

С.В. Михайленко

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ИНТЕНСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЧИКЕН ФЭКТОРИ»)

*В статье подробно проанализирована и раскрыта сущность такого понятия, как мотивация, рассмотрено практическое применение комплекса мотивационных инструментов на примере ООО «Чикен Фэктори» в 2017–2018 гг.*

**Ключевые слова:** мотивация персонала, интенсификация производства, кадровые риски.

S.V. Mikhailenko

## MOTIVATION AS A TOOL OF PRODUCTION INTENSIFICATION. PRACTICAL APPLICATION (ON THE EXAMPLE OF “CHICKEN FACTORY”)

*The article analyzes and discloses the essence of such concepts as motivation, and the practical application of the set of motivational tools on the example of “Chicken Factory” in 2017–2018 is considered.*

**Keywords:** motivation of personnel, intensification of production, personnel risks.

Испокон веков человек стремился к власти, к управлению людьми. Идя к власти и получив её, люди стремились внушить другим людям, что они борются за правое дело, за работу, которую они выполняют, является поистине единственно правильной.

С глобальной точки зрения, это – военачальники, создававшие положительно мотивирующий морально-психологический климат среди своих подчинённых, который повышал их боевой дух. Правители, диктаторы, императоры внушали возглавляемому ими народу или нации, что их власть дана им Богом и является истинной, что, в свою очередь, создавало непоколебимую веру в их действия.

В локальном аспекте можно рассмотреть управление различными трудовыми коллективами, которые существовали еще с первобытно-общинного строя, они существуют и сейчас, и будут продолжать существовать.

Навыки управления людьми ценили предприниматели всех времен. Джон Рокфеллер говорил, что умение общаться и управлять людьми является ценным товаром, за который он готов платить очень большие деньги [3].

Что такое управление? Управление – это процесс прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля [3].

Речь пойдет о таком процессе управления, как мотивация.

Мотивация – это психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость.

Сущность явления мотивации заключается в активной длительной и избирательной направленности поведения человека. Мотивация формируется и развивается в процессе деятельности человека, это источник активности, настойчивости и направленности поведения человека. Другими словами, мотивированная дея-



Рис. 1. Признаки мотивационного поведения и классы мотивирующих факторов

тельность – это активная, направленная, изменчивая и настойчивая деятельность.

В данном аспекте настойчивая деятельность заключается в том, что мотивированный индивид с трудом прекращает свою деятельность, а изменчивость – это когда человек упорно продолжает свои усилия, чтобы достичь успеха, не повторяя одно и то же действие.

На рис. 1 представлены признаки мотивационного поведения и классы мотивирующих факторов.

Для управления мотивацией необходимо знать и удовлетворять потребности своих подчинённых. Потребности – это состояние объективной нужды, требующей удовлетворения. Потребность человека является предметной и динамичной, она способна актуализироваться к изменяемой внешней среде, изменять свой вектор направленности, а также способна угасать и воспроизводиться вновь. Потребности человека можно разделить на так называемые группы:

– «низшие» (биологические) – они заключаются в наших инстинктах, т.е. в желании есть, пить, спать и т.д.;

– «приобретённые» – возникают в процессе социализации личности.

Учитывая основные приобретенные потребности своих подчинённых, их интересы, влечения, жизненные ценности и цели, можно перейти к разработке мотивационной политики организации. Главная задача мотивационной политики – сделать сотрудников предприятия (организации) владельцами своей рабочей силы, умеющими правильно и эффективно ею распоряжаться, повышать результативность и продуктивность рабочего процесса компании в целом. Результат эффективной мотивационной политики – это повышение работоспособности персонала, увеличение продуктивности трудового процесса в компании и как следствие – увеличение прибыли. Таким образом формируется лояльность персонала к предприятию и уменьшаются кадровые риски.

Успех любой компании заключается в поиске и удержании у себя высококвалифицированных и талантливых специалистов и продуктивных работников. Материальные стимулы, бесспорно, играют огромную роль. Но всё же нельзя забывать об эмоциональных факторах, роль которых зачастую также велика. При разработке и внедрении новой системы

мотивации в организации необходимо использовать комплексный подход с обязательным учетом как материальных, так и нематериальных стимулов. Только комплексный подход позволит добиться от персонала полной самоотдачи на рабочем месте, максимальной эффективности и продуктивности.

Разберем основные инструменты (средства воздействия) для выработки мотивационной политики.

1. Материальное стимулирование. Конкурентоспособность оплаты труда. Создание работодателем дополнительных материальных бонусов для повышения мотивации сотрудников.

