

Бакулина Оксана

Аспирант кафедры ВЭД предприятий

Житомирского национального агроэкологического университета (Украина)

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье раскрываются особенности формирования организационно-экономического механизма мотивации персонала предприятий. Даются рекомендации по его внедрению, особое внимание уделяется вопросам оценки уровня удовлетворенности потребностей работников

Ключевые слова: *мотивация персонала, организационно-экономический механизм, критерии и уровни удовлетворения потребностей персонала.*

На данном этапе развития рыночных отношений, эффективность сельскохозяйственных предприятий, конечные результаты производства в целом зависят от уровня мотивации персонала, его производственного труда, ведения хозяйства, вместе с научно-техническим уровнем производства, которое в свою очередь определяет главное свойство производственного процесса – работоспособность человека (от которой зависит как производительность труда так и качество изготовленной продукции).

Проблему мотивации трудовой деятельности персонала на предприятиях исследовали отечественные и зарубежные ученые. Так, фундаментальные понятия и современные теории мотивации были разработаны в трудах таких экономистов, как А. Смит, М. Вебер, Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум и др. Существенный вклад в обобщение теоретических, методологических, практических аспектов повышения мотивации трудовой деятельности персонала сельскохозяйственных предприятий сделали ученые В. Адамчук, В. Андрийчук, В. Андриенко, Д. Богиня, О. Богущкий, В. Диесперов, Й. Завадский, А. Здравомислов, Д. Карпухин, М. Магура, В. Малес, М. Малик, А. Рофе, П. Саблук, Е. Ходаковский [3] и др. Тем не менее, острой остается проблема управления мотивацией персонала с учетом потребностей работников, оценки степени их удовлетворенности в современных условиях ведения хозяйства.

Целью статьи является формирование организационно-экономического механизма управления мотивацией персонала, комплексная оценка критериев и уровней удовлетворенности потребностей работников предприятий и разработка на этой основе эффективной системы мотивации.

В связи с этим, человеческий фактор, следует рассматривать как проявление совокупности качеств личности, которые влияют на его трудовую активность. Такая позиция дает возможность рассматривать управление развитием сельскохозяйственных предприятий через позитивную мотивацию работников на основе выявления и подкрепления их потребностей и трудового поведения. Ведь организация высокоэффективного производства на сельскохозяйственном предприятии, его стойкое положение в современной экономической системе невозможно без развития коллективной мотивации его членов.

Для повышения мотивации персонала сельскохозяйственных предприятий на уровне предприятия (микроуровне) следует сформировать эффективный организационно-экономический механизм управления мотивацией персонала, который должен

базироваться на взаимном достижении целей предприятия и работников для наиболее полного удовлетворения их потребностей. Организационно-экономический механизм управления мотивацией персонала включает формирование ресурсного обеспечения предприятия, планирование и организацию комплекса средств направленных на стабильное функционирование системы мотивации работников сельскохозяйственных предприятий.

Построение модели организационно-экономического механизма управления мотивацией персонала можно разделить на пять этапов (рис.1). В пределах первого и второго этапов осуществляется установление целей сельскохозяйственного предприятия, сбор, обработка, систематизация и обобщение информации (анализ действующей системы стимулирования, очерчивание функций подразделений, анализ показателей их эффективности, делегирование зоны ответственности, выполнение работы, результаты, выделения критериев эффективности). По нашему мнению, эти этапы должны также сопровождаться созданием рабочей группы специалистов (начальника отдела кадров, экономического отдела) ради осуществления диагностики текущей ситуации стимулирования, проектирования и внедрения системы мотивации персонала предприятия.

В пределах третьего этапа специалисты осуществляют анкетирование работников, с целью выявления уровней удовлетворенности потребностей и определения на этой основе стратегических альтернатив (интегральная оценка).

Вместе с тем в сфере организации процесса стимулирования персонала сельскохозяйственных предприятий мы наблюдаем отсутствие взаимосвязи между субъектами и объектами мотивации. Так, внедряя те или другие механизмы мотивации руководство не осуществляет комплексную оценку и мониторинг степени удовлетворенности работников применяемыми инструментами стимулирования труда, их структурой и способами реализации. Существование этой проблемы, в первую очередь, объясняется отсутствием адекватной методики оценивания соответствующих процессов.

Методика оценки степени удовлетворения персонала (их мотивов и потребностей) должна учитывать ряд особенностей. Во-первых, механизм мотивации субъектов ведения хозяйства предусматривает применение системы поощряющих к труду инструментов, которые существенно отличаются между собой. Это, в свою очередь, значительно усложняет сравнение форм их проявления и сводки в один обобщающий показатель. Во-вторых, в зависимости от совокупности объективных и субъективных факторов, те или другие средства мотивации труда для разных работников имеют разную значимость. В-третьих, методика должна опираться на данные персонала, а не результаты субъективных оценок руководства.

