

Целютина Т.В.

*Белгородский государственный национальный
исследовательский университет, г. Белгород*

Авилова Ж.Н.

*Белгородский государственный технологический
университет им. В.Г. Шухова, г. Белгород*

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ В БЕРЕЖЛИВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Мотивация и лидерство в бережливых производствах являются важным ресурсом и регулятором управления человеческими ресурсами организаций при следующих условиях: система управления организационным поведением через обучение всех категорий персонала, которое направлено на решение стратегических и тактических «бережливых» задач и основано на построении открытых коммуникаций, корпоративных ценностях деятельности сотрудников и руководства; система персонального развития обеспечивает повышение мотивации сотрудников; чем выше уровень управления мотивацией и стимулированием, тем меньше сопротивляемость персонала новым технологиям бережливого производства.

«Бережливые» организации отличаются от прочих следующими особенностями:

1. Основа производственной системы таких организаций – люди. Они являются созидательной силой в процессе производства конкурентоспособной продукции, а технологии и оборудование – только средство достижения поставленных целей.

2. Производственные системы «бережливых» организаций ориентированы на полное исключение потерь и постоянное совершенствование всех процессов.

3. Руководство организации принимает решения, учитывающие перспективу дальнейшего развития, при этом сиюминутные финансовые интересы не являются определяющими. Менеджмент таких компаний не занимается бесполезным администрированием – командованием, неоправданно жестким контролем, оценкой сотрудников при помощи сложных систем разнообразных показателей, он существует для разумной организации процесса производства, своевременного обнаружения, решения и предупреждения проблем. Умение видеть и решать проблемы на своем рабочем месте ценится в каждом сотруднике – от высшего руководства до рабочих.

Самоактуализирующийся персонал, прежде всего, это:

1) Эффективное восприятие реальности и комфортные взаимоотношения с реальностью.

2) Принятие себя, других.

3) Спонтанность, простота, естественность.

4) Служение.

5) Отстраненность, потребность в уединении.

6) Самостоятельность, независимость от культуры и среды, воля и активность.

7) Свежий взгляд на вещи.

8) Умение отличать средство от цели.

9) Креативность.

Возможный *алгоритм* выстраивания системы мотивации (прежде всего, актуализация нематериальных методов мотивации):

1. Необходимо найти мотивированных людей - единомышленников», которые обеспечивают достижение поставленных перед организацией целей.

1. Создать систему, которая притягивает к лидеру самомотивированных людей, которые готовы хорошо работать сами по себе.

2. Лидеры малых групп транслируют видение компании до сотрудников и формируют взаимоувязанную систему включенности сотрудников в общее дело.

1 этап.

Руководитель высшего звена формулирует цель компании (видение).

1. Эта конкретная понятная цель становится фундаментом системы мотивации на предприятии и является основой для поиска самомотивированных работников.

2. Видение – это самая главная цель, описание того, какой должна стать компания в результате реализации ее стратегии.

3. Видение формулируется первым лицом компании. Руководитель бизнеса должен страстно желать достижения этого видения. Это видение должно мотивировать самого управленца высшего звена, и это должно быть заметно со стороны.

Видение направления (концепция осязаема, а не эфемерна):

- Это чувство направления, которое необходимо учитывать, когда лидер определяет перспективу.

- Чувство направления у лидера важнее, чем способность к руководству. Многие обладают желанием и даже даром руководить, но только немногие соединяют его с концепцией и здравым смыслом.

- Создание и передача концепции – одна из главных частей работы руководителя.

2 этап.

Доведение видения до сотрудников, поиск единомышленников, согласование.

1. Единомышленники – это те, кто в силу своих личных устремлений точно так же хотят достичь видения. Им не нужно его навязывать, они самомотивированы на видение.

2. При выборе единомышленников важно помнить о концепции стремления к недостижимому результату. Идеальный результат недостижим, что не означает, что к нему не нужно стремиться. Само стремление делает человека более эффективным.

3. Открытое, доверительное общение с сотрудниками также необходимо для развития их способностей.

3 этап.

Единомышленники формулируют цели для возглавляемых подразделений.

1. Видения, сформулированные для отдельных бизнес-единиц и подразделений, должны корреспондировать с видением компании.

1. Все происходит аналогично процессу, описанному применительно к руководителю высшего звена. Особенность заключается в том, что менеджеры среднего звена, зачастую, не обладают полномочиями для предоставления преференций отдельным сотрудникам (единомышленникам).

4 этап.

Доведение видения до рядового персонала.

1. Четко прописанные бизнес-процессы на уровне каждого сотрудника

1. Простая система KPI на уровне каждого сотрудника. KPI сотрудников развернута из видения их подразделения.

2. Заработная плата, завязанная на KPI.

