

DOI: 10.34773/EU.2021.6.22

Организационно-экономический механизм управления мотивацией персонала муниципального унитарного предприятия

Organizational and Economic Mechanism for Managing Staff Motivation of a Municipal Unitary Enterprise

С. КАЛАШНИКОВ, А. ХИСАЕВА,
Г. СУНАЕВА

Калашников Сергей Дмитриевич, начальник транспортно-механического цеха МУП «Нефтекамск-водоканал» (Республика Башкортостан). E-mail: kalashnikov6421@gmail.com

Хисаева Алия Инисовна, канд. экон. наук, доцент кафедры «Проектный менеджмент и экономика предпринимательства» Уфимского государственного нефтяного технического университета (УГНТУ). E-mail: aliyahisaeva@icloud.com

Сунаева Гюзель Газимовна, канд. экон. наук, доцент кафедры «Проектный менеджмент и экономика предпринимательства» УГНТУ. E-mail: sunaeva.guzel@gmail.com

Статья посвящена проблеме совершенствования системы мотивации труда в рамках хозяйственной деятельности муниципального унитарного предприятия «Водоканал». Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения управленческой эффективности предприятия в связи с высокой степенью текучести руководящих кадров и рабочей силы основных производственных подразделений. Концепция разработанного по результатам исследования организационно-экономического механизма управления мотивацией может стать основой для принятия управленческих решений на предприятиях с унитарной организационно-правовой формой.

Ключевые слова: муниципальное унитарное предприятие, организационно-экономический механизм управления, мотивация труда, стимулирование трудовых ресурсов, мотивационные факторы, принципы мотивации.

This article is devoted to the problem of improving the system of labor motivation in the framework of the economic activities of the municipal unitary enterprise «Vodokanal». The relevance of the study is due to the need to improve the managerial efficiency of the enterprise in connection with the high degree of turnover of management personnel and the workforce of the main production units. The concept of the organizational and economic mechanism of motivation management developed based on the results of the study can become the basis for making managerial decisions at enterprises with a unitary organizational and legal form.

Key words: municipal unitary enterprise, organizational and economic management mechanism, labor motivation, labor force stimulation, motivational factors, motivation principles.

Основные положения

1. Наиболее эффективным подходом к совершенствованию системы мотивации труда является разработка и внедрение комплекса организационных и экономических мер стимулирования.
2. Мотивационный механизм должен предусматривать реализацию мероприятий по стимулированию труда для сотрудников всех профессиональных и должностных категорий.
3. Концепция организационно-экономического механизма управления мотивацией формируется на основе принципов и факторов стимулирования персонала.

Введение

В настоящее время условия функционирования муниципальных унитарных предприятий в сфере городского хозяйства все более усложняются ввиду усиления конкуренции, ускорения технического развития производств, изменчивости экономических ожиданий и социальных факторов. В совокупности перечисленное актуализирует аспект управления мотивацией персонала и предполагает активное использование системы стимулирования труда в целях повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Независимо от первопричин и природы побуждений, каждый сотрудник в некоторой степени мотивирован на осуществление трудовой деятельности в определенной организации и на определенных условиях, которые с его точки зрения являются наиболее приемлемыми, выгодными или оптимальными относительно других предложений. Понимание мотивов работников предоставляет возможность для руководства выстроить такой управленческий алгоритм, который бы гарантировал производительность труда даже в случае сбоя некоторых составляющих организационно-экономического механизма [9; 12]. Иными словами, система мотивации персонала является эффективной при взаимозаменяемости её структурных элементов. Однако на сегодняшний день не все предприятия способны обеспечить собственным сотрудникам бесперебойное мотивационное воздействие. Более того, на практике данный аспект часто не воспринимается как действенный инструмент ввиду неправильной интерпретации функций мотивационного менеджмента. Данная проблема особенно остро выражена в деятельности муниципальных унитарных предприятий сферы городского хозяйства, поскольку, с одной стороны, руководство такой организации, по законодательству, не несет ответственности в случае отрицательной доходности или нулевой рентабельности, а с другой стороны – управляющие унитарным предприятием постоянно сталкиваются с бюрократическими барьерами, которые аналогично закреплены на законодательном уровне (потенциально успешные бизнес-решения часто подвергаются длительной проверке и могут быть отклонены без достаточных оснований) [1]. Немотивированность руководства, безусловно, негативно сказывается и на мотивации остального персонала в рамках трудовой деятельности. В этой связи целью статьи становится разработка концепции такого организационно-экономического механизма, который бы обеспечивал возникновение у каждого из сотрудников необходимого уровня личной заинтересованности в повышении производительности собственного труда.

