

УДК 330:658.3.07

DOI: 10.26140/anie-2019-0804-0065

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ХАПК «ГРИНАГРО»

© 2019

**Нига́й Евге́ния Анто́новна**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления

**Око́рокова Васи́лина Алекса́ндровна**, студент 4 курса, направления

«Управление персоналом», кафедры экономики и управления

**Петро́ва Дари́на Дми́триевна**, студент 4 курса, направления

«Управление персоналом», кафедры экономики и управления

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, 41, e-mail: dardar0397@mail.ru)*

**Аннотация.** Цель: Эффективная организация работы с персоналом обуславливает устойчивое функционирование компании и ее успешное развитие. Необходимость совершенствования кадровой политики производственного предприятия требует универсальной и эффективной системы мотивации и стимулирования сотрудников. Поэтому целью исследования стала разработка универсальной системы управления мотивацией и стимулированием труда персонала, применимой в деятельности производственных предприятий, на примере ООО «ХАПК «ГринАгро». Методы: Системный анализ сущности мотивации и стимулирования трудовой деятельности, а также методы индукции и дедукции, позволяющие определить частные и общие взаимосвязи среди отдельных элементов разработанной системы мотивации и стимулирования труда. Результаты: На основе анализа деятельности производственного предприятия, а также проведенного исследования кадрового потенциала и мотивационного профиля персонала предложена универсальная система циклически взаимосвязанных элементов управления мотивацией и стимулированием труда сотрудников разных категорий – управленческого и производственного персонала. Научная новизна: В статье впервые на основе проведенного исследования и анализа деятельности предприятия разработана система управления мотивацией и стимулированием труда персонала в отношении отдельных категорий работников, а также предложена формула расчета единовременной надбавки производственных рабочих при осуществлении наставничества. Практическая значимость: Предложения и результаты статьи могут быть использованы в практической деятельности производственных предприятий, а также рекомендованы к внедрению в деятельности ООО «ХАПК «ГринАгро», что подтверждается актом о внедрении.

**Ключевые слова:** мотивация и стимулирование трудовой деятельности, система мотивации и стимулирования трудовой деятельности, управлением мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, производственное предприятие, административно-управленческий персонал, производственные рабочие.

## IMPROVEMENT OF A SYSTEM OF MOTIVATION AND WORK INCENTIVES OF PERSONNEL OF LLC HAPK GREENAGRO

© 2019

**Nigay Evgenia Antonovna**, candidate of economic sciences, associate professor  
of Department of Economics and Management

**Okorokova Vasilina Aleksandrovna**, 4<sup>th</sup> year student, direction «Human resource management»,  
Department of Economics and Management

**Petrova Darina Dmitriyevna**, 4<sup>th</sup> year student, direction «Human resource management»,  
Department of Economics and Management

*Vladivostok State University of Economics and Service  
(690014, Vladivostok, Gogol St., 41, e-mail: dardar0397@mail.ru)*

**Abstract.** Purpose: The effective organization of work with personnel causes steady functioning of the company and its successful development. Need of improvement of personnel policy of manufacturing enterprise demands the universal and effective system of motivation and stimulation of employees. Therefore development of a universal control system of the motivation and work incentives of personnel applicable in activity of manufacturing enterprises, on the example of LLC HAPK GreenAgro became a research objective. Methods: The system analysis of essence of motivation and stimulation of work and also the methods of induction and deduction allowing to define private and general interrelations among separate elements of the developed system of motivation and work incentives. Results: On the basis of the analysis of activity of manufacturing enterprise and also the conducted research of personnel potential and a motivational profile of personnel the universal system of cyclically interconnected control elements by motivation and work incentives of employees of different categories – administrative and production personnel is offered. Scientific novelty: In article for the first time on the basis of the conducted research and the analysis of activity of the enterprise the control system of motivation and work incentives of personnel concerning separate categories of workers is developed and also authors offered a formula of calculation of a single extra charge of production workers at mentoring implementation. Practical importance: Offers and results of article can be used in practical activities of manufacturing enterprises and also are recommended for introduction in activity of LLC HAPK GreenAgro that is confirmed by the adoption deed.

**Keywords:** motivation and stimulation of work, system of motivation and stimulation of work, management of motivation and stimulation of work, manufacturing enterprise, administrative and managerial personnel, production workers.

Система стимулирования и мотивации персонала является неотъемлемой составляющей эффективной политики управления организацией. Изучению стимулирования и мотивации персонала посвящены научные исследования отечественных и зарубежных ученых.

И. А. Джидарьян представлял мотивацию «как процесс мотивационного поведения и как механизм определения направления и способа выполнения определенных видов деятельности» [1]. М. Альберт считал, что мотивация – это «процесс побуждения других к достижению личных целей или целей организации» [2]. Ю. А.

