

**Кириллов Илья Андреевич,**

аспирант, кафедра педагогика, Ульяновский государственный педагогический университет им. И. Н. Ульянова; 432000, г. Ульяновск, пл. 100-летия со дня рождения В. И. Ленина, д. 4; e-mail: kirilica4@rambler.ru

**ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОЛЛЕКТИВ**

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** производственный коллектив; профессиональная компетентность; корпоративное дополнительное обучение.

**АННОТАЦИЯ.** Современное промышленное производство практически не испытывает дефицита в оборудовании. Новейшие и модернизированные станки, машины, приборы, торговое оборудование имеются в свободном доступе на рынке. Даже в условиях кризиса государство прилагает все усилия для обеспечения импорта замещения и развития промышленности внутри страны. Но при наличии тенденции постоянного технологического роста и закупки на предприятии такого оборудования промышленные предприятия постоянно сталкиваются с проблемами управления производством, и основной из них является проблема низкого уровня компетентности как рядовых, так и управленческих работников. В этой связи на сегодня актуальной задачей в области организации современного производства становится повышение профессиональной компетентности работников в условиях производства. В ходе проведения исследования системы корпоративного дополнительного профессионального обучения как фактора формирования профессиональной компетентности производственного коллектива было выявлено, что недостаточно изученными остаются проблемы создания педагогических условий организации дополнительного профессионального обучения производственного коллектива в условиях производства как фактора формирования компетентности. Возникшее противоречие между масштабным внедрением современной техники и технологии и недостаточной кадровой обеспеченностью приводит к проблеме недостаточной соответствующей профессиональной компетентности специалистов любого уровня квалификации. Вследствие этого возникают проблемы в организации производства и формировании профессиональной компетентности производственных коллективов. В данной статье рассмотрены эффективные технологии воздействия на производственный коллектив как одно из производственно-педагогических условий формирования компетентного производственного коллектива.

**Kirilov Ilya Andreyevich,**

Post-graduate Student of Department of Pedagogy, Ulyanovsk State Pedagogical University named after I. N. Ulyanov, Ulyanovsk.

**EFFECTIVE TECHNOLOGIES OF INFLUENCING THE PRODUCTION COLLECTIVE**

**KEY WORDS:** production collective; professional competence; corporate additional training.

**ABSTRACT.** The article deals with effective technologies of influencing the production collective as one of the industrial-pedagogical conditions of formation of a competent production team. Modern industry suffers from no deficit of equipment. New and modernized machine tools, mechanisms, instruments and commercial equipment are abundant on the open market. Even in the conditions of crisis the state makes every effort to facilitate import replacement and development of industry inside the country. But notwithstanding the tendency to constant technological growth and buying up such equipment, industrial enterprises are constantly confronted by problems of management of production, and the main problem of this kind is the low level of competence of both rank-and-file and managerial staff. In connection with this, one of the urgent problems in the field of organization of modern production today is the task of raising the level of professional competence of workers in the process of production. In the course of the study of the system of the corporate additional professional training as a factor of formation of competence of the production collective it was revealed that the problems of creation of pedagogical conditions of organization of advanced professional training of the production collective in the process of production have not been properly studied yet. The contradiction between the large-scale introduction of modern equipment and technologies and the low level of preparation of the staff leads to the problem of inadequate professional competence of specialists of all ranks. Hence, there arise various problems in the organization of production and formation of professional competence of production collectives.

Анализируя основы подготовки производственных специалистов в трудах П. Р. Атутова [1], Н. И. Думченко [6], А. П. Беляевой [4], С. Я. Батышева [3], Н. В. Кузьминой [9], можно выделить основные направления повышения квалификации. Изучая исследования в сфере управления профессиональным коллективом, выполненные учеными А. П. Егоршиным

[7; 8], В. А. Рыжковым, Ю. К. Балашовым [2], Е. В. Масловым [10], можно определить множество компонентов управления персоналом. Но ни в одной работе в полной мере не выявлены производственно-педагогические условия формирования профессиональной компетентности в условиях системы корпоративного дополнительного профессионального обучения. В ходе исследования