Методы

Разработка организационно-экономического механизма управления мотивацией персонала была реализована на основе использования аналитического и системного методов изучения процессов стимулирования трудовых ресурсов в разрезе особенностей хозяйственной деятельности муниципальных унитарных предприятий.

Обсуждение

Система мотивации труда является многоаспектным явлением и имеет ряд определений, общая черта которых – побуждение к деятельности для удовлетворения индивидуальных и корпоративных целей [3]. Тесная взаимосвязь психологического и управленческого содержания данного понятия предполагает некоторое сбалансирование стремлений субъектов трудовой деятельности и хозяйствующего объекта. Многоаспектность системы мотивации труда обеспечивается постоянной трансформацией набора стимулов для трудящихся; этот набор формируется не только под воздействием экономических факторов, но и под влиянием мотивов профессионального совершенствования, личностного и карьерного развития, самореализации в трудовой деятельности. Удовлетворение таких потребностей целесообразно в связи с повышением значимости человеческих ресурсов, а также по причине обострения проблемы конкурентоспособности предприятий в условиях рыночных отношений.

На сегодняшний день наиболее эффективное и комплексное управление мотивацией труда обеспечивает организационно-экономический механизм, который предполагает функционирование совокупности инструментов и методов, воздействующих на организационные и экономические элементы менеджмент-системы и способствующих повышению производственного потенциала, а также наращиванию конкурентных сил [11]. Мотивационный организационно-экономический механизм – это элемент социально-производственной сферы, целью которого является формирование качественной системы реализации трудового потенциала предприятия. Именно такой механизм обеспечивает баланс между потребностями и интересами хозяйствующего объекта и штатных единиц. Сущность механизма, как комплекса мер по стимулированию

труда, заключается в реализации мероприятий организационно-экономического и социального характера с установкой на рост эффективности каждого сотрудника и каждого подразделения компании. Базовыми подходами при разработке такого механизма являются:

– системный подход: меры стимулирования труда взаимосвязаны, имеют одну конечную цель, функционирование организационных стимулов сочетается с функционированием социальных и экономических стимулов [5];

– компетентностный подход: комплекс мер стимулирования труда должен разрабатываться с учетом анализа поведенческих характеристик сотрудников различных профессиональных категорий;

– логический подход: организационные элементы механизма должны логически соотноситься с экономическими и социальными её элементами, а совокупность составляющих в целом не должна противоречить мотивационной логике персонала;

– функциональный подход: рассматриваемый механизм функционально должен обеспечивать получение реальных результатов, соответствующих ключевым целям организации.

Помимо основных методологических подходов к разработке мотивационного механизма следует выделить ряд принципов, позволяющих улучшить качество мер стимулирования труда. Например, размер как материального, так и нематериального поощрения сотрудника должен быть определен, исходя из объективной оценки его трудовой деятельности. При этом значимость вознаграждения, в первую очередь, необходимо определять с точки зрения субъекта, в адрес которого направляется поощрение. Немаловажен и тот факт, что мотивация сотрудников должна подкрепляться своевременно с высокой степенью адекватности и справедливости [6].

Структура организационно-экономического механизма также зависит от группы мотивационных факторов, в большей или меньшей степени оказывающих влияние на стимулирование деятельности персонала конкретного предприятия [10]. В некоторых сферах хозяйствования преобладают денежные факторы, в других – немонетарные. Комплексная характеристика стандартного набора факторов мотивации труда представлена в таблице.

Ключевые факторы, определяющие структуру организационно-экономического механизма управления мотивацией труда [2; 7; 8]

№	Мотивационный фактор	Сущность
1	Условия хозяйственной деятельности сотрудников	Элементы производственной среды и непосредственно трудовой деятельности, сказывающиеся на здоровье и работоспособности персонала, должны соответствовать нормам безопасности и создавать на рабочем месте благоприятную, комфортную атмосферу.
2	Уровень оплаты труда	Стимулирующая роль заработной платы (компенсационных выплат) укрепились в период активного развития рыночной экономики. Наибольшее значение для сотрудников имеет оплата труда, основанная на оценке индивидуальных заслуг.
3	Гарантия стабильности	Организационно-экономический механизм управления мотивацией должен быть настроен таким образом, чтобы своевременно предотвращать или ослаблять негативное воздействие аспектов, влияющих на стабильность труда.
4	Социальное развитие коллектива	Фактор отражает потребности работников в реализации коллективного взаимодействия, общения, организации корпоративных мероприятий с целью удовлетворения духовных потребностей и стремления к социальной активности.
5	Концептуализация и структурирование трудовой деятельности	Организационное структурирование труда во многом упрощает работу над общими производственными задачами. Понимание иерархии осуществляемой деятельности позволяет сотрудникам качественно оценивать собственную результативность, анализировать и планировать объемы работы.

