

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПЕРСОНАЛА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ВИНОДЕЛЬЧЕСКОГО СЕКТОРА АТО ГАГАУЗИЯ

Снежана МУСКА

Комратский государственный университет

Существующая практика управления на молдавских предприятиях направлена, прежде всего, на решение маркетинговых, технологических и финансовых проблем. К сожалению, в системе управления отсутствует научный подход к управлению человеческим фактором. Людей на предприятии часто представляют как ресурс, пусть даже и самый ценный. Однако люди – это не только средство, это цель и смысл существования самого предприятия. Отсутствие внимания к человеку приводит к разрушительным для предприятия, организации последствиям. Поэтому в Республике Молдова, в период перехода к рыночным отношениям, проблема создания мотивационного менеджмента управления остаётся самой актуальной и, к сожалению, самой не разработанной в теоретическом и практическом плане проблемой применительно к её национальной экономике. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью разработки и внедрения мотивационной модели для управления персоналом предприятий.

Ключевые слова: *мотивационный менеджмент, мотивационная модель, комплексный подход, система мотивации, малые и средние предприятия.*

FORMAREA MODELULUI MOTIVAȚIONAL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIILOR MICI ȘI MIJLOCII SECTORULUI VITIVINICOL IN UTA GAGAUZIA

Practica de management existentă la întreprinderile moldovenești vizează, în primul rând, soluționarea problemelor de marketing, tehnologice și financiare. Spre regret, în sistemul de gestionare lipsește o abordare științifică a conducerii cu factorul uman. La întreprinderi oamenii sunt deseori considerați drept o resursă, fie chiar și cea mai valoroasă. Însă oamenii nu sunt doar un mijloc, ci și scopul, sensul existenței organizației. Lipsa de atenție față de personal generează consecințe devastatoare pentru întreprindere, organizație. Prin urmare, în Republica Moldova problema creării unui management motivațional de conducere rămâne una dintre cele mai importante și, din păcate, nu cea mai elaborată din punct de vedere teoretic și practic problemă, în ceea ce privește economia națională. Importanța acestui subiect este determinată de necesitatea de a dezvolta și implementa modelul motivațional pentru managementul personalului întreprinderii.

Cuvinte-cheie: *management motivațional, model motivațional, abordare integrată, sistem motivațional, întreprinderi mici și mijlocii.*

FORMATION OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT MODEL FOR PERSONNEL OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES OF ATU GAGAUZIA WINE SECTOR

The existing practice of management at Moldavian enterprises is, primarily, aimed at marketing, technological and financial problems solving. Unfortunately, the scientific approach towards management of the human factor is lacking from the control system. People at enterprises are often presented as a resource, even being the most valuable, but a person – is not only the means, and modern approaches to the management are considering a person as a goal and the point of organisation's existence. Lack of attention to a person brings to devastating consequences for an organization. Therefore, in the Republic of Moldova, currently, the problem of creating of the motivational management control remains one of the most important and, unfortunately, not the most developed problem in theoretical and practical terms, with regards to the national economy. The importance of this topic is governed by the necessity of motivational model's development and implementation for the management of enterprise personnel.

Keywords: *motivational management, motivational model, complex approach, motivational system, small and medium-sized enterprises.*

Введение. Между мотивацией и результативностью предприятия существует прямая и обратная связь. Прямая связь прослеживается от мотивации сотрудника через его поведение, в результатах его труда, что в конечном итоге определяет результативность деятельности организации. В то же время, между этими понятиями существует и обратная связь, которая заключается в установлении взаимоза-

висимости между повышением результативности организации и совершенствованием системы мотивации.

Роль мотивации в повышении результативности предприятия отражает понятие мотивационный менеджмент. Н.В. Кузнецова [1] трактует мотивационный менеджмент как концепцию исследования мотивирующих и демотивирующих факторов, как определённые указания и специфическое мировоззрение. Н.А. Лукьянова [2] определяет мотивационный менеджмент как систему действий по активизации мотивов человека. В своей модульной программе, В.В. Травин, М.И. Магура и М.Б. Курбатова [3] констатируют, что мотивационный менеджмент представляет собой обзор методов и способов решения задач укрепления мотивации персонала. На наш взгляд, мотивационный менеджмент – это и есть управление предприятием, основанное на исследовании потребностей персонала, целей предприятия, через проведение мотивационного аудита, и в итоге – разработка мотивационной модели, с помощью которой можно активизировать мотивы работников. Сущность мотивационного менеджмента заключается в том, чтобы активизировать именно те мотивы, которые присущи работнику.

