

УДК 331.101.38

***НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО
ПЕРСОНАЛА: ПРОСТЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ
УСПЕХА***

Мерзликина К.С.

Студент

Кубанский государственный университет

Краснодар, Россия

Аннотация.

В статье рассматриваются инструменты нематериальной мотивации производственного персонала, практически не требующие финансовых вложений. Ротация, возможности карьерного роста, индивидуальный подход в понимании мотивов сотрудника, обмен опытом, организация трудового соревнования, право на ошибку и т.д. – предлагаемые автором способы стимулирования к труду в условиях экономии денежных средств на предприятии.

Ключевые слова: нематериальная мотивация, трудовая мотивация, стимул, производственный персонал, обучение персонала, ротация, трудовое соревнование.

***NON-MATERIAL MOTIVATION OF PRODUCTION PERSONNEL:
SIMPLE TOOLS AS KEY SUCCESS FACTORS***

Merzlikina K.S.

Student

Kuban State University

Krasnodar, Russia

Annotation.

The article discusses the tools of non-material motivation of production personnel, which practically do not require financial investments. Rotation, career opportunities, individual approach to understanding employee motives, exchange of experience, organization of labor competition, the right to make mistakes, etc. – are the methods proposed by the author to stimulate labor in the conditions of saving money at the enterprise.

Keywords: non-material motivation, labor motivation, motive, production personnel, staff training, rotation, labor competition.

В России большинство предприятий реального сектора экономики уже много лет находится в состоянии жесткой экономии средств [1, 72]. Далекое не все малые и средние производства могут позволить себе в достаточной и необходимой мере стимулировать персонал посредством инструментов материальной мотивации. В связи с этим в кадровом менеджменте возрастает роль иных – нематериальных – способов повышения эффективности работников производства. Более того, в долгосрочной перспективе, по мнению многих исследователей и практиков, методы нематериальной мотивации приносят более высокие результаты [1, 74], нежели традиционные премии, бонусы, повышение заработной платы и т.д. [8]. По данным экспертов «Strategic Management Journal» именно технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума незапланированную текучесть персонала [2].

Итак, трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного работника или группы людей к трудовой деятельности, направленный на достижение целей предприятия [9, 135]. Однако, на наш взгляд, необходимо разделять понятия «мотивация» и «мотивы». Мотивация – внутреннее

побуждение работника, которое формируется под влиянием действий, которые осуществляет руководитель, кадровый менеджер и т.д. в целях стимулирования к труду, в то время как мотив – так же внутреннее побуждение, но формируемое исключительно самим работником в зависимости различных социальных и психологических факторов [4, 17]. Например, мотивами работать в той или иной компании могут быть деньги, позитивная атмосфера в коллективе, возможности карьерного роста и т.д.

Таким образом, при построении системы нематериальной мотивации крайне важно учитывать мотивы каждого работника или группы персонала. Понимание мотивов – первый ключевой фактор успеха. Для этого необходимо выстраивать доверительные отношения и применять дифференцированный подход, определяя, что именно может выступать движущей силой в вопросах достижения высоких результатов для того или иного сотрудника [6].

Далее, как и в рамках построения любого процесса или стратегии, требуется производить правильную постановку целей. Это важно как для самого персонала, так и для формирования системы нематериальной мотивации в принципе, поскольку работать без цели не представляется возможным, даже если технологии производства рутинные.

Важные признаки правильной цели: понятность, четкость и прозрачность. Особенно актуальным для формулирования целей является критерий SMART, согласно которому цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и определенными во времени. Тем не менее, в рамках предприятия может быть разработана своя система постановки целей и оценки их достижения. Ключевым выступает лишь то, что каждый сотрудник должен знать и понимать свои цели и критерии оценки их достижения [7, 104], то, как эта оценка влияет на бонусы, повышение заработной платы и т.д. Таким образом, конкретные и прозрачные цели – второй инструмент нематериальной мотивации производственного персонала [7, 104].

Следующий инструмент – ротация. Это управление карьерой работника, планомерное горизонтальное (а затем и вертикальное) продвижение по служебной лестнице; то, что позволяет разнообразить работу сотрудников, учитывая рутинность большинства производственных процессов, как, например, на предприятиях табачной и пищевой промышленности. Управление карьерой выступает действительно важным аспектом, и это подтверждает статистика: по данным опроса международной рекрутинговой компании НАУС за 2018 г., 79% опрошенных заявляют, что за последние три года они сталкивались с профессиональным выгоранием своих коллег, друзей и знакомых [3]. Это также подчеркивает необходимость давать работникам разноплановые и интересные задачи.

