

I.S. Vardanyan, A.A. Melnikova

THE DEVELOPMENT OF STAFF MOTIVATION SYSTEM AT AGRO-BASED INDUSTRIAL ENTERPRISES

Irina Vardanyan – A Associate Professor at International Management Department, Saint-Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, Associate Professor, Saint-Petersburg; **e-mail: ilona251@yandex.ru.**

Anastasiya Melnikova – A Assistant at International Management Department, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg; **e-mail: aa_melnikova@bk.ru.**

The article deals with creation of the system of motivation along with the ways of its development at agro-based industrial enterprises. The relevance of this topic is caused by a pretty complicated staff situation in agro-industrial sector of economy, which demonstrates the need for the use of new more innovative and efficient methods of staff motivation.

A particular enterprise-based relevant data were collected and research of the most significant factors of motivation was done on the basis of a poll method designed by the authors. Suggestions aimed at the development were elaborated and a model of system destined to further motivate agro-based industrial enterprises staff was worked out. The latter is based on the assessment of the performance of an employee within a certain time frame and its dynamic analysis with his or her individuality in mind.

Keywords: *staff motivation; non-material motivation; a system of motivation; agro-based industrial enterprise.*

И.С. Варданян, А.А. Мельникова

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ирина Самвеловна Варданян – доцент кафедры международного менеджмента ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail: ilona251@yandex.ru.**

Анастасия Александровна Мельникова – ассистент кафедры международного менеджмента ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; **e-mail: aa_melnikova@bk.ru.**

В статье рассматриваются вопросы формирования системы мотивации и пути ее совершенствования на предприятии агропромышленного комплекса. Актуальность данной темы обусловлена сложной кадровой ситуацией в агропромышленном комплексе, что свидетельствует о необходимости использования новых, более инновационных и эффективных методов мотивации персонала.

Собраны данные и исследованы наиболее значимые факторы мотивации на конкретном предприятии методом разработанного авторами анкетирования. Выдвинуты предложения по совершенствованию и разработана модель системы повышения мотивации персонала сельскохозяйственного предприятия, основанная на измерении результатов труда сотрудника в течение определенного времени и изучении их в динамике с учетом индивидуальных особенностей.

Ключевые слова: *мотивация персонала; нематериальная мотивация; система мотивации; сельскохозяйственное производство.*

Эффективное использование человеческих ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, сопряжено с созданием условий, при которых работник был бы

заинтересован в трудовой деятельности и реализовывал свои возможности не только преследуя личные цели, но и внося вклад в реализацию целей организации.

Представленная ситуация достижима при функционировании эффективной системы мотивации организации. Качество труда значительно повышается, что свою очередь влияет на функционирование организации в целом, если условия работы в полной мере способны удовлетворить потребности работников.

Для исследования была взята существующая система мотивации сотрудников сельскохозяйственного предприятия. В настоящее время в агропромышленном комплексе существуют трудности, связанные как с удержанием персонала, занятого в нем, так и с привлечением новых сотрудников в данную отрасль. В связи с этим анализ существующей системы мотивации и выбор новых векторов развития персонала становятся актуальными вопросами для сельскохозяйственных организаций. Данные аспекты по сей день оказывают наибольшее влияние на трудовую деятельность персонала.

С целью получения наиболее достоверных данных в ходе исследования и анализа характера и степени мотивации труда нами была разработана анкета с применением метода ранжирования показателей. Респондентами выступили сотрудники ЗАО Агропромышленный кон-

церн «Великий Новгород», которым была предложена анкета с задачей проранжировать перечень стимулирующих условий и факторов труда. На рис. 1 обобщаются полученные результаты.

В результате исследования системы мотивации персонала были получены данные, которые позволили сделать определенные выводы о действующей системе мотивации. Так, например, улучшились показатели компании, связанные с заинтересованностью и занятостью в производстве. Однако наблюдается относительно слабая связь между заработком и конечным результатом труда, что свидетельствует о неэффективной системе мотивирования и способствует снижению заинтересованности сотрудников в качественном выполнении рабочих обязанностей без соответствующего материального поощрения.

