

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Конева Л.Ш. Анализ системы мотивации персонала и рекомендации по ее совершенствованию в ПАО «ТЫВАМОЛОКО» // Human Progress. – 2017. - Том 3, № 6 [Электронный ресурс] URL: [http://progress-human.com/images/2017/tom3\\_6/Koneva.pdf](http://progress-human.com/images/2017/tom3_6/Koneva.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.101.3

## **АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ В ПАО «ТЫВАМОЛОКО»**



**Конева Любовь Шолбановна**  
Магистрант кафедры Экономики труда  
и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

koneva.luba1993@yandex.ru  
ул. 8-е Марта, 62 - 455,  
г.Екатеринбург, РФ, 620219  
+7 (343) 221-17-57

**Аннотация.** Статья описывает результаты практического исследования системы мотивации в конкретной организации (Публичном акционерном обществе «ТЫВАМОЛОКО»). Во введении автор подчеркивает актуальность построения эффективной системы мотивации персонала в каждой организации, особенно в период, когда наблюдается кризис труда. Далее автор кратко описывает основные мотивационные теории, которые легли в основу практического исследования: содержательные теории мотивации А.Маслоу, Д. М. Клеелланда и Ф. Герцберга, и такие процессуальные теории, как В. Врума, С. Адамса, Л. Портера и Э. Лоуллера; а также принципы построения системы мотивации. Во второй части работы автор составила типологии факторов мотивации сотрудников ПАО «ТЫВАМОЛОКО» на основе их интервьюирования. Было выявлено, что для персонала данного предприятия характерна индивидуально-субъектная направленность, основными акцентами мотивации при которой являются стабильность материальной мотивации и перспективы повышения заработной платы и социального статуса. Далее автор проанализировала состав заработной платы работников, определила наличие формального подхода к начислению премий. В заключении перечислены мероприятия, предлагаемые автором для совершенствования существующей системы мотивации труда в организации.

**Ключевые слова:** мотивация; персонал; вознаграждение; мотив; стимулирование.

**JEL Коды:** J 31; J 33; M 12.

## **Введение**

В условиях жесткой конкуренции, когда компании борются за высокие экономические показатели и репутацию своей компании необходимо помнить о важности продуктивной работы персонала. Персонал организации является главным ресурсом и движущей силой, с помощью которой и функционирует предприятие. Мотивация персонала является одним из главных способов повышения производительности труда [1].

Мотивация персонала — выработка внутренних побуждающих факторов, воздействующих на человека через самосознание. В условиях кризиса труда важность мотивации трудно переоценить. Персонал работает продуктивнее, качество услуг повышается, растут экономические показатели, улучшается HR-бренд компании. То есть главная цель мотивации персонала компании – добиться того, чтобы индивидуальные цели каждого из сотрудников были идентичны целям всей организации.

Целью настоящей статьи является анализ системы мотивации персонала в ПАО «ТЫВАМОЛОКО» и определение направлений ее совершенствования.

## **1. Теоретическое обоснование исследования**

Мотивация — это некие меры, которые побудят работника выполнить те или иные задачи. Основная проблема в том, чтобы придумать и внедрить на практике систему мотивации, то есть установить на предприятии:

- исчерпывающий перечень всех стимулов и мотиваторов, которыми могут пользоваться руководители;
- условия, при которых могут использоваться перечисленные инструменты для мотивации персонала;
- временные рамки (сроки) для применения стимулов;
- финансовые или другие ресурсы, которые могут быть использованы в целях мотивирования персонала.

Необходимо отметить, что факторы мотивации бывают внешними и внутренними [2]. Перечислим внутренние факторы мотивации: самореализация, самоутверждение, любопытство, причастность, здоровье, личностный рост и т.п. Внешними факторами выступают деньги, статус, карьера, престиж, и прочие материальные блага. Необходимо понимать, какие факторы больше влияют на человека, и воздействовать через них. Сама суть мотивации состоит в том, чтобы давать персоналу то, что он хочет получить от работы. Если сохраняется этот баланс – обе стороны выигрывают: персонал доволен и организация улучшает своё экономическое положение.

