

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ

*Н.А. Дранкова, В.Ф. Сопин*

При переходе к рыночной экономике и вступлении России во Всемирную торговую организацию возрастает роль личности в коллективе. Максимально полное использование кадрового потенциала является одним из главных условий эффективности усилий менеджмента в области качества. В России система мотивации на предприятии практически отсутствует. В связи с этим было проведено анкетирование и предложены методы мотивации персонала.

*Ключевые слова:* система менеджмента качества, система мотивации, методы мотивации, персонал, пищевые предприятия.

### **Введение**

Низкая эффективность системы менеджмента качества (СМК), недостаточная вовлеченность персонала, неполная реализация процессного подхода, отсутствие лидерства руководства, всё это свидетельствует о формальном внедрении СМК, а также об отсутствии заинтересованности у высшего руководства [3]. В результате чего СМК не приносит максимальных результатов, на которые она потенциально способна, а это в свою очередь свидетельствует о том, что принципы менеджмента качества полностью не выполняются [2].

Целью данной статьи является рассмотрение одного из недостаточно реализованных принципов менеджмента качества – вовлеченность персонала. Для достижения поставленной цели выполняются следующие задачи: анализ полученных данных; построение пирамиды потребностей; разработка методов материальной и нематериальной мотивации.

В статье раскрыта проблема недостаточной системы мотивации на пищевых предприятиях в России с учётом предыдущего опыта Советского Союза. Рассмотрена специфика пищевой промышленности и нефтеперерабатывающей для определения существенных отличий, которые влияют на базовые потребности персонала. Выявлены факторы мотивации и разработаны методы мотивации для пищевого предприятия города Магнитогорска.

### **Экспериментальная часть**

В сложившейся системе управления предприятиями все более заметную роль играет управление качеством продукции и услуг. Актуальность этой темы связана с тем, что после длительных переговоров, 22 августа 2012 года, Россия стала полноправным членом Всемирной торговой организации (ВТО), это участие должно обеспечить прозрачность экономических процессов внутри страны, а также возможность выхода российской продукции на международный рынок. В результате чего произойдёт усиление конкуренции, следо-

вательно, необходимо обратить внимание на обеспечение конкурентоспособности российских предприятий на мировых рынках.

Обеспечение конкурентоспособности предприятий следует начинать с выполнения следующих этапов.

*Этап первый.* Реализация принципов менеджмента качества. Принципы – это во многом задание «на завтра», они адресованы, предприятиям, которые не ограничиваются сертификацией системы менеджмента качества (СМК), а планируют постоянно повышать её эффективность СМК по пути TQM [10].

Стандарты ИСО серии 9000 базируются на восьми принципах системного управления качеством, близких к идеологии Всеобщего управления качеством (TQM). Отличия заключаются, в следующем:

– в различном подходе к качеству. TQM основан на системном подходе к качеству, а принципы менеджмента качества основаны на методическом подходе к качеству;

– в различном отношении к качеству. TQM нацелено на повышение стандартов качества, ГОСТ ISO 9001-2011 ориентировано на последовательное соблюдение заданных уровней качества. Сущность понимания качества в рамках TQM заключается в непрерывном совершенствовании. В это совершенствование должен быть вовлечен весь персонал предприятия. TQM – это такое состояние организационной культуры, при которой мотивация персонала осуществляется на всех уровнях.

*Этап второй.* Изучение продукции мировых лидеров, нового оборудования, передовых технологий, новых компонентов и др., с последующим применением лучшего опыта и внедрением нововведений (инноваций) с целью улучшения качества выпускаемой продукции и увеличения конкурентоспособности на рынке.

*Этап третий.* Нахождение путей реализации выпускаемой продукции на международном рынке.

## Управление социально-экономическими системами

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичные проблемы предприятий, связанные с низкой мотивацией персонала, представлены на рис. 1.

А.К. Гастев в своей книге «Как надо работать» пишет: «Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легкой, и она была постоянной жизненной школой», это утверждение сложно опровергнуть [12]. В России система мотивации на предприятиях практически отсутствует, и как следствие этого на предприятиях недостаточно реализован принцип вовлеченности персонала.