3. Прозрачная процедура карьерного роста (вертикального и горизонтального).

4. Профили должностей и модель корпоративных компетенций.

5. Внутрикorporативное обучение, содействие в повышении квалификации.

5 этап.

Корректировка видения и выстраивание системы самомотивации (рис. 1).



Рис. 1. Процесс выстраивания система самомотивации персонала

Для того чтобы производственная система, в которой реализовываются мотивация и стимулирование персонала, хорошо функционировала, в ней осуществляется управление человеческими ресурсами и организация труда, повышающие эффективность персонала:

- 1) например, на японских предприятиях, выросших до определенного размера, планомерная ротация персонала – один из базовых принципов;
- 2) важно – управление продвижением по службе;
- 3) мотивационная цель – системное обучение и тренинги;
- 4) обязательно – управление оплатой труда. Базовый оклад около 28 % зарплаты (в соответствии с профессиональной квалификацией). Производственные надбавки около 40 % зарплаты.

Показательный пример. Следует отдельно выделить особенности управления персоналом и организации труда в Японии:

1. Проблемы, возникающие на производственном участке, обычно решаются в рамках производственного участка.
2. Ротации производятся масштабно и регулярно, это обычная практика → овладение смежными специальностями.
3. Продвижение определяется стажем и решением руководства по аттестации → отражается на зарплате каждого конкретного сотрудника.
4. Сокращения штатов практически не бывает. Поощряется длительный стаж.
5. Обучения и тренинги в основном проводят на производстве (ОJT) с целью формирования профессиональной квалификации → овладение смежными специальностями.
6. На утренних планерках, в процессе работы в малых группах происходит обмен информацией и коммуникация.

Предпосылки функционирования производственной системы:

1. Материальная система проектируется, исходя из предположения, что показатели эффективности персонала превосходят определенный уровень.

2. Если эффективность персонала не достигла предполагаемого уровня, нельзя получить желаемую производительность оборудования.

3. Если эффективность персонала не достигла предполагаемого уровня, невозможно получить желаемую мощность производственной системы.

Что нужно сделать, чтобы мощность производственной системы достигла желаемого уровня? Если цель – изменить эффективность персонала, то проводим, например, кайдзен кадровой системы. Если цель – изменить производительность оборудования, то проводим кайдзен материальной системы. В итоге – изменяем производственную систему.

Важно знать и понимать. Основные истоки Производственной Системы Тойоты:

1. Необходимо узнать потребности заказчика, обдумать их – и воплотить в продукции.

2. Улучшение продукта – не только в самом продукте, но и в анализе производственной системы.

3. Качество продукции определяется методом работы на всех процессах.

4. Строить управление производством исходя из заданной цены (цены, по которой можно продать).

5. Неуклонно избавляться от всех потерь (создать систему, приносящую прибыль в условиях медленного роста).

Производственная Система Тойоты, это, прежде всего:

1. Планирование производства с минимальными колебаниями (стабильная работа).

2. Автономизация (качество встроено в процесс).

3. Кадровая и материальная системы, обеспечивающие расстановку персонала в соответствии с изменяющимся объемом производства.

4. Производственная система, обеспечивающая постоянное улучшение (воспитание кадров, площадка, где проблемы понятны с первого взгляда).

Предпосылками постоянного улучшения являются:

1. Существует сознание и культура кайдзен – поиск проблемных мест на площадке. На площадке, где проблемы ищут только по указаниям, кайдзена не будет.

2. Воспитание кадров. Люди с большими способностями к кайдзену обучают других на практике.

3. Сама система обучения. Практика очень важна, но нужно получать и необходимые знания.

4. Центральное место в производственной Системе Тойоты отводится сотруднику организации, поскольку именно человек создает ценность.

Отметим, что важное значение в развитии производственной Системе Тойоты имеет *лидерство*. Работа лидера – поддерживать подчиненных в достижении цели. Способность к лидерству определяется тем, может ли лидер действовать в соответствии с обстановкой и особенностями подчиненных.

На наш взгляд, лидерство правомерно рассматривать и как управленческий, и как социальный ресурс оптимизации системы мотивации в бережливых производствах.

Процесс обучения персонала и вовлечения человека тесно связан с системой мотивации сотрудников. Если человек, которому поставлена цель, настроен на ее достижение, лучшие результаты принесет ясная, а не туманная цель, более трудная в достижении, а не слишком простая цель. Мотивация рассматривается как постоянный ответ на вызовы, разработку и реализацию креативных решений, понимание сущности вещей, уважение и командную работу.

