

Ю.С. БАХРАЧЕВА, И.В. ВЛАСЮК
(Волгоград)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ВНЕДРЯЮЩИХ МЕТОД «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО»

Рассматривается возможность создания и совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятиях, внедряющих метод «Бережливое производство».

Ключевые слова: *бережливое производство, управление персоналом, мотивация, стимулирование, типологическая модель трудовой мотивации.*

Любая организация успешно существует до тех пор, пока адекватно отвечает на изменения внешней среды, то есть меняется сама. Сейчас, в период кризиса, задача максимального использования внутренних ресурсов организации, сокращения потерь и оптимизации процессов становятся жизненно важными. Концепция «Бережливое производство» зарекомендовало себя на практике как эффективное средство оптимизации работы организаций времена кризиса.

Бережливое производство (оригинальное название *Lean production*) – это признанная во всем мире система управленческих инноваций. Внедрение системы бережливого производства не предусматривает глобальной модернизации производства, закупки новых линий, станков и дополнительных инвестиций. Бережливое производство не является технологией, которую можно купить, установить на предприятии и сразу увидеть желаемый результат. Бережливое производство является философией управления, связанной с постоянной работой над совершенствованием производственных процессов и изменением мышления персонала. Так как движущей силой *Lean production* является человек, то подбор персонала с правильной мотивацией и его дальнейшее стимулирование является актуальной задачей. Весь трудовой коллектив должен понять необходимость и проникнуться желанием содействовать и помогать предприятию на пути к бережливости. Поэтому главным становится вопрос: «Как добиться того, чтобы желание работать в условиях бережливого производства появилось у каждого сотрудника?» Но ему до сих пор не уделяется должного внимания.

Безусловно, внедрение бережливого производства на каждом конкретном предприятии будет иметь свои особенности, связанные со сложившейся структурой производственных отношений.

Специалисты рекомендуют использовать промышленным предприятиям поэтапную *Lean*-программу для внедрения и реализации концепции бережливого производства и управления.

На первых этапах инициатором перехода на систему бережливого производства и управления выступает собственник (директор, совет директоров, высшее руководство) и та часть коллектива, которой небезразлична судьба предприятия, люди, которые готовы к изменениям. На дальнейших этапах координатор формирует *Lean*-группу из начальников цехов, участков и молодых и креативных рабочих (специалистов) каждого из подразделений предприятия, которые проходят курс тренингов и семинаров для изучения *Lean*-инструментов и методик.

Наиболее существенным результатом внедрения концепции бережливого производства следует считать то, что улучшение и совершенствование осуществляются не от случая к случаю, а постоянно всеми сотрудниками, независимо от занимаемой должности. Улучшением бизнес-процессов занимаются не специально выделенные люди в специально отведенные для этого часы, а каждый работник, ежедневно. На последних этапах внедрения реализуется инструмент *Kaizen*. *Kaizen* – это непрерывное улучшение, поиск новых идей, использование новых *Lean*-инструментов.

Вовлеченность персонала предполагает регулярное участие сотрудников в принятии решений о том, как будет осуществляться работа; внесение предложений по совершенствованию деятельности; участие в постановке целей, планировании и мониторинге результатов деятельности. Целесообразность привлечения работников основывается на том, что люди, которые участвуют непосредственно в

любой деятельности, знают ее детали и особенности лучше, чем руководители. С другой стороны, сотрудники, привлекаемые к внедрению бережливого производства, более мотивированы к успешной реализации данных нововведений.

Процесс перехода предприятия на систему бережливого производства, как правило, сопровождается целым рядом трудностей, главная из которых – психологическая неготовность работников предприятий выполнять свою работу по-новому, более эффективно [5].

Для того, чтобы можно было говорить о полной вовлеченности работников в процесс изменений, в них должны произойти некоторые преобразования. Средства педагогической деятельности – это методы обучения и воспитания, необходимые в данном преобразовании [2, с. 13]. Сравним характеристики сотрудников готовых к изменениям и сотрудников со «старым» мышлением (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика сотрудников

Сотрудник, готовый к изменениям	Сотрудник со «старым» мышлением
Наблюдения, анализ, выводы, обсуждение проблем с коллегами, постоянный поиск возможностей улучшения	Обсуждение с другими «тяжелой жизни», маленькой зарплаты и т.д.
Творческое выполнение своих функций. Стремление понять суть деятельности, ее целесообразность. Желание ощутить себя необходимым элементом производственной системы.	Отсутствие какой-либо инициативы. Работа только при явном указании на ее необходимость.
Осознанная ответственность – это залог высокой дисциплины труда и стабильных трудовых отношений	Желание избежать любой ответственности
Обучение – это путь к развитию способностей и получению новых возможностей, способ выйти на новый виток совершенствования себя и производства	Отсутствие потребности в обучении. Обучение рассматривается только как средство для повышения зарплаты, а не увеличение возможностей

Для изменения мышления работников, одним из инструментов будет создание и совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии. Без такой системы достичь успеха по внедрению бережливого производства и непрерывного его улучшения невозможно.

