JEL classification: M12, L53

МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ДОНТЕХРЕЗИНА И КО»

ЗЕНЬКОВИЧ Н.В.
магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail:ZENKOVICH1488@mail.ua

ГРАБУН В.С.
магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

ЛАГОДА А.О.
студент бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail:lagaog22@mail.ru

Аннотация. В статье проанализировано управление персоналом на предприятии ООО «Донтехрезина и КО». Представлен качественный анализ персонала, обобщены методы мотивации применяемые на предприятии, сделаны выводы об эффективности мотивационной политики предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, мотивационная политика, образование, профессионализм, демотивация.

MOTIVATIONAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT BY THE EXAMPLE OF «DONTEKHREZINA AND CO» LLC

Annotations. The article analyzes personnel management at the «Dontekhrezina and KO» LLC enterprise. A qualitative analysis of personnel is presented, motivation methods used at the enterprise are generalized, conclusions are drawn about the effectiveness of the enterprise's motivational policy.

Keywords: personnel management, personnel policy, motivational policy, education, professionalism, demotivation.

Постановка проблемы в общем виде. Управление персоналом – это часть менеджмента, касающаяся работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия. Его цель состоит в том, чтобы объединять и развивать усилия мужчин и женщин, составляющих предприятие, в рамках эффективной организации труда и, принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо компании [1].

Также следует отметить, что персонал является важнейшим ресурсом организации, так как он непосредственно создает продукт предприятия, способствует совершенствованию и приращению других ресурсов, способен к саморазвитию, но в тоже время это самый дрогой вид ресурсов [2].

Существующие теории мотивации, как показывает практика, не помогают в решении реальных проблем мотивации, возникающих у руководителей. Многие современные руководители, осознав значимость трудовой мотивации сотрудников, приглашают консультантов для разработки мотивационного механизма, который позволит обеспечить успех. Мотивационный механизм организации – это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики [3, с. 166]. В основе мотивационного механизма лежит представление о сущности мотивации и закономерностях поведения людей в организации.

Исследование проблем функционирования и совершенствования системы управления персоналом исследовали многие ведущие ученые теории управления, экономисты, социологи и психологи. Значительный вклад в формирование теории управления персоналом сделала Беганская И.Ю., Шарифовна Г.А., Киселёва А.А., Жиронкина О.С. Особенности менеджмента на современных предприятиях исследовала, Черная, Л. В. Раскрыла роль персонала на предприятиях-субъектах внешнеэкономической деятельности Науменко С.Н.

Изложения материалов основного исследования. Анализируя непосредственно мотивационную политику, которая по определению является комплексом мероприятий, направленных не только на повышение уровня профессионализма, повышение производительности и качества труда, а также на достижение краткосрочных целей, которые являются составляющими и этапами достижения общей стратегической цели, на предприятии-субъекте ВЭД ООО «Донтехрезина и КО» первоначально следует рассмотреть качественный состав работников. Персонал можно изучить, разделив его условно на несколько категорий: по уровню образования, по возрасту и по трудовому стажу. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Качественный состав работников

Показатель	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
по возрасту:						
20-35	24	21	17	27,6	25,3	22,1
35-50	42	39	43	48,3	47	55,8
50-65	21	23	17	24,1	27,7	22,1
итого:	87	83	77	100	100	100
по уровню образования:						
высшее	32	34	25	36,8	41	31
начальное профессиональное	12	13	20	13,8	15,7	26
среднее профессиональное	31	27	25	35,6	32,6	32,6
среднее общее	12	9	8	13,8	10,7	10,4
итого:	87	83	77	100	100	100
по трудовому стажу:						
2-4 года	32	30	25	36,8	36,1	32,5
4-6 лет	12	11	10	13,8	13,3	13
6-8 лет	23	22	22	26,4	26,5	28,6
более 8 лет	20	20	20	23	24,1	25,9
итого:	87	83	77	100	100	100
по полу:						
мужчины	62	58	53	71,3	69,9	68,8
женщины	25	25	24	28,7	30,1	31,2
итого:	87	83	77	100	100	100

По данным в таблице за 2023 год можно сказать, что максимальная доля сотрудников имеет возраст 35-50 лет (55,8%), доля работников до 35 лет составляет 22,1%, доля работников предпенсионного и пенсионного возраста составляет 22,1%.