6	Учет ценности труда	Признание результатов трудовой деятельности в рамках профессионального и/или социального аспекта для сотрудника является эффективным мотивационным инструментом. Стремление к признанию характерно для большинства работников, независимо от должности и профессиональной категории.
7	Интерес к достижению новых целей и результатов	Важно ставить перед сотрудниками понятные, отчетливые и просчитанные цели. Аспекты, которые не могут быть определены с высокой степенью точности, не следует оставлять без расшифровки: необходимо их интерпретировать и, по возможности, структурировать для более легкого восприятия.
8	Стремление к управлению	Карьерный рост является эффективным инструментом немонетарного типа управления мотивацией. Стремление к власти присуще не каждому сотруднику, но на каждом предприятии существует некоторый процент работников, для которых возможности карьерного роста и развитие по вертикали играют ключевую роль, соответственно, являются эффективной мотивационной силой.
9	Профессиональное развитие	Механизм управления мотивацией должен включать элементы обучения персонала. Работники испытывают потребности не только в признании трудовых заслуг, но и в личном профессиональном развитии. Необходимо развивать в коллективе профессиональную культуру с точки зрения новаторства.
10	Значимость трудовой деятельности	Каждую должность необходимо наполнять смыслом, регламентировать её полезность на корпоративном уровне, обеспечивать социальную значимость деятельности сотрудников.

На основании материалов, приведенных в таблице выше, был выполнен анализ интенсивности влияния факторов на мотивацию труда в рамках МУП «Водоканал», специализирующегося на оказании услуг по водоснабжению населения (рис. 1).



Рис. 1. Анализ мотивационных факторов МУП «Водоканал»

Согласно рисунку 1, можно сделать вывод о том, что для большинства сотрудников МУП «Водоканал» наиболее значимым фактором, как в процессе выбора трудовой деятельности, так и при непосредственном функционировании на предприятии, стала гарантия стабильности. Действительно, одной из особенностей рассматриваемой организационно-правовой формы хозяйствования является устойчивость к воздействиям внутренней и внешней среды. У предприятия высокий уровень конкурентоспособности, поскольку частные предприниматели редко сосредотачивают интерес в области городского хозяйства. С другой стороны, МУП протезируется

на государственном (муниципальном) уровне и в этой связи выполняется ряд гарантированных условий: защита от разорения, своевременная оплата труда, предоставление стандартного социального пакета.

На третьем месте по значимости расположился фактор, характеризующий условия ведения хозяйственной деятельности сотрудников. Как показывает график, ожидания более благоприятных условий у действующего персонала не оправдались, хоть и не были завышенными относительно других потребностей. Большинство осознавали фактический характер производимых на предприятии работ. Однако будучи в статусе официально трудоустроенных, многие столкнулись с такой проблемой, как наличие высокой доли изношенного оборудования, что, безусловно, стало причиной снижения позиций рассматриваемого мотивационного фактора.

На четвертом и пятом местах расположились, соответственно, факторы учёта ценности труда и структурирования трудовой деятельности, на шестом месте – социальное развитие коллектива. Здесь необходимо отметить, что наибольшую часть рабочего штата составляют сотрудники в возрасте от 45 до 65 лет, которые не рассматривают фактор реализации коллективного взаимодействия и социальной активности как первоочередный и значимый в отличие от воззрений молодых специалистов (общая доля которых на предприятии составляет не более 10 %). Преобладающая доля сотрудников отдаёт предпочтение признанию результатов трудовой деятельности, а также организационному структурированию труда. Низкие показатели значимости потребностей в управлении, профессиональном развитии и в достижении более глобальных целей аналогично обусловлены высоким коэффициентом текучести молодых кадров. Тем не менее, стоит обратить внимание на тот факт, что на стадии рассмотрения возможности трудовой деятельности в штате муниципального унитарного предприятия «Водоканал» ожидания потенциальных работников в области профессионального совершенствования и развития управленческой деятельности были гораздо выше. Иными словами, в настоящей системе управления мотивацией существует ряд закономерностей, ставших причинами снижения интересов сотрудников, например, к приобретению новых профессиональных знаний и навыков, а также к профессиональному росту в разрезе должностных категорий.