В настоящее время работы А.К. Гастева не потеряли научного и практического значения. А.К. Гастев считает, что русскому рабочему по большей части не хватает исполнительской культуры: умения подчиняться, точно соблюдать свои служебные обязанности независимо от того, нравятся они ему или нет [12].

Перед анализом полученных данных следует сравнить рыночную экономику и тип персонала в СССР и в Российской Федерации. Рынок отражает национальные и исторические традиции и особенности той или иной страны. Рыночная экономика России, имея общие признаки, отличается от других стран, так как на ней отразилось наследие советской системы с ее жесткой централизацией экономики, всеохватывающим планом, отсутстви-

ем какой-либо самостоятельности у руководителей предприятий.

Рынок хлеба и хлебобулочных изделий менее другого продовольственного рынка подвержен влиянию рыночного механизма, поскольку государство осуществляет преемственность в его регулировании от предыдущего социально-экономического уклада.

На сегодняшний день на основе данных анализа продаж за первый квартал 2013 года, представленных на рис. 2, видно, что спрос на хлебобулочные и кондитерские изделия существенно различается. Развитие сегмента хлебобулочных изделий происходит в основном за счет нетрадиционных сортов, растет спрос на новые сорта хлеба с более сложной рецептурой и сдобу, в то время как потребление «социального» хлеба достаточно стабильно на протяжении нескольких лет.

На основе маркетинговых исследований на рынке хлеба и хлебобулочных изделий России присутствует как отечественная, так и зарубежная продукция. В 2012 году, после вступления России в ВТО, определился рост доли импорта на рынке до 0,18 %.

В дальнейшем российский рынок хлебобулочных изделий к концу 2013 году увеличится в стоимостном выражении более чем на 20 %. В период с 2010 по 2013 годы произошло снижение объемных показателей продаж хлебобулочных и мучных кондитерских изделий. Несмотря на это прогнозируется рост рынка за счет увеличения

