны быть лично заинтересованы в выполнении той или иной работы. «Обогащение труда» направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать возможность почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, самостоятельность и независимость в выборе решений, отсутствие монотонного труда, ответственность за реализацию задачи.

Хакмен и Олдхем предложили модель характеристик работы, которая широко используется для изучения влияния отдельных характеристик работ на результаты труда, включая удовлетворение своей деятельностью. Модель утверждает, что существует пять ключевых характеристик работ: разнообразие навыков, законченность рабочего задания, значение рабочего задания, самостоятельность и обратная связь. Эти характеристики влияют на три критических физиологических состояния (пережитое чувство собственной значимости, испытанная ответственность за результат работы и осведомленность о действии результатов). И эти физиологические состояния, в свою очередь, влияют на последствия работы — удовлетворенность работой, абсентеизм, мотивация и т. д.

Пять ключевых характеристик работы комбинированы в оценку мотивационного потенциала работы (МПП), которая может использоваться как индекс влияния работы на поведение и отношение работников.

1. Разнообразие навыков описывает уровень использования различных навыков, способностей или талантов, необходимых для выполнения работы. Деятельности, составляющие комплекс работы, должны настолько отличаться друг от друга, чтобы вовлекать в использование действительно различные способности сотрудника.

2. Законченность работы определяется наличием границ, формирующих целостность и различимость работы.

3. Значимость работы связана с ее важностью, степенью влияния на работу и жизнь других людей, на деятельность организации и общества в целом.

4. Самостоятельность определяется степенью свободы исполнителя выстраивать количество, последовательность и содержание процедур, необходимых для выполнения работы.

5. Обратная связь — это уровень информированности сотрудника об эффективности его работы. Обратная связь

исходит не только от начальства, но и от возможности проследить дальнейшую судьбу результатов собственной работы.

Как уже отмечалось выше, процессное структурирование бизнеса, или моделирование бизнес-процессов, оказывает значительное влияние на мотивацию сотрудников, по сути, обогащая труд и перепроектируя организацию в горизонтальном направлении. Доказательство таких изменений было проведено автором с использованием оценки индекса удовлетворенности трудом и мотивационного потенциала.

Наиболее распространенным инструментом анализа удовлетворенности трудом, построенным на основе двухфакторной модели Герцберга, является Миннесотский вопросник и созданный на его основе индекс удовлетворенности трудом, которые рассматриваются ниже.

Измерителем характеристик работы является предложенный Хакменом и Олдхемом показатель мотивационного потенциала (ПМП) работы. Для расчета этого показателя используется вопросник диагностики работы [8], построенный на развитии пяти вышеперечисленных характеристик работы.

Диагностика мотивационного потенциала по результатам процессного структурирования

Миннесотский вопросник удовлетворенности использует пятибалльную шкалу Лайкерта: от «Очень неудовлетворен» до «Очень удовлетворен».

В результате получается индекс удовлетворенности сотрудников (ИУС), который рассчитывается как отношение суммы фактически проставленных баллов в анкетах к произведению количества опрошенных и 100 (общее количество баллов максимальной удовлетворенности в анкете).

$$\text{ИУС} = \frac{\sum U_i \times N}{100 \times N},$$

где: U_i — индивидуальная удовлетворенность каждого сотрудника, рассчитанная как сумма проставленных им баллов в анкете;

N — общее число опрошенных (анкет).

Диагностическое исследование работы. Хакмен и Олдхем разработали инструмент обследования рабочего окружения. Для того чтобы рассчитать ПМП работы, необходимо изначально заполнить следующий вопросник.

Для оценки соответствия каждого утверждения вопросника текущему восприятию работы используется пятибалльная шкала от «Полностью соответствует» до «Совершенно не соответствует».

Вопросник Хакмена и Олдхема

1. Я несу практически полную ответственность за решение, как и когда работа должна быть сделана.

2. У меня есть возможность использовать самые разные свои навыки и таланты при выполнении своей работы.

3. Моя работа представляет собой оформленную задачу от начала и до конца. Результат моей работы ясно виден и определен.

4. То, что я делаю, влияет на благополучие других людей непосредственным образом.

5. Мой начальник постоянно дает мне знать, как правильно я работаю.