Перечисленные особенности учитывает разработанная методика интегрального оценивания экономических процессов и явлений, которую, по мнению автора, целесообразно применять с целью оценки степени удовлетворенности персонала сельскохозяйственных предприятий системой мотивации труда на предприятии.

Характерной чертой интегральных оценок являются использования коэффициентов, которые рассчитываются как нормируемые показатели. Именно это дает возможность соотносить не сравнимые показатели и объединять (интегрировать) их в единственный обобщенный показатель. При этом в качестве базы нормирования используют эталонные значения показателей.

Заметим, что только знание и применение руководителем эффективных методов стимулирования личных и коллективных интересов работников, удовлетворения их потребностей, может обеспечить высокую производительность труда, достижения определенной предприятием цели. Объективная оценка эффективности удовлетворения потребностей работников сельскохозяйственных предприятий предусматривает обоснование соответствующих критериев и уровней.

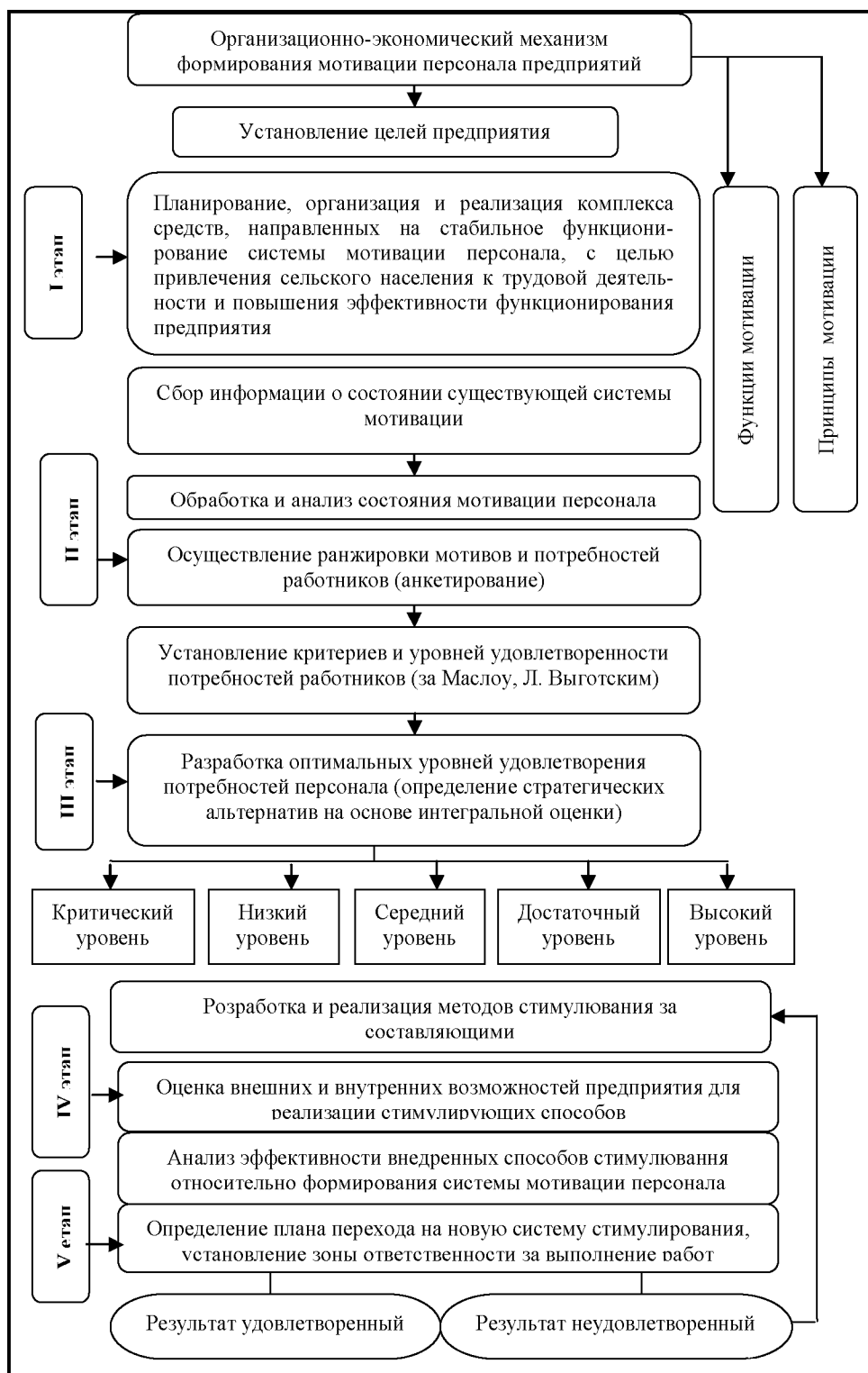


Рис. 1. Организационно-экономический механизм формирования мотивации персонала сельскохозяйственных предприятий