Теоретическим обоснованием исследования являются основные теории мотивации различных авторов. Исходя из теории А. Маслоу, побуждающими мотивами к действиям являются неудовлетворенные потребности, а когда удовлетворенные уже не воздействуют - на их место приходят новые, неудовлетворенные [3, с. 54].

Современный руководитель, понимающий суть теории А. Маслоу, с целью оптимизации работы своих подчиненных может изучить их существующие потребности, и исходя из них применять определенные мотиваторы, которые способны направлять и усиливать трудовую активность в нужное для предприятия русло. Например, потребность в самовыражении может быть реализована за счет такого мотиватора, как постановка задач перед подчиненным, которые требовали бы творческого решения [3, с. 10].

Иной взгляд на сущность человеческих потребностей отражен в теории мотивации Д. М. Клеелланда. Давид Мак Клеелланд, считал, что человеку присущи три потребности: власть, успех и причастность. Власть, как потребность, подразумевает воздействие на других. Успех, как потребность, заключается в эффективном окончании работы. Причастность, как потребность, раскрывается в приобщении коллектива к решению поставленной задачи [4, с. 102].

Ф. Герцберг, построил двухфакторную модель мотивацию. Особое место в которой занимает мотивация поведения. Он выделил факторы здоровья (гигиенические факторы) (условия, оплата труда, социальные блага) и мотивирующие факторы (карьера, успех творчество, самовыражение, высокая степень ответственности). Причем по его теории первая группа факторов не является мотивирующей, а лишь позволяет избежать неудовлетворенности работой [3, с. 99].

Теория мотивации В. Врума (теория ожидания), говорит о том, что мотивация находится в прямой зависимости от трех факторов ожидания:

- ожидания результата деятельности;
- ожидания вознаграждения;
- ожидания ценности вознаграждения [5].

Так же существует теория справедливости С. Адамса, утверждающая, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за достигнутые результаты, так как они сравнивают свои результаты с результатами других людей [6, с. 89]. И соответственно, если человек понимает, что вознаграждение несправедливо, то качество труда и интенсивность работы будут соответственно снижаться.

Л. Портер и Э. Лоуллер разработали модель мотивации, интегрирующую результаты теорий справедливости и ожидания. В результате в ней присутствует пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения [7, с. 38].

Взаимосвязь между этими переменными следующая: полученные результаты зависят от затраченных усилий и восприятия работника. Степень затраченных усилий будет зависеть от вознаграждения и, соответственно, степень удовольствия будет зависеть от вознаграждения.

Как выявлено, исходя из освещенных теорий, главным в мотивации является взаимозависимость и взаимосвязь ее с потребностями человека [8].

Для того, чтобы создать эффективную систему мотивации и стимулирования персонала, необходимо разобраться в трудовом поведении работников, а точнее в психологических закономерностях, а также в принципах, лежащих в основе мотивации труда.

Проанализировав ряд научных работ, выявлены следующие принципы формирования мотивации трудовой деятельности:

- пропорциональности;
- продолжительности мотивации;
- временной близости;
- дифференциации;
- комплексности;
- принятия основных целей организации;
- уважения достоинства сотрудников;
- законности;
- системности;
- эффективности [9].

Этот подход является наиболее компактным и четко демонстрирующим требуемую линию поведения руководства.

## **2. Система мотивации персонала в ПАО «ТЫВАМОЛОКО»**

В соответствии с типологией факторов мотивации А.Маслоу, в таблице 1 определим ведущие мотивы и ценностные установки сотрудников ПАО «ТЫВАМОЛОКО».