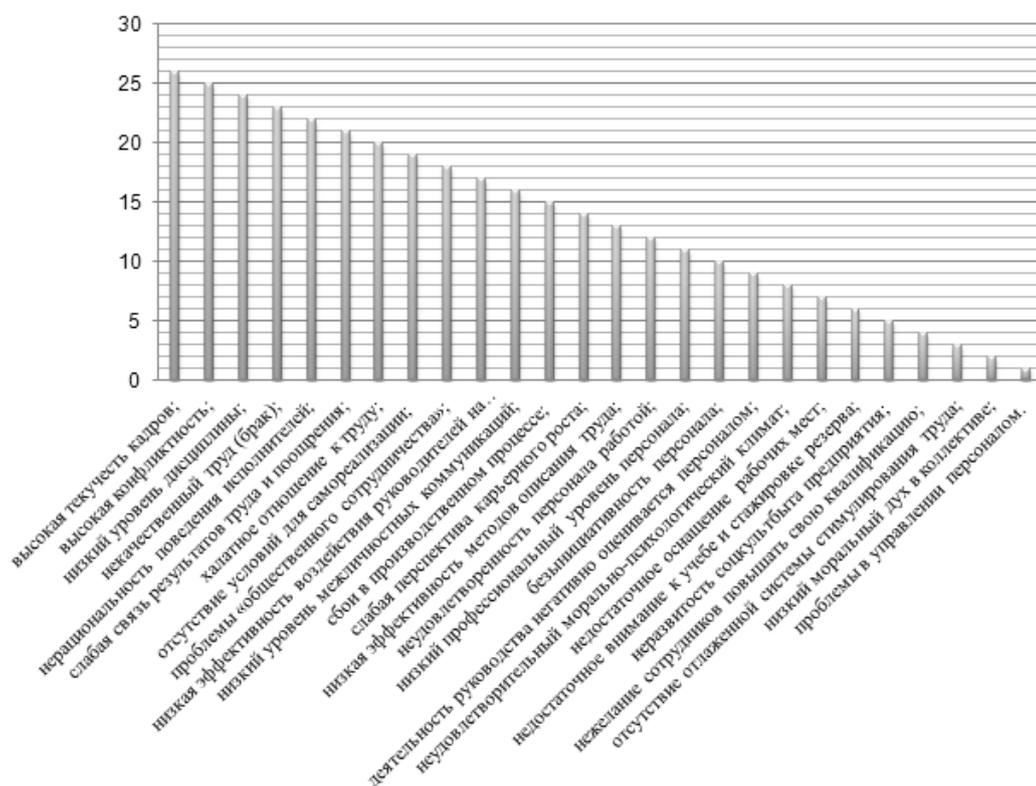


Рис. 1. Типичные проблемы предприятий

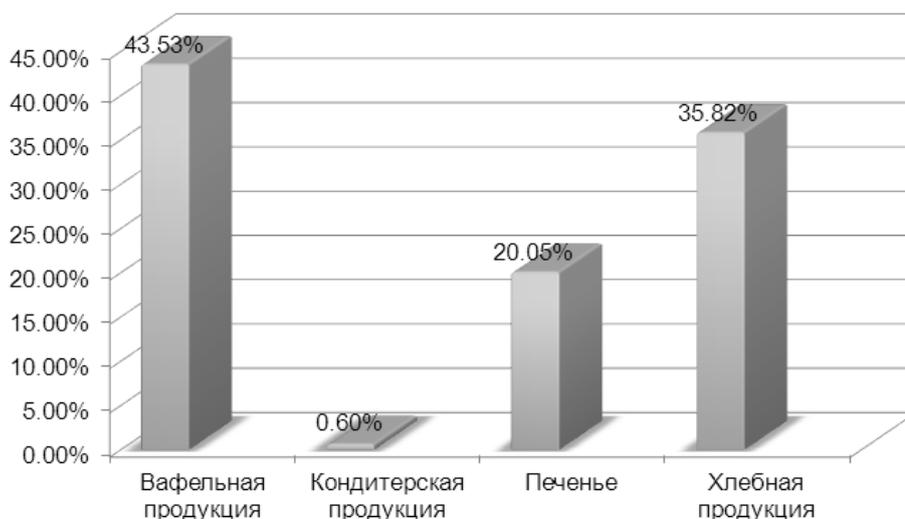


Рис. 2. Анализ продаж за первый квартал 2013 года

спроса на нетрадиционную продукцию с более высокой стоимостью [9].

С начала радикальных рыночных преобразований в России прошло около десяти лет. За этот промежуток времени не могла появиться новая массовая генерация трудоспособного населения, разделяющая философию рыночной экономики. Поэтому большая часть персонала в стране все еще имеет «советское» трудовое сознание.

Суть трудовой мотивации у персонала в СССР основывалась на желании иметь гарантированную заработную плату. Часовая выработка персонала пищевых предприятий России составляет лишь 20 % от аналогичного показателя в США. По этому показателю больший результат получили не только развитые в экономическом отношении страны, но и такие государства, как Мексика, Бразилия, Аргентина, Португалия и другие.

Другой субъект рыночных отношений – руководитель. Типичный представитель руководства – это администрация государственных предприятий, сохраняющаяся, как правило, при акционировании и приватизации этих предприятий. Современный российский руководитель – это, как правило, человек с высшим инженерно-техническим образованием. Один из четырех руководителей, по данным научно-исследовательского института труда России, читает литературу по социологии и психологии труда, экономике, финансам, менеджменту и маркетингу [4], что в свою очередь ведёт к отсутствию заинтересованности к СМК.

С целью выявления потребностей персонала, для мотивации персонала к выполняемой им работе, было проведено анкетирование на ООО Продовольственная группа «Русский хлеб», в котором участвовал трудовой коллектив предприятия, принадлежащий к разным социальным группам рабочих:

Мужчины:

- рабочие – занятые обслуживанием инфраструктуры, возраст 23–49 лет, опыт работы на предприятии от одного года;

- цеховые рабочие, возраст 23–47 лет, опыт работы на предприятии более пяти лет;

- инженерно-технические работники (ИТР), возраст 35–50 лет, опыт работы более семи лет.

Женщины:

- цеховые рабочие, возраст 26–40 лет, опыт работы на предприятии менее года;

- цеховые рабочие, возраст 36–50 лет, опыт работы на предприятии более 5 лет;

- технологи, лаборанты, возраст 23–39 лет, опыт работы более одного года;

- инженерно-технические работники (ИТР), возраст 35–52 лет, опыт работы более семи лет.

