

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ПТИЦЕФАБРИКА ИРБИТСКАЯ»

Б. А. ВОРОНИН, доктор юридических наук, профессор,
М. С. СЕРЕБРЕННИКОВА, старший преподаватель,
Н. Б. ФАТЕЕВА, старший преподаватель,
Уральский государственный аграрный университет
(620075, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42)

Ключевые слова: мотивация, система управления персоналом, ООО «Птицефабрика Ирбитская», формирование трудовой мотивации персонала.

В связи со сложившейся ситуацией на рынке труда в России и изменившейся системой ценностей и отношением персонала к труду невозможно полностью удовлетворить материальные потребности наемных работников. Поэтому разработка методов внешнего и внутреннего мотивирования персонала к качественному и эффективному труду, которые соответствовали бы интересам работодателей и общественным интересам, удовлетворяли потребности персонала, является одним из наиболее актуальных направлений в сфере управления персоналом предприятия. С точки зрения получаемых благ мотивация разделяется на два типа: материальная и нематериальная. Как правило, данные типы мотивации применяются одновременно. В зависимости от степени управления и назначенных целей мотивации соотношение материальных и нематериальных типов мотивации меняется. Материальная мотивация учитывает приобретение конкретных материальных благ, которые находят выражение в денежном эквиваленте, материальных благах либо услугах. Материальная мотивация персонала используется на уровне отдельного работника либо групп работников. На уровне мотивации всего коллектива компании она используется реже, так как считается неэффективной. Нематериальная мотивация ориентирована на получение работниками эмоциональных выгод. Выгоды могут проявляться в различных формах, например в уровне самооценки, психологическом комфорте. Мотивация является побуждением человека к труду через внутренние побудительные компоненты, такие как потребности, увлечения, ценностные ориентиры, закрепляемые через сознание человека факторы внешней среды. В системе управления персоналом выделяют административные, экономические, социально-психологические методы мотивации. Мотивация в системе управления персоналом структурируется по следующим направлениям: условия работы, ресурсы, признание, взаимоотношения, ответственность. Использование методов мотивации персонала по указанным направлениям дает возможность воздействовать на все уровни и все организационные единицы фирмы. Внешняя мотивация ставит перед собой задачу стимулирования и развития внутренней мотивации персонала. Достичь поставленной задачи возможно за счет постоянной оценки мотивации персонала и использования методов, соответствующих уровню мотивации.

THE SYSTEM OF PERSONNEL MOTIVATION IN LLC «POULTRY FACTORY IRBIT»

B. A. VORONIN, doctor of juridical sciences, professor,
M. S. SEREBRENNIKOVA, senior lecturer,
N. B. FATEEVA, senior lecturer,
Ural State Agrarian University
(42 K. Liebknehta str., 620075, Ekaterinburg)

Keywords: motivation, personnel management system, LLC «Poultry Factory Irbitskaya», formation of labor motivation of personnel.

Given the current situation in the labor market in Russia and in connection with the changed value system and the attitude of staff to work, it is impossible to fully meet the material needs of hired workers. Therefore, the development of methods for external and internal motivation of personnel for quality and efficient work that would meet the interests of employers and the public interest, meet the needs of personnel, is one of the most relevant areas in the field of personnel management. Investigating motivation from the point of view of the benefits received, the motivation is divided into two types: material and non-material. As a rule, these types of motivation are used simultaneously. Depending on the degree of management and the designated goals of motivation, the correspondence of material and non-material types of motivation changes. Material motivation takes into account the acquisition of specific material goods, which are expressed in terms of money, material goods or services. Material motivation of the personnel is used at the level of an individual worker or groups of workers. At the level of motivation of the entire staff of the company, it is used less often, since it is considered ineffective. Intangible motivation is focused on getting employees emotional benefits. The benefits can be manifested in various forms, for example, increasing the level of self-esteem, psychological comfort. Motivation is a person's motivation for work, through internal motivating components, such as needs, hobbies, value orientations, environmental factors fixed through the human mind. In the system of personnel management, administrative, economic, social-psychological methods of motivation are singled out. Motivation in the personnel management system is structured in the following areas: working conditions, resources, recognition, relationships, responsibility. Use of methods of motivation of the personnel in the specified directions gives the chance to influence on all levels and all organizational units of firm. External motivation sets a goal in stimulating and developing the internal motivation of the staff. It is possible to achieve the task at the expense of a constant assessment of staff motivation and using methods corresponding to the level of motivation.

