

УДК 338.242

¹*Е.Е. Акулина*, ²*М.А. Апанайкин*, ³*А.Н. Завадский*

¹ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет), Поволжский казачий институт управления и пищевых технологий (филиал), Ульяновская область, г. Димитровград, email: elenshark@mail.ru

²ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Москва, email: misha.apanaykin@mail.ru

³г. Москва, email: zavajob@gmail.com

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ключевые слова: мотивационный менеджмент, аграрное предприятие, адаптация, трудовые ресурсы, капитал, финансирование.

Приведены основные направления улучшения мотивационного менеджмента на предприятиях АПК. Проанализировано влияние мотивационного менеджмента на состояние использования и развитие трудовых ресурсов предприятий АПК. Определены основные риски использования трудовых ресурсов, а также группы факторов, способствующих эффективному их использованию. Раскрыты основные резервы для дальнейшего развития и повышения эффективности мотивационного менеджмента на аграрных предприятиях. Охарактеризованы необходимость и процесс моделирования мотивационного менеджмента в соответствии с этапами жизненного цикла аграрного предприятия. Разработана модель мотивационного менеджмента предприятия АПК. Выделены уровни удовлетворения потребностей работников аграрного предприятия на основе взаимодействия и взаимодополнения материальной и нематериальной мотивировки.

¹*E.E. Akulina*, ²*M.A. Apanaykin*, ³*A.N. Zavadsky*

¹K.G. Razumovsky Moscow State University of technologies and management (the First Cossack University), Ulyanovsk region, Dimitrovgrad, email: elenshark@mail.ru

²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Moscow, email: misha.apanaykin@mail.ru

³Moscow, email: zavajob@gmail.com

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MECHANISM OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT AT AGRICULTURAL ENTERPRISES

Keywords: motivational management, agricultural enterprise, adaptation, labor resources, capital, financing.

The article presents the main directions for improving motivational management in agricultural enterprises. The influence of motivational management on the state of labor resources' use and development of agricultural enterprises is analyzed. The main risks of labor resources' using as well as groups of factors contributing to their effective use are identified. The main reserves for further development and improvement of the motivational management's efficiency in agricultural enterprises are revealed. The necessity and the process of modeling motivational management in accordance with the stages of the agrarian enterprise life cycle are characterized. A motivational management's model of an agricultural enterprise has been developed. The needs levels of an agricultural enterprise employees' satisfaction on the basis of interaction and complementarity of material and non-material motivation are highlighted.

Для успешного развития предприятия агропромышленного комплекса важна система мотивации труда, влияющая на их деятельность. В связи с этим, нежелание руководителя уделять внимание развитию мотивационного менеджмента может быть причиной низкой доходности или убыточности предприятия.

Аграрным предприятиям придется решать следующие группы задач по использованию трудовых ресурсов: во-первых, что производить и какие ресурсы при этом использовать; во-вторых, определить последовательность привлечения тех или иных работников к выполнению работы; в-третьих, осознать

необходимость применения и развития мотивационного менеджмента.

Методы исследования

Теоретической основой исследования послужили научные труды российских и зарубежных ученых по проблемам мотивации трудовой деятельности, совершенствования управления персоналом и организации системы оплаты труда. В ходе исследования были использованы методы познания: статистический, экономико-математический, диалектический, системно-структурный, сравнительный, абстрактно-теоретический, комплексны [1, 2].

Результаты и их обсуждения

Улучшить ситуацию в сфере мотивационного менеджмента на предприятиях АПК возможно за счет подготовки, переподготовки трудовых ресурсов, финансирования обучения, увеличение доходов работников. В развитии мотивационного менеджмента не менее важную роль играет адаптация трудовых ресурсов к трудовой деятельности, что можно наблюдать на рисунке 1. Проведение адаптации сокращает расходы аграрных предприятий на оптимизирование новых работников, обеспечивает активное взаимодействие между новичком и профессионалом, способствует повышению производительности труда, снижает текучесть трудовых ресурсов, обеспечивает налаживание отношений в коллективе, имеет положительное влияние на качество продукции аграрных предприятий [3].

