

СЕКЦІЯ 7
ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 330.142

Бакина Т.В.
*кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономической теории
Таврического государственного агротехнологического университета*

**АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ И ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АГРАРНОЙ СФЕРЫ**

**ALGORITHM OF DEVELOPMENT AND APPLICATION OF MOTIVATION
SYSTEM IN AGRARIAN SECTOR ENTERPRISES**

АННОТАЦИЯ

В статье предложен алгоритм разработки и применения системы мотивации на предприятиях аграрной сферы, который позволит ей эффективно функционировать. В основу создаваемой на предприятии системы мотивации предлагается заложить следующие принципы: комплексность, системность, партнерство, транспарентность, справедливость, неизбежность, гибкость и контроль.

Ключевые слова: алгоритм, мотивация, система, предприятие, принцип.

АНОТАЦІЯ

У статті запропоновано алгоритм розробки і застосування системи мотивації на підприємствах аграрної сфери, які дозволять їй ефективно функціонувати. В основу створюваної на підприємстві системи мотивації пропонується закласти такі принципи: комплексність, системність, партнерство, транспарентність, справедливість, неминучість, гнучкість і контроль.

Ключові слова: алгоритм, мотивація, система, підприємство, принцип.

ANNOTATION

In the article algorithm of development and application of motivation system in agrarian sector enterprises is suggested. Basis of created a system of motivation is suggested to make such principles: comprehensiveness, consistency, partnership, transparency, justice, necessity, flexibility and control.

Keywords: algorithm, motivation, system, enterprise, principle.

Постановка проблемы. В настоящее время многие исследователи отмечают, что одной из составляющих кризисной ситуации в экономике страны является кризис труда, и выделяют такие его признаки, как девальвация трудовых ценностей, потеря трудом своей смыслообразующей роли, превращение труда из основы образа жизни в средство выживания. По нашему мнению, одной из основных причин сложившейся ситуации является отсутствие должного внимания в реальной практике управления мотивационным механизмом. Ограниченность, а порой отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда является характерным для многих украинских предприятий.

В условиях политической и экономической нестабильности, характерных для экономики

Украины, различаются как региональные, так и отраслевые условия хозяйствования. Следовательно, невозможно предложить единый для всех способ выхода на эффективные модели мотивации. Персональная, половозрастная специфика, специфика условий качества жизни, региональные отличия и локальные условия базирования хозяйственных организаций позволяют использовать только самые общие очертания шагов, требующихся для получения решения. Таким образом, полагаем, что важным моментом, предопределяющим эффективность функционирования внедряемой на предприятии системы мотивации, является определение алгоритма разработки и применения системы мотивации на предприятии.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследование общих факторов мотивации трудовой деятельности находит отражение в трудах классиков зарубежной экономической науки, таких как С. Адамс, М. Альберт, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Д. Макклелланд, А. Маслоу, М. Мескон, Ф. Хедоури, Х. Хекхаузен и др. Несомненно, что концепции мотивации, предложенные указанными учеными, внесли существенный вклад в развитие теории и практики мотивации трудовой деятельности и не теряют своей актуальности. Но следует отметить, что они главным образом отражают зарубежные системы ценностей. Модели мотивации в практике украинского менеджмента призваны учитывать особенности менталитета, межличностную культуру, политические факторы и т. д.

В этой связи значимы работы отечественных ученых, рассматривающих проблемы мотивации труда, среди которых Е. Борисова, А. Бурмистров, О. Виханский, Т. Делог, Н. Дигун, О. Газенко, П. Журавлева, С. Занюк, Е. Ильина, С. Иванов, С. Ищенко, Л. Карташ, В. Ко-

валев, М. Курбатова, В. Маслова, А. Наумова, С. Резник, В. Ровенская, В. Ярмош.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Изучение накопленных учеными и практиками знаний, подходов и практического материала в области мотивации трудовой деятельности позволяет сделать вывод о том, что проблема мотивации остается актуальной и трудно разрешимой в практическом плане. Обращает на себя внимание существующая недостаточная изученность отраслевых осо-

бенностей мотивации трудовой деятельности, в частности, в отношении предприятий аграрной сферы. Очевидна необходимость в углублении и интенсификации дальнейших научных разработок в этом направлении в тесной взаимосвязи с возможностью практического их применения.

Цель статьи заключается в том, чтобы предложить алгоритм разработки и применения системы мотивации на предприятии, который позволит ей эффективно функционировать, и



Рис. 1. Концептуальная модель мотивации труда для предприятий аграрной сферы

определить основополагающие принципы ее построения и использования.