Следовательно, мотивационный менеджмент является фактором экономического развития предприятия, поскольку очевидна зависимость между воздействием на мотивы и стимулы персонала и результатами его деятельности.

Целью данной статьи является разработка мотивационной модели для персонала МСВП* АТО Гагаузия, который помог бы повысить эффективность деятельности предприятий.

Объект исследования – малые и средние предприятия АТО Гагаузия винодельческого сектора, как один из ведущих секторов как в рамках автономии, так и на всей территории Республики Молдова.

Изложение основных результатов исследований. Эффективная мотивация персонала на сегодняшний день является одним из наиболее сложных вопросов для руководителей предприятий. Эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от мотивации персонала. Эффект от мотивации предполагает не только повышение результативности труда, но и стремление работников к внедрению инноваций, улучшению условий труда и в целом к развитию предприятия.

В рыночной экономике широко применяются различные теории мотивации (А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.Мак-Клелланда, К.Альдерфера, В.Брума, Б.Ф. Скиннера, Д.С. Адамс, Л.Портера, Э.Лока, Д.Мак-Грегора и др.) [4-6], которые положены в основу разработки основных мотивационных моделей. Среди них традиционными являются:

1) *рациональная мотивационная модель*, в основе которой лежит использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы;

2) *мотивационная модель самореализации*, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека, возможности самовыражения, проявления творческой инициативы в работе; признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;

3) *мотивационная модель сопричастности (соучастия)* через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении собственностью, делегирование полномочий. Модель рамочного управления исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

Характерной чертой всех предприятий исследуемой совокупности является применение устаревшего подхода к мотивации, предполагающего использование метода «кнута и пряника», который проявляется в материальных стимулах или наказаниях, а также частично административных методов. Таким образом, действуя в современных условиях хозяйствования, указанные предприятия используют системы мотивации, свойственные предприятиям начала XX века. Современные требования внешней среды предполагают наличие адаптивных, конкурентоспособных предприятий, способных лидировать за счет своих конкурентных преимуществ. На наш взгляд, главным конкурентным пре-

* Малые и средние винодельческие предприятия

имуществом любого предприятия должен стать его персонал, обладающий уникальными качествами, стремлениями, мотивами. В связи с изменением парадигмы управления в XXI веке, акценты в системе мотивации переносятся на нематериальные методы стимулирования, которые МСВП АТО Гагаузия используют не в полном масштабе, а некоторые практически не используют.

Результаты исследования, проведенные на МСВП АТО Гагаузия, показали тяготение к сложившейся мотивационной модели как наиболее рациональной, о чем свидетельствуют различные направления исследования. Вопреки этому, во всех странах большинство преуспевающих предприятий, в том числе малые и средние, используют в своей деятельности прогрессивные модели мотивационного менеджмента, ориентированные на самореализацию и сопричастность, которые позволяют реализовать в полной мере человеческий потенциал. Для этого необходимо изменить не только систему мотивации предприятия, но и принципы его функционирования, то есть изменить подходы к эффективному лидерству, делегированию полномочий, установить современную систему контроля, обучения персонала, продвижения по карьерной лестнице, что также играет немаловажную роль в мотивационном процессе.

Если учесть, что каждая организация имеет свои цели и находится в специфических, свойственных для неё условиях, то можно утверждать, что модель мотивационного менеджмента в каждой организации должна быть уникальной. Для того, чтобы разработанная модель мотивации была эффективной, для каждого предприятия должна разрабатываться в определённый момент времени своя система мотивации, которая позволит решить конкретные проблемы, а в конечном итоге достичь организационных целей. Так как организация постоянно подвержена изменениям, изменяться должна и система мотивации. Таким образом, аудит системы должен проводиться с определенной периодичностью. Кроме того, мы считаем, что взаимосвязь системы мотивации со стратегическими целями играет первоочередную роль, поэтому при изменении стратегических ориентиров очевидны изменения и в системе мотивации.