была сформирована структура и содержание производственно-педагогических условий формирования профессиональной компетентности производственного коллектива. Основным направлением эффективного создания производственно-педагогических условий формирования профессиональной компетентности производственного коллектива является системность применяемых технологий и способов воздействия на коллектив. Системность воздействия выражается в применении одних и тех же методов и способов с определенной цикличностью. Рассмотрим основные методы и способы воздействия на производственный коллектив, которые позволят повысить общую компетентность коллектива. В контексте исследования выявили первое производственно-педагогическое условие формирования профессиональной компетентности – эффективные технологии воздействия на производственный коллектив. Одним из элементов эффективных технологий является применение мотивационных и демотивационных методов воздействия на коллектив. Данные методы должны обладать цикличностью, для того чтобы при отрицательном эффекте в первом цикле коллектив мог учесть свои ошибки, исправить их и во втором цикле получить положительный эффект от своей деятельности. Как правило, циклы делятся на малые (1 месяц), средние (1 квартал) и большие (1 год). Увеличение цикла на срок более одного года нецелесообразно в связи с размытием для субъекта программы конечной цели. Возможно применение поощрения за образцовую работу за 5 лет, 10 лет, присвоение звания «Почетный работник». Но данное стимулирование в большей степени направлено на поощрение за долгий срок работы в одной компании, чем на стимулирование повышения компетентности, хотя чем дольше человек работает, тем больше набирает производственного опыта.

Дадим определения основным понятиям.

Мотивация – внутреннее побуждение к действию, обуславливающее субъективно-личностную заинтересованность индивида в его свершении. Мотивация поведения тесно связана с такими характеристиками идеальной стороны действия, как намерение, цель, стремление, и ее следует отличать от внешних стимулов и реакции на них [15].

Мотивация персонала – это процесс формирования побуждения, стремления коллектива выполнять обозначенные руководством цели и задачи.

Мотив – это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности [5].

Согласно теории А. Маслоу, в основе мотивации человека лежат его потребности.

Потребности – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребность – внутренний аспект мотивации, а цель – внешний аспект [11].

Демотивация – это комплексное мероприятие по пресечению побуждения персонала к действиям, приносящим вред и ущерб компании.

Мотивация может быть материальной и нематериальной. Материальная мотивация выражается в поощрении работника повышенной денежной премией, вручении подарков, начислении дополнительного процента от выручки, начислении определенных бонусов. Материальная мотивация образуется путем деления заработной платы сотрудника на оклад (фиксированное денежное вознаграждение в зависимости отработанных часов) и премии, начисляемой в зависимости от качества работы, уровня производительности. Пропорциональное соотношение может быть различным, основное требование состоит в том, что оклад не должен быть меньше прожиточного минимума, а сумма оклада и премии меньше среднерыночной заработной платы. Этого следует придерживаться, для того чтобы на производстве не образовывалась текучесть кадров.

Нематериальная мотивация имеет также большое значение. Человеку необходимо испытывать положительные эмоции, самореализовываться. Ежемесячная заработная плата не в полной мере может это обеспечить. Для решения данного вопроса применяется мотивация в виде назначения лучших работников с вручением сертификатов, грамот, производится вывешивание фотопортретов лучших работников на общедоступные места, доски почета. Также нематериальная мотивация может выражаться в предоставлении работнику более просторного кабинета или закреплении за работником автотранспорта с водителем.

Мотивация должна быть понятной как для единичного сотрудника, так и для коллектива в целом. Необходимо четко обозначать критерии, за выполнение которых рабочий будет награжден. Должна быть обозначена четкая планка, при достижении которой работник получает премию или звание.

В настоящее время большое распространение получила мотивационная программа «Лучший работник» (Торговые сети «Макдональдс», «Магнит», «Гулливёр», «Управдом», «Роснефть» и др.) Данная программа является симбиозом материаль-

ной и нематериальной мотивации и позволяет значительно стимулировать рост компетентности работников на производстве. Смысл программы заключается в ежедневной оценке руководителем производственного коллектива каждого работника по таким критериям, как выполнение должностных обязанностей, поддержание чистоты и порядка на рабочем месте, наличие стандартной формы одежды в чистом опрятном состоянии, отсутствие нарушений в области охраны труда, отсутствие замечаний от руководства, активность и инициатива на производстве, пример для других работников, отсутствие жалоб от посетителей.