Положительная рецензия представлена А. Н. Митиным, доктором экономических наук, профессором, заведующим кафедрой Уральского государственного юридического университета.

Цель исследования:

- рассмотреть с позиции теории сущность, методы, виды, этапы, оценку системы мотивации персонала;
- проанализировать существующую систему мотивации персонала в ООО «Птицефабрика Ирбитская»;
- определить направления совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Птицефабрика Ирбитская».

Методы исследования: анализ, синтез, обобщение, социологический.

Результаты исследования. Обсуждение

Мотивация персонала в системе менеджмента рассматривается как процесс, обеспечивающий постоянное выполнение работниками желаемых действий для улучшения качества работы.

Понятие мотивации в системе управления персоналом появилось в России относительно недавно. Представим несколько определений данного понятия.

По мнению В. В. Лукашевич, мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации.

Немного другое определение дает А. И. Турчинов: мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей.

Обобщая эти два определения, можно сделать вывод, что мотивация – внутреннее состояние человека, спровоцированное внешним либо внутренним влиянием, взаимосвязанное с его потребностями, которое стимулирует, побуждает и ориентирует его действия к установленной цели. Чем стремительнее станут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения разных потребностей, потому что из-за недостатка чего-то у человека появляется ощущение дискомфорта.

Сущность мотивации заключается в том, что поведение человека всегда мотивировано. Побуждать сотрудников к мотивации означает задеть их важные интересы, потребности в чем-либо с целью выпол-

нения работы в соответствии с переданными им правами и обязанностями, ориентируясь на принятые управленческие решения. Главная цель мотивации персонала сводится к достижению отождествления личных целей каждого сотрудника с целями компании.

Общий алгоритм управления мотивацией персонала показан на рис. 1.

Первый этап заключается в постановке целей в области качества. Управление мотивацией персонала основывается на постановке целей. В главную очередь следует отчетливо установить и определить цели компании. Цели должны быть детализированы вплоть до уровня подразделений, отдельных продуктов и процессов.

Второй этап сводится к оценке степени мотивации персонала. Для оценки степени мотивации могут применяться положения различных теорий мотивации.

Третий этап заключается в постановке целей мотивации персонала. Цели мотивации персонала детализируются по различным уровням.

На четвертом этапе осуществляются разработка и применение методов мотивации.

На пятом этапе оценивается достижение целей мотивацией. Через определенные интервалы следует реализовывать вторичную оценку степени мотивации персонала. Такой анализ предоставляет возможность получить обратную связь о работе используемых способов мотивации персонала и привести нужные изменения.

Для оценки мотивации персонала применяется несколько известных теорий мотивации. Эти теории подразделяются на две категории. К первой категории относят «факторные теории». В этих теориях исследуются всевозможные факторы, приводящие к мотивации персонала. Ко второй категории относятся «процессные теории». Сущность процессных теорий заключается в объяснении связей мотивации персонала с поведением людей.

К наиболее известным и часто применяемым факторным теориям можно отнести следующие.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. В соответствии с данной теорией потребности человека

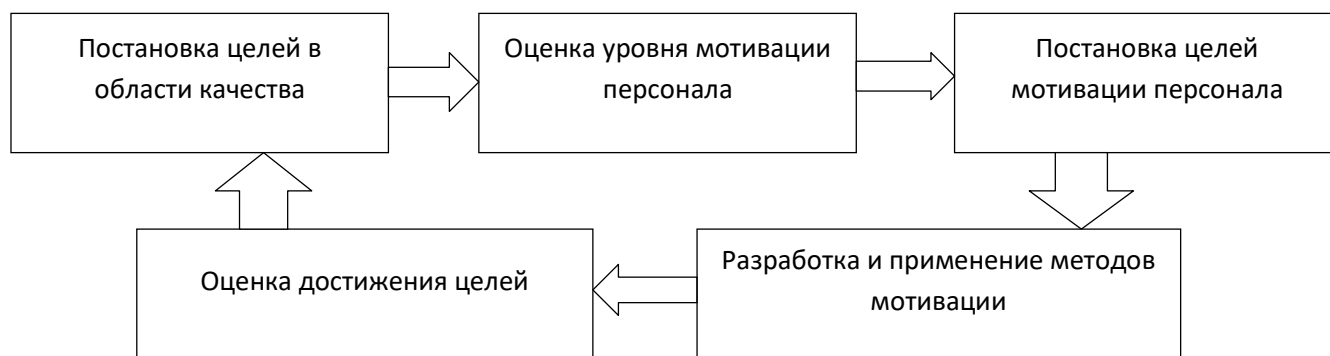


Рис. 1. Этапы управления мотивацией персонала
 Fig. 1. Stages of personnel motivation management
 avu.usaca.ru