Выстраивая модель мотивации персонала в организации, руководители должны учитывать те особенности, которые обуславливают пристрастия к типичным формам и методам стимулирования, стилям руководства, которые определяют мотивы и ожидания как самих руководителей, так и подчиненных. Персонал должен знать, что система мотивации взаимосвязана с результатами его труда.

Прежде всего, мотивационная модель должна быть направлена на повышение, развитие лояльности персонала и на решение следующих задач: рационализация расходов предприятий; сохранение и привлечение персонала; снижение текучести кадров. При этом необходимо учитывать мотивационный профиль сотрудников и контролировать производственное поведение.

На наш взгляд, принципиальное значение для формирования модели мотивационного менеджмента на этих предприятиях имеют элементы, представленные на рисунке 1.

Каждый из рассматриваемых элементов содержит следующее условия выполнения:

1. В системе исследования мотивационного состояния предприятия выявляется мотивационный потенциал предприятия и мотивационное состояние персонала, которые отражаются в аудиторском отчете.

2. На основе результатов проведенного аудита мотивации персонала выявляются преобладающие мотивационные ценности персонала, на основе которых разрабатываются мотивационные программы (третий элемент системы мотивации), которые, в зависимости от классификации персонала, включают в себя декомпозиции мотивационных программ.

4. Данный элемент представляет собой документы регламентирующие и закрепляющие систему мотивации персонала с учетом разработанной концепции регламентов. Нормативные документы, регламентирующие модель мотивационного менеджмента, должны согласовываться с юристами и не должны противоречить трудовому законодательству Республики Молдова.

5. В данном случае, в качестве целевой группы будет выступать, прежде всего, управленческий персонал, так как на него ложится ответственность за внедрение элементов системы мотивации на предприятии (обучение, переобучение, продвижение по службе, делегирование и т.д.). Обучение сотрудников внедрению системы мотивации проводится с целью ускоренного ознакомления пользователей с особенностями работы системы.