Более того, проведенный анализ показал, что применяемые факторы, влияющие на мотивацию персонала, в значительной мере отличаются от интересов и целей организации. В связи с этим возникает потребность в более эффективных методах воздействия на персонал и изменении его поведения в сторону увеличения продуктивности и трудовой активности. Значи-

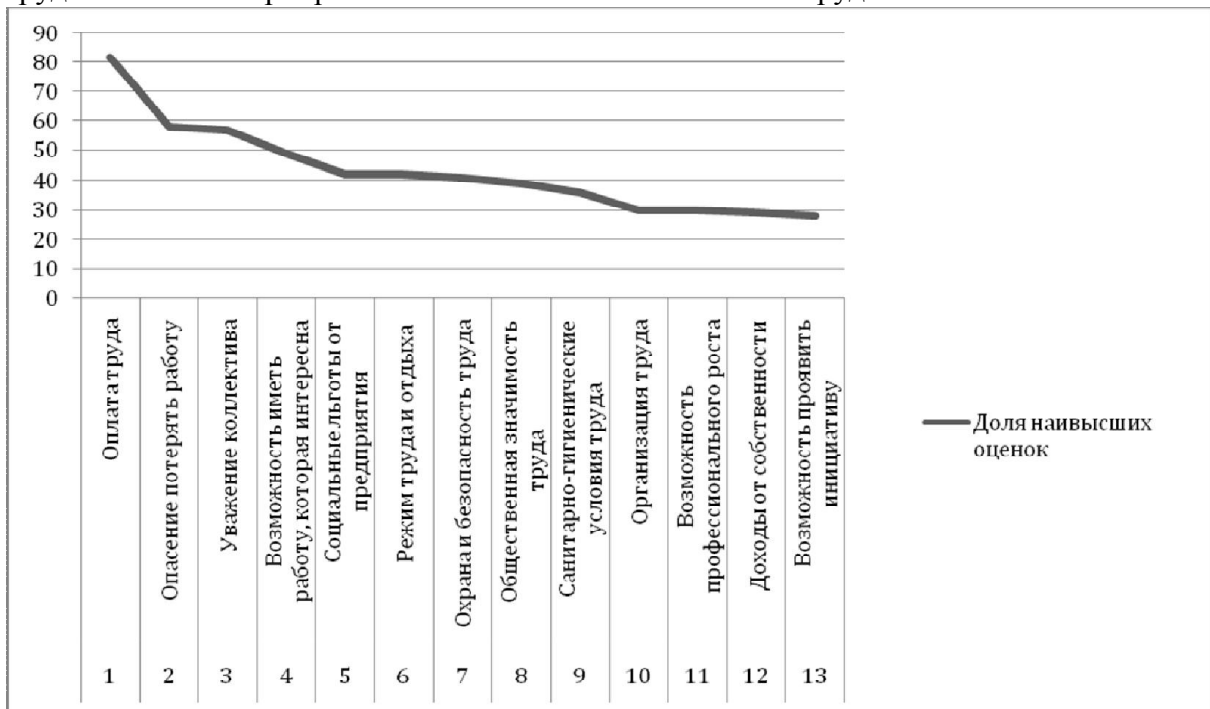


Рис. 1. Ранжирование условий и факторов в системе мотивации труда работников ЗАО Агропромышленный концерн «Великий Новгород»

тельная часть факторов, формирующих внутриорганизационное поведение, создает необходимость в разработке комплексной программы по управлению каждым из этих факторов.

Проведенные исследования на базе ЗАО «Гвардеец» позволили сделать выводы и выявить несколько направлений в формировании системы мотивации для сотрудников сельскохозяйственных предприятий.

1. *Гендерный подход к мотивации персонала.* Результаты исследования сгруппированы в том числе и с учетом различий мнений респондентов разных полов. Так, было выявлено, что женщины отдают предпочтение доброжелательной атмосфере в коллективе и стабильности рабочего места. Мужская составляющая коллектива чаще отмечала привлекательность элемента конкуренции в процессе работы и ее престижность. В связи с выявленным фактором система мотивации организации должна включать в себя аспекты привлекательные для каждого пола. Данный момент также принципиально учитывать в процессе приема новых сотрудников на работу.