В современных условиях развития экономики остро встает также вопрос подготовки специалистов, особенно остро это ощущается на аграрных предприятиях. Внедрение новых прогрессивных форм обучения, таких как проведение тренингов, консультирование, улучшат эффективность использования трудовых ресурсов.

Эффективное использование трудовых ресурсов невозможно без внедрения такого элемента мотивационного менеджмента как вознаграждение, а именно: заработная плата, ее формы, структура и размер. Также нужно использовать и нематериальную мотивацию работников, учитывая их потребности [4].

Учитывая риски психологического климата, недостаточность собственных финансовых резервов, неготовность работников самостоятельно принимать решения и брать на себя ответственность для повышения квалификации, целесообразно формирование системы привилегий, бонусов и льгот [5]. Эффективному использованию трудовых ресурсов на аграрных предприятиях способствует комплекс факторов. Их можно поделить на три группы, которые представлены на рисунке 2.

Слаженное функционирование этих групп обеспечит развитие мотивационного менеджмента, что способствует повышению эффективности использования трудовых ресурсов, производительности труда, и в целом, улучшает все показатели деятельности аграрного предприятия [6, 7]. При правильной организации системы мотивационного менеджмента, работник не только самореализовывает свои внутренние запросы, но и удовлетворяет свои потребности. В современном мотивационном менеджменте определяющую роль играют материальное поощрение, социальные гарантии, страхование, льготное кредитование.

Для развития мотивационного менеджмента необходимо разработать материальные и нематериальные формы стимулирование труда наемных работников. Включать в коллективный договор между работодателем и трудовым коллективом все аспекты мотивационного менеджмента, далее разделить персонал по группам оплаты труда, объемом выполненных работ, видами деятельности в зависимости от их обязанностей. Возможно, предусмотреть участие персонала в распределении финансовых результатов предприятия, внедрение гибких мотивационно-социальных льгот [8].

Мотивационный менеджмент на аграрном предприятии – это комплекс мероприятий, которые направлены на повышение прибыли предприятий на основе мотивационных факторов, ориентированных на повышение эффективности и качества труда всех работников и каждого в частности. Мотивационный менеджмент будет эффективным только тогда, когда он правильно организован и учитывает потребности работников, учитывая их пол, возраст, семейное положение, социальное положение, а также особенности работников [9].