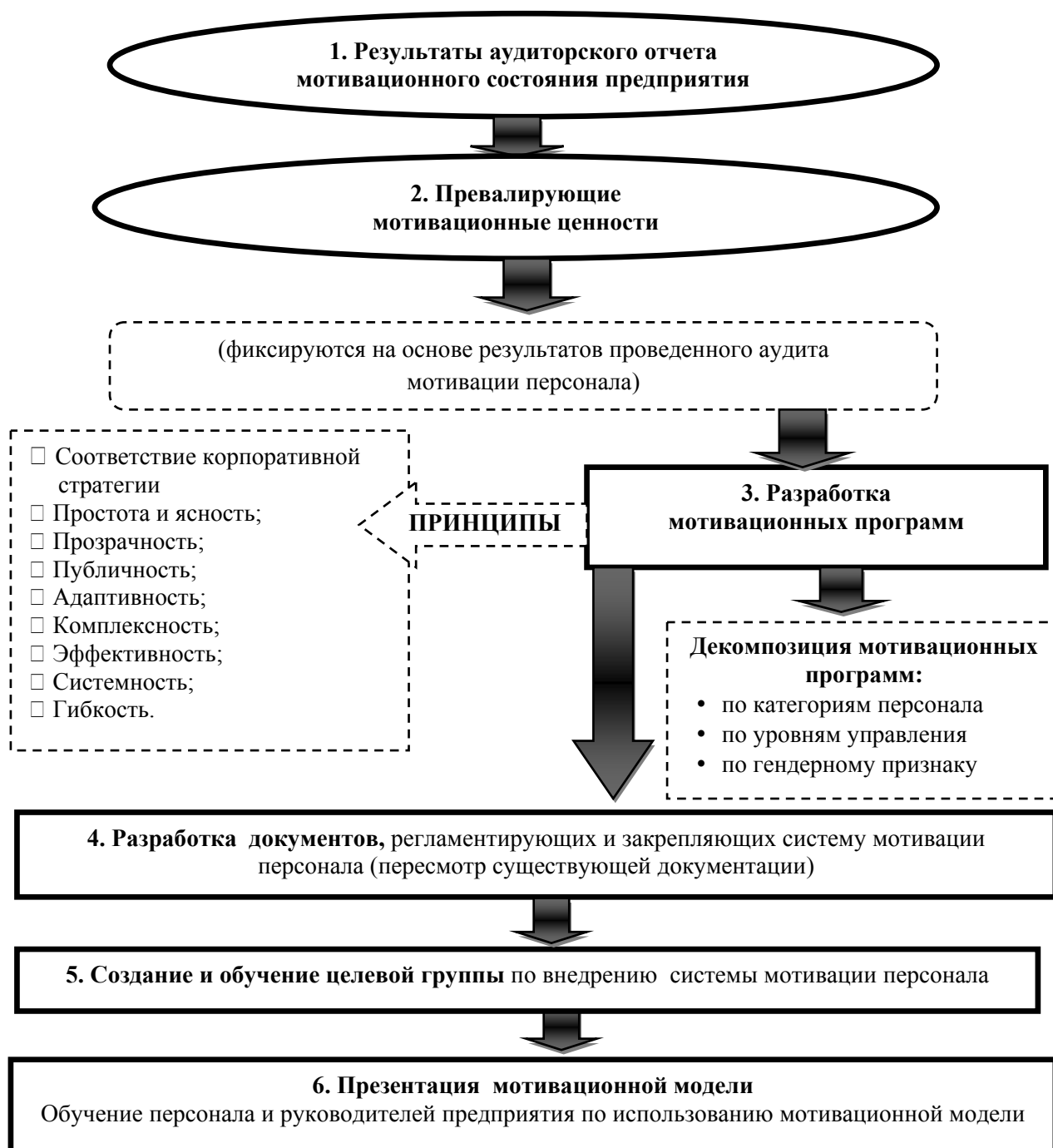


Рис.1. Рекомендуемый процесс формирования модели мотивационного менеджмента на МСВП АТО Гагаузия.

Источник: Разработано автором на основе результатов проводимых исследований

6. В процессе презентации мотивационной модели важно ознакомить сотрудников с целями внедрения мотивационной модели, с тем как будут формироваться KPI и по каким критериям будут распределяться бонусы между сотрудниками. Важно продемонстрировать результаты мотивационного аудита и ознакомить персонал с компонентами мотивационных программ. Эффективность внедрения мотивационной модели связана с обучением персонала и руководителей предприятия по использованию мотивационной модели.

Обеспечение адекватной модели мотивационного менеджмента на МСВП АТО Гагаузия должно сопровождаться определёнными принципами [7]:

- *соответствие* стратегическим целям предприятия – мотивационная модель должна быть разработана таким образом, чтобы поведение работника было направлено на реализацию корпоративной стратегии;
- *прозрачность* – модель мотивации должна создать условия доверия в отношениях между работниками;
- *простота и ясность* – работникам должны быть понятны разработанные критерии оценки их труда и как результаты трудовой деятельности влияют на размер их вознаграждения;
- *публичность* – внесение изменений и их утверждение должны носить коллегиальную форму;
- *адаптивность* – предполагает адаптацию мотивационной модели персонала к трансформируемым условиям внешней среды;
- *комплексность* – предполагает, что модель мотивации должна разрабатываться в целом на весь коллектив, однако мотивационные программы следует классифицировать по категориям персонала, по уровням управления и по гендерному признаку;
- *эффективность* – предполагает достижение стратегических целей предприятий за счёт увеличения степени удовлетворённости потребностей персонала;
- *системность* в анализе и структурирование проблем, существующих в организации, которые могут быть решены на основе полного и эффективного использования интеллектуального капитала;
- *гибкость* – моделирование мотивационной модели персонала в зависимости от изменений в выполнении установленных показателей результативности.

Проведённые исследования свидетельствуют о том, что реально движет людьми и побуждает их к работе. Основным мотивом-стимулом на винодельческих предприятиях является зарплата и её регулярная выплата. Из 136 человек, принявших участие в данном анкетировании, 117 работников (86%) указали зарплату в качестве основного мотива-стимула, для 19 работников (14%) зарплата не является главным мотивом-стимулом. Руководство предприятий это понимает и в меру своих возможностей стремится соответствовать ожиданиям сотрудников. На втором месте по значимости отмечены благоприятные условия труда. В соответствии с содержательными теориями мотивации, этот фактор является гигиеническим; это один из основных мотиваторов, признанный еще классиками при разработке повышения эффективности трудовой деятельности. На третьем месте – психологический климат в коллективе; на 4 и 5 месте – материальное поощрение и карьерный рост; на 6 и 7 месте – саморазвитие, самореализация и хорошие отношения с руководством. Немаловажным мотивом-стимулом для работников данных предприятий является стабильная работа предприятия.