Цыпкин определяет мотивацию как «процесс генерации внутреннего возбуждения, чтобы члены организации могли достигать целей организации в соответствии со своими обязанностями и планами» [3].

В. К. Вилюнас утверждает, что термин «мотивация» – это все действия и поведение, которые определяют окончательное направление и предрассудки психической деятельности и поведения, которые приводят к поведенческому определению индукции и направления поведения [4].

Б. Карлоф считал, что «мотивация состоит в том, что-

бы двигать людей в определенном контексте и в ряде интеллектуальных, физиологических и психологических процессов, чтобы определить, как человек ведет себя и в каком направлении он определяет свою энергию» [5].

Таким образом, мотивация функционирует как интегрированная система процессов, ответственных за побуждение и деятельность.

В целом систематизируя определения мотивации, она может быть истолкована как:

- динамический процесс формирования мотива [6];
- влияние на поведение человека для достижения индивидуальных, коллективных и социальных целей [7];
- выбор мотивирующих объяснений, словесного поведения для демонстрации фактического рабочего поведения [8].

Что касается такого понятия, как «стимулирование», то А. Я. Кибанов определяет, что «стимулирование – это способ контроля трудовой практики работников, которые сознательно влияют на поведение рабочей силы, влияют на их средства к существованию и используют мотивацию для продвижения своей деятельности» [9].

О. С. Белокрылова определяет стимулирование как «преднамеренное или непреднамеренное манипулирование человеком или группой людей для поддержания определенной характеристики трудовой деятельности, прежде всего, меры трудовой деятельности». При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия» [10].

Лукассен Я. рассматривает стимулирование как «стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействовать побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации» [11].

Проанализировав данные определения, мы можем заключить, что процесс стимулирования влияет на людей, поощряет их и побуждает работников к эффективному труду.

Стимулирование – это способ мотивировать работу и оказывать влияние на людей, побуждая их к конкретным действиям. Это процесс, который сознательно направлен на инициирование действий с конкретными мотивами и целями. Стимулирование оказывает влияние на усилия, трудолюбие, терпение, сосредоточенность и честность сотрудников.

В деятельности производственных предприятий система стимулирования и мотивации персонала приобретает особую специфику, обусловленную как отраслевой принадлежностью предприятия, так и необходимостью разграничивать систему работы с персоналом в отношении административных служащих и производственных рабочих. Подобное разделение обеспечивает эффективное использование мотивационных инструментов, учитывающих специфику труда каждой категории работников. Как результат – максимально полное использование потенциала трудовых ресурсов предприятия.

Общество с ограниченной ответственностью «Ханкайский агропромышленный комплекс «Грин Агро» (ООО «ХАПК «Грин Агро»), расположенный в Ханкайском районе Приморского края, является крупнейшим предприятием по производству и переработке молочной продукции полного и закрытого автоматизированного цикла на Дальнем Востоке. ХАПК «Грин Агро» охватывает весь производственный цикл: заготовка кормов, хранение кормов, переработка молока, реализация молока и молочной продукции в торговой сети. Общий объем производства молока составляет 14700 тонн в год, что обеспечивает предприятию лидирующие позиции в Приморском крае [12].

Предприятие имеет сложную организационную структуру с численностью персонала 143 человека, большинство из которых (58%) представлены категорией «производственные рабочие» (рисунок 1).

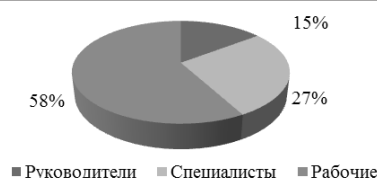


Рисунок 1 – Структура персонала ООО «ХАПК «ГринАгро»

Анализ системы стимулирования и мотивации ООО «ХАПК «ГринАгро» позволил определить основные инструменты, используемые в управлении персоналом предприятия, представленные на рисунке 2.

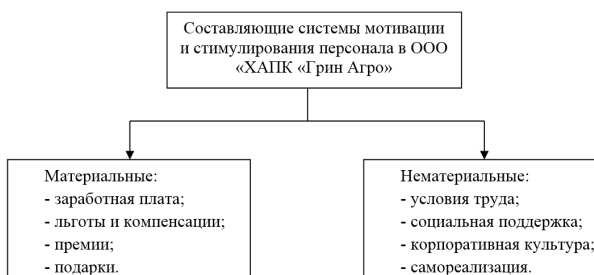


Рисунок 2 – Элементы системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «ХАПК «Грин Агро»

Набор применяемых инструментов является достаточно традиционным для предприятий подобного типа и в целом обеспечивает его эффективное функционирование.

