

УДК 631.158:658.3.014-57.17(476.2)

МОТИВАЦИЯ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА: СУЩНОСТЬ И ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ

И. И. Бычек, Н. В. Никитина

УО «Гродненский государственный аграрный университет»,
г. Гродно, Республика Беларусь

(Поступила в редакцию 19.06.2015 г.)

***Аннотация.** Одной из стратегических задач управления персоналом является повышение эффективности и результативности работы сотрудников. В решении этой задачи наиболее важным направлением является мотивация трудовой деятельности сотрудников.*

***Summary.** One of the strategic objectives personnel management is to improve the efficiency and effectiveness of employees. In this task the most important aspect is the motivation of labor activity of employees.*

Введение. Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой политики. Мотивация и стимулирование – способ привлечения людей к труду, повышения их творческой активности. У человека в процессе взаимодействия с экономической, социальной и экологической средой возникают объективные потребности, которые образуют систему материальных, социальных, духовных и других интересов, большинство которых реализуются через сферу материального производства.

Для того чтобы осознанные потребности воплощались в конкретные действия с эффективными результатами, требуется система материаль-

ных, моральных и социальных стимулов. Эффективность их применения различна. Однако в основе должна доминировать та, которая побуждает к действию персонал на основе их собственных интересов.

В этой связи на уровне предприятия приоритет следует отдавать системе стимулов, удовлетворяющих в первую очередь непосредственно интересы персонала через получение достойной заработной платы. Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, побуждающая конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Актуальность и важность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, т. к. от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Таким образом, от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты деятельности предприятия.

Объектом исследования является филиал «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП» Речицкого района Гомельской области. Предметом исследования является мотивация работников в данном филиале.

Цель работы: изучение и построение системы мотивации управленческого персонала в филиале «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП». Для этого необходимо изучить теоретические аспекты мотивации персонала, проанализировать ее состояние в филиале «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП» и выявить направления совершенствования.

Материал и методика исследований. Для достижения поставленной цели и освящения указанных задач были использованы методологические и теоретические учебные пособия отечественных и зарубежных авторов, публикации в научных журналах, материалы периодических изданий, документация филиала «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП» за 2009-2013 гг. Для решения поставленных задач были

использованы такие методы научного познания, как монографический, диалектический, анализа и синтеза, индукции и дедукции, метод анкетирования и др.

Результаты исследований и их обсуждение. Мотивация работников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, а ориентация работников на достижение целей предприятия является главной задачей руководства филиала.

Для повышения эффективности деятельности аппарата управления и заинтересованности работников в результатах своего труда и, как следствие, в результатах деятельности предприятия в целом руководитель и главные специалисты предприятия были переведены на контрактную систему. Оплата труда директора производится в соответствии с контрактом. Должностной оклад руководителя повышается одновременно с увеличением тарифной ставки I разряда действующей в организации и в соответствии с законодательством о труде. Тарифный должностной оклад повышается на 10% за руководство сельскохозяйственным предприятием. По итогам работы за квартал должностной оклад директора может увеличиваться до 30% в случае роста показателей эффективности производства.

Кроме того, за сложность и напряженность труда директору предприятия предусматривается надбавка в размере до 50%, а за стаж работы в сельском хозяйстве – до 20% от должностного оклада.

В филиале «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП» разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

Оплата труда работников аппарата управления и специалистов осуществляется согласно штатному расписанию за отработанное время. Она состоит из должностного оклада, надбавки за продолжительность непрерывной работы (стаж работы), по результатам финансово-хозяйственной деятельности организации, специальных видов премий, вознаграждение по итогам работы за год и других выплат. Должностной оклад начисляется, исходя из тарифной ставки первого разряда и соответствующих тарифных коэффициентов для аппарата управления и специалистов.

Проанализировав данные по оплате труда руководителей и специалистов филиала «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП» за 2012 г., было установлено, что максимальную надбавку за сложность, напряженность и эффективность работы в диапазоне 70-75% получают 4 человека: заместитель директора по растениеводству, главный бухгалтер,

начальник кадровой службы и главный зоотехник. Минимальный размер этой надбавки – 45% установлен для ведущего бухгалтера, что составляет 612306 руб. Надбавку за непрерывный стаж работы в размере 40% получают 7 человек или 47% управленческого персонала, т. к. они проработали на предприятии свыше 20 лет.

Конечно, помимо зарплаты работники получают материальное вознаграждение в виде премий. Премия является хорошим мотиватором, но только в случае, если она правильно воспринимается в сознании работников. Если премия выплачивается всегда, что имеет место в большинстве организаций, то она воспринимается как обязательная часть зарплаты, своеобразная надбавка, которой можно лишиться за невыполнение какой-либо работы либо нарушение правил внутреннего распорядка.