2. Организация работ. Организация рабочего пространства и рабочего времени. Возможность сотрудника применять разнообразие накопленных им навыков при выполнении работы.

3. Моральное стимулирование. Набор различных нематериальных стимулов, используемых руководством предприятия (устная благодарность, публичная похвала, вручение почетной грамоты и др.).

4. Индивидуальный подход к работнику. Он заключается в выборе руководителем таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют индивидуальным особенностям личности работника, его характеру.

5. Постановка задач, оценка и контроль их выполнения. Конкретность, привлекательность и реализуемость поставленных перед работником целей и задач. Контроль и адекватная оценка рабочих результатов и рабочего поведения, осуществляемые непосредственным руководителем.

6. Особенности управления. Манера и стиль управления и их соответствие сложности задач и основным характеристикам персонала (уровень квалификации, уровень образования, национальные особенности, возраст, степень самостоятельности и др.).

7. Корпоративная культура. Комплекс ценностей, традиций, правил и приоритетов, реализуемых в организации [2].

Особое внимание хотелось бы уделить такому инструменту воздействия,

как «корпоративная культура», которая представляет собой крупнейшую область материальной и духовной жизни коллектива, общепринятые в нем моральные нормы и ценности, манеры поведения, которые образуются с момента создания организации и разделяются подавляющим большинством ее сотрудников.

Зачастую закоренелая корпоративная культура оказывается весьма стойкой, и для ее изменения потребуются длительное время и колоссальные усилия. Причиной стойкой негативной и отрицательной корпоративной культуры может быть либо неформальный лидер (группа лидеров) или традиции. При существовании негативно настроенных неформальных лидеров можно либо воздействовать на их социальную позицию, либо заменить их другими специалистами. Если причиной этому традиции, их надо менять, постепенно, системно и последовательно вводя новые.

Формирование и внедрение новой культуры – процесс часто сложный, длительный и болезненный. Суть в том, что надо не просто дать понять все её тонкости персоналу, но и объединить их общей идеей.

Основные этапы формирования новой корпоративной культуры:

– определение социальной позиции организации в лице её сотрудников, партнеров и клиентов;

– определение основных базовых ценностей;

– создание формальных и неформальных норм, стандартов и правил поведения членов организации на основе базовых ценностей;

– формулировка и описание традиций, создание символики и регламентов организаций, отражающих всё вышеуказанное [1].

Этапы внедрения и их последовательность, в свою очередь, определяются для каждой организации индивидуально.

Для создания нового вектора корпоративной культуры при реорганизации и реструктуризации организации создается специальная внештатная группа. Группой должны быть приняты во внимание мнения как рядового персонала, так и ру-

ководителей всех уровней (от всевозможных директоров до бригадиров).

Рассмотрим практическое применение мотивационных инструментов на примере ООО «Чикен Фэктори» в 2017–2018 гг.

ООО «Чикен Фэктори» – это компания, которая специализируется на производстве куриных полуфабрикатов для сетей ресторанов быстрого питания, таких, как: KFC, Hooters, Papa Johns, «Планета суши» и др.

Общее количество работников в штате – более 300 человек, а также рабочие на аутстаффинге – во внештатной группе – от 50 до 100 человек.

В сентябре 2017 г. руководством компании было принято решение о разработке и внедрении адаптированных мотивационных инструментов для интенсификации производства, повышения качества выпускаемой продукции и как следствие – повышение прибыли компании.

Внештатной группой были разработаны как материальные, так и нематериальные рычаги воздействия. В первую очередь для начисления премии были внедрены коэффициенты трудового участия для всех работников ООО «Чикен Фэктори», после чего по итогам месяца каждый рабочий помимо зарплаты получал премию по итогам работы всей компании в целом. Наряду с материальными поощрениями был разработан инструмент материального взыскания за недобросовестное выполнение обязанностей, который распространялся не на конкретного работника, а на бригаду (смену) в целом, что позволило снизить количество брака выпускаемой продукции и повысить сплочённость рабочих коллективов.

Следующим этапом была организация централизованного приема пищи, на базе предприятия за счет средств организации. Стоит отметить, что с рядовыми рабочими и их бригадирами также обедали менеджеры организации, инженеры и даже иногда руководство компании. Данное мероприятие стало началом концепции: «Чикен Фэктори» – одна большая семья». Сотрудники компании стали более сплочёнными, они стали больше дове-

рять друг другу и руководству и как следствие стали более мотивированы на повышение производственных результатов.