Изложения основного материала исследования. Понимание алгоритма как совокупности шагов, позволяющих получить решение, основывается на определении данной категории, согласно которому алгоритм – точное предписание исполнителю совершить определенную последовательность действий для достижения поставленной цели за конечное число шагов [3, с. 114].

Предлагаемые нами шаги в алгоритме позволяют проследить соответствие задачи и порядка формирования системы мотивации эффективным принципам управления персоналом. Формулирование шагов алгоритма является объективной необходимостью, поскольку дает представление о том, как должно быть устроено управление мотивацией работников с учетом современных требований менеджмента. На рис. 1 представлена концептуальная модель мотивации для предприятий аграрной сферы.

Первый выделенный блок представляет собой взаимосвязь индивидуальных потребностей работника с выделением в их составе производственных и непроизводственных, и сфер деятельности, посредством которых работник потребности удовлетворяет. Второй выделенный блок представляет собой концепцию воздействия работодателя на работника, учитывающую совокупность методов мотивации и алгоритм их разработки и применения.

По нашему мнению, в основу внедряемой и используемой на предприятии системы мотивации должны быть заложены следующие шаги алгоритма:

Шаг 1 – обеспечение комплексности системы мотивации.

Шаг 2 – определение системности.

Шаг 3 – обеспечение партнерства при создании и использовании системы мотивации.

Шаг 4 – обеспечение транспарентности системы мотивации.

Шаг 5 – обеспечение справедливости применения системы мотивации.

Шаг 6 – обеспечение неизбежности использования системы мотивации.

Шаг 7 – обеспечение гибкости системы мотивации.

Шаг 8 – обеспечение контроля над системой мотивации.

Комплексность предполагает, что система мотивации должна представлять собой единый механизм необходимых элементов, учитывающий и создающий связи между организационными, техническими, правовыми, материальными, моральными и социальными факторами трудовой деятельности, что в итоге дает возможность формирования представления о целостности производственного и трудового процесса.

Между элементами механизма мотивации существуют органические связи, обеспечивающие его эффективное функционирование [2, с. 73]. Системность предполагает выявление и устра-

нение противоречий между отдельными элементами мотивации, их увязку между собой. В то же время системность обеспечивает односторонность используемых в данный момент времени инструментов управления трудом.

Партнерство предполагает вовлечение работников предприятия в формирование системы мотивации. Никто другой кроме самих работников не может обозначить круг самых актуальных потребностей, которые они хотели бы удовлетворить посредством трудовой деятельности. Самыми доступными методами, которые может применять руководство для выявления самых значимых потребностей, являются анкетирование и непосредственное общение с коллективом. Это позволяет формировать согласованное представление о значимости производственных и непроизводственных потребностей работников и потребностей развития производственной структуры.

Кроме того, практический опыт показывает, что реорганизация системы управления аграрным предприятием встречает сопротивление со стороны его работников [1, с. 16], которое во многом усложняет внедрение и применение на предприятии новой модели мотивации трудовой деятельности в общем и системы оплаты труда в частности. По нашему мнению, использование принципа партнерства при создании мотивационной модели на предприятии позволит в значительной мере снизить негативную реакцию работников на нововведения, поскольку будут учтены индивидуальные потребности каждого из них.

В этой же связи система мотивации на предприятии должна основываться на принципе транспарентности, то есть максимальной прозрачности и понятности ее функционирования. Каждый работник предприятия – от рабочего низшей квалификации до высшего руководства – должен ясно представлять систему критериев, методы их оценки и способы вознаграждения при соответствии заданным критериям. Особенно это касается механизма определения размера заработной платы работника. Это условие имеет особую важность, поскольку поведение руководства предприятия, при котором информация о результатах деятельности предприятия является недоступной, может привести к росту недоверия работников к нему и негативно сказаться на мотивации трудового поведения в целом [6, с. 49].

Принцип справедливости основан на теории справедливости С. Адамса, которая говорит о том, что работник субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносит его с вознаграждением коллег, выполняющих аналогичную работу [5, с. 89].

В соответствии с теорией справедливости, в том случае, когда индивид оценивает получаемое им вознаграждение как приблизительно равное оплате труда других сотрудников, достигших аналогичных результатов, он вос-

принимает отношение руководства к нему лично как честное и беспристрастное. Равенство вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода». Трудовой выход – это размер заработной платы, признание, продвижение по службе, иные формы вознаграждения, а вход – образование, опыт, прилагаемые усилия, способности и результативность. Индивидуальное соотношение входа и выхода сравнивается с аналогичными пропорциями других членов рабочей группы или неким средним по группе. Ощущение справедливости возникает тогда, когда соотношение индивидуального выхода и входа примерно равно пропорции выходов и входов коллег. Если баланс соотношений вход/выход нарушается, у сотрудника возникает ощущение несправедливости, что приводит к отрицательному отношению к действующей на предприятии системе мотивации.