6. Моя работа сама по себе дает мне информацию о том, хорошо ли я работаю.

7. Я делаю незначительный вклад в конечный продукт или услугу нашей компании.
8. Я обычно использую целый набор сложных навыков при выполнении моей работы.
9. У меня очень мало свободы в изменении способа выполнения моей работы.
10. Просто выполняю мою работу, я имею возможность узнать, правильно ли я все делаю.
11. Работа достаточно проста и повторяема.
12. Мое начальство и коллеги редко дают мне отзывы на то, как хорошо я выполняю работу.
13. То, что я делаю, имеет очень мало последствий для кого-либо.
14. Моя работа состоит из выполнения целого ряда различных задач.
15. Начальство дает нам знать, как хорошо мы выполняем поставленные задачи.
16. Моя работа организована так, что у меня нет возможности выполнять завершенный комплекс работ от начала до конца.
17. Моя работа не дает мне свободы принятия решений.
18. Все требования к моей работе рутинны и предсказуемы.
19. В моей работе очень мало сигналов о правильном или неверном ее выполнении.
20. Моя работа не очень важна для выживания компании в целом.
21. Я располагаю значительной свободой в выполнении моей работы.
22. На моей работе есть возможность завершить любую задачу, которую я начал.
23. Моя работа влияет на очень многих людей.

Оценочный ключ:

Разнообразие навыков (РН) (пп. 2,8,11*,14,18*) = $\frac{\quad}{5} = \quad$
 Законченность работы (ЗР) (пп. 3,7*,16*,22) = $\frac{\quad}{4} = \quad$
 Значимость работы (ЗР) (пп. 4,13*,20*,23) = $\frac{\quad}{4} = \quad$
 Самостоятельность (СС) (пп. 1,9*,17*,21) = $\frac{\quad}{4} = \quad$
 Обратная связь (ОС) (пп. 5,6,10,12*,15, 19*) = $\frac{\quad}{6} = \quad$
 (Примечание. Для пунктов со звездочкой оценку надо вычесть из 6)

ММП рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ММП} = \frac{\text{РН} + \text{ЗР} + \text{ЗР}}{\quad} * \text{СС} * \text{ОС} * 3$$

Результаты проектов процессного структурирования безусловно показали рост мотивационного потенциала организации. В табл. представлены показатели оценки характеристик работ до начала и по завершении моделирования процессов по предложенной методологии на одном из предприятий.

Таблица

Динамика мотивационного потенциала при процессном структурировании бизнеса (рыбообрабатывающее предприятие)

Характеристика работы	До процессного структурирования	По окончании структурирования	Динамика изменений, %
Разнообразие навыков	4,2	4,3	2,4
Завершенность работы	2,6	4,1	57,7
Значимость работы	3,2	3,9	21,9
Самостоятельность	3,5	4,5	28,6
Обратная связь	3,7	4,2	13,5
Показатель мотивационного потенциала	43,2	77,5	79,4

Радар мотивационного потенциала работы (МПР) — графическое изображение характеристик работы на пяти осях измерения с пятибалльной шкалой (рис. 3).

Радар мотивационного потенциала можно использовать как:

- аналитический инструмент мотивационного потенциала работы в рамках одного предприятия, то есть выяснения направлений дальнейшего усиления МПР;
- иллюстрацию для сравнения МПР, либо различных типов организации труда, либо динамики МПР и т. п.