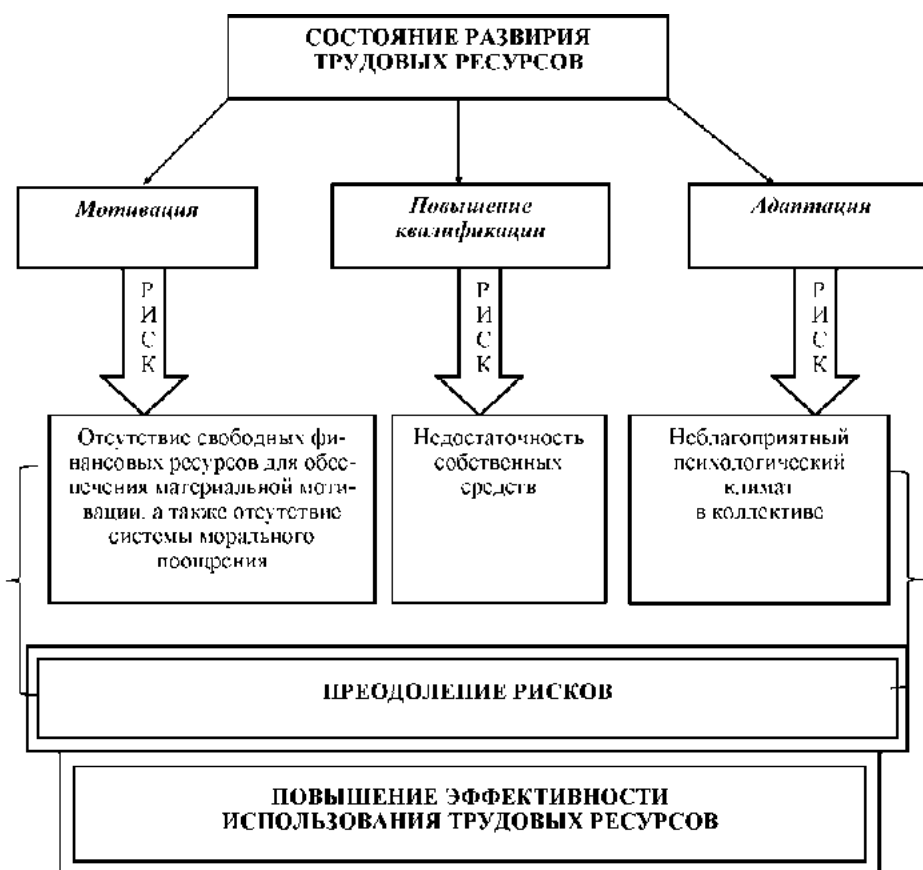


Рис. 1. Риски использования трудовых ресурсов



Рис. 2. Использование трудовых ресурсов на аграрных предприятиях

Причинами низкой мотивации труда в аграрных предприятиях являются [10]:

- низкая оценка привлекательности ожидаемой мотивации;
- сомнения работника относительно того, что его активность будет замечена руководством и приведет к эффективному результату;
- обеспечение материальных и социальных потребностей работников на низком уровне.

Эффективная система мотивационного менеджмента в аграрных предприятиях включает:

- качественную оценку внутреннего состояния работников;
- создание внутреннего эффекта конкуренции;
- улучшение социально-экономической среды.

Немаловажное значение имеет нормальный психологический климат в коллективе, доверительные отношения между персоналом и руководством, возможность карьерного роста. В системе мотивационного менеджмента обязательным является сочетание экономических и социально-психологических методов управления. Руководство предприятия должно осознать и обеспечить благоприятный психологический климат в коллективе, что станет инструментом воздействия на каждого сотрудника для выполнения поставленных перед ним задач [11].

При разработке концепции улучшения мотивационного менеджмента следует сосредоточить внимание на следующих моментах: осуществить оценку последствий действия мотивационного менеджмента по удовлетворению потребностей работников; разработать систему показателей результативности мотивации персонала, учитывая, что групповые и индивидуальные побудительные причины работников могут быть разными.

В концепции стоит предусмотреть механизм оценки эффективности мотивационного менеджмента, ведь следствием ее внедрения может стать полное удовлетворение потребностей работников или частичное удовлетворение, или вообще неудовлетворение потребностей. Так мы сможем выявить уровень потребностей и совокупность мотива-

ционных инструментов для достижения эффективного действия мотивационного менеджмента на предприятии.

Формировать систему индикаторов и критериев эффективности методов мотивационного менеджмента следует, принимая во внимание мотивы коллективного и индивидуального трудового поведения [12]. Индикатором социальной эффективности мотивационного менеджмента может стать улучшение развития и эффективности использования персонала, отношений между работниками аграрного предприятия, улучшения микроклимата в коллективе, рост компетенции управленческого персонала, улучшение условий труда, снижение уровня конфликтности. А индикатором экономической эффективности мотивационного менеджмента следует считать достижение экономических целей предприятием.

Эффективность мотивационного менеджмента проявляется в достижении определенных результатов, как на микро, так и на макроуровнях.

На микроуровне результативность заключается в достижении индивидуальных целей работника и предприятия, а на уровне государства – улучшении качества жизни и обеспечении благосостояния общества. Индикатором действенности мотивационного менеджмента является долгосрочное стабильное развитие аграрного предприятия, что в свою очередь, ведет к решению проблем материального благополучия населения, улучшению экологии [13].

Совершенствование системы заработной платы является определяющим резервом повышения эффективности мотивационного менеджмента в аграрном предприятии. Однако стимулирование работников лишь увеличением заработной платы не приведет к долговременному повышению производительности труда. Совершенствование организации труда является одним из таких резервов. Она включает постановку целей по расширению производственных функций и улучшению условий труда, применению гибких графиков. Расширение производственных функций вносит разнообразие в работу персонала, то есть увеличивает количество операций,

выполняемых одним работником. Этот метод может найти применение, если работник изъявит желание увеличить объем операций, которые им выполняются в случае его неполной занятости на рабочем месте. Не все работники одобрительно воспримут эти изменения, но расширение производственных функций имеет положительные моменты: возможность проявления творческих способностей и самоорганизации, ответственность за качество выполненной работы [14].