**Табл. 1: Типология факторов мотивации сотрудников ПАО «ТЫВАМОЛОКО»<sup>1</sup>**

Индивидуальные	
Физиологические	Физиолого-психологические
В экологически чистой пище	Безопасность
В тепле	Защищенность
В воде	Гигиена
Во сне	Заработная плата, обеспечивающая удовлетворение первичных потребностей
В сексе	Жилье
В чистоте	Потребность в психологическом отдыхе
В жилье	Собственное благополучие
В физическом отдыхе	Неприкосновенность собственности
В средствах удовлетворения первичных потребностей	Возможность держаться на «дистанции»
Индивидуально-субъектные	
Психолого-социальные потребности:	Индивидуально-психологические
Награждение (премии, акции, дивиденды от прибыли)	Самоутверждение
Потребность в социальных благах (мед. обслуживание и т.д.)	Карьерный рост
Оценка личного вклада	Уверенность в завтрашнем дне фирмы
Потребность в социальных благах (мед. обслуживание и т.д.)	Интересная работа
Оказание внимания	Соревновательный эффект
Удобство рабочего места	Статус, престиж
Чувство сопричастности к коллективу	Индивидуально значимое самовыражение
Потребность в уважении, признании, одобрении со стороны: коллег, руководства	Семейный комфорт
Субъектные	
Социальные	Функциональные
Социальный отдых: спортивный, культурный	Ценность самореализации;
Потребность в общении	Гордость за свою работу
Правовая обеспеченность	Чувство сопричастности к делу фирмы
Хорошие отношения в коллективе	Потребность в соответствии профессиональным нормам
Ощущение своей полезности в коллективе	Потребность в одобрении
Потребность в совместном принятии решения	Потребность в усложнении решаемых задач
Справедливость	Рост ответственности
Социальное равноправие	Соревновательный эффект
Потребность в согласовании	Интересная работа
Потребность жить по законам, нормам, правилам общества	Получение всей необходимой для эффективной работы информации
Личностные	
Развитие деятельности	Культурно-творческое самовыражение
Потребность в самовыражении, значимом для трудовой деятельности	Потребность в творчестве, значимом для социокультурной сферы
Потребность в развитии профессиональных норм;	Ценность развития социокультурной сферы
Ценность развития деятельности;	Развитие своей духовной культуры
Повышение полезности фирмы для общества	Потребность в создании культурно значимых эталонов
Стремление к новизне и экспериментированию	Ценность трансляции культуры
Повышение HR-бренда	Активное участие в совершенствовании законов общества на основе универсальных ценностей
Соревновательный эффект	Стремление к повышению уровня правосознания общества
Ожидание доверия к профессионализму	Культивирование принципов гуманности и демократичности
Стремление к совершенствованию корпоративной культуры	

<sup>1</sup> Составлено автором по результатам интервьюирования персонала ПАО «ТЫВАМОЛОКО»

В процессе анализа факторов мотивации сотрудников (интервью с сотрудниками) ПАО «ТЫВАМОЛОКО» было выявлено, что для них характерна индивидуально-субъектная направленность, основными акцентами мотивации при которой являются - стабильность материальной мотивации и перспективы повышения заработной платы и социального статуса.

Также в ходе интервьюирования сотрудников исследуемого предприятия было выявлено ряд негативных моментов мотивации: недовольство своими вознаграждениями за труд, структурой заработной платы, отсутствием реально работающей бонусной (премиальной) части заработной платы. Было выявлено, что размер премий и других выплат не зависит от эффективности работы сотрудника, на предприятии процветает уравниловка в оплате труда, что не побуждает к росту производительности труда, увеличению результатов деятельности персонала. Поэтому далее мы проанализировали состав заработной платы работников предприятия (табл.2).