В зависимости от назначения и целей организации критерии могут меняться. За каждый выполненный за день критерий присуждается один бал. По итогам работы за день каждый сотрудник в рабочей смене должен быть оценен. Результат оценки может вывешиваться в доступном для работников месте. Данная программа может быть рассчитана как на малые циклы («Лучший работник за месяц»), так и на средние («Лучший работник за квартал»). В результате применения данной программы работники получают наглядную ежедневную оценку своим действиям, постоянно видят критерии, выполнения которых необходимо добиваться. Когда рабочий видит, что его коллега получает больше баллов, чем он, будет возникать стремление повысить свою компетентность для достижения лучшего результата. По прошествии цикла работник, набравший большее количество баллов, получает звание «Лучший работник», чувство самореализованности, положительные эмоции и существенную надбавку к премии. Аналогия можно провести с обучением в учебном заведении, где педагог выступает в роли руководителя, оценивающего каждого ученика (работника) путем выставления баллов и занесения их в классный журнал.

Также значительное распространение имеет мотивационная программа «Лучший по профессии» (Минтруд России [14], Мэрия города Ульяновска [13], Национальное Агентство Контроля Сварки (НАКС), ОАО НК Роснефть и др.). Данная программа нацелена на развитие профессионального мастерства и творческого потенциала, широкую пропаганду профессии, повышение ее престижа в современных условиях. «Лучший по профессии» может проходить в различных номинациях: лучший штукатур, лучший сварщик, лучший водитель автобуса, лучший участковый, лучший кассир-операционист и т. д. Организация программы происходит в несколько этапов, как правило, существует два этапа – региональный

и всероссийский. На каждом этапе конкурсанты проходят теоретическую часть и практическую. Теоретическая часть состоит в решении тестов по вопросам, касающимся профессии, практическая – отработка профессионального мастерства на объекте. Применение данной мотивационной программы также способствует росту профессиональной компетентности работников.

Вышеперечисленные программы в большей степени ориентированы на каждого работника как на личность, а не как на работника, являющегося частью производственного коллектива. Для стимулирования коллективной работы применяется мотивационная программа «Лучшая бригада, цех, отдел, магазин». Применение данной программы невозможно без объективной оценки всех производственных показателей. В программе «Лучший магазин» оценивается каждый сотрудник от самого низкооплачиваемого до руководителя структурного подразделения. Оценку производит «таинственный покупатель» – неизвестное производственному коллективу лицо, проводящее проверку деятельности магазина, гостиницы, ресторана по разработанной оценочной карте с ведением фото- и видеофиксации. По итогам проверок за месяц составляется рейтинг объектов проверки. Коллективы объектов, занявшие первые несколько строк рейтинга, могут поощряться денежными премиями в полном составе в зависимости от вклада в производство (руководитель производственного коллектива за хорошую организацию коллектива получает большую денежную премию, чем уборщик территории за хорошую уборку). Данная программа нацелена на стимулирование роста компетентности всего коллектива в связи с тем, что без слаженной, грамотной работы всего производственного коллектива нельзя набрать максимальные баллы за проверку «таинственным покупателем». В результате чего коллектив будет обучать не дотягивающих до поставленной планки членов. По итогам большего цикла (одного года) выявляется лучший коллектив за год. Данный коллектив может быть поощрен значительным денежным бонусом, фотография коллектива может быть вывешена на доске почета.

Помимо применения мотивационных программ существуют не менее эффективные методы воздействия на производственный коллектив для повышения его компетентности. Один из них – это систематический контроль. Наличие систематического контроля является одним из способов формирования профессиональной компетентности производственного коллектива.

Контроль – это процесс сопоставления плана с фактическим положением дел, по-

звляющий организации обеспечить достижение своих целей [5, с. 28].

Систематический контроль деятельности объекта вырабатывает у работников организации навык постоянно поддерживать объект быть готовыми к проверке, привычку к систематическому труду, воспитывает чувство ответственности за добросовестное выполнение работы в определенные сроки, волю в преодолении трудностей. Важным условием повышения эффективности производственного процесса является систематическое получение руководителем объективной информации о производственной деятельности рабочих. Контроль бывает разных видов: по результату, предварительный, периодический, по ключевым областям, выборочный, процессный. В зависимости от компетентности того или иного коллектива к нему могут применяться различные виды контроля [5]. Контроль осуществляет как руководитель коллектива, так и вышестоящее руководство. Основой управления производственным коллективом и каждым сотрудником, в частности, в контексте требования выполнять должностные обязанности стоит процесс из следующих пунктов: 1) постановка задачи, 2) обозначение срока выполнения задачи, 3) контроль выполнения задачи.