представляются в виде иерархии и обычно изображаются в виде пирамиды. За счет выполнения последовательных действий по удовлетворению потребностей человека повышается его мотивация и возникает потребность в достижении нового уровня.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга. В основе этой теории лежит разделение потребностей человека на две большие группы: факторы «гигиены» и факторы «мотивации». Эти группы факторов отражают соотношение удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудника своей работой. Факторами неудовлетворенности являются: политика компании, заработная плата, статус, условия труда. Факторами удовлетворенности являются: признание, содержание работы, самореализация, личные достижения, личный рост.

К процессным теориям относят следующие.

Теория ожиданий В. Врума. В основе этой теории лежит положение, совершение каких-либо действий людьми на основе ожидаемого результата от совершаемого действия. Люди полагают, что в случае выполнения ими некоторого порядка действий они получают результат, удовлетворяющий их желание. Согласно этой теории мотивация персонала строится на трех ключевых переменных: валентность, соответствие действительности, ожидания.

Теория справедливости Дж. С. Адамса. Сущность рассматриваемой теории заключается в том, что работники ожидают объективного равновесия между прилагаемыми усилиями и вознаграждением за усилия. Под усилиями понимаются: затраты времени, лояльность, трудолюбие, целеустремленность. Под вознаграждениями понимаются: заработная плата, выгоды, репутация, ответственность, обеспеченность интересной работой. По этой теории мотивация персонала будет тем выше, чем большее количество персонала считает условия работы справедливыми.

Теория целей Э. Локка. Основа данной теории заключается в том, что цели значимы в поведении людей. Люди прикладывают усилия в достижении конкретных целей, чтобы удовлетворить свои желания и потребности. При применении данной теории мотивация персонала выстраивается таким образом, чтобы цели организации и цели персонала были согласованными. Мотивация персонала будет тем выше, чем более близки цели организации и цели отдельно взятых сотрудников.

Исследуя мотивацию персонала, отметим, что мотивированность работников – это гарантия эффективной работы организации. По этой причине немаловажно сохранять ее на высоком уровне, проводя с определенной периодичностью оценочные мероприятия, направленные на выявление эффективности методов мотивации, используемых в организации.

Оценка уровня мотивации персонала может быть первичной и вторичной.

Первичная оценка мотивации применяется на этапе приема на работу нового сотрудника. Цель первичной оценки заключается в определении заинтересованности человека в продуктивной работе, видении перспектив в своей работе, готовности к обучению и дальнейшему развитию.

Вторичная оценка уровня мотивации персонала проводится среди сотрудников, работающих на предприятии. Вторичная оценка проводится с определенной периодичностью. Ее цель заключается в определении эффективности мотивации персонала, а также в выявлении заинтересованности в дальнейшем профессиональном развитии у сотрудников. Вторичная оценка позволяет отслеживать изменения мотивирующих факторов, а также определять сотрудников, прилагающих усилия в работе над собой, в приобретении новых навыков и качеств, необходимых как для повышения эффективности работы, так и для дальнейшего карьерного роста.

Для корректности проведения оценки управления мотивацией персонала необходимо соизмерять произведенные затраты и полученные результаты, а также определить критерии оценки. Одним из критериев оценки можно считать период достижения конкретных результатов в производственной деятельности организации. Вторым критерием оценки могут стать минимальные затраты, позволившие добиться этих результатов. Третий критерий оценки – оптимальность комбинации мотивирующих факторов, используемых для обеспечения достижения результата. Отметим, что критерием эффективности при оценке управления мотивацией персонала в любом случае станет минимизация расходов, направленных на решение поставленной задачи, но главная задача – получение не только экономического, но и социального эффекта: выявление перспективных сотрудников и повышение качества кадрового состава компании.