В России ротация как инструмент нематериальной мотивации активно применяется на заводах «Philip Morris International». Компания понимает проблему рутинности и потери заинтересованности в результатах своей работы со стороны персонала. Так, если сотрудник работает на производстве более 3 лет, его могут перевести в отдел закупок или логистики.

Очевидно, что персонал должен быть подготовлен к перемещению с одного рабочего места на другое, например, посредством прохождения обучения. Особенно удобно осуществлять ротацию, если в компании хорошо развита система менторства. Это позволяет первое время «страховать» работника в части возможности допущения им существенных ошибок, способных влиять на ход производственного процесса.

Другой, но близкий к ротации инструмент, – повышение в должности [7, 102; 8]. По данным опроса НАУС, основной причиной ухода с текущего места работы у 56% опрошенных выступала именно невозможность карьерного развития [3]. В этом аспекте мы видим важным подчеркнуть лишь то, что все сотрудники должны понимать, почему повысили их того или иного коллегу. Возвращаясь к вопросам прозрачности и открытости системы целей и критериев

их достижения, отметим, что для выстраивания правильных отношений с коллективом руководителю необходимо быть честным и обеспечивать единые для всех правила.

Следующий традиционный инструмент мотивации, не требующий никаких финансовых вложений – похвала, потому как быть ценным важно для каждого человека, который любит свою работу и старается добиваться успехов [5; 7]. Поощренный работник чувствует, что делает нужное дело, что его старания не остаются незамеченными и приносят пользу [5;7], от этого он стремится работать еще эффективнее. При этом похвала должна соответствовать некоторым правилам. Во-первых, ее ценность снижается, если хвалить всех, много и по любому поводу. Как мы отмечали ранее, на предприятии должны быть четко сформулированы цели и задачи, должны быть определены критерии их выполнения, потому необходимо выделять конкретные достижения и результаты сотрудников. Во-вторых, хвалить нужно своевременно, непосредственно по результатам, а не спустя неделю, месяц или большее время. В-третьих, похвала должна быть искренней, важно наладить тесный визуальный контакт.

В целом, на любом предприятии необходимо внедрять культуру позитивной обратной связи, чтобы все сотрудники, видя, как хвалят одного из них, так же стремились быть поощренными. При этом в коллективе важно сформировать понимание того, что подобного успеха может добиться каждый.

Еще один способ нематериально мотивировать сотрудников – обучать их, разрабатывать тренинги [7, 102]. Для того чтобы делать это без вложения денежных средств (или же с их минимальным вложением), для производственного персонала возможно сформировать среду для обмена опытом, например, посредством посещения других, наиболее успешных по показателям заводов компании, или же в принципе заводов компаний-партнеров.

Для персонала важно смотреть, как работают другие, как они решают те или иные типовые задачи и проблемы.

При этом, если производство крупное, включающее в свой состав много больших заводов, руководству компании в части обучения и разработки тренингов следует делать фокус на начальников участков и цехов. Это первая линейка руководителей, которые работают непосредственно с производственным персоналом и в большей мере понимают его потребности.

Далее одним из наиболее эффективных инструментов нематериальной мотивации на производственном предприятии выступает создание позитивной конкурентной среды. Проиллюстрируем на простом примере, как без каких-либо затрат возможно организовать трудовое соревнование.

В качестве объекта имеем фасовочную фабрику, на которой применяется сменный график работы. Всего смены три, при этом достаточно длительное время ни одна из смен не может выйти на номинальную производительность машин. Тогда следует на входе в производство установить информационный стенд, на котором нужно разместить таблицу с номерами смен по вертикали и с числом упаковок по дням по горизонтали (таблица 1). Это необходимо для подсчета произведенных коробок товара в рамках каждой смены.

Таблица 1 – Пример таблицы для организации трудового соревнования на производстве

		Смена № 1	Смена № 2	Смена № 3	Норматив, шт.
Упаковки товара, шт.	01.04.2020	320	380	420	450
	02.04.2020	384	415	430	
	03.04.2020	395	440	463	

Таким образом, приходя на фабрику, первым, что видит персонал, будет данная таблица. Поскольку всем людям свойственно соперничество, работники будут стремиться опережать или догонять друг друга, тем самым существенно

повышая производственные возможности предприятия и обеспечивая себе внутреннее самоудовлетворение.