Уровень образования у больше части работников – среднее профессиональное образование (32,6%), а также высшее (31%), что характерно для рабочих профессий, которые имеют рабочие в цехах, а также в отделе лаборатории и инженерном.

Предприятие-субъект ВЭД ООО «Донтехрезина и КО» активно сотрудничает с университетами, предоставляя возможность студентам пройти производственную практику, тем подготавливая молодое поколение на новые рабочие места.

В 2023 году показатели трудового стажа демонстрируют, что большая доля (32,5%) приходится на рабочих с 2-4 летним стажем, а также велика доля работников, которые имеют трудовой стаж 6-8 лет (28,6%). Более малый стаж работы зачастую имеют люди, которые работают в цехах, так как обычно данные вакансии рассматривают и занимают те, кто ищет только временный заработок. А основной костяк рабочего персонала со стажем 6 и более лет (54,5%) имеет уже отлаженный механизм работы и уверенность в своем рабочем месте на предприятии.

В силу специфики работы в организации работают преимущественно мужчины, их количество хоть и уменьшается на протяжении последних трех лет, но доля все также остается преимущественной (68,8%).

На рисунках 1 и 2 наглядно отображены результаты анализа.

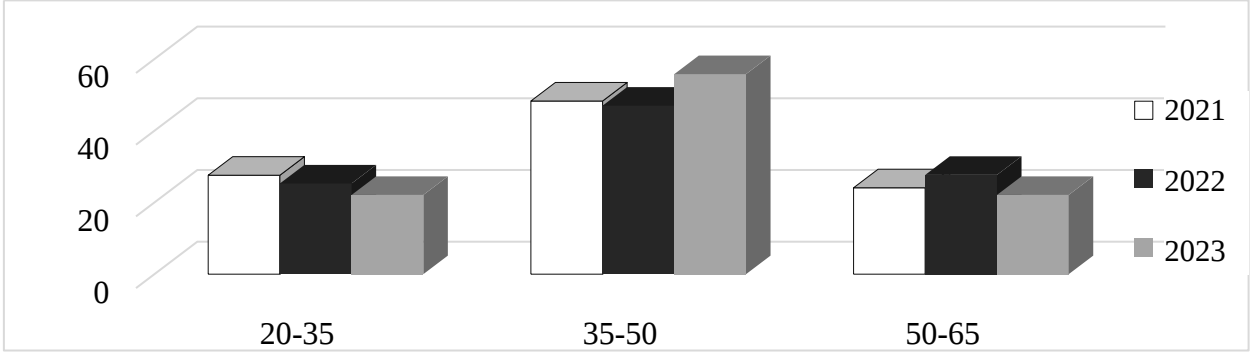


Рис. 1. Изменение структуры работников по возрасту, %

По данным предоставленным на рисунке 2.5 следует сделать вывод, что к возрастной категории от 20 до 35 лет относятся молодые специалисты, которые находятся на этапе после окончания учебных заведений и в начале профессиональной карьеры. А группа от 35 до 65 лет состоит из зрелых и опытных профессионалов.

В возрастном периоде от 20 до 35 лет молодой специалист мотивируется условиями работы, которые будут способствовать его профессиональному самоутверждению и росту. Если в компании присутствует возможность сделать успешную карьеру, как вертикальную, так и горизонтальную, такой сотрудник будет лоялен и стабилен.

Молодые кандидаты этой возрастной группы будут заинтересованы в дальнейшем образовании и профессиональной подготовке. Чем больше он знает и может сделать, тем больше растет спрос на рынке труда и возрастает его ценность.

Кроме того, работа в инновационной команде, разработка и реализация новых амбициозных проектов компании станут для него серьезной мотивацией. Творческая и значимая деятельность вызовет у него энтузиазм и повысит производительность.

Наконец, молодые работники данной возрастной группы заинтересованы в зарабатывании денег, потому что это время, когда им нужно жениться и стать финансово независимыми от своих родителей.