Мотивация – это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение к труду. Стимулирование – внешнее воздействие со стороны управленцев на работников с целью побуждения их к деятельности, направленной на достижение целей компании.

Как найти сотрудника, чей мотивационный профиль совпадает с целями предприятия, и как оценить мотивы сотрудника? Мотивационный профиль представляет собой комплекс мотивов. Важно определить несколько мотивирующих факторов, а также учитывать, что мотивы связаны между собой. Воздействие на один мотив без учета другого – это неэффективно. Мотивация всегда индивидуальна. Субъективное пространство – это идентичность человека в его социокультурном окружении [3, с. 17]. Однако для оптимизации управленческих процессов приходится внедрять усредненные принципы и разрабатывать какой-то типаж, который включал бы в себя комплекс мотивов или потребностей, разрабатывать для него свою мотивационную схему.

Существует множество теорий мотивации: содержательные теории мотивации основаны на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе; процессуальные теории мотивации, в которых акцент делается на процессы выбора поведения, способного привести к желаемым результатам. Но, ни те, ни другие не дают полного ответа на вопрос: «Какую систему мотивации и стимулирования работников надо создать при внедрении бережливого производства на предприятии?»

На наш взгляд, наиболее подходит для построения системы постоянного привлечения и стимулирования персонала, типологическая модель И. Герчикова [6–9]. Типологическая модель (рис. 1) строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достиже-

ния и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций [6].



Рис. 1. Базовая модель трудовой мотивации [3]

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избежательной мотивацией принципиально ограничен: 1) заданием (нормативной величиной), 2) возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избежательным типом мотивации и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако, до разрушения организации дело скорее всего не дойдет [6].

В модели И. Герчикова [6–9] выделяются четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания:

Инструментальная мотивация. Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.

В образовательном процессе применение инновационных технологий обеспечивает повышение качества, [11] и поиск способов конструктивного самоутверждения в группе [4, с. 12].

Патриотическая мотивация. Она основана на высоких моральных, религиозных, идеологических соображениях, на убеждении работника в своей нужности для организации. Такой работник способен «загореться» перспективной стратегией, которая выдвинута руководством, и будет работать с полной отдачей, способствуя воплощению этой стратегии.

Профессиональная мотивация. Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Отличается развитым профессиональным достоинством [10, с. 122].

Хозяйская мотивация. Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Но хозяином очень трудно управлять – он суверенен и не только не имеет нужды в приказах или наказаниях, но и не терпит их.

Активные формы обучения предполагают организацию процесса обоюдного взаимодействия преподавателя и обучающегося, при котором они становятся равными участниками (партнерами) [12, с. 47]. И главное, В.И. Герчиков обнаружил: есть категория людей, которые вообще не стремятся работать, и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Он назвал данный тип мотивации – люмпенской. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Однако он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное.

Конечно, чистые типы в природе встречаются редко – у каждого работника в определенном соотношении пересекаются два, а то и более видов трудовой мотивации.

Модель Герчикова можно использовать в разных направлениях.

Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов, и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений. В.И. Герчиков [6] выделяет следующие виды стимулирования:

- негативные – неудовольствие, наказания, угроза потери работы;
- денежные – зарплата, премии, доплаты;
- натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.;
- моральные;
- организационные – содержанием, условиями и организацией работы;
- привлечение к участию в управлении.

Зная особенности мотивации персонала можно обоснованно выбирать наиболее действенные для этих типов виды и формы стимулирования труда, а также наиболее эффективные (обладающими наибольшей стимулирующей силой) формы организации заработной платы.

При формировании кадрового состава знание структуры трудовой мотивации позволяет не только стимулировать, но и целенаправленно осуществлять набор, расстановку и внутриорганизационные перемещения сотрудников.

При организации труда знание мотивационной структуры персонала помогает лучше решать три группы вопросов:

- формирование рабочих команд (что в край необходимо при внедрении бережливого производства);
- оценка вероятности и направлений перестройки «под бережливое производство» занимаемых рабочих мест различными работниками предприятия;
- оценка вероятности соблюдения корпоративных правил трудовой и исполнительской дисциплины (при внедрении бережливого производства и создании Lean-культуры).

Кроме того, каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации, руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает.