В 2013 г. руководству филиала пришлось пересмотреть систему премирования управленческого персонала, т. к. в ходе проверки были установлены нарушения в виде отсутствия обоснований при начислении премий отдельным работникам.

В настоящее время сложное финансовое положение хозяйства не позволяет в полной мере задействовать возможности экономического стимулирования работников. Кроме того, далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее. Деньги являются важным, но не единственным мотивирующим стимулом. Трудясь, люди стремятся удовлетворить также потребности, не являющиеся чисто материальными. Тогда следует применять моральное стимулирование и сконцентрировать внимание работников на профессиональный, служебный рост и использовать это для достижения высоких результатов деятельности предприятия.

Для повышения мотивации персонала на предприятии разработан комплекс социально-психологических мероприятий. Согласно Правилам внутреннего трудового распорядка за образцовое выполнение трудовых обязанностей применяют следующие поощрения: объявление благодарности, награждение ценными подарками, фотография на Доске почета.

На основании вышеизложенной информации можно сделать вывод, что в филиале «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП» применяется достаточно широкий спектр надбавок, доплат и премий, посредством которых осуществляется мотивация работников. Однако существуют некоторые проблемы в их применении.

Необходимо отметить, что Положение о премировании в филиале «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП» отсутствует, поэтому его целесообразно разработать, т. к. четкая система премирования обеспечит повышение квалификации персонала, возмещение дополнительных затрат труда, инициативность при выполнении поручений и заданий. Положение

о премировании должно отражать все категории работников предприятия, процент премирования, условия премирования или лишения премий. Главным условием для премирования является отсутствие задолженности по налогам, просроченной задолженности в бюджет.

В рамках исследований нами было проведено анкетирование управленческих работников в филиале «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП». Для оценки мотивационных установок использовалась двухфакторная теория Ф. Герцберга, которая была разработана в середине XX века, но не потеряла свою актуальность в настоящее время, т. к. основывается на потребностях людей.

Тестирование проводилось среди управленческого персонала, в нем приняло участие 7 чел., 6 из них имеют высшее образование, 1 чел. среднее специальное. В тестировании приняли участие люди разных возрастов, средний возраст по выборке составил 36 лет. Управленческий аппарат укомплектован так, чтобы молодые специалисты могли учитывать опыт коллег, которые проработали на предприятии 20 и более лет.

Для сравнения, из опрошенных участников возьмем двух с различными позициями в трудовой деятельности и наглядно изобразим результат в виде диаграммы (рис. 1).



Рисунок 1 – Результаты тестирования главного экономиста, балл

Из полученной диаграммы видно, что главный экономист в основном удовлетворен своей работой, доволен достижениями, наделен ответственностью, видит карьерный рост на предприятии.

Следует отметить, что на мотивацию работника в некоторой степени влияют образование, стаж работы, отношение коллектива, начальства, условия труда, жизненные установки и ценности. Однако, если факторы неудовлетворенности (гигиенические) превышают мотивационные, следовательно, мотивировать работников на высокопроизводительный труд достаточно сложно. Для этого руководству следует последовательно из-

менять каждую группу факторов, входящих в состав гигиенических, и следить за их воздействием на работников.

Несмотря на то, что главный экономист и главный зоотехник являются женщинами в возрасте до 30 лет, у главного зоотехника факторы, удерживающие на работе, составили 73 балла (рисунок 2), а мотивирующие – только 62 балла, следовательно, Фомина А. В. не удовлетворена своей работой, что определяется особенностями труда в отрасли животноводства: ненормированный рабочий день, условия труда, отношения в коллективе.



Рисунок 2 – Результаты тестирования главного зоотехника, балл

Таким образом, по теории Герцберга присутствие мотиваторов в должной мере вызывает удовлетворение процессом труда и мотивирует работников к нужным действиям по достижению поставленных целей и задач.

В филиале «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП» для того, чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы не сковывать инициативу в решении поставленных задач, регулярно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Заключение. Проведенный анализ и обобщение опыта по использованию мотивации труда в филиале «Советская Белоруссия» ОАО «Речицкий КХП» позволил сформулировать следующие выводы.

Оплата труда является важнейшим мотивирующим фактором для управленческого персонала и подлежит пересмотру по мере изменения условий хозяйствования. Для оценки мотивационных установок работников аппарата управления нами рекомендуется использовать двухфакторную теорию Ф. Герцберга. Считаем, что полученные результаты представляют практическую значимость при мотивации конкретного работника.

ЛИТЕРАТУРА

1. Основы менеджмента. учеб. пособие для вузов / Д. Д. Вацугов, [и др.]; под ред. Д. Д. Вацугова. – М.: Высш. школа, 2002. – 367 с.
2. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. Р. Веснин – М. ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 504 с.