Следующая группа (35-65 лет) заинтересована в получении должности, соответствующей их квалификации и позитивному отношению руководства компании. Особенно, если включить льготы по охране здоровья (платные обеды, медицинская страховка, занятия спортом и фитнесом и т.д.), они определенно оценят данные преимущества, предлагаемые компанией.

Их привлечет стабильная компания с хорошей атмосферой, без сложных и изматывающих столкновений. В определенном возрасте было бы неплохо

иметь возможность поделиться приобретенным профессиональным опытом, то есть поработать коуч-менеджером (или коуч-специалистом).

Следовательно, эта возрастная группа заинтересована в реализации мотивационной политики предприятия-субъекта ВЭД ООО «Донтехрезина и КО» путем предоставления работникам следующих условий:

должностной статус;

позитивное отношение со стороны руководства;

социальный пакет;

стабильная работа;

работа в позиции наставника.

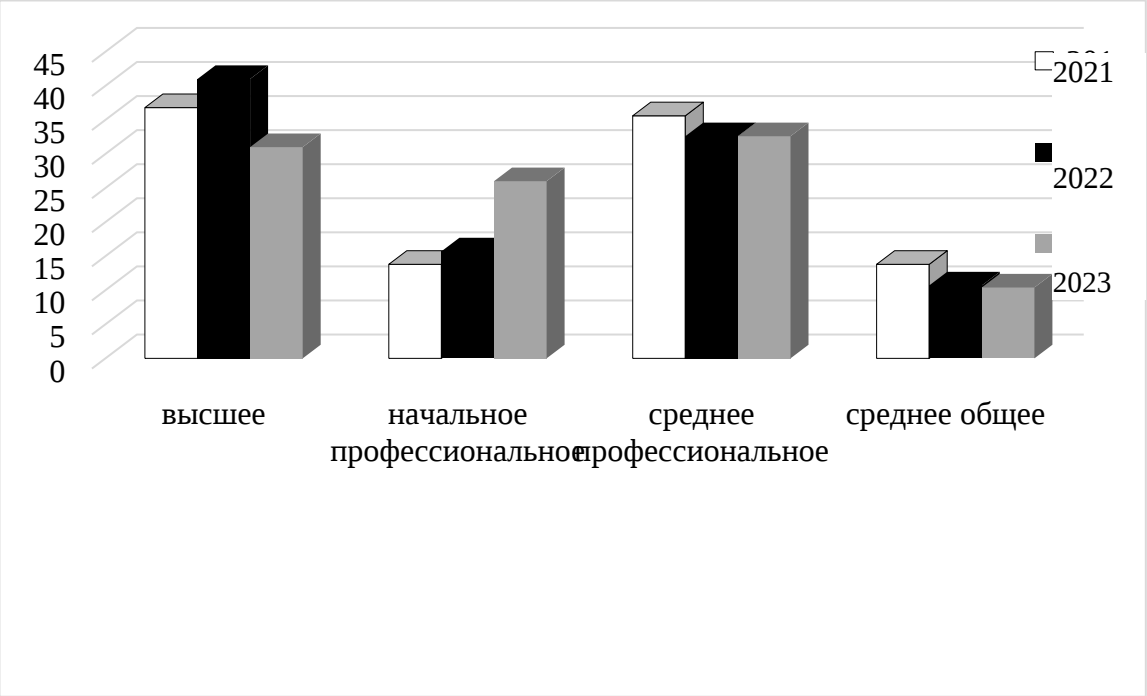


Рис. 2. Изменение структуры работников в зависимости от уровня образования, %

Исходя из рисунков 2.8 и 2.9 мы видим, что в организации есть определенная доля сотрудников и молодых специалистов до 35, которые закончили высшие учебные заведения, получили начальное профессиональное образование, у таких работников потребность в постдипломном образовании будет высока [4].