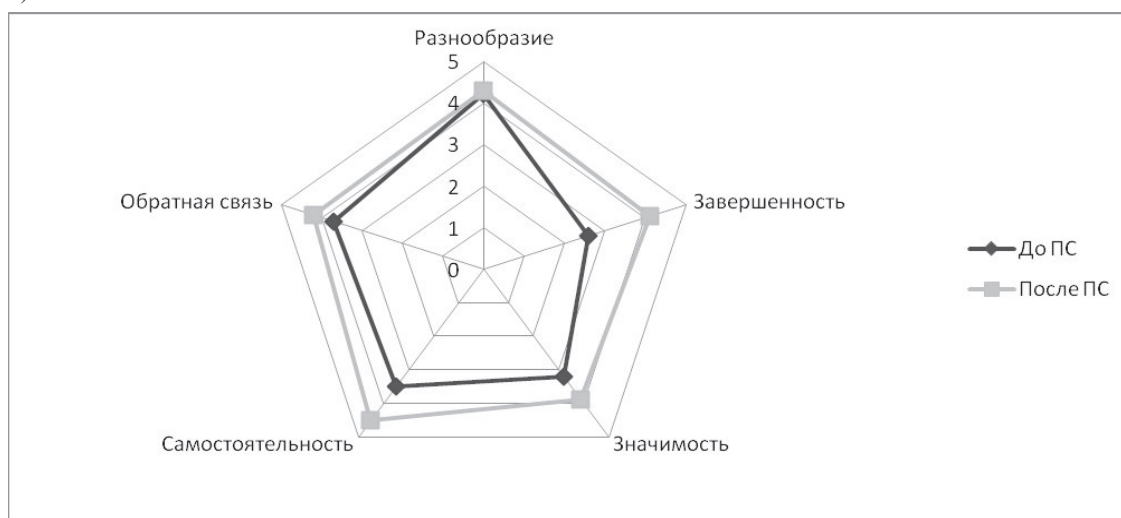


Рис. 3. Радар МПР предприятия до и после процессного структурирования

Таким образом, на предприятии в результате структурирования бизнеса по процессам наибольшее изменение произошло в ощущении сотрудниками завершенности

работы (более чем на 57%), а наименьшее влияние структурирование оказало на разнообразие навыков (2,4%).

Индекс удовлетворенности сотрудников трудом

(ИУС) в ходе реализации проекта проявил также положительную динамику с 2,7 до 3,6 балл (33%), хоть и не такую взрывную, как показатель мотивационного потенциала.

Таким образом, исследование мотивационного потен-

циала организации до и после процессного структурирования, проведенного по авторской методологии, подтвердило рост удовлетворенности сотрудников трудом и осознание ими собственной самостоятельности и завершенности трудовых заданий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кабанов В. Н. Экономика труда в докторских диссертациях 2007—2010 гг. // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 2. С. 10—18.
2. Чеботкова С. Ю. Теоретический подход к определению предмета и объектов аудита системы управления персоналом // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 1 (14). С. 112—117.
3. Долгая А. А. Оценка влияния процессного структурирования на эффективность организационного взаимодействия // Научное мнение. 2014. № 6. С. 43—49.
4. Шамрай Л. В. Качество жизни и производительность труда: взаимозависимые или параллельные категории // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 2 (15). С. 117—122.
5. Долгая А. А. Моделирование процессов управления организацией // Вестник Калининградского юридического института МВД России. 2012. № 2 (28). С. 133—136.
6. Luthans F. Organizational Behavior, Boston: McGraw Hill Irwin, 2002. 457 p.
7. Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory / Organizational Behavior and Human Performance, 1976. P. 250—279 [Электронный ресурс]. URL: http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1980_2.pdf (дата обращения: 11.06.2013).
8. Fried Y. & Ferris G. R. The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis // Personnel Psychology. 1987. № 40 (2). P. 287—322.

REFERENCES

1. Kabanov V. N. Economics of labor in doctoral thesis of 2007-2010 // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2010. № 3. P. 10—18.
2. Chebotkova S. Yu. Theoretical approach to the identification of personnel management system audit subject and issue // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. № 1. P. 112—117.
3. Dolgaya A. A. Assessment of the process structuring impact on organizational interaction effectiveness // Scientific opinion. 2014. № 6. P. 45—49.
4. Shamrai L. V. Life standard and job productivity: interdependent or parallel categories // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. № 2. P. 117—122.
5. Dolgaya A. A. Organizational governing processes modeling // Bulletin of Kaliningrad Law Institute of Russia MIA. 2012. № 2 (28). P. 133—136.
6. Luthans F. Organizational Behavior, Boston: McGraw Hill Irwin, 2002. 457 p.
7. Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory / Organizational Behavior and Human Performance, 1976. P. 250—279 [Electronic resource]. URL: http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1980_2.pdf (date of viewing: 11.06.2013).
8. Fried Y. & Ferris G. R. The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis // Personnel Psychology. 1987. № 40 (2). P. 287—322.