По итогам анкетирования были выявлены следующие факторы мотивации, которые определил персонал (см. таблицу, рис. 3).

Далее необходимо руководствоваться принципом превалярования главного над второстепенным и выстраивать систему оценки эффективности работы персонала. В связи с этим была построена пирамида потребностей, представленная на рис. 4. Иерархия потребностей построена с учётом специфики предприятия, а также с усреднёнными данными разных социальных групп рабочих.

Пищевая промышленность является субъектом экономики и специфика заключается в том, что она должна обеспечить население безопасными, качественными продуктами питания. От эффективности функционирования пищевой промышленности зависит продовольственная безопасность страны в целом. Следовательно, предположительно преваляровать будут потребности материальные и этические над всеми остальными потребностями.

Перечень факторов мотивации

№ п/п	Значимые факторы мотивации	Менее значимые факторы мотивации	Малозначительные факторы мотивации
1	2	3	4
1	Плановое представление отпусков	Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	Совместный отдых
2	Комфортные климатические условия на рабочем месте	Предоставление служебного транспорта	Питание в столовой предприятия
3	Психологический климат, межличностные отношения	Корпоративные мероприятия	Социальное взаимодействие (взаимодействие между подразделениями)
4	Уважение со стороны руководства (моральные и материальные поощрения)		Курсы повышения квалификации
5	Премия по результатам труда		Надбавки
6	Оснащенность рабочего места		Творческая деятельность
7	Защита от физических опасностей, опасных для жизни		Конференции, семинары, мастер-классы
8	Уважение со стороны коллег		
9	Четко поставленные цели руководителем		
10	Должностной оклад		
11	Признание личных достижений		
12	Социальное страхование (медицинское, страхование от потери работы или утраты трудоспособности, пенсионное страхование)		
13	Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)		
14	Возможность гордиться своей работой и предприятием		
15	Обеспечение санитарной одеждой		
16	Льготы		
17	Карьерный рост		

В отличие от специфики пищевой промышленности, специфика нефтеперерабатывающей промышленности, отрасли тяжёлой индустрии заключается в решении задач по широкому внедрению высокопроизводительных технологических установок и агрегатов, по организации узкоспециализированных многотоннажных производств, рациональному комбинированию и совмещению нескольких процессов в одном технологическом блоке, совершенствованию каталитических систем, использованию автоматизированных систем управления предприятиями и отраслью в целом.

От деятельности нефтеперерабатывающей промышленности зависит благосостояние граждан и уровень жизни населения страны. Поэтому наиболее важными потребностями для персонала дан-

ной отрасли будут такие, как материальные потребности и потребности в безопасности. Специфике отрасли необходимо учитывать руководству при разработке системы мотивации, так как она влияет на базовые потребности персонала.

При анализе полученных данных, в зависимости от социальной группы, в основе пирамиды лежали различные потребности. Для мужчин предприятия в основе пирамиды находятся материальные потребности, отражающие ценности рыночной экономики, т. е. усиление связи заработка от результатов работы. Для большей части персонала, которыми являются женщины, наиболее ценными являются этические потребности. Персонал предприятия до 30 лет отметил, что большое значение имеют духовные и эстетические