Таким образом, оценка степени мотивации персонала компании дает возможность определять и применять на практике наиболее эффективные мотивирующие факторы, которые гарантируют высокую производительность труда. При использовании методов оценки мотивации персонала определяются наиболее перспективные сотрудники, инвестируя средства в обучение и развитие которых, организация сможет добиться обеспечения себе конкурентного преимущества.

Рассмотрим, как теоретические аспекты управления персоналом реализуются на практике на примере ООО «Птицефабрика Ирбитская».

Птицефабрика Ирбитская была основана в 1961 г. на базе колхоза имени Димитрова. В настоящее время ООО «Птицефабрика Ирбитская» – один из ос-

новых производителей и поставщиков яичной продукции в Восточном управленческом округе Свердловской области. Кроме яйца производится мясо птицы и субпродукты куриные.

ООО «Птицефабрика Ирбитская» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели извлечение прибыли.

В соответствии с Уставом и Общероссийским классификатором видов экономической деятельности, внесенных в ЕГРЮЛ, общество осуществляет следующие виды деятельности: культивирование зерновых (помимо риса), зернобобовых культур и семян масличных культур; изготовление и консервирование мяса птицы; изготовление продукции из мяса убойных животных и мяса птицы; торговая деятельность оптовая яйцами; торговая деятельность оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными продуктами; торговая деятельность розничная мясом и мясными продуктами в специальных торговых центрах; торговая деятельность розничная яйцами в специализированных магазинах.

Единоличным исполнительным органом общества является генеральный директор, выбираемый общим собранием участников общества. Генеральный директор подотчетен общему собранию участников общества. Генеральный директор общества реализует текущее управление хозяйственной деятельностью общества, следуя нормам законодательства Российской Федерации и Устава ООО «Птицефабрика Ирбитская».

Общество ведет собственную деятельность в соответствии с действующим законодательством. Общество осуществляет учет результатов работы. Бухгалтерский, оперативный и статистический учет и отчетность ведутся в порядке, установленном законодательством.

Результаты финансово-хозяйственной деятельности отражаются в бухгалтерском и налоговом учете ООО «Птицефабрика Ирбитская».

К основополагающим производственным подразделениям причисляются цеха, принимающие прямое участие в производстве продукции: цех птицеводства, цех убой и переработки. Вспомогательные подразделения общества создают условия для изготовления готовой продукции. К ним относятся кормоцех, ремонтная мастерская, техническая служба. Обслуживающее подразделение общества представлено несколькими службами: транспортный цех, МОП, служба охраны, магазины, яйцесклад, лаборатория. Производственные подразделения подчиняются генеральному директору, управление цехами осуществляется начальниками производственных подразделений.

Основные функциональные отделы общества группируются в две основные службы: экономическую и кадровую. Экономический отдел состоит из

бухгалтерии, которая подчиняется главному бухгалтеру. Кадровая служба представлена инспектором кадров и подчиняется непосредственно генеральному директору.

В ООО «Птицефабрика Ирбитская» применяется линейно-функциональная структура управления. При данной структуре управления организация действий каждого подразделения возлагается на непосредственного руководителя службы.

Сущность линейно-функциональной системы состоит в том, что ключевые направления производственно-хозяйственной деятельности общества возглавляют заместители генерального директора.

Для организационной структуры ООО «Птицефабрика Ирбитская» характерно централизованное управление работой, инвестициями, персоналом и планированием зарплаты, что гарантирует концентрирование большей доли полномочий у высшего звена. Руководство обществом, основанное на централизованном управлении, гарантирует большую степень контроля, дает возможность сократить число и масштабы решений, принимаемых менее опытными начальниками.

При представленной структуре управления подразделения находятся в подчинении основного линейного начальника. Собственные решения они претворяют в действительность через генерального директора или в пределах возложенных на них полномочий напрямую при помощи определенных управляющих служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура содержит в себе специальные подразделения при линейных руководителях.

Сейчас на предприятии работает 123 человека, 64,66 % – работники основного производства, 6,03 % – руководители, 9,48 % – специалисты, 19,93 % – работники вспомогательного производства.

Анализ распределения работников по уровню образования выявил, что работники ООО «Птицефабрика Ирбитская» имеют низкую квалификацию, что может вызвать снижение производительности труда.