Для выявления основных факторов мотивации персонала ООО «ХАПК «Грин Агро», был проведен опрос 62 сотрудников предприятия [13]. В качестве инструмента была использована анкета, разработанная на основе методики «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина и адаптированная с учетом специфики исследуемой организации. Анкета предполагает необходимость оценки сотрудником основных мотивационных факторов таких как: оплата труда, социальные гарантии, физические условия работы, режим работы, ресурсы, правила и процедуры, признание руководством, удовлетворенность взаимодействием, социально-психологический климат, ценности организации, возможности для развития и интерес к работе, а также определения степени их значимости.

В опросе приняли участие 62 человека (сотрудники администрации и рабочий персонал), что составляет 43 процента от общего числа сотрудников.

Наиболее высокие показатели удовлетворенности со стороны персонала наблюдаются по критериям: социальные гарантии (77,42 процента), условия труда (55,91 процент), политика и процедуры (29,03 процента).

Также респондентам предлагалось оценить значимость каждого мотивационного фактора. Результаты оценки представлены на рисунке 4. Респонденты указали практически все характеристики как значимые, и степень их важности соответствует социально приемлемым ответам.

Как видно, для административного персонала наиболее важными являются, понимание правил и процедур, а также прислушивание к мнению сотрудников со стороны руководства. Для рабочего персонала по шкале важности наибольшие 4,79 балла набрал показатель отношения в коллективе, а показатель понимание правил, процедур и прислушивание к мнению сотрудников имеют 4,74 балла. Наименее значимую роль для рабочего персонала имеет показатель развития карьеры в компании.

В целом исследование показало высокую важность

факторов мотивации, связанных с материальной составляющей. Уровень оплаты труда, вознаграждения, социальные гарантии, материалы и инструменты для работы, рабочее место и режим работы были оценены одинаково, как максимально важные по пятибалльной шкале всеми респондентами. Вопросы, касающиеся нематериальной мотивации, по показателю важности были оценены административным персоналом выше, чем рабочим персоналом.

В результате проведенного исследования выявлены следующие аспекты системы мотивации в организации:

- Слабая проработанность мотивационных и стимулирующих мероприятий по категориям персонала (для административных работников и производственных рабочих).

- Отсутствие налаженных коммуникационных связей руководства организации со своими сотрудниками и связи между подразделениями, и как следствие, слабая информированность сотрудников о системе поощрений.

- Доминирование методов материального стимулирования и незначительное использование методов нематериального стимулирования.

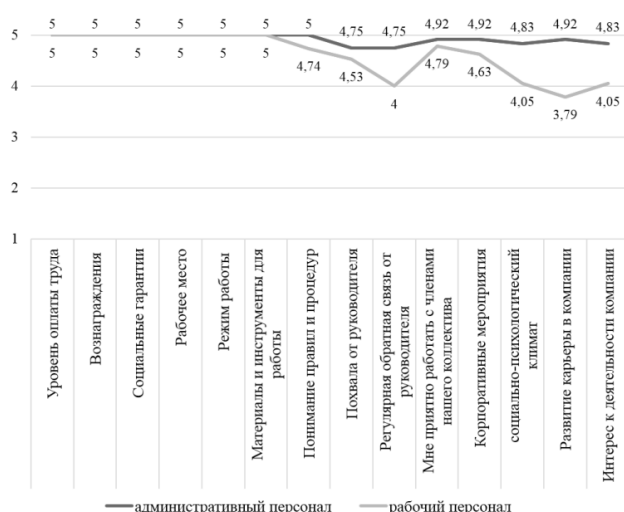


Рисунок 4 – Оценка сотрудниками степени важности мотивационных факторов

Таким образом, для совершенствования существующей системы управления персоналом ООО «ХАПК «Грин Агро», была разработана система управления мотивацией и стимулированием труда, представленная на рисунке 5.

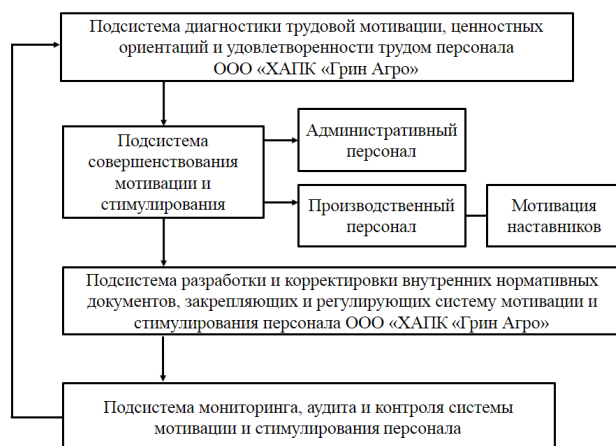


Рисунок 5 – Система управления мотивацией и стимулированием труда персонала ООО «ХАПК «Грин Агро»

Как показано на рисунке 5, система мотивации и стимулирования состоит из четырех циклично взаимодействующих подсистем: диагностики, совершенствования, документационной разработки и корректировки, а также мониторинга и контроля. Кроме того, данная система предполагает разработку и использование управленческих мотивационных подходов отдельно для производственного и административного персонала предприятия с усилением нематериальной составляющей мотивации.