Для мотивационного менеджмента важное значение имеют условия труда, влияющие на результативность работников аграрных предприятий и воспринимаемые им не только как собственная потребность, но также как необходимость для обеспечения определенной производительности труда. Другим резервом повышения эффективности мотивационного менеджмента в аграрных предприятиях является внедрение системы социальных льгот и гарантий, дополняющих выполнение функций, традиционно принадлежащих заработной плате. Удовлетворение социальных, бытовых, жилищных потребностей работников является составной частью мотивационного менеджмента. При этом также осуществляется психологическое воздействие на работников, то есть действуют дополнительные мотивы, которые зависят от того, насколько работники уверены в получении названных благ и довольны их качеством и количеством [13].

Поскольку результативный мотивационный менеджмент должен учитывать цели развития, как предприятия, так и работника, эффективность мотивации труда, способности работника и достижения им высоких результатов труда, необходимо моделирование мотивационного менеджмента. Моделирование мотивационного менеджмента целесообразно осуществлять, учитывая интересы государства, предприятия, работников, потребителей и поставщиков. Такое моделирование должно осуществляться в соответствии с этапами жизненного цикла, на котором находится аграрное предприятие. Каждому этапу характерно свое развитие и цели, направленность и стратегическая ори-

ентация, поэтому, особенности мотивационного менеджмента и деловые качества, умения и навыки работников должны иметь форму с ориентацией на модель, которая бы учитывала соответствующий жизненный цикл аграрного предприятия.

На этапе зарождения аграрного предприятия целью мотивационного менеджмента является удачный выбор направления деятельности. Таким образом:

- на этапе создания надо сосредоточить внимание на жесткой конкуренции и поиске ниши на аграрном рынке;
- на этапе роста акцент ставится на конкуренцию и закрепление ниши на рынке;
- на этапе зрелости важным является закрепление лидерских позиций в условиях повышения качества продукции аграрных предприятий;
- на этапе спада внимание следует сосредоточить на недопущении ликвидации предприятия [1, 8].

Исследование мотивационного менеджмента на аграрных предприятиях и его моделирование позволило выделить следующие уровни удовлетворенности потребностей работников: критический, низкий, средний, достаточный, высокий.

Критическому уровню удовлетворенности потребностей характерен низкий уровень мотивационного менеджмента. Для работников, которые относятся к этому уровню, побудительным мотивом к труду является оплата труда и надлежащие условия работы. Чтобы удовлетворить эти потребности, руководитель аграрного предприятия должен обеспечить соответствующий уровень заработной платы и рабочей среды, одобрение руководства и устной благодарности.

Для низкого уровня удовлетворенности потребностей работников характерно наличие менее половины признаков, присущих каждому критерию. Здесь руководителю необходимо оплачивать труд на уровне выше прожиточного, обеспечить благоприятные социально-экономические условия труда, создать эффективную систему премирования и возможность профессионального роста.

Наличие около половины признаков критерия отражает средний уровень удовлетворенности потребностей работников. Здесь работники нуждаются в привязанности, дружеских отношениях на работе и с общественностью вне работы. Руководителю необходимо организовывать коллективные мероприятия, не касающиеся трудовой деятельности, создать условия, позволяющие работникам почувствовать себя частью команды, использовать системы социальных льгот и гарантий, возможность карьерного роста.

При достаточном уровне удовлетворенности потребностей у работников наблюдается стремление повышать профессиональную компетентность и знания. Они испытывают потребность в получении определенного социального статуса, в положительной оценке руководства, в уважении и признании коллег. Руководителю следует активнее развивать социально-психологические и организационные формы признания заслуг работников (привлечение к участию в деятельности предприятия, награждение медалями, подарками за трудовые достижения) [4].

Высокий уровень характеризуется всеми признаками, присущими определенным критериям. Такой уровень мотивации присущ работникам, которые стремятся выполнять сложную и важную работу, что, в свою очередь, требует полной отдачи, использования знаний, навыков, умений. Такие работники стремятся к постоянному профессиональному совершенствованию. Для удовлетворенности потребностей этого уровня руководству следует привлекать работников к изобретательскому труду, давать интересные, оригинальные задания и возможность профессионального и карьерного роста и возможность участия в принятии управленческих решений.