Кроме того, если в резюме или на протяжении стажа работы видно, что сотрудник регулярно проходит дополнительное обучение, например, на специализированных семинарах или бизнес-тренингах, скорее всего, это такой человек, которому необходимо учиться индивидуально, чтобы повысить свой профессиональный уровень. Таких сотрудников становится все больше и больше. Страны СНГ приближаются к мировому стандарту послевузовского образования. В Соединенных Штатах 90% сотрудников регулярно проходят семинары и тренинги, а в Европе 60-70% сотрудников регулярно проходят семинары и тренинги [5].

Большинство сотрудников учатся за счет компании. Это говорит о том, что руководство считает, что такое обучение является одной из эффективных мотиваций для перспективных сотрудников. Однако после обучения становится трудно расти как профессионал, и многие сотрудники начинают менять работу. Поэтому к концу обучения необходимо подготовить вертикальную и горизонтальную карьеры, чтобы улучшение образовательной позиции не демотивировало сотрудников [6].

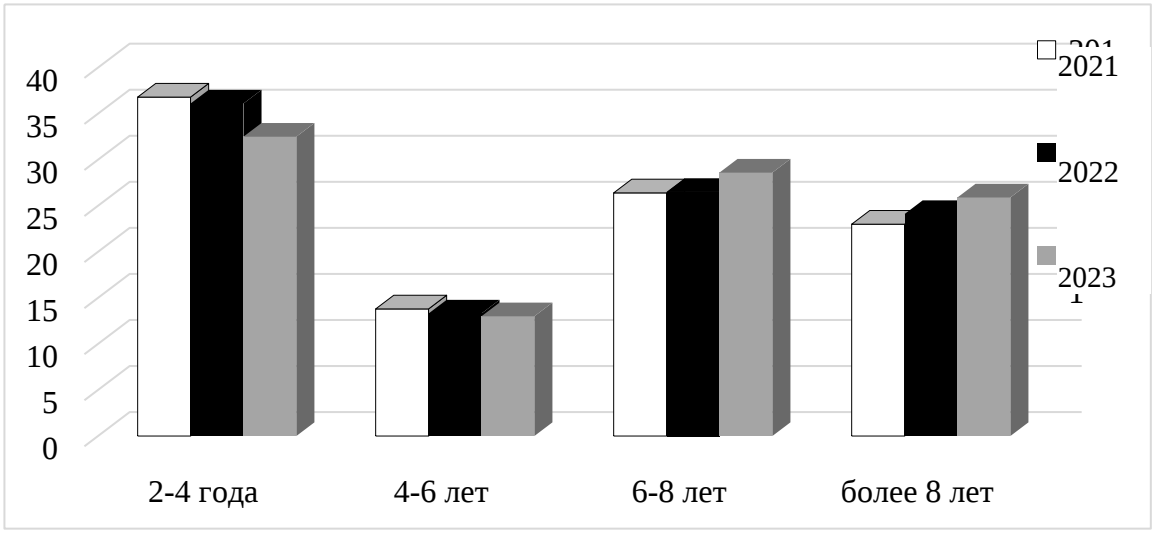


Рис. 3. Изменение структуры работников по трудовому стажу, %

Анализируя рисунок 3, нужно учитывать цикличность профессионального становления и реализации личности. Так можно выявить своего рода этапы, которые выглядят следующим образом:

Первый этап связан с процессом, в ходе которого новичок адаптируется в рамках новой профессиональной деятельности (2-4 года опыта). Эта стадия характеризуется сильной ситуативной тревожностью. Вероятно, это результат высокой неопределенности, испытываемой человеком на ранних этапах вхождения в профессию. Он еще не знаком со всеми членами команды и не до конца понимает истинные требования руководства компании. Такие вещи не способствуют высокой удовлетворенности работой, но активизируют процесс профессионального самоопределения, который направлен на подтверждение правильности выбора работы (профессии). Чаще всего на этом этапе специалисты переживают кризис роста как профессионалы, называемый также кризисом адаптации. Для таких сотрудников мотивационная политика может быть реализована следующими способами:

общеорганизационных мероприятий;

церемонии признания;

изменения статуса работника;

изменение рабочего графика на выгодное для работников.