Несмотря на главный мотив, менеджменту предприятий не следует также забывать о том, что большое значение имеет такой мотивационный фактор, как потребность в хороших условиях работы и в комфортной окружающей обстановке. Откуда следует, что при планировании совершенствования мотивационной модели необходимо детально подходить к совершенствованию гигиенических факторов.

В процессе изучения результатов анкетирования констатируем, что для разработки эффективной системы мотивации необходимо использовать комплексный подход, то есть создать у персонала материальные, организационные, моральные и лидерские мотивы, соответствующие целям предприятия. Разработка комплексной системы мотивации персонала предполагает работу в двух направлениях:

1) *система прямого воздействия* (воздействие на производственное поведение работников: материальное и нематериальное поощрение);

2) *система косвенного воздействия* (обеспечение оптимальных условий трудовой деятельности: корпоративная культура, привлекательность работы, обучение и развитие персонала, карьерный рост и т.д.).

Проведённые исследования позволяют сформулировать мероприятия в рамках комплексной системы мотивации персонала, наглядно представленные на рисунке 2, который представляет различные составляющие модели мотивационного менеджмента. В совокупности, реализация этих мероприятий должна привести к стратегическим целям, которые движут всю систему предприятия.

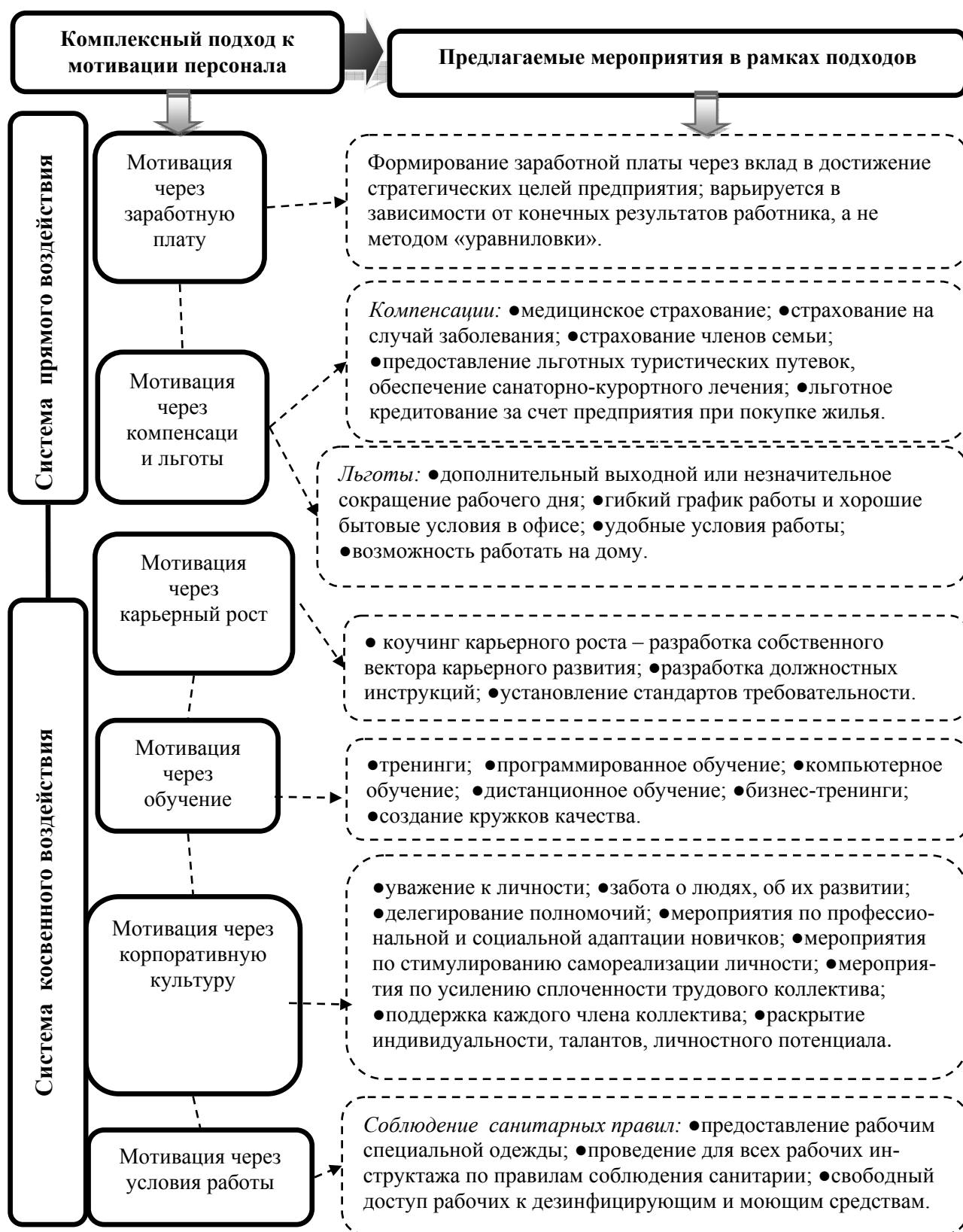


Рис.2. Модель мотивационного менеджмента, рекомендуемая для МСВП АТО Гагаузия в рамках комплексного подхода.

Источник: разработано автором.

Учитывая специфику исследуемых предприятий, то есть – малые и средние, в таких коллективах легче будет устанавливать индивидуальные ориентиры, в случае, например, когда сотрудниками движет желание к карьерному росту. Также и проведение коучинга с целью выявления потенциала сотрудников в малых группах, ориентация их на дальнейший карьерный рост будет легче осуществляться в такого типа предприятиях.

Выводы. Современное состояние МСВП АТО Гагаузия можно охарактеризовать как кризисное. Это характеризуется частыми вынужденными простоями, проблемами со сбытом продукции, задержками зарплаты, перебоями в поставке сырья и угрозой закрытия всего предприятия. Дестабилизация предприятия ведет к серьезным изменениям в поведении работников, связанным со страхом потери работы, отсутствием инициативности, снижением патриотизма по отношению к предприятию и доверия к управленческому персоналу.