Определим основные подходы для эффективной мотивации сотрудников к внедрению Lean:

1. Воля руководства. Это не только решение о внедрении изменений, но постоянное проявление последовательности и настойчивости в процессе внедрения. Необходимо собственным примером каждый день демонстрировать свою искреннюю приверженность принципам Lean. По-английски это звучит *walk your talk* – следуй сам тому, о чем говоришь. Все начинается с простых вещей – проведение совещаний в «гембе» и прочие. Личный пример руководителя – главный мотивирующий фактор для подчиненных.

2. Обучение принципам и практикам Lean. Качественное обучение и постоянное повышение квалификации сотрудников абсолютно необходимы. Понятно, что без этого нельзя даже думать о начале внедрения. Незнание предмета демотивирует даже самого активного агента изменений. Плюс сотрудники видят, что компания вкладывается в них, и соответственно отвечают взаимностью.

3. Четкое целеполагание (по принципу SMART). Хорошо поставленная и понятая задача – это уже 50% ее выполнения. Это требует наличия эффективных каналов коммуникации в компании. Когда люди видят, куда они идут, что от них хотят, то они обретают внутренний комфорт и работают на порядок эффективнее. Выполнение целей требует

постоянного мониторинга и при необходимости корректировки. Цели могут и должны корректироваться.

4. Признание. С одной стороны, много технологий и методов поощрять персонал за достижения, однако правильный подход к признанию ошибок не менее важен. Это выученные уроки, которые надо формализовывать и делать достоянием гласности. Необходимо воздерживаться от критики, т.к. это может серьезно демотивировать самого ярого поборника Lean.

5. Немонетарное поощрение. Это мощнейший инструмент и работает зачастую гораздо лучше, чем премии и прочее. Очень важно, чтобы поощрение было публичным, чтобы остальные сотрудники знали, что поощряется в компании.

6. Монетарное поощрение. Очень важно соблюдение принципа справедливости. Оно должно применяться за конкретные очевидные достижения. Классически, это премии, распределение части полученного экономического эффекта между сотрудниками рабочей группы. Например, при проведении оптимизации на рабочих станциях в производстве часть ФОТ от переведенных сотрудников отдается оставшимся.

7. Продвижение по службе активных внедренцев Lean. Очень сильный инструмент, который не оставляет сомнения у остальных сотрудников на предмет, что нужно делать, чтобы преуспеть в компании. Это не только мотивирует конкретного сотрудника, но и помогает разрыванию политики в целом. Тем самым агенты изменения постепенно становятся более влиятельными в организации.

Следует отметить, что ничто не мотивирует так, как успех, особенно на начальной стадии внедрения. Именно поэтому внедрение начинают с пилотных зон. Успехи пилотного участка быстро становятся очевидными для окружающих, и это способствует быстрому росту агентов изменения. На всех участках целесообразно применять так называемые «Кайдзен-доски».

Литература:

1. Третьякова Л.А., Целютина Т.В., Авилова Ж.Н., Астахов Ю.В., Минаева Л.А., Проняева Л.И., Шаврина Ю.О. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: Монография. – Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. – 184 с.

2. Целютина Т.В. Управление развитием персонала в условиях бережливого производства: 13 шагов от старта проекта до формирования

LEAN-культуры // В сборнике: Проектная и бережливая синергия как фактор повышения производительности труда (образование) Сборник материалов форума. Под научной редакцией Л.А. Зимаковой. 2018. С. 55-61.

3. Целютина Т.В., Власова Т.А. Культура бережливого производства как социально-экономический регулятор организационного поведения персонала // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 4-2. С. 301-309.

4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // The Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71-79.

5. Lynne Hambleton. Treasure Chest of Six Sigma Growth Methods, Tools, and Best Practices: A Desk Reference Book for Innovation and Growth. Prentice Hall, 2007. 864 p.

6. Mayo A. Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets. Gower Publishing, Ltd., 2012. 356 p.

7. Meyer A., Tsui A., Hinings C.R. Configurational approached to organizational analysis// Academy of Management Journal. 1993. № 36 (10). P. 1175–1195.

8. Taiichi Ohno. Workplace Management. Gemba Press, 2007. 146 p.

9. Герасименко О.А. Ключевые бизнес-компетенции как экономическая категория [Текст] / О.А. Герасименко, Ж.Н. Авилова // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2016. № 6. С. 273-277.

Целютина Т.В.

*Белгородский государственный национальный
исследовательский университет, г. Белгород*

Авилова Ж.Н.

*Белгородский государственный технологический
университет им. В.Г. Шухова, г. Белгород*

LEAN-ЛИДЕРСТВО В БЕРЕЖЛИВЫХ ПРОИЗВОДСТВАХ

Бережливое производство, это, прежде всего, концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь. Бережливое производство затрагивает не только изготовление продукции («бережливое производство»), но и управление («бережливый менеджмент»), администрирование всех бизнес-процессов, деловой