К 4-м году завершается процесс профессиональной, социальной и организационной адаптации, что приводит к резким изменениям основных показателей эффективности. В результате опыта, полученного на 2-м этапе профессионального развития, производительность начинает быстро улучшаться. Снижается уровень стресса по поводу работы, уменьшается беспокойство по поводу производительности, а удовлетворенность значительно повышается. Однако этот рост не будет длиться вечно. Возможно, это ограничивается способностью профессии удовлетворять потребности человека и позволять ему реализовать свой потенциал. В этом случае также необходимо полагаться на такие методы реализации политики мотивации:

обучение на рубежом;

командировки заграницу;

изменение статуса работника;

изменение рабочего места.

Это означает начало 3-го этапа (6-8 лет опыта) в качестве профессионала.

На этом этапе профессионал способен добиться максимальных результатов, потому что он разбирается в ситуации, разбирается во всех тонкостях профессии, знает, что делать, заранее предвидит и справляется с возможными проблемами. Это те вещи, которые определенно приносят человеку высокий уровень удовлетворения. На этом этапе процесс профессионального самоопределения сведен к минимуму, в их активизации просто нет необходимости из-за высокой стабильности и определенности ситуации. Для того чтобы поддерживать психическое состояние сотрудников, необходимо внедрять меры, повышающие мотивацию таким образом:

создание хорошей атмосферы в коллективе. Дружная сплоченная команда служит дополнительной мотивацией для эффективной производительности труда;

рост по карьерной лестнице. Работник старается работать лучше остальных, чтобы получить желаемое продвижение по должности, а это и увеличение вознаграждения, и другой статус;

одобрительное слово от руководителя. Похвала управляющего дорого стоит. Компании все еще используют в этих целях фактические доски почета и виртуальные на официальных сайтах предприятия;

престиж предприятия. Работа в компании, название которой у всех на слуху также послужит стимулом для продуктивного сотрудничества.

Третий этап продолжается в среднем 6-7 лет, а затем наблюдаются признаки нарастания тревожности и снижения удовлетворенности.

На четвертом этапе профессионального развития эффективность деятельности и уровень профессионализма, не снижаются, но высокие результаты приносят все меньше и меньше удовлетворения. Нарастает тревожность, которая в данном случае не является результатом неопределенности ситуации, как это было на первом этапе. Она является следствием того, что человек понимает, что возможно его профессия перестает

быть средство самореализации и удовлетворения потребностей. Причин, почему происходит такое изменение отношения, можно выделить несколько, но главная из них заключается в том, что за около 10 лет работы в профессии у человека существенно изменяется трудовая мотивация, которая, как это хорошо известно, лежит в основе отношения к профессии. Рост ситуативной тревожности указывает на то, что наступает очередной кризис профессионального развития человека, который вновь активизирует процессы профессионального самоопределения. На данном этапе возможно использовать такие методы реализации мотивационной политики:

предоставление сотрудникам внепланового отдыха;

создание банка идей, чтобы сотрудники могли в полной мере поделиться своими мыслями по поводу улучшения, адаптации или просто нового взгляда на насущные проблемы предприятия;

введение системы льгот внутри предприятия: оплата проезда до работы и обратно, страхование здоровья и так далее;

признание и демонстрация заслуг;

создание возможности работать по индивидуальному гибкому графику или удаленно.