На рисунке 6 представлены ступенчатые схемы нематериальной мотивации и стимулирования труда для производственного и управленческого персонала. Основными принципами данных схем являются: иерархичность, последовательность и необходимость подтверждать и закреплять достигнутые результаты сотрудниками.



Рисунок 6 – Иерархия системы награждения

Как показало исследование, помимо нематериальной составляющей мотивации важную роль играют и материальные аспекты, особенно для производственного персонала. Учитывая планы предприятия по расширению деятельности и увеличению численности производственных рабочих, важным направлением политики управления персоналом становится совершенствование адаптации новых сотрудников. В связи с этим была разработана система мотивации наставников производственных рабочих. Данная система обеспечит: возможность обучения новых рабочих прямо на рабочем месте; формирование лояльности сотрудников на ранних стадиях; быструю и эффективную адаптацию; сокращение текучести в период адаптации; мотивацию к труду и улучшение показателей работы, как новых сотрудников, так и наставников.

Мотивирующими факторами наставника являются: дополнительные вознаграждения и бонусы; повышение статуса и репутации. Таким образом, наставникам будут предоставляться материальные и нематериальные мотиваторы в виде: надбавки к заработной плате, рассчитываемой по формуле (1); приоритета при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха; благодарственных писем по итогам года; символических знаков отличия.

При расчете единовременной надбавки для наставника по окончании испытательного срока предлагается к применению следующая формула (1):

$$P_n = CЗП \times P_{сб} \times (0,5 + 0,5 \times K_{сотр}) \quad (1)$$

где  $P_n$  – размер надбавки;  
 $CЗП$  – средний размер заработной платы наставника за последние три месяца;

$P_{сб}$  – размер процентной надбавки по среднему баллу конечной оценки наставляемого или наставляемых;

$K_{сотр}$  – количество наставляемых у наставника.

Таким образом, при рациональном использовании метода наставничества можно повысить уровень моти-



вации производственного персонала, осуществляющего наставничество, путем материальных аспектов стимулирования. Более того, предоставление возможности карьерного роста будет способствовать росту уровня лояльности сотрудников организации.

Социально-экономическая оценка предложенных рекомендаций показала увеличение производительности труда на 1,2%, что приведет к росту выручки почти на 10 млн рублей или 1% в год. Предложенные мероприятия помогут решить выявленные проблемы, приведут к повышению показателей производительности труда и трудовой дисциплины, к улучшению состояния корпоративной культуры и лояльности сотрудников.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Джидарьян И.А. Психология общения и развитие личности / И.А. Джидарьян. - М., 2014. - 204 с.
2. Альберт М. Основы менеджмента: [перевод с английского] / М. Альберт, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури. - 3-е изд. - Санкт-Петербург: Диалектика, 2019. - 665 с.
3. Цыпкин Ю.А. Менеджмент / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Локишинов, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 439 с.
4. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. - М.: Изд-во МГУ, 2014. - 288 с.
5. Карлоф Б. Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седерберг. - М.: Дело, 2015. - 310 с.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2016. - 508 с.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА-ИНФРА, 2014. - 550 с.
8. Сорокина И.Е. Экономика и социология труда / И.Е. Сорокина, В.В. Адамчук, О.В. Романов. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 407 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - 6-е изд., стер. - Москва: КноРус, 2016. - 201 с.
10. Белокрылова О.С. Экономика труда: конспект лекций / О.С. Белокрылова, Е.В. Михалкина. - Ростов-на-дону: Феникс, 2014. - 465 с.
11. Лукассен Я. Мотивация труда в исторической перспективе: некоторые предварительные заметки по терминологии и принципам классификации / Я. Лукассен // Социальная история. Ежегодник. - 2014. - С. 200.
12. Агро комплекс // Официальный сайт «Грин Агро» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://green-agro.ru/агрокомплекс/>
13. Нигай Е.А., Петрова Д.Д., Окорокова В.А. Мотивация и стимулирование персонала ООО «ХАПК «Грин Агро» // Материалы 21 международной научно-практической конференции-конкурса студентов, аспирантов и молодых ученых «Интеллектуальный потенциал ВУЗов – на развитие Дальневосточного региона России и стран АТР, 2019.

Статья поступила в редакцию 06.08.2019

Статья принята к публикации 27.11.2019