Со стороны руководства ключевым остается лишь поддержание именно позитивной среды, чтобы конкуренция не перерастала в конфронтацию. Для этого необходимо акцентировать внимание персонала на общности целей, в данном примере – на повешении производительности и эффективности производства, доведении мощностей до уровня нормативных значений и выше.

Другой не менее важный фактор мотивации – предоставление работнику права на ошибку. Действительно, на сегодняшний день авторитарный стиль управления бизнесом отходит на второй план, все более популярным становится демократический стиль, в рамках которого дается возможность ошибаться. Следует учитывать, что в ряде сложных производственных процессов ошибка может привести к необратимым потерям, тем не менее, когда работа постоянно осуществляется под страхом сделать неверный шаг (а впоследствии – под страхом увольнения), персонал не будет предлагать идеи и искать оригинальные пути решения проблем. Работники, пребывая в стрессе, могут производить еще больше дефектов.

Следующий инструмент нематериальной мотивации – открытость и доступность руководителей. По данным международной рекрутинговой компании НАУS за 2018 г., лишь 42% профессионалов указывают на то, что их руководитель дает возможность открыто обсудить проблемы [3]. Сегодня именно по этой причине крупные компании с инновационной системой управления персоналом формируют open space (открытое пространство), с помощью которого любой сотрудник может без посредников вступать во взаимодействие с начальником, говорить о том, что мешает ему работать и достигать высоких результатов. Такие меры в целом способствуют формированию «здоровой» атмосферы в коллективе, предотвращают конфликты на ранних стадиях их возникновения и обеспечивают возможность получения

мгновенной обратной связи [7, 104]. Последнее особенно важно при разрешении сложных ситуаций на производстве.

Самому руководителю для повышения мотивации производственного персонала следует использовать такие инструменты, как рукопожатие и приветствие. Это то, что усиливает прямой контакт и демонстрирует взаимное уважение не только персонала к руководителю, но и руководителя к персоналу. Также существенное значение имеет знание начальством фамилий и имен сотрудников: когда к работнику обращаются по имени, он видит подтверждение своей значимости и уважение к себе [7, 103]. Для этих же целей служит и такой инструмент нематериальной мотивации, как делегирование полномочий, когда руководитель часть своего функционала передает подчиненному. Это позволяет продемонстрировать особое отношение к сотруднику, доверие к нему.

В заключении отметим, что мотивационная среда, основанная на материальной мотивации персонала, имеет в основном стабилизирующее действие, помогая закрепить на предприятии наиболее ценных сотрудников, а мотивационная среда, сформированная на основе нематериальной мотивации, истинно стимулирует персонал к активной работе с полной отдачей сил [1, 74].

Многочисленные исследования показывают, что современному работнику от организации необходимо получать больше, чем только заработную плату [1, 74; 8]. Доверие к руководству и вера в свою компанию выступают основными целями нематериальной системы мотивации.

Также инструменты нематериальной мотивации не требуют больших финансовых затрат и формируют благоприятную атмосферу в коллективе, особенно в кризисные периоды.

Библиографический список:

1. Киченко В.А. Исследование процесса мотивации персонала и стимулирования труда на предприятиях топливно-энергетического комплекса // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2013. № 4. С. 71-76.

2. Першина Е.Г., Масленников П.В., Подзорова Г.А. Использование геймификации в управлении персоналом на предприятии // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 2 (96). С. 10.

3. Исследование мотивации и удовлетворенности работой профессионалов в России // HAYS motivation & job. 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://cloud.mail.ru/public/CDts/EVqf5iPzH> (Дата обращения 30.03.2020).

4. Сыров В.Д. Мотивационные основы формирования производственного персонала // Наука без границ. 2018. № 6 (23). С. 15-20.

5. Малин Д.В., Яковлева Л.А. Сравнительный анализ систем мотивации управленческого и производственного персонала // Функциональные составляющие современной концепции менеджмента: вопросы теории и практики. 2018. С. 50-56.

6. Кузнецова С.А., Долинская В.А., Пономарева А.С. Мотивация и стимулирование персонала к эффективному труду // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 5. С. 101.

7. Кушнарера И.В., Бугаева М.В. Повышение эффективности управления персоналом с применением современных методов мотивации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 2. С. 100-107.

8. Каплюк П.В., Мельничук А.В. Подходы к стимулированию персонала // Новое поколение. 2017. № 11. С. 34-40.

9. Александров Д.В. Методические подходы к оценке персонала в промышленности // Экономика в промышленности. 2017. Том 10. № 2. С. 133-138.

Оригинальность 96%