**Табл. 2: Анализ состава заработной платы на ПАО «ТЫВАМОЛОКО»<sup>2</sup>**

Категория затрат	2014	2015	2016	Отклонение, %		
				2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Фонд заработной платы, тыс.р.	155019,8	167951,9	170777,3	108,3	101,7	110,2
в т.ч.премии, тыс.р.	37140	36972	38208	99,5	103,3	102,9
Социальные выплаты, тыс.р.	34008	35460	35472	104,3	100,0	104,3
Среднесписочная численность персонала, чел.	998	1018	1027	102,0	100,9	102,9
Среднегодовой оклад 1 работника, р.	118116	128664	129084	108,9	100,3	109,3
Среднемесячный оклад 1 работника, р.	9843	10722	10757	108,9	100,3	109,3
Премии в процентах к среднегодовой заработной плате на 1 работника, %	31,5	28,2	28,8	89,5	102,1	91,4
Среднемесячный доход 1 работника, р.	12944,2	13748,5	13857,3	106,2	100,8	107,1

Как видно из таблицы, на предприятии используется премиальная система, но она слабо мотивирует сотрудников на более производительный и эффективный труд, поскольку ее начисление не зависит от результатов труда конкретного работника. Что касается среднемесячной заработной платы, в 2014 году она составляла всего 12944,2 руб., при этом оклад составлял 68,5 % заработной платы. Выплачиваемые премии фактически являются способом немного поднять («подтянуть») номинальную заработную плату, сделать ее чуть выше минимального уровня оплаты труда. Окладная часть заработной платы фактически ниже прожиточного минимума. К 2016 году среднемесячная заработная плата поднялась до 13857,3 руб., иными словами, за два года заработная плата среднесписочного сотрудника

<sup>2</sup> Составлено автором по отчетности ПАО «ТЫВАМОЛОКО»

увеличилась всего на 913 рублей или на 7,1%, это даже меньше уровня инфляции цен на товары и услуги, что неприемлемо.

## **Заключение**

Обобщая всё вышеописанное, можно сделать следующие выводы: персонал компании чувствует себя финансово незащищенным, чувствует неуверенность в завтрашнем дне. Также наблюдается недовольство политикой компании и системой оплаты труда. Не соблюдается индексация заработных плат в связи с инфляцией, что негативно влияет на благосостояние сотрудников.

ПАО «ТЫВАМОЛОКО» следует проводить индексацию заработных плат в соответствии с законодательством Российской Федерации, увеличить окладную часть (так как при низкой постоянной части заработной платы у сотрудников появляется чувство незащищенности), внедрить эффективную переменную (бонусную) часть заработной платы, так как именно она в системе оплаты труда играет мотивирующую роль.

Также рекомендуется проводить мотивирующие нематериальные мероприятия: устно хвалить отличившихся сотрудников, проводить конкурсы профессионального мастерства, дать право голоса в вопросах, касающихся деятельности компании, дать возможность повышения уровня квалификации, наладить обратную связь, поощрять творческие способности сотрудников. Это будет способствовать повышению вовлеченности персонала в деятельность организации [10].

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию существующей системы мотивации труда позволят повысить уровень производительности труда сотрудников и лояльность персонала к организации, укрепят HR-бренд компании и улучшат экономическое положение организации на рынке.

## **Литература**

1. McCleery, R.H. Homeostatic Motivation Theories and Function // Behavioral and Brain Sciences. – 1979. – Т.: 2, Вып.: 1. - С.: 111-111.
2. Sullivan, J.J. Self Theories and Employee Motivation // Journal of Management. – 1989. – Т.: 15, Вып.: 2. - С.: 345-363.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 145 с.