Анализ динамики обучения рабочих выявил негативные тенденции: несмотря на рост численности персонала предприятия, наблюдается снижение подготовки рабочих, что может вызвать неэффективное использование огромного потенциала сложного заводского оборудования, в результате возникает риск снижения объемов производства и потери прибыли.

В основном повышение квалификации проходят работники, выполняющие работы в электроустановках; работники, к чьим специальностям устанавливается обязательное требование подтверждения действующего сертификата; руководящий состав.

Не развита система стажировки и профессионального обучения новых работников на рабочих местах.

Не все сотрудники удовлетворены видами работ, которые, по их мнению, не входят в их функциональные обязанности, но недовольство этим проявляют только в своем кругу. В результате накапливается недовольство, периодически вызывающее разногласия в коллективе.

Многие сотрудники не находят должного признания и уважения, что также негативно сказывается на мотивации персонала.

Выводы и предложения

Необходимо применить методику тимбилдинг, которая позволит:

- развить командный дух в работе сотрудников ООО «Птицефабрика Ирбитская»;
- выявить и реализовать личностный потенциал сотрудников;
- обнаружить ошибки в общении, порождающие взаимное непонимание между членами рабочего коллектива компании;

- найти варианты решения конфликтных ситуаций;
- развивать способность принятия решений в критических и нестандартных ситуациях;
- сформировать у сотрудников доверие к обществу и друг к другу, приверженность целям компании.

Следующим предложением в совершенствовании развития системы мотивации персонала является внедрение системы управления деловой карьерой. Карьерное стимулирование позволит задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников.

Таким образом, система мотивации персонала предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и, как следствие, повышение эффективности труда и его качества.

Литература

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. М. : Альпина Паблшер, 2017. С. 150; URL : <http://www.iprbookshop.ru/62046.html>.
2. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2015. С. 282.
3. Зарубина Е. В., Петрова Л. Н. Основные теории мотивации // Аграрное образование и наука. 2016. № 4. С. 41.
4. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2015. 240 с.
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А. Н. Байдаков и др. Ставрополь : Ставропольский гос. аграрный университет, 2017. С. 116; URL : <http://www.iprbookshop.ru/76038.html>.
6. Серебренникова М. С., Фатеева Н. Б. Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда // Аграрное образование и наука. 2015. № 4. С. 29–32.
7. Турчинов А. И. Управление персоналом : учеб. М. : РАГС, 2016. С. 608.
8. Шипиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М. : ГроссМедиа, 2014. С. 224.
9. Федосеев В. Н. Управление персоналом : учеб. пособие. М.; Ростов н/Д : ИКЦ «МарТ», 2015. С. 528.
10. Федоров Н. В., Бутко Е. Я., Кураков В. Л., Кураков А. Л. и др. Экономическая энциклопедия. М. : Изд-во «Гелиос АРВ», 2013. С. 1024.

References

1. Vetluzhskih E. Motivation and remuneration of labor: Tools. Techniques. Practice / E. Vetluzhskih. M. : Alpina Pabliher, 2017. P. 150; URL : <http://www.iprbookshop.ru/62046.html>.
2. Gerchikov V. I. Personnel management: the employee is the most effective resource of the company : tutorial. M. .: INFRA-M, 2015. P. 282.
3. Zarubina E. V., Petrova L. N. Basic theory of motivation // Agrarian education and science. 2016. № 4. P. 41.
4. Lukashevich V. V. Fundamentals of personnel management : textbook. M. : KNORUS, 2015. 240 p.
5. Motivation and stimulation of work : tutorial / A. N. Baidakov etc. Stavropol : Stavropol State Agrarian University, 2017. P. 116; URL : <http://www.iprbookshop.ru/76038.html>.
6. Serebrennikova M. S., Fateeva N. B. Actual problems of motivation and stimulation of labor // Agrarian education and science. 2015. No. 4. P. 29–32.
7. Turchinov A. I. Personnel management : textbook. M. : RAGS, 2016. P. 608.
8. Shipiro S. A. Motivation and incentives for staff. M. : GrossMedia, 2014. P. 224.
9. Fedoseev V. N. Personnel management : tutorial. M.; Rostov-on-Don : ICC «MarT», 2015. P. 528.
10. Fedorov N. V., Butko E. Ya., Kurakov V. L., Kurakov A. L. et al. The economic encyclopedia. M. : Publishing house «Helios ARV», 2013. P. 1024.