Для построения эффективной модели мотивационного менеджмента на предприятии, современный руководитель должен ориентироваться на выполнение следующих задач:

1. Обеспечение стратегической ориентации модели мотивационного менеджмента.
2. Использование индивидуального подхода при построении мотивационной модели.
3. Обеспечение справедливости при оплате труда персонала, которая будет исходить из прозрачности ценностных установок руководителя.

Комплексная программа разработки модели мотивационного менеджмента включает мотивационный аудит предприятий [8], который должен способствовать дальнейшему развитию предприятий и обретению ими большей конкурентоспособности. Предполагается, что инновационный подход к системе мотивационного менеджмента, основанный на комплексности вводимых мероприятий, должен пронизывать всю систему управления и отражаться на важнейших показателях ее деятельности: прибыльности, эффективности, конкурентоспособности, стратегической направленности, имидже, социальной ответственности.

Литература:

1. КУЗНЕЦОВА, Н.В. *Мотивационный менеджмент: Учебное пособие*. Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005, с.21-27.
2. ЛУКЪЯНОВА, Н.А. *Мотивационный менеджмент: Учебное пособие* [электронный ресурс] Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2011, с.4.
3. ТРАВИН, В.В., МАГУРА, М.И., КУРБАТОВА, М.Б. *Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учебно - практическое пособие*. 2-е изд., испр. Москва: Дело, 2005. 96 с. (Модульная программа «Руководитель XXI века». ISBN 5-7749-0360-5
4. МАСЛОУ, А. *Мотивация и личность*. СПб.: Питер, 2006.
5. МакКЛЕЛЛАНД, Д. *Мотивация человека*. СПб.: Питер, 2007.
6. МЕСКОН, М. *Основы менеджмента: Учебник*. 3-е изд. Москва; Вильямс, 2008. 672 с.
7. СЛАДКЕВИЧ, В.П. *Мотивационный менеджмент: Курс лекций*. К: МАУП, 2001. 168 с. ISBN 966-608-083-4
8. MUSCA, S. *Methodologia de implementare a sistemului de motivare a personalului în cadrul întreprinderii*. În: *Revista științifico-didactică „Economică”*, 2016, nr.1, p.28-38. (ASEM, Chișinău). ISSN 1810-9236

Prezentat la 22.06.2016