В соответствии с принципом справедливости, система мотивации должна предусматривать индивидуальные характеристики работника, такие как образование, стаж работы, опыт, а также результативность и качество его труда. Только в том случае, если размер вознаграждения будет зависеть от этих характеристик, система мотивации будет признаваться справедливой самим работником.

Применение системы мотивации должно носить неизбежный характер. Принцип неизбежности в использовании системы мотивации на предприятии можно рассмотреть с точки зрения теории ожиданий В. Врума [6, с. 51]: если работник чувствует, что отсутствует прямая связь между затрачиваемыми усилиями и вознаграждением, мотивация ослабевает.

Мотивирование должно производиться всякий раз при возникновении соответствующих для него оснований. Кроме того, между достижением работником определенного результата и вознаграждением должен быть минимальный промежуток времени.

Следующим принципом, который должен быть заложен в основу функционирования системы мотивации на предприятии, является принцип гибкости. Действующая система мотивации должна быть чувствительна к условиям внутри организации и за ее пределами, то есть должна обладать способностью гибкого и адекватного реагирования на изменения внешних и внутренних для организации условий разного рода. Данный принцип предусматривает возможность быстрого изменения и модернизации системы мотивации. Причем изменения в системе по возможности должны носить упреждающий характер [2, с. 37].

Поскольку система мотивации на предприятии должна иметь потенциал изменчивости, необходимо обеспечить контроль над ее функционированием.

Для оценки эффективности действующей на предприятии системы мотивации не существует универсальных критериев, однако есть ряд

симптомов, которые свидетельствуют о том, что внедренная система не работает. К ним можно отнести изменение уровня текучести кадров с момента внедрения новой системы, степень удовлетворенности сотрудников системой мотивации и, разумеется, изменение показателей результативности структурных подразделений и предприятия в целом.

С этой целью действующая система мотивации должна находиться под пристальным контролем со стороны руководства предприятия. Контроль представляет собой процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными и очень важен для успешного функционирования системы мотивации на предприятии, поскольку позволяет руководству предприятия в случае существенного отклонения от намеченных результатов оперативно корректировать систему мотивации, направляя ее действие на решение поставленных целей и задач.

При организации процесса контроля руководству необходимо определить его объекты, а именно: те показатели, изменение которых предполагает действующая система мотивации. Определение этих показателей является очень важным этапом в организации процесса контроля, предопределяющим его эффективность. Планирование заведомо недостижимых результатов либо времени для их достижения может привести к искажению оценки жизнеспособности самой системы мотивации, что приведет к несвоевременной и неоправданной ее корректировке.

Выводы. Применение рассмотренных шагов алгоритма при разработке и использовании системы мотивации трудовой деятельности на предприятии позволит избежать сложностей при ее внедрении, таких как, например, сопротивление изменениям со стороны работников, и эффективно применять, а при необходимости и своевременно корректировать для достижения запланированного результата. Важным моментом, предопределяющим эффективность функционирования внедряемой на предприятии системы мотивации, является определение основополагающих принципов ее построения и использования. Исходя из этого, в основу создаваемой на предприятии системы мотивации автором предлагается заложить следующие принципы: комплексность, системность, партнерство, транспарентность, справедливость, неизбежность, гибкость и контроль, которые позволят ей эффективно функционировать.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Дьолог Т.І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації / Т.І. Дьолог // Економіка та держава. – 2013. – № 10. – С. 16–18.
2. Дигун О.С. Современные реалии мотивации / О.С. Дигун // Управление персоналом. – 2011 – № 7. – С. 72–78.
3. Литературная энциклопедия терминов и понятий / Под

- ред. А.Н. Николюкина ; Институт научн. информации по общественным наукам РАН. – М. : Интелвак, 2003. – 1600 с.
4. Иванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Иванов // Наукові праці НДФІ. – 2013. – № 5. – С. 34–38.
 5. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в період економічної кризи / В.В. Ровенська // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 1. – С. 88–90.
 6. Яромош В.В. Мотивація персоналу на сучасних підприємствах / В.В. Яромош // Молодий вчений. – 2013. – № 1. – С. 45–52.