По итогам выполнения задачи между менеджером и подчиненным происходит обратная связь. Обратная связь является одной из форм проблемного обучения на производстве. Постановка задачи в данном случае выступает как постановка проблемы, а способы решения задачи отображают компетентность сотрудника. Обратная связь может быть как позитивной, так и негативной. Позитивная связь способствует закреплению поведения сотрудника в схожих ситуациях, дает положительную оценку компетентности работника. В случае позитивной обратной связи работнику говорится о том, что было сделано хорошо, почему это было хорошо и к каким положительным результатам привели его действия. Негативная обратная связь служит для передачи оценки неэффективного поведения, низкой компетентности и направлена на изменение действий сотрудника. В случае негативной обратной связи указывается на то, что было сделано неверно, каковы альтернативы действий в данной ситуации и почему альтернативы могли бы быть лучше, чем то, как поступил сотрудник [5, с. 29].

Рассмотрим *принципы конструктивной позитивной и негативной обратной связи*. *Конкретная* – описывает конкретный пример поведения, который зависит от человека; не содержит огульного обобщения. *Своевременная* – относится к недавней си-

туации, которая еще свежа в памяти у вас и у другого участника обратной связи. *Конструктивная* – предлагает варианты поведения, которые вы хотели бы видеть в будущем (особенно при негативной обратной связи). *С последствиями* – указывает на последствия данного поведения: как оно влияет на вас, на других, на рабочий процесс. *Развивающая* – нацелена на помощь в развитии [12].

В зависимости от вида обратной связи руководитель может применять к сотрудникам различные виды мотивации и демотивации. Так, с сотрудником, который некачественно выполнил поставленную задачу, менеджер может провести разъяснительную беседу, объявить замечание. При последующем повторении идентичных нарушений менеджер может истребовать объяснительную записку от работника. Впоследствии на основании объяснительной записки менеджер может ходатайствовать вышестоящему руководству о применении дисциплинарного взыскания к провинившемуся работнику в виде объявления выговора и лишения части премии.

Разновидностью объяснительных записок являются документы, составляемые работниками организации по указанию прямых или вышестоящих руководителей, по отношениям, возникающим в процессе производственной и трудовой деятельности. Такие документы составляют при возникновении нештатных ситуаций, нарушениях трудовой и производственной дисциплины, дисциплинарных нарушениях, проступках и др. В таких ситуациях работодатель обязан затребовать от работника объяснительную записку [16].

Применение наказания к некомпетентному работнику в виде истребования объяснительной записки является эффективным методом воздействия на производственный коллектив. Во-первых, когда человек на бумаге осмысленно выражает свои действия, которые в итоге привели к отрицательному результату, работник еще раз запоминает, какая модель поведения в происшедшей ситуации оказалась неэффективной. Во-вторых, человек начинает осознавать, что на основании его объяснительной записки он, возможно, будет наказан лишением части премии. В-третьих, коллектив, наблюдая за тем, что за определенные действия или бездействия одного из его членов просят написать объяснительную записку, осознает, что в последующем не стоит воспроизводить схожую модель поведения в аналогичных ситуациях. В любом случае, использует менеджер объяснительную записку в ходатайстве руководству о дисциплинарном взыскании или нет, возможно, руководитель даст возможность ис-

правиться провинившемуся работнику, процесс написания объяснительной записки способствует росту дисциплинированности и компетентности работников.

В процессе контроля руководством производственных коллективов все предложения и замечания для большей эффективности необходимо записывать в «Журнал посещения должностных лиц». Данная форма изложения замечаний эффективна тем, что структурированные записи с указанием сроков выполнения являются визуальным напоминанием руководителю объекта об первоочередных задачах.