Следует понимать, что при переходе на систему бережливого производства и непрерывного улучшения, инициаторами изменений будут, как правило, работники с профессиональным типом мотивации. Координаторами изменений (руководителями) как правило бывают сотрудники с хозяйской и профессиональной мотивацией. Патриотическая мотивация у этих работников может присутствовать, но она не является для них доминирующей, так как у них снижена ориентация на мнение окружающих.

Процесс «преобразования» мышления работников от «старого» к «бережливому», новому, прогрессивному очень трудный. По проведенному нами исследованию на предприятиях ОАО «РЖД», «люмпенизация» составляет 20–25%. Причем не только у рабочих, но и у некоторых руководителей преобладает люмпенизированный тип мотивации. Конечно, доля таких работников на предприятии, которое планирует переходить на концепцию бережливого производства, должна снижаться.

Выводы. Путь успешного внедрения бережливого производства и непрерывного улучшения на предприятиях довольно тяжелый, так как необходимо полностью изменить систему управления, мышления персонала, суметь должным образом мотивировать его к активному участию, а не препятствию в реализации концепции. Поэтому одним из первых инструментов, необходимым для достижения этих целей может быть создание или совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.

Литература

1. Бахрачева Ю.С., Акатова Е.В. Исследование инновационного потенциала холдинга ОАО «Российские железные дороги» // Вестник Волгогр. гос. ун-та. Сер. 10 : Инновационная деятельность. 2014. № 5. С. 6–11.
2. Борытко Н.М., Байбаков А.М., Соловцова И.А. Введение в педагогическую деятельность: учебник для студентов педагогических вузов / под ред. Н.М. Борытко. Волгоград: Изд-во ВГИПК Ро, 2006.
3. Борытко Н.М. Теория и практика становления профессиональной позиции педагога-воспитателя в системе непрерывного воспитания. Волгоград: Изд-во ВГИПК Ро, 2001.
4. Борытко Н.М. Этическое воспитание. Волгоград: Изд-во ВГИПК Ро, 2006.
5. Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: пер. с англ. С. Турко ; под. ред. Ю. П.Адлера. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
6. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективные ресурс компании. М. : ИНФРА-М, 2008.
7. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. // Мотивация и оплата труда. 2005. №2. С. 53–62.
8. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2. // Мотивация и оплата труда. 2005. №3. С. 2–6.
9. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учеб. пособие / изд. 2-е, доп. и перераб. М.: ГУ ВШЭ, 2004
10. Кайль Я.Я., Епинина В.С. Средства государственного регулирования и поддержки процессов модернизации бизнес-образования // Предпринимательство в России: перспективы, приоритеты и ограничения: материалы Междунар. конф. Нижний Новгород: Профессиональная наука, 2016. С. 120–128.
11. Кайль Я.Я., Ламзин Р.М., Епинина В.С. Особенности инновационного подхода в российском бизнес-образовании // Теория и практика современной науки (междунар. науч.-практ. журн.). 2016. №2. URL: [http://modern-j.ru/domains_data/files/8/Kayl%20Ya.Ya.,%20Lamzin%20R.M.,%20Epinina%20V.S.%20\(OBRAZOVANIE%20I%20PEDAGOGIKA\).pdf](http://modern-j.ru/domains_data/files/8/Kayl%20Ya.Ya.,%20Lamzin%20R.M.,%20Epinina%20V.S.%20(OBRAZOVANIE%20I%20PEDAGOGIKA).pdf) (дата обращения: 01.03.2016).
12. Кайль Я.Я., Ламзин Р.М., Епинина В.С. Применение инновационных педагогических технологий в бизнес-образовании России // Теория и методика современного учебно-воспитательного процесса: материалы Междунар. конф. Нижний Новгород: Профессиональная наука, 2016. С. 44–51.

13. Медведев Р.С. Применение статистических методов управления качеством для оптимизации производства по ремонту пути/Р. С. Медведев, Ю. С. Бахрачева//Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. : 10. Инновационная деятельность. 2014. № 3 (12). С. 93–97.

14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Л.И. Евенко. М.: Дело, 1992.

15. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

16. Янишевский А.Э., Янишевский А.Э., Беляев А.М. Системы менеджмента и инструменты бережливого производства // Das Management. 2010. № 2. С. 22–28.

17. Янишевский А.Э. Восточный и западный стиль менеджмента. Почувствуйте разницу // Das Management. 2010. № 3/04-06. С.79-82.



Improvement of the system of motivating and stimulating of personnel in the organizations that implement the method “Economical production”

The article deals with the possibility of making and improvement of the system of motivating and stimulating of personnel in the organizations that implement the method “Economical production”.

Key words: *economical production, personnel management, motivation, stimulating, typological model of labour motivation.*