4. Сиденко А. С., Семенова В. П. Эволюционная теория мотивации персонала // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2014. — С. 185-186.
5. Mitchell, V.F. Expectancy Theories of Managerial Motivation // Studies in Personnel Psychology. – 1972. – Т.: 4, Вып.: 1. - С.: 31-42.
6. Системы мотивации персоналом. [Электронный ресурс] — Режим доступа. - URL: <http://vakant.ru/article/71.html>
7. Управление персоналом: Учебник / Общ.ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 488 с.
8. Landy, F.J.; Becker, W.S. Motivation Theory Reconsidered // Research in Organizational Behavior. – 1987. – Т.: 9. - С.: 1-38.
9. Шарин В.И. Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2014. - № 3 (53). - С. 62-68.
10. Кулькова И.А., Николаев Н.А. Методические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия // Известия Уральского государственного горного университета. - 2016. - № 4 (44). - С. 88-93.

## **ANALYSIS OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AND RECOMMENDATIONS ON ITS IMPROVEMENT IN "TYVAMOLOKO" PJSC**

**Lyubov' Koneva**

**Master student in Ural State University of Economics**

**Yekaterinburg, Russia**

**Abstract.** The article describes the results of the motivation system practical study in a specific organization "TYVAMOLOKO" PJSC. In the introduction, the author emphasizes the urgency of making an effective system of staff motivation in each organization, especially in the period when the labor crisis is observed. Next, the author briefly describes the main motivational theories that formed the basis for practical research: the substantive theories of motivation A. Maslow, D. M. Klelland. and F. Herzberg, and such procedural theories as V. Vroom, S. Adams, L. Porter and E. Lawler; as well as the principles of establishing a motivation system. In the second part of the paper the author made typologies of employees' motivation factors in "TYVAMOLOKO" PJSC on the basis of their interviewing. It was revealed that the personnel of this enterprise is characterized by



an individual-subject orientation, the main emphasis of motivation in which are the stability of material motivation and the prospects for increasing wages and social status. The author has analyzed further the composition of the employees' wages and has determined that the approach to accrual of bonuses is formal. The activities proposed by the author to improve the existing motivation system in the organization are listed in the conclusion.

**Key words:** motivation; staff; reward; motive; stimulation.

**JEL Code:** J 31; J 33; M 12..

## References

1. McCleery, R.H. Homeostatic Motivation Theories and Function // Behavioral and Brain Sciences. - 1979. - Т.: 2, No.: 1. - P.: 111-111
2. Sullivan, J.J. Self Theories and Employee Motivation // Journal of Management. - 1989. - Т.: 15, Issue: 2. - P: 345-363.
3. Personnel Management: A Textbook for High Schools / Ed. T.Yu. Bazarov, B.L. Eremina. - 2 nd ed., recycled and additional. - M.: UNITY, 2011. - 145 p.
4. Sidenko A.S., Semenova V.P. Evolutionary theory of personnel motivation // Problems and prospects of economics and management: materials III international. sci. Conf. (St. Petersburg, December 2014). - St. Petersburg: Zanevskaya Square, 2014. - P. 185-186
5. Mitchell, V.F. Expectancy Theories of Managerial Motivation // Studies in Personnel Psychology. - 1972. - Т.: 4, Issue: 1. - P.: 31-42
6. Systems of staff motivation. - Access mode. - URL: <http://vakant.ru/article/71.html>
7. Personnel management: Textbook / general edition A.I. Turchynov. - Moscow: Publishing House RAGS, 2013. - 488 p.
8. Landy, F.J.; Becker, W.S. Motivation Theory Reconsidered // Research in Organizational Behavior. - 1987. - Т.: 9. - p.: 1-38
9. Sharin V.I. Motivation formation Problems in the system of the state civil service of the Russian Federation // Izvestiya Ural State Economic University. - 2014. - No. 3 (53). - P. 62-68.
10. Kulkova I.A., Nikolaev N.A. Methodical provisions for assessing and developing factors for the formation of staff involvement in enterprise activities // Izvestiya Ural State Mining University. - 2016. - No. 4 (44). - P. 88-93.

## Contact

Lyubov' Koneva

Ural State University of Economics

62–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia  
koneva.luba1993@yandex.ru

Научный руководитель: д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО Уральского государственного экономического университета В.И.Шарин.