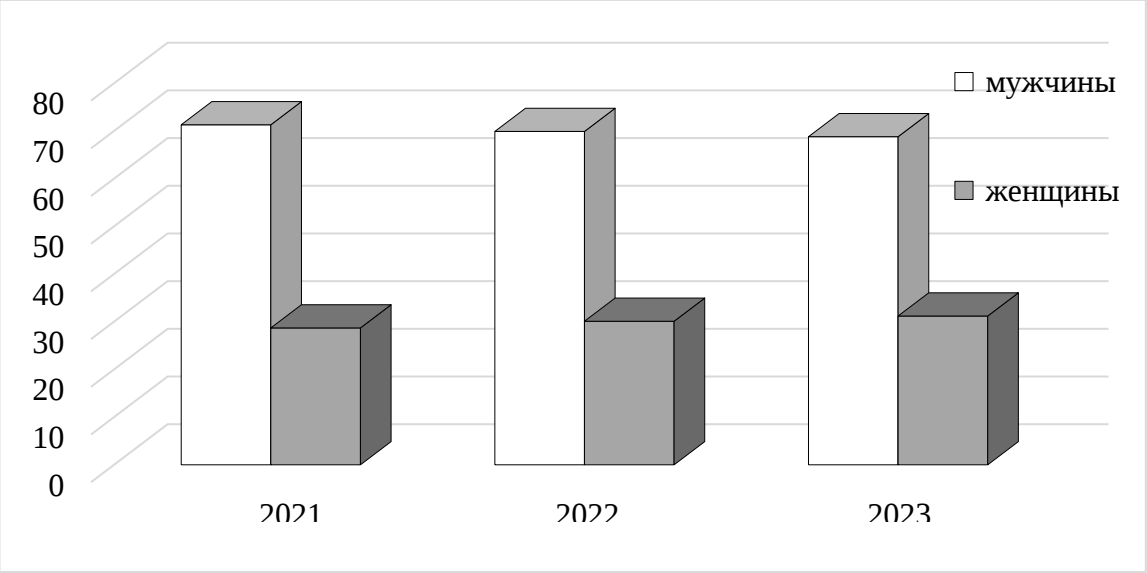


Рис. 4. Изменение структуры работников по полу, %

В профессиональной сфере половой фактор (рисунок 4) не имеет ведущего значения, и тем не менее с некоторой вероятностью можно прогнозировать определенные различия в мотивации мужчин и женщин в компании [7].

Молодые мужчины и женщины предпочтут работать в гетерогенной команде, преимущественно состоящей из своих сверстников. Таким образом, работа в команде коллег своего возраста будет иметь для них мотивационное значение.

Например, составляя и планируя мотивационную политику, можно учесть такие факторы, что для зрелых мужчин важна чаще всего личная карьера и заработная плата, а для женщин- стабильность, равенство, позитивная атмосфера и возможность соблюдать своевременное окончание рабочего дня.

Так, например, на предприятии-субъекте ВЭД ООО «Донтехрезина и КО» был проведен тестовый опрос для частичной оценки удовлетворенности сотрудников и рабочих компании, в таблице 2 представлен фрагмент данного опроса.

Таблица 2

Опрос удовлетворенности сотрудников

№	Утверждения	Да	Нет
1	Компания поощряет мой вклад в повышение качества обслуживания наших клиентов	15	62
2	Я бы порекомендовал компанию в качестве отличного места работы	65	12
3	Я редко задумываюсь о смене моего текущего работодателя	52	25
4	В целом мне нравится работать в компании	61	16
5	Моя работа позволяет наилучшим образом применять мои способности, навыки и умения	10	67
6	Компания дает мне возможность обучения и развития	27	50
7	В моем коллективе ошибки рассматриваются как возможность получить дополнительный опыт	47	30
8	Сотрудники хотят знать, как результаты работы влияют на успех деятельности предприятия	33	44

9	Работники четко проинформированы о своей компетенции в рамках рабочего места	13	64
10	Сотрудники радуются, когда их хвалят	69	8
Итого		392	378

Для наглядности ответы на вопросы представлены на рисунке 5. Количество ответов «Да» - 392, «Нет» - 378. Следует отметить, что вопросы с большим разрывом ответов «Нет», такие как 1, 5 и 9, требуют особого внимания со стороны менеджеров, так как сотрудники должны быть всегда четко проинформированы и своей компетенции в рамках рабочего места. А также предприятия всегда должно быть заинтересовано в поощрении рабочих в их вкладе в повышение качества обслуживания клиентов и стараться предоставлять все возможности для реализации полного потенциала своих сотрудников.