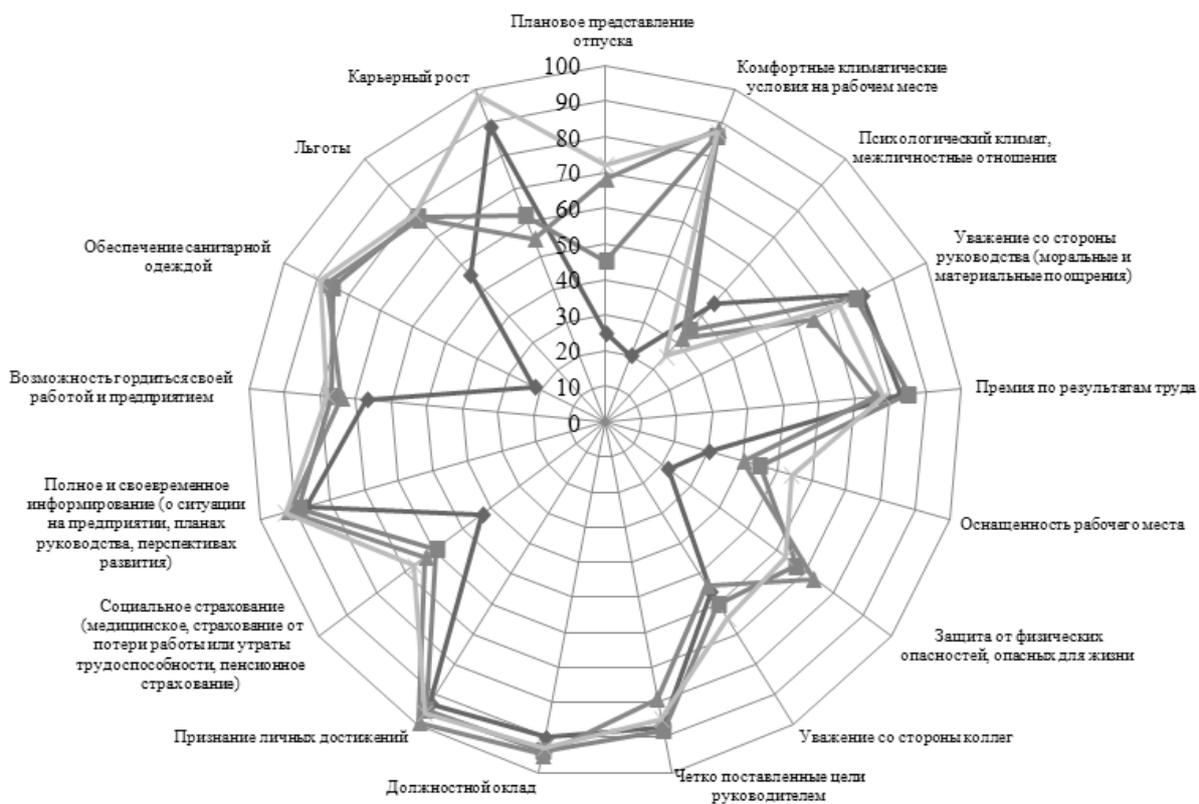


Рис. 3. Значительные факторы мотивации



Рис. 4. Пирамида потребностей

потребности. Различие в выборе приоритетных потребностей можно объяснить, с одной стороны, согласно диспозиционной концепции социального поведения личности В.А. Ядова, отечественного социолога. В связи с тем, что каждый человек обладает сложной системой диспозиций (личных предрасположенностей), регулирующих его поведение [13], которые образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, в результате чего и возникают различные важные потребности. С другой стороны, это различие объясняется тем, что мотивация поведения всегда эмоционально насыщена, так как то, к чему человек стремится, эмоционально волнует. Все мотивационные состояния являются модификацией потребностных состояний. К данному состоянию человека относятся: интересы, желания, стремления, намерения, влечения, страсти, установки [13].

Построенная иерархия не является статичной. В основе пирамиды лежат этические потребности, в которые входят такие критерии, как: возможность гордиться своей работой и предприятием; признание личных достижений; уважение со стороны коллег; уважение со стороны руководства.

Следующая ступень – это материальные потребности. За ней следуют гигиенические потребности, которые заключаются в оснащенности рабочего места, своевременной замене и предоставлении санитарной одежды, а также в ощущении безопасности и защищенности. Физиологические потребности включают потребность в питании, отдыхе, комфортных климатических условиях на рабочем месте, предоставлении транспорта. Социальные потребности – это социальные связи, общение.

По мере удовлетворения предыдущих потребностей возникает потребность в удовлетворении более высоких ступеней, таких как эстетические потребности, которые подразумевают корпоративную культуру, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации и духовные потребности, заключающиеся в познании, самоактуализации, самовыражении, самоидентификации. Две последние ступени: «эстетические потребности» и «духовные потребности» можно отнести к потребностям в самовыражении. Удовлетворение всех потребностей приводит человека на вершину пирамиды – полную самореализацию.

Согласно Абрахаму Маслоу, «человеческие потребности располагаются в виде иерархии. Иными словами, появлению одной потребности обычно предшествует удовлетворение другой, более насущной. Человек – это животное, постоянно испытывающее те или иные желания» [8]. С развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью реализована. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен [5].