Профессиональная компетенция производственного коллектива формируется у персонала путем выстраивания деловых отношений между руководителем и подчиненными. Руководитель организует произ-

водство и воздействует на коллектив в рамках руководящих документов и стандартов предприятия. Без непосредственной заинтересованности руководителя в повышении производственных показателей в коллективе не будет повышаться профессиональная компетентность. Связь очевидна ввиду того, что для повышения производственных показателей необходим грамотный, слаженный, дружный коллектив, способный перевыполнить поставленный руководством план по производству услуг или материальных ценностей. Подведем итог и перечислим основные эффективные технологии и способы воздействия руководителя на производственный коллектив в структуре системного подхода: материальная и нематериальная мотивация, системный контроль, демотивация, организация обратной связи.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Агутов П. Р. Политехнические основы трудовой и профессиональной подготовки учащихся. М., 1987.
2. Балашов Ю. К. Рыжов В. А. Профессиональная подготовка в условиях капитализма. М., 1987.
3. Батышев С. Я. Профессиональная педагогика: Учебник для студентов, обучающихся по педагогическим специальностям и направлениям. М. : ЭГВЕ, 2009.
4. Беляева А. П. Концептуальные основы развития начального профессионального образования. СПб., 1995.
5. Введение в менеджмент // МЭЙНСТРИМ. Консалтинг : тез. семинара. М., 2012. С. 28-29.
6. Думченко Н. И., Подготовка квалифицированных рабочих широкого профиля. М. : Высш. шк., 1984.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород : 2003.
8. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов. М., 2006.
9. Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. М. : Высш. шк., 1990.
10. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие. М. : Инфра-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000.
11. Маслоу А. Мотивация и личность. Киев : PSYLIB, 2004.
12. Обратная связь // Дистанционное обучение 2009-2013. URL: <http://www.mental-skills.ru/training/38/>.
13. Постановление Мэрии города Ульяновска № 6089, 15.11.2010.
14. Приказ Минздравсоцразвития России № 287, 28.03.2012.
15. Степина В. С. Новая философская энциклопедия: В 4 тт. М. : Мысль. 2001.
16. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ 30.12.2001 (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (действующая редакция от 01.01.2014).

#### L I T E R A T U R E

1. Atutov P. R. Politekhnicheskie osnovy trudovoy i professional'noy podgotovki uchashchikhsya. M., 1987.
2. Balashov Yu. K. Ryzhov V. A. Professional'naya podgotovka v usloviyakh kapitalizma. M., 1987.
3. Batyshchev S. Ya. Professional'naya pedagogika: Uchebnik dlya studentov, obu-chayushchikhsya po pedagogi-cheskim spetsial'nostyam i napravleniyam. M. : EGVE, 2009.
4. Belyaeva A. P. Kontseptual'nye osnovy razvitiya nachal'nogo professional'nogo obrazovaniya. SPb., 1995.
5. Vvedenie v menedzhment // MEYNSTRIM. Konsalting : tez. seminar. M., 2012. S. 28-29.
6. Dumchenko N. I., Podgotovka kvalifitsirovannykh rabochikh shirokogo profilya. M. : Vyssh. shk., 1984.
7. Egorshin A. P. Upravlenie personalom. N. Novgorod : 2003.
8. Egorshin A. P. Motivatsiya trudovoy deyatelnosti : ucheb. posobie dlya vuzov. M., 2006.
9. Kuz'mina N. V. Professionalizm lichnosti prepodavatelya i mastera proizvodstvennogo obuche-niya. M. : Vyssh. shk., 1990.
10. Maslov E. V. Upravlenie personalom predpriyatiya : uchebnoe posobie. M. : Infra-M ; Novosibirsk : NGAЕiU, 2000.
11. Maslou A. Motivatsiya i lichnost'. Kiev : PSYLIB, 2004.
12. Obratnaya svyaz' // Distantsionnoe obuchenie 2009-2013. URL: <http://www.mental-skills.ru/training/38/>.
13. Postanovlenie Merii goroda Ul'yanovska № 6089, 15.11.2010.
14. Prikaz Minzdravsotsrazvitiya Rossii № 287, 28.03.2012.
15. Stepina V. S. Novaya filosofskaya entsiklopediya: V 4 tt. M. : Mysl'. 2001.
16. Trudovoy kodeks Rossiyskoy Federatsii № 197-FZ 30.12.2001 (prinyat GD FS RF 21.12.2001) (deystvuyushchaya redaktsiya ot 01.01.2014).