В экономической науке критерий подается как признак, на основе которого формируется оценка качества экономического процесса, измеритель такой оценки [4]. Для полного и глубокого анализа мотивации персонала сельскохозяйственных предприятий необходимо оперировать сведениями, которые характеризуют качественный и количественный аспекты удовлетворенности их потребностей. Поэтому для изучения уровней удовлетворенности потребностей персонала нам необходимо определить общий критерий. В процессе нашего исследования мы руководствовались теорией иерархии потребностей А. Маслоу, согласно которой было установлено, что не всегда потребности высшего уровня являются логическим продолжением потребностей низшего уровня и теорией Л. Выготского (теория параллельности и независимости мотивационных факторов). Ученый выделил три уровни потребностей (регуляцию, адаптацию и самоорганизацию), реализация которых осуществляется одновременно, параллельно, то есть существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование [1, 2].

Для качественной оценки уровней удовлетворенности потребностей работников сельскохозяйственных предприятий нами предварительно выделены материальный, организационный и социально-психологический критерии. Определяя и дополняя друг друга, они через показатели, индикаторы характеризуют качественный и количественный аспекты удовлетворенности потребностей персонала и отображают наличие, действительность проявления, стихийность, широту мотивации.

В частности, экономический критерий удовлетворения потребностей работников характеризует наличие надлежащего уровня заработной платы, разного рода доплат и премий, участие в прибылях предприятия, применения социальных льгот и гарантий, предоставления путевок, помощь в учебе детей, что в свою очередь создает у работников ощущение социальной защищенности.

Организационный критерий предусматривает использование на предприятии гуманизации труда (трансформация процесса и условий труда таким образом, чтобы они удовлетворяли всесторонние потребности работника), явное признание заслуг работника, делегирования обязанностей, рационализация режимов труда и отдыха, развитие атмосферы трудового соревнования, наличие корпоративной культуры, стимулирования свободным временем, удобный график работы, участие по делам и информированность о работе предприятия, проведения культурных и спортивных мероприятий.

Социально-психологический критерий включает благодарность руководителя вынесенную на общих собраниях, награждение за трудовые достижения, изобретательство грамотами, подарками, сувенирами, создание на предприятии благоприятного социально-психологического климата.

Проведенный анализ состояния мотивации персонала на сельскохозяйственных предприятиях Украины **позволил выделить следующие уровни и критерии удовлетворения потребностей работников.**

Критический уровень характеризуется низким уровнем мотивации персонала к труду. Побудительным механизмом к труду для работников отнесенных к этому уровню является оплата труда, надлежащие условия труда и удобное место работы. Для удовлетворения потребностей этих работников руководитель должен обеспечить надлежащий уровень заработной платы и рабочей среды (комната отдыха, соответствующее освещение, температура, вентиляция, и тому подобное), устную благодарность и одобрение руководителя, благодарность, объявлено на доску почета.

Низкий уровень характеризуется наличием менее половины признаков каждого критерия. Для удовлетворения потребностей этого уровня руководителю следует оплачивать труд выше прожиточного минимума, создать эффективную систему премирования, возможность профессионального роста, обеспечить благоприятные социально-психологические условия труда. Этим работников не следует провоцировать на принятие

решений, связанных с осуществлением деятельности, которая сопровождается разного рода рисками.

Средний уровень отображает наличие приблизительно половины признаков критерия. Работники отнесенные к этому уровню нуждаются в благосклонности, восприятии другими, дружеских отношениях на работе и вне работы. Со стороны руководителя необходима организация коллективных мероприятий, которые выходят за пределы трудовой деятельности, создание социальных взаимоотношений, которые позволят работнику чувствовать себя частью команды или рабочей группы. Для таких работников необходимыми является возможность карьерного роста, применение системы социальных льгот и гарантий.

Достаточный уровень характеризуется наличием большинства признаков каждого критерия. У работников, которые отвечают достаточному уровню наблюдается стремление повышать свою профессиональную компетентность. Они чувствуют потребность в позитивной оценке со стороны руководства, в получении определенного социального статуса, в уважении и признании со стороны коллег. Руководителю необходимо более активно возобновлять и развивать разные организационные и социально-психологические формы признания заслуг персонала (привлекать работников к участию в делах предприятия, объявлять им благодарность, награждать за определенные трудовые достижения медалями, грамотами, подарками и т. п.).