Очередным этапом стало создание интерактивно-информационного портала, где каждый работник мог задать интересующий его вопрос, получить на него ответ, узнать о положенных ему преференциях, уточнить информацию о начислении ему премии за прошедший месяц, узнать о проведении основных мероприятий. На данном информативном портале человек мог ознакомиться с основополагающими документами в части, касающейся его деятельности и деятельности организации в целом. Вместе с тем, на портале приведена краткая информация о руководстве организации, для того чтобы работники знали руководство в лицо и были осведомлены об основных аспектах биографии своих начальников. Жалобы и предложения работник может послать как по электронной почте, так и опустить обычное письмо в обычный почтовый ящик, ответ, в свою очередь, он получает на свой личный аккаунт на информационном портале.

Завершающим этапом, на декабрь 2017 года, является решение о проведении различных торжественных мероприятий – празднование основных государственных праздников, таких, как: «Новый год», «День защитника Отечества», «Международный женский день», «День России», «День народного единства» и др. При проведении торжеств вручаются подарки и грамоты, объявляются благодарности, разыгрываются различные призы. В дни рождений работников менеджер по работе с персоналом публично поздравляет каждого именинника и вручает ему подарок.

Данный комплекс мероприятий позволил за относительно короткий срок (около 3 месяцев) повысить интенсивность производства в среднем на 12%. Также стоит отметить, что уровень брака готовой продукции сократился с 7–20% (в зависимости от предмета производства) до 1,5–4%.

При поступлении от потребителей крупных нестандартных заказов работники с большим желанием готовы оста-

ваться на сверхурочную работу, так как они знают, ради чего они работают.

Только за короткий промежуток времени – с сентября по декабрь 2017 года – благодаря минимизации брака выпускаемой продукции и интенсификации производства прибыль организации выросла более чем на 23,5%. Руководством

компании было принято решение увеличить фонд оплаты труда за декабрь месяц из полученной дополнительной прибыли более чем в два раза. Такой инструмент финансового стимулирования создал благоприятный морально-психологический климат работников и мотивировал их на интенсивную работу в 2018 году (рис. 2).

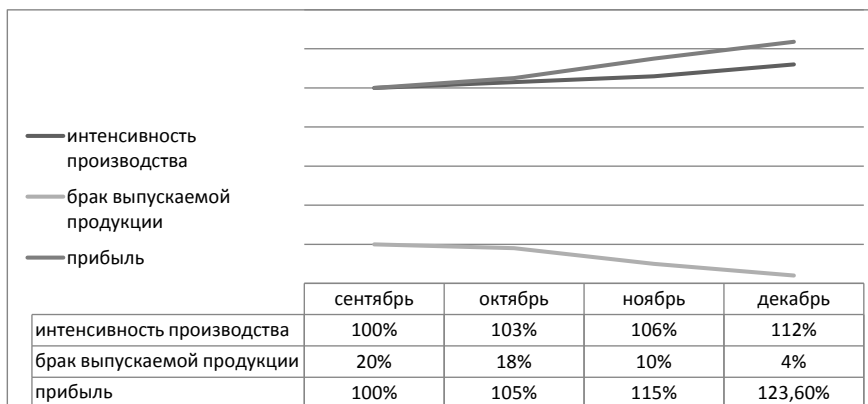


Рис. 2. Закономерность повышения прибыли от интенсивности производства и количества брака производимой продукции ООО «Чикен Фэктори»

Перспективным этапом развития на 2018 год является создание корпоративной культуры ООО «Чикен Фэктори». Основные аспекты культуры будут вырабатываться в процессе её создания, они будут направлены на поддержание созданной благоприятной тенденции в мотивировании персонала и, как следствие, уменьшение кадровых рисков, издержек

на поиск квалифицированного персонала и повышение прибыли организации.

Приведённый выше комплекс мероприятий адаптирован к конкретной организации, к конкретным людям, которые в ней работают, но он вполне может послужить примером для выработки собственной мотивационной кадровой политики для конкретной организации.

## Литература

1. *Ветошкина Т.* Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* – 2008. – № 9.
2. *Верещagina Л.А.* Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. – М. : Гуманитарный центр, 2012. – 212 с.
3. *Кибанов А.Я., Ивановская Л.Е.* Кадровая политика и стратегия управления персоналом. – М. : Проспект, 2012. – 64 с.

## References

1. *Vetoshkina, T.* Vliyanie korporativnoy kul'tury na motivatsiyu personala // *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment.* – 2008. – № 9.
2. *Vereshchagina, L.A.* Psikhologiya personala. Potrebnosti, motivatsiya i tsennosti. – M. : Gumanitarnyy tsentr, 2012. – 212 s.
3. *Kibanov, A.Ya., Ivanovskaya, L.E.* Kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom. – M. : Prospekt, 2012. – 64 s.