2. *Формирование новых методов поощрения персонала за добросовестную работу.* Для этого необходимо изменить взгляды руководства на процесс и результаты работы. С одной стороны, для удовлетворения одной из главной потребности работников – материальной, достаточно повысить заработную плату. С другой стороны, достаточно эффективным методом является перестройка системы и формирование более высокой оплаты труда, при этом используется не только поощрение сотрудников за качественную работу, но и методы наказания за невыполнение поставленных задач.

Данная система демонстрирует, что качественная работа должна быть нормой, а некачественное выполнение работы не должно допускаться. Такая модель премирования и штрафования персонала за продуктивные или непродуктивные результаты работы должна быть основана на инновационных методах поощрения рабо-

ты. Премии для сотрудников агропромышленного комплекса можно выдавать, например, не только за индивидуальную посещаемость, но и за снижение общецехового числа неявок на работу.

Следовательно, возможен вариант решения данного вопроса путем разработки наиболее приемлемого графика выхода на рабочее место с учетом индивидуальных пожеланий. Данный метод позволяет уменьшить невыходы на работу сотрудников по уважительным причинам.

3. *Специализированное развитие и подготовка сотрудников агропромышленного комплекса.* В первую очередь, обучение должно начинаться с руководства сельскохозяйственных предприятий. Отраслевое обучение может быть выстроено с учетом целей промышленной политики в регионе. Методика обучения и учебные планы могут быть разработаны при поддержке высших учебных заведений региона. Заинтересованными в данном процессе сторонами могут финансироваться издержки на обучение на определенной хоздоговорной основе. Возможна и частичная поддержка государственными органами с целью развития сельского хозяйства.

4. *Управление изменениями.* Для того чтобы работники были в курсе изменений, происходящих в компании, руководству сельскохозяйственных предприятий необходимо позаботиться о проведении информационной кампании. Это повысит доверие работников к руководству организации. Они будут чувствовать, что их мнение важно для руководства. Более того, такое поведение позволяет позиционировать персонал предприятия не как объект, а как субъект изменений. Таким образом, можно внедрить участие сотрудников в проведении организационных изменений. Если они достигнут этого хотя бы один раз, руководители сельскохозяйственных организаций могут рассчитывать на поддержку действий руководства в вопросах изменений на предприятии.

5. *Внутрифирменные социальные программы.* Настоящий этап развития агропромышленного комплекса требует нали-

чия не только денежного стимулирования в виде заработной платы. Для данной отрасли характерен заниженный уровень оплаты труда работников. Следовательно, существует необходимость формирования определённой системы компенсаций и льгот.

Разработка и реализация эффективных социальных программ требует согласования руководителями предприятия с персоналом тех мер, которые они намериваются предпринять в рамках социальной политики. Например, для сотрудников важен согласованный с ними список льгот, которые им намерены предоставить. Это поможет им почувствовать причастность к социальным программам и, соответственно, к организации. Более того, руководство предприятия, внедряя данные меры, демонстрирует свою заинтересованность в удовлетворении потребностей персонала, что повышает лояльность сотрудников и увеличивает их мотивацию. Одной из форм реализации дан-

ного предложения может выступить формирование перечня льгот, которые предприятие готово предоставить своим работникам для удовлетворения их нужд.

Предоставление различных значимых льгот со стороны предприятия сопряжено с определённым уровнем отдачи со стороны персонала, например, снижение текучести кадров.

Приняв во внимание вышеизложенные методы, была предложена модель мотивации персонала сельскохозяйственных предприятий (рис. 2). В основе данной модели, как ее отличительная черта, заложен индивидуальный подход к формированию факторов мотивации, а также учет личной характеристики каждого работника. Так, рассматриваются его главные мотивы и потребности, пол. Представленная модель предполагает наблюдение за изменениями результатов труда сотрудника в течение определённого периода времени, а также изучение динамики изменений. Таким образом обеспечи-