Таким образом, все вышеприведенное обуславливает необходимость разработки для системы менеджмента исследуемого предприятия такого организационно-экономического механизма, который бы компенсировал выявленные недостатки и повысил степень вовлеченности сотрудников в достижение производственных целей путем улучшения качества индивидуальной и коллективной трудовой деятельности.

Результаты

Организационно-экономический механизм управления мотивацией должен отвечать следующим условиям:

- функционировать с ориентацией на долгосрочную перспективу в рамках заданной степени интенсивности;
- допускать возможность внесения корректировок в уже развернутые процессы и мероприятия;
- действовать в синергии с общими стратегическими целевыми установками организации [4].

С точки зрения авторов, оптимальная структура такого механизма для МУП может выглядеть следующим образом (рис. 2).

Как видно из рисунка 2, разработку организационно-экономического механизма необходимо начинать с анализа комплекса воздействующих факторов стимулирования (непосредственно с учетом принципов мотивации). Далее формируется алгоритм мотивационной системы с четырьмя основными этапами. Рассмотрим каждый из них в рамках менеджмент-системы МУП:

- на первом этапе необходимо выявить ключевые проблемы, демотивирующие сотрудников (как было отмечено ранее, для МУП «Водоканал» это изношенность основных фондов, отсутствие образовательных и нехватка корпоративных мероприятий; здесь же стоит отметить неизменяемость процентной ставки премирования, что негативно сказывается на мотивации сотрудников к выполнению большего объема работ);