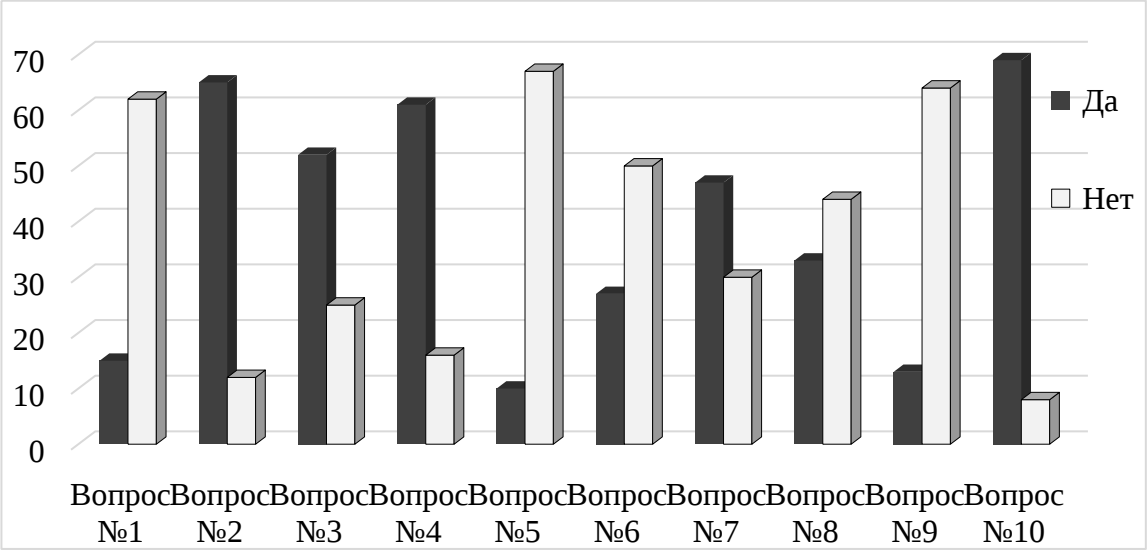


Рис. 5. Соотношение степени общей удовлетворенности персонала

Можно отметить, что на данный момент способы реализации мотивационной политики рассматривается со стороны традиционных теорий мотивации. Т.е. на предприятии преобладают методы материального стимулирования и наказания [8].

ООО «Донтехрезина и КО» имеет строгие рамки и высокий уровень ответственности на предприятии. Это является также одним из вариантов мотивации, его еще называют негативная мотивация – побуждение,

вызывающееся осознанием наказания, неприятностей, неудобств, которые могут возникнуть в случае невыполнения деятельности. В качестве негативной мотивации в организациях используются наказания и дисциплинарные меры, чтобы снизить нежелательное поведение и низкую производительность. Такой метод мотивации выбран из-за требуемой высокой точности и больших потерях при ошибках на производстве. Стремление избегать негативных переживаний и наказания побуждает человека действовать так, как от него ожидают окружающие. А осознание того, что человек законопослушно выполнил все требуемые от него аспекты и не нарушил производственных инструкций, станет позитивным подкреплением.

Исходя из опыта Российских компаний можно составить структуру использования наказаний (рис. 6).

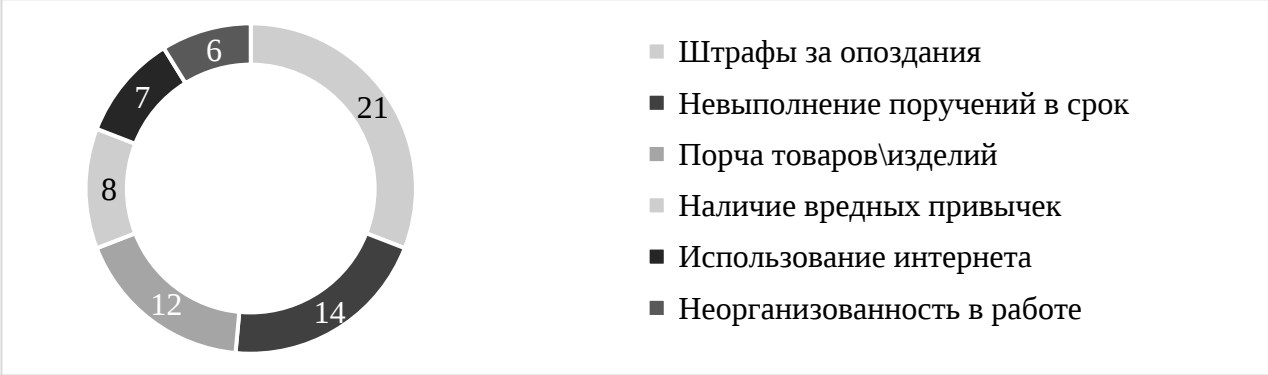


Рис. 6. Практика использования наказаний

При этом только 11% людей поддерживают такие методы мотивации и считают, что такая система выявляет работников, которые ухудшают общий уровень эффективности производства. Но другие 22% предпочли бы покинуть и не связываться с компанией, которая активно штрафует сотрудников.