Для работников, имеющих низкий и критический уровни удовлетворенности потребностей, можно рекомендовать применение материального стимулирования, которое должно сочетать материальные потребности со стратегическими целями аграрного предприятия. Сотрудники среднего и достаточного уровней нуждаются в использовании средств

социально -психологического стимулирования – обеспечение благоприятного климата в коллективе и формирование командного духа. Работники с высоким уровнем удовлетворенности потребностей заинтересованы в использовании средств организационного стимулирования, формирующих мотивы к высокопроизводительному труду на основе инициативности и изобретательности [2, 5].

Моделирование мотивационного менеджмента должно предусматривать наличие в системе управления характеристик, обеспечивающих удовлетворение всех потребностей работников, учитывающих потребности конкретного работника и цели конкретного предприятия. Также, необходимо учитывать тот фактор, что только после того, как оплата труда достигнет уровня для нормального обеспечения качественной жизни, начнут действовать другие факторы мотивации.

Моделирование мотивационного менеджмента должно происходить с ориентацией на долгосрочный период. В современных аграрных предприятиях, как правило, отсутствует долгосрочное финансирование в человеческий капитал, которое включает обучение работников, обеспечение их потребности в саморазвитии, привитии корпоративных ценностей аграрного предприятия [15].

Выводы

Таким образом, моделирование мотивационного менеджмента является чрезвычайно важным для улучшения работы предприятия. Оно предполагает взаимодействие и взаимодополнение материальной и нематериальной мотивировки, выбор наиболее приемлемых как для предприятия, так и для работника мотивационных средств, а также возможность проследить изменения целей предприятия и, в соответствии с ними, моделировать систему мотивации. На данный момент не все предприятия АПК применяют такое моделирование, а их меры по мотивации имеют низкую эффективность, требуют поиска альтернативных способов удовлетворения потребностей персонала, рационального использования имеющегося финансового, кадрового и производственного потенциала, снижения трудоемкости работ.

Библиографический список

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / Под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб: Питер, 2007. 384 с.
2. Большаков А.С. Менеджмент. СПб: Питер, 2000. 160 с.
3. Гугул О. Формирование механизма мотивации инновационной активности работников предприятия // Галицкий экономический вестник Тернополь: ТНТУ, 2014. Т. 45. № 2. С. 56-61.
4. Золкин А.Л., Чистяков М.С., Сучков Д.К. Влияние цифрового сегмента реиндустриализации на аграрный сектор национальной экономической системы // Управленческий учет. 2021. № 5-2. С. 326-333.
5. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. 480 с.
6. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 375 с.
7. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 144 с.
8. Косников С.Н., Сучков Д.К., Калякина В.М. и др. Актуальные тенденции развития сельскохозяйственной отрасли в современных экономических условиях // Московский экономический журнал. 2021. № 8. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10490 EDN: QFSYVG.
9. Колот А.М. Мотивация персонала: Учебник. – Изд. 2-е, без изменений. М.: Финансы, 2010. 340 с.
10. Богуцкий А.А. Факторы развития мотивации труда // Экономика АПК. 2005. № 7. С. 46-47.
11. Гольцман И.А. Роль мотивационного механизма в системе управления персоналом // Экономика. Управление. Инновации. Житомир: Изд-во ЖДУ им. И Франко, 2009. С. 131– 136.
12. Мягких И.М. Перспективные направления мотивации как средства повышения эффективности труда в рыночных условиях Украины // Актуальные проблемы экономики. 2011. № 9. С. 210-211.
13. Рулев А.С., Рулева О.В., Сучков Д.К. Почвенно-таксационная оценка модульных полезащитных лесных полос // Лесохозяйственная информация. 2021. № 1. С. 83-92. DOI: 10.24419/LNI.2304-3083.2021.1.02.
14. Гляшенко А.Х. Исторический аспект формирования мотивации труда // Экономика и государство: Международный научно-практический журнал. 2010. № 7. С. 82-85.
15. Сучков Д.К., Рулева О.В. Ландшафтно-географический подход к оценке состояния насаждений в балке «Отрадной» // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2021. Т. 13. № 1. С. 174-194. DOI: 10.12731/2658-6649-2021-13-1-174-194.