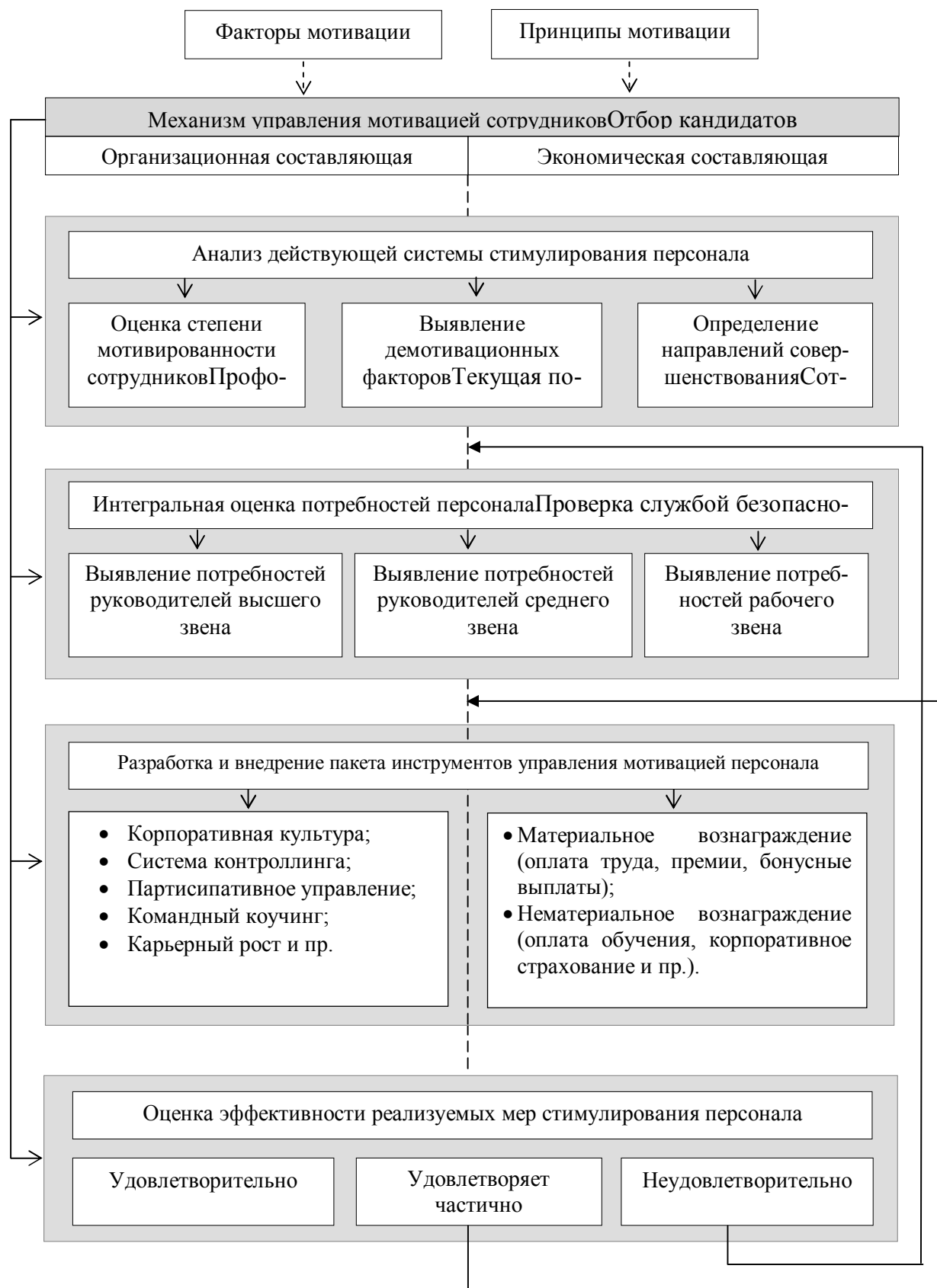


Рис. 2. Организационно-экономический механизм управления мотивацией персонала в МУП

– второй этап предполагает определение истинных потребностей всего штата сотрудников предприятия, включая руководителей, менеджеров среднего звена и рабочих подведомственных отделов, цехов, производственных участков;

– разработка инструментария, основанного на результатах предыдущих исследований, осуществляется на третьем этапе (для МУП «Водоканал» актуальными инструментами мотивации являются: оплата труда, премирование на основе коэффициентов КРІ, страхование, полная или частичная оплата обучения, возможность участия в управлении, карьерный рост, развитие корпоративной культуры, а также информационное снабжение менеджеров в рамках системы контроллинга);

– завершающий этап предполагает оценку эффективности реализуемых мер стимулирования (в случае, когда пакет применяемых инструментов лишь частично удовлетворил ожидания от мотивационной системы, необходимо проработать третий этап; если подобранные инструменты в целом не изменили ситуацию на предприятии, необходимо вернуться на второй этап, изменив подход к оценке потребностей персонала).

Заключение

Гибкость и способность к адаптации организационно-экономического механизма управления мотивацией во многом способствует достижению конечных стратегических целей предприятия и повышению его производственной эффективности. Элементы мотивационного механизма должны быть сбалансированы, а его функционирование – согласовано с принципами и факторами стимулирования. Важно соблюдать комплексность организационных и экономических решений, качественно коррелировать распределение материальных, нематериальных и социально-психологических инструментов мотивации.

Литература

1. Анненков С.А. Проблемы эффективности государственных унитарных предприятий в России на современном этапе // Экономика в промышленности. 2012. № 3. С. 10–13.
2. Булеев И.П., Атаманчук Г.С. Проблемы формирования механизма мотивации персонала промышленного предприятия // Вестник экономической науки Украины. 2010. № 1 (17). С. 42–47.
3. Верига А.В., Евсеенко В.А. Организационно-экономический механизм управления мотивацией персонала // Менеджер. 2021. № 2. С. 105–112.
4. Герасимова М.В., Мусина Д.Р. Оценка уровня устойчивого развития нефтегазовой компании // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2018. № 2. С. 114–119.
5. Долженко Р.А. Системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала // Российское предпринимательство. 2010. № 8-2. С. 70–75.
6. Кабанов В.Н., Стерхова Н.Г., Кириллова Н.В. Сбалансированный механизм мотивации персонала // Вестник Том. гос. ун-та. 2010. № 341. С. 144–150.
7. Немоляев В.В., Савенко А.А. Профессиональное развитие как фактор трудовой мотивации работников // Вестник СГЮА, 2017. № 1. С. 219–223.
8. Пискайкина Е.С., Геладан С. Оценка мотивационных факторов, влияющих на профессиональную деятельность персонала: признание как элемент мотивации // Эксперт: теория и практика. 2020. № 5 (8). С. 53–57.
9. Ризванова М.А., Шайхутдинова Г.Ф. Генезис концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности // В сб.: Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. Материалы X Всеросс. науч.-практич. конф. с междунар. участием. 2018. С. 247–252.
10. Соловьева И.А., Герасимова М.В., Мусина Д.Р. Формирование многокритериальной модели оценки эффективности системы обучения и развития организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т. 9. № 2. С. 49.
11. Холодкова К.С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 5. С. 213–221.
12. Шайхутдинова Г.Ф. Совершенствование системы подготовки кадров для сферы малого предпринимательства в Республике Башкортостан // Вестник университета (ГУУ). 2011. № 8. С. 209–211.