Как можно отметить, вдвое больше людей не имеют желания оставаться на рабочем месте с наличием большого количества штрафов и ограничений.

Из используемых нематериальных способов мотивации на предприятии можно выделить следующие:

1. Почетные грамоты. Представляют собой систему награждений, направленную на потребности признания и принадлежности. Почетными грамотами награждаются работники за особые заслуги перед предприятием.

2. Объявление благодарности. Представляет собой систему вознаграждений, направленную на потребности признания. Кроме того, дает положительные ориентиры для остальных работников. Осуществляется, как правило, через приказы генерального директора и доводится до сведения всех отделов. Предприятия «Донтехрезина и КО» непосредственно заинтересовано в повышении эффективности работы своих сотрудников – это одна из основополагающих целей и задач менеджеров. У каждого человека свои мотивы, которые могут сильно отличаться от мотивов других. С другой стороны, у всех есть свои энергетические резервы, которые нужно использовать [9, С. 143].

Выводы. Подводя итог, можно отметить, что предприятие «Донтехрезина и КО» имеет ряд проблем:

не проведен анализ мотивационной политики и, как следствие, на данный момент она недостаточно развита;

за основу развития политики мотивации была выбрана негативная мотивация;

не раскрыт потенциал рабочих, не проводятся курсы повышения квалификации;

не разработана система карьерного продвижения сотрудников по вертикали и горизонтали.

Список источников

1. Менеджмент организации : учебник / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева, М.В. Гончарова, М.А. Малик, Л.В. Кулешова. - Донецк : ДонАУиГС, 2021. – 440 с.

2. Шарифовна, Г.А. Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г.А. Шарифовна, Г.Л. Фагимова, Т.А. Рустемовна. – Волжск.: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2019. – № 3.

3. Организационное поведение: учебное пособие / И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, С.В. Чернобаева. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – 445 с.

4. Грабун, В.С. Подготовка конкурентноспособных специалистов путем взаимодействия и сотрудничества образовательных учреждений с предприятиями и организациями / В.С. Грабун, А.Е. Кусков // Актуальные проблемы и перспективы трудоустройства выпускников образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования: сб. материалов. – Донецк, 2020. – С. 293-298.

5. Кулешов, В.И. Управление персоналом в организации. – М., 2007. – 368 с.

6. Михайличенко, К.А. Роль методов управления персоналом в обеспечении эффективности деятельности организации / К.А. Михайличенко, А.А. Киселёва // Управление персоналом : новые задачи : материалы VII Респ. студ. науч. конф. (Донецк, 21 апреля 2021 года) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда. – Донецк : ДонАУиГС, 2021. – С. 109-112.

7. Жиронкина, О.С. Проблемы стимулирования персонала предприятий и пути их решений / О.С. Жиронкина // Актуальные проблемы управления – модернизация и инновации в экономике: материалы регион. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, молодых ученых, г. Волжский, 28-29 апреля 2011 г.: тез. докл./ВПИ (филиал) ВолгГТУ. – Волгоград: Изд-во ВолгГТУ, 2011. – С.143-144.

8. Грабун, В.С. Мотивация персонала как основа развития предприятия (на примере ЧАО Геркулес) / В.С. Грабун // Начало в науке: сб. материалов. – Уфа, 2019. – С. 144-148.

9. Филиппова, Т.А. Пути совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предприятия / Т.А. Филиппова, А.О. Монина // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 5 [Электронный ресурс] – [Режим доступа]: https://human.snauka.ru/2016/05/15034 (дата обращения: 26.05.2023).