Персонал, мотивированный на результат, должен быть уверен в том, что при его достижении имеет право на тактические ошибки. Во-первых, это неизбежно, а во-вторых, дает им возможность взять на себя ответственность при принятии оперативного решения, если оно в итоге направлено на достижение стратегической цели. Такая постановка системы оценки создает здоровую деловую атмосферу в коллективе и помогает избежать прочной практики «перекидывания» ответственности и «отписок» [6].

С помощью методов материальной и нематериальной мотивации рекомендуется применить на предприятии следующие методы для удовлетворения потребностей и достижения большей самореализации.

1. Одобрение и похвала работы персонала. Это один из самых легких и самых эффективных способов поощрения работников без денежных затрат – публичное выражение признательности за усилия [11].

2. При фиксированной части дохода акцент поставить на возможности зарабатывать за счет переменной части, за достижение определенных нужных предприятию результатов. Это связано с тем, что зависимость переменной части зарплаты от результата мотивирует сотрудника к улучшению количественных и качественных показателей работы. При этом премиальная часть должна быть нерегулярной. Так как нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они становятся неизменной частью заработной платы. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени, чем больше временной интервал, тем меньше эффект [7].

3. В качестве стимулов для удовлетворения гигиенических потребностей рекомендуется использовать: своевременное обеспечение санитарной одеждой, повышение технической оснащенности и комфортности рабочего места, улучшение социальных условий труда, а также страхование жизни и здоровья, оплата медицинских услуг, гарантии сохранности рабочего места.

4. Предоставление служебного транспорта. Реализация этого метода сократит время персонала в дороге, опоздания на работу и увеличит время эффективной работы предприятия, а также, как следствие этого, сократит текучесть кадров.

5. На сегодня существуют разнообразные методы нематериальной мотивации: конкурсы, рейтинги бригад или между цехами, психологические тренинги и т. д. [1].

Для формирования мотивационного механизма необходимо:

1) проводить ежегодно анализ факторов мотивации, чтобы знать, какие потребности движут персоналом. Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что методы мотива-

ции, которые активно сработали один раз, будут эффективно работать все время [5];

2) обращать внимание на подбор персонала для формирования трудовых коллективов в соответствии с типом личности, уровнем образования, опытом работы. А также на предприятии должен быть сформирована группа из персонала с опытом работы не менее пяти лет, к этому персоналу на предприятиях должно быть особое отношение, с учётом их потребностей, с предоставлением дополнительных льгот. Коллектив предприятия должен периодически обновляться и на работу следует принимать молодых специалистов. Молодые специалисты являются гибким материалом, из которого можно сделать квалифицированного сотрудника. Молодые специалисты более склонны к изменениям, стремятся к карьерному росту, чем у сотрудников с опытом работы, так как у последних возникает стремление к стабильности. Новый персонал должен быть обучен сформированной группой. Наставникам следует увеличивать размер премии за обучение нового персонала. Всё это необходимо для создания квалифицированного персонала на предприятии с перспективой воспитания нового поколения сотрудников.

Вступив на путь экономической реформы, отказавшись от государственной монополии внешней торговли, создав тарифную систему, Россия должна развивать связи со странами рыночной экономики на основе общих принципов, принятых в мировом сообществе. В этих условиях пищевым предприятиям России необходимо постоянно совершенствовать свою деятельность. Отправной точкой постоянного улучшения является мотивация персонала.

#### Литература

1. Багирова, И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И.Х. Багирова // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 4.
2. Дранкова, Н.А. Анализ причины отстраненности высшего руководства в системе

менеджмента качества с помощью древовидной диаграммы / Н.А. Дранкова, Е.С. Вайскрובה // Инновационные технологии переработки продовольственного сырья: тезисы докладов Междунар. науч.-техн. конф. – Владивосток: Дальрыбвтуз, 2011. – С. 355–357.

3. Дранкова, Н.А. Анализ причины фиктивного внедрения системы менеджмента качества с помощью древовидной диаграммы. Наука и молодёжь: новые идеи и решение: тезисы докладов V Международной научно-практической конференции молодых исследователей / Н.А. Дранкова. – Волгоград: Волгоградская ГСХА, 2011. – Ч. I. – С. 267–280.