Высокий уровень характеризуется наличием всех признаков, свойственных выше названным критериям. Он свойствен работникам, которые выражают желание выполнять сложную и важную работу, которая требует от них полной отдачи, использования знаний, умений, навыков. У них наблюдается стремление к постоянному профессиональному совершенствованию. Руководству для удовлетворения потребностей высокого уровня следует давать работникам интересные, оригинальные задания, привлекать к изобретательскому труду, предоставлять возможность участия в принятии решений, профессионального и карьерного роста.

После определения критериев и уровней удовлетворения потребностей работников переходим к четвертому этапу – разработке и реализации средств стимулирования согласно выделенных уровней, при этом следует учитывать влияние внешних и внутренних возможностей предприятия, относительно внедрения данных средств стимулирования. На завершающем этапе оценивается эффективность внедренных средств стимулирования, указываются и устраняются все недостатки, которые были допущены в процессе разработки новой системы стимулирования, закрепляются новые механизмы стимулирования, определяется план перехода на новую систему стимулирования.

Следует заметить, что при проведении исследования, значения интегрального показателя, для работников, которые работают в одном подразделе на одном предприятии очень близкие. Так, что касается средств стимулирования то для персонала, который имеет критический и низкий уровень удовлетворения потребностей рекомендовано применять материальное стимулирование, которое должно включать сочетание материальных потребностей, интересов со стратегическими заданиями предприятия. Работники, которые относятся к среднему и достаточному уровню, в основном, нуждаются в применении средств социально-психологического стимулирования (формирование командного духа, создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе). Для работников с высоким уровнем удовлетворенности потребностей следует применять средства организационного стимулирования, которые формируют у персонала мотивы к высокопродуктивному труду с помощью развития изобретательности, инициативности. Вместе с тем, ввиду того, что некоторые потребности работников могут удовлетворяться лишь материально, а некоторые – морально, удовлетворение подавляющего их большинства возможно лишь при условии комбинирования моральных (организационных, социально-психологических) и материальных средств.

Параллельное мотивирование должно предусматривать предоставление системе управления таких характеристик, которые позволят работникам получить удовлетворение всех потребностей. Система мотивации персонала на сельскохозяйственных предприятиях должна предусматривать широкий спектр выбора мотивационных средств в пределах которых работник выбирает себе те, которые имеют для него наибольшую ценность. Важно также оперативно отслеживать изменения целей предприятия и корректировать согласно ним систему мотивации персонала.

Следовательно можно выделить основные требования к созданию эффективной системы мотивации персонала: четко установить цели, которые предприятие планирует достичь, система мотивации должна быть понятной, как для руководителей, так и для персонала; мотивирующий фактор должен быть весомым; вознаграждение должно следовать сразу после достижения запланированных целей; механизмы стимулирования необходимо закреплять в трудовом договоре, внутрихозяйственной документации; создать систему информационного обеспечения предприятия; организовать неформальные отношения руководителей с работниками.

Однако, следует отметить, что не все сельскохозяйственные предприятия имеют возможность удовлетворить потребности работников даже на критическом и низком уровнях, мероприятия по стимулированию имеют низкую эффективность и нуждаются в поиске альтернативных путей повышения доходности субъектов ведения хозяйства, снижения трудоемкости работ, рационального использования имеющегося производственного, финансового и кадрового потенциала. Поэтому решение этой проблемы возможно путем объединения предприятий и создания сельскохозяйственных кластеров. Одним из направлений реанимирования сельскохозяйственных предприятий, по нашему мнению, есть развитие интеграционных процессов с использованием механизмов кооперации, кластеризации, и т. п.

Использованная литература

1. Выготский Л.С. Собрание сочинений в 6-ти томах. / Л.С. Выготский. – М.: Институт новой экономики, 1984.
2. Maslow A.N. Motivation and Personality. / A.N. Maslow. – N.Y.: Harper and ROW, 1970.
3. Ходаківський Є.І. Психологія управління: навчальний посібник /Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 608 с.
4. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.

Bakulina Oksana

*Post-graduate of international economic enterprise activity chair
Zhitomir National Agricultural University (Ukraine)*

ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM FORMATION OF MANAGEMENT MOTIVATION OF ENTERPRISE PERSONNEL

Annotation

The article deals with peculiarities of organizational-economic and motivation mechanism formation of enterprise personnel. The paper recommends its implementation. The author emphasizes on the matters of estimation level of satisfying the personnel's necessities.

ოქსანა ბაკულინა

ასპირანტი

ვიტომირის ეროვნული აგროეკონომიკური უნივერსიტეტი (უკრაინა)

**საწარმოს პერსონალის მოტივაციის მართვის ორგანიზაციულ-
ეკონომიკური მექანიზმის ფორმირება
ანტაცია**

სტატიაში გაშუქებულია საწარმოს პერსონალის მოტივაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმის ფორმირების თავისებურებანი. მოცემულია მისი დანერგვის რეკომენდაციები, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მომუშავეთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების დონის შეფასების საკითხებს.