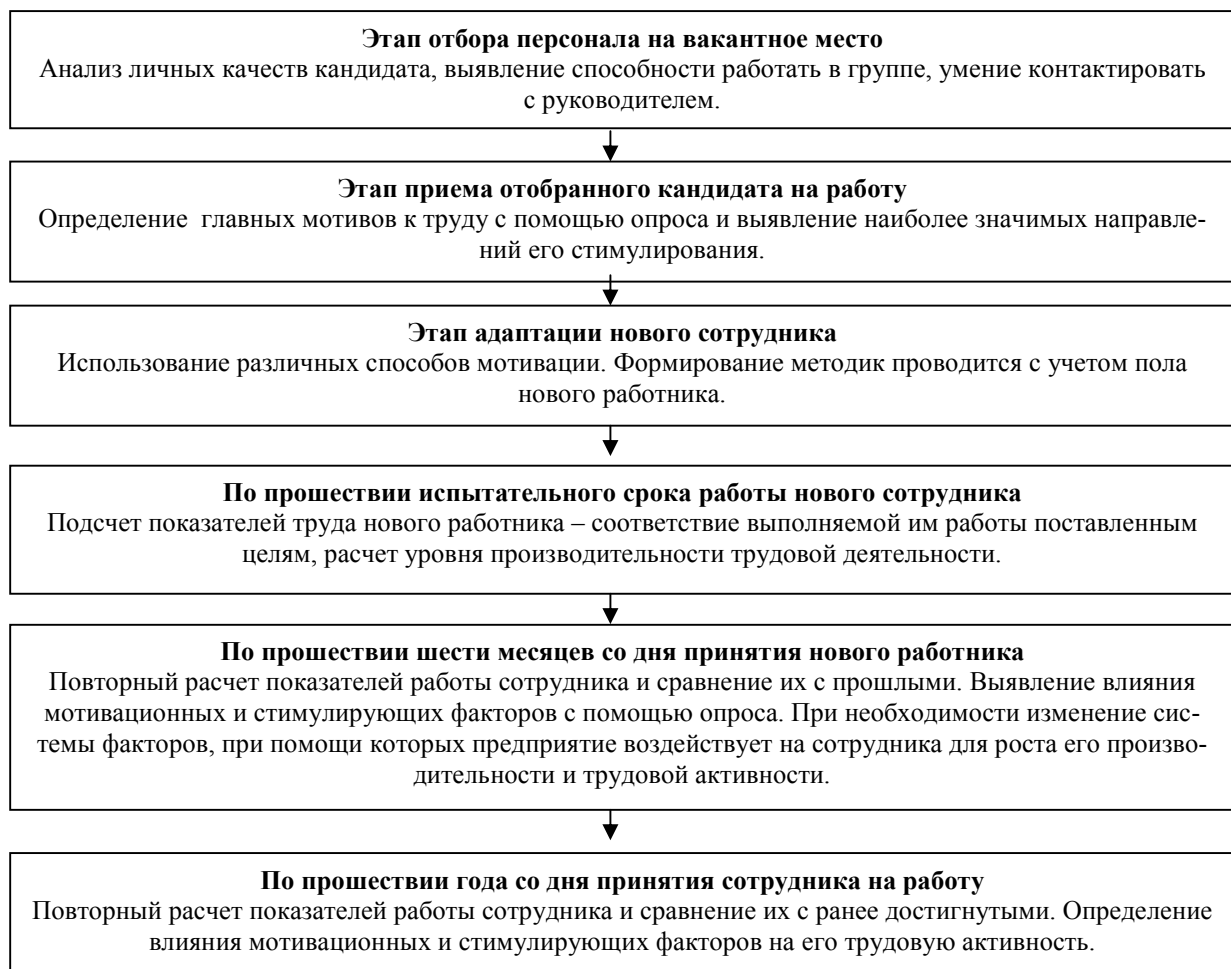


Рис. 2. Модель управления мотивацией персонала

вается более целевое и полное использование вариативных способов мотивации применительно к каждому работнику, что позволяет не только учесть его личные пожелания и устремления, но и направить их на достижение целей организации.

В условиях нестабильности обеспечения материального стимулирования сотрудника в агропромышленном комплексе необходимо обеспечивать упор на нематериальную мотивацию, которая, в свою очередь, применяется к каждому работнику индивидуально, в зависимости от его главных мотивов и потребностей.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Варданян И.С.* Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 1. С. 129–132.

2. *Рогова И.Н.* Управление мотивацией труда работников сельскохозяйственных предприятий в Ленинградской области: дис. ... канд. экон. наук. Пушкин, 2003. 240 с.

3. *Якушкин Н., Шарипов С.* Формирование кадрового потенциала // АПК: экономика, управление. 2014. № 7. С. 21–27.