4. Драчева, Е.Л. Менеджмент / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М.: Мастерство, 2002.

5. Комарова, Н.В. Теоретические основы менеджмента: конспект лекций / Н.В. Комарова. – М.: Доброе слово, 2005. – С. 37–42.

6. Конопасевич, А.В. Библейские советы современному менеджеру / А.В. Конопасевич. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – С. 37.

7. Львов, С. Незаменимые люди есть / С. Львов // Журнал управления компанией. – 2004. – № 5.

8. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – С. 77–105.

9. Менеджмент в пищевой промышленности / Е.Б. Гаффорова, Т.Е. Шушарина, М.В. Цыпленкова и др. – М.: Академия Естествознания, 2011.

10. Мусихин, Г.П. Система качества: курс лекций / Г.П. Мусихин, Л.А. Мусихина. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2005. – 200 с.

11. Сиряк, В.И. Место мотивации персонала в системе менеджмента качества: Молодежный научно-технический вестник / В.И. Сиряк. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2012. – № 9.

12. Степин, В.С. Философия науки и техники / В.С. Степин, В.Г. Горохов, М.А. Розов. – М.: Контакт-Альфа, 1994. – 384 с.

13. Шапиро, С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008.

**Дранкова Наталья Александровна.** Аспирант заочной формы обучения кафедры аналитической химии, стандартизации и управление качеством, факультет нефти и нефтехимии, Казанский национальный исследовательский технологический университет. Область научных интересов – стандартизация, менеджмент и управление качеством. Автор 19 научных трудов. E-mail: ya\_ne\_znayu\_1989@mail.ru; тел: 8 963 47 99 334.

**Сопин Владимир Федорович.** Доктор химических наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники РТ, член-корреспондент РАН, академик Российской инженерной академии, академик Международной академии информатизации, лауреат Государственной премии СССР и Совета Министров СССР, дважды лауреат государственной премии Правительства РФ в области науки, лауреат государственной премии РТ в области науки и техники, заведующий кафедрой аналитической химии, сертификации и менеджмента качества, Казанский национальный исследовательский технологический университет. Область научных интересов – химия и технология целлюлозы и ее эфиров, кинетика и механизм, структурно-окислительные процессы и их ингибирование. Автор более 220 научных трудов, 15 изобретений, 2 монографий.

## THE REALIZATION OF THE PRINCIPLE OF PERSONNEL INVOLVEMENT AT BAKERY ENTERPRISES BY MEANS OF MOTIVATION METHODS

*N.A. Drankova, V.F. Sopin*

The role of an individual in a group increases upon the transition to a market economy and the entry of Russia into the World Trade Organization. The maximum use of personnel potential is one of the main conditions of efficiency of management efforts in the field of quality. The motivation system at the enterprise is practically absent in Russia. Thereupon, a questionnaire poll was carried out and the methods of personnel motivation are offered.

*Keywords: quality management system, motivation system, motivation methods, personnel, food enterprises.*

**Drankova Natalia Aleksandrovna**, Postgraduate student of a part-time curriculum, Department of Analytical Chemistry, Standardization and Quality Management, Faculty of Oil and Petroleum Chemistry, FSFEI HPI «Kazan National Research Technological University». Area of scientific interests: standardization, management and quality management. Author of 19 scientific works. E-mail: ya\_ne\_znayu\_1989@mail.ru, Tel.: 8 963 47 99 334.

**Sopin Vladimir Fedorovich**, Doctor of Chemistry, Professor, Honored Worker of Science and Technology of the Tatarstan Republic, Corresponding member of the Russian Academy of Missile and Ammunition Sciences, Academician of the Russian Engineering Academy, Academician of the International Informatization Academy, the State Prize of the USSR and Council of Ministers of the USSR winner, winner of the State Prize of the Government of the Russian Federation in the field of science, winner of the State Prize of the Russian Federation in the field of Science and Technology. Head of the Department of Analytical Chemistry, Standardization and Quality Management, FSFEI HPI Kazan National Research Technological University. Area of scientific interests: chemistry and technology of cellulose and its ether, kinetics and mechanism, structural and oxidizing processes and their inhibition. Author of more than 220 scientific works, 15 inventions, 2 monographs.

*Поступила в редакцию 24 апреля 2013 г.*