



DOI: <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu10.2016.1.2>

УДК 338.24

ББК 65.291.2

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ГАРАНТИЯ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Юлия Сагидулловна Бахрачева

Кандидат технических наук,  
доцент кафедры физики и химии,  
Московский государственный университет путей сообщения, Волгоградский филиал  
bakhacheva@yandex.ru  
ул. им. милиционера Буханцева, 48, 400120 г. Волгоград, Российская Федерация

**Аннотация.** Рассматривается возможность создания и совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятиях, внедряющих метод «бережливое производство». Зная особенности мотивации персонала, можно обоснованно выбирать наиболее действенные для разных типов сотрудников виды и формы стимулирования труда, а также наиболее эффективные (обладающими наибольшей стимулирующей силой) формы организации заработной платы.

**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 техно-

логией, 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 ра-

бота; 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 [2].

Для того, чтобы можно было говорить о полной вовлеченности работников в процесс изменений, должно измениться их мышление. Сравним характеристики сотрудников, готовых к изменениям, и сотрудников со «старым» мышлением (см. таблицу).

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 предприя-

#### Сравнительная характеристика сотрудников, готовых и не готовых к изменениям

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

тия, 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. 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 [3–6]. Типологическая модель (см. рисунок) строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения. Различаются мотивации достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить

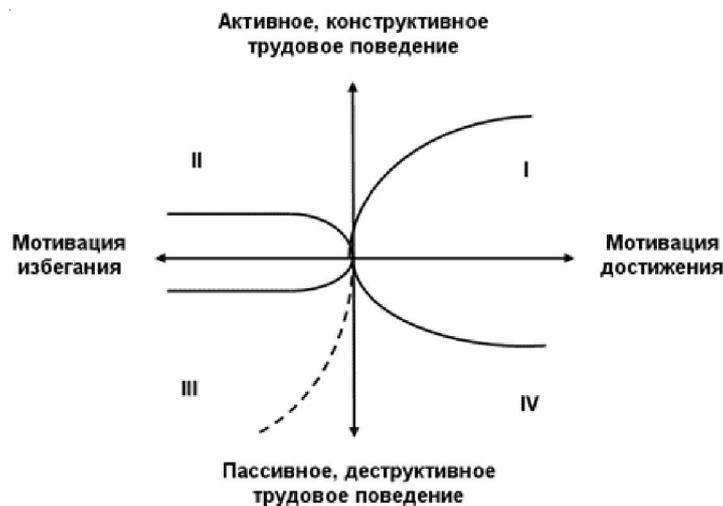
определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций [3].

**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) [3].

**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 [3].

**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) [3].

**IV квадрант.** Если организационные условия работы и система стимулирования идут



Базовая модель трудовой мотивации [3]

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 [3].

В модели И. Герчикова [3–6] 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.

**Патриотическая мотивация.** 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 посильно. Отличается развитым профессиональным достоинством.

**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 «хозяйном» очень трудно управлять – он суверенен и не только не имеет нужды в приказах или наказаниях, но и не терпит их.

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 мотива-

цией 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 [3] выделяет следующие виды стимулирования:

- негативные (неудовольствие, наказание, угроза потери работы);
- денежные (зарплата, премии, доплаты);
- натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.);
- моральные;
- организационные (содержание, условия и организация работы);
- привлечение к участию в управлении.

Зная особенности мотивации персонала, можно обоснованно выбирать наиболее действенные для различных типов работников 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 крайне 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 % от общего количества персонала. Причем не только у рабочих, но и у некоторых руководителей преобладает люмпенский тип мотивации. Конечно, доля таких работников на предприятии, которое планирует перейти 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, мышление персонала, суметь должным образом мотивировать его к активному участию, а не препятствованию в реа-

лизации концепции. Поэтому одним из первых инструментов, необходимых для достижения этих целей, может быть создание или совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бахрачева, Ю. С. Исследование инновационного потенциала холдинга ОАО «Российские железные дороги» / Ю. С. Бахрачева, Е. В. Акатова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 10, Инновационная деятельность. – 2014. – № 5. – С. 6–11. – DOI: 10.15688/jvolsu10.2014.5.1.
2. Вумек, Д. П. Бережливое производство : Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс ; [пер. с англ. С. Турко под ред. Ю. П. Адлера]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 472 с.
3. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
4. Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Ч. 1 / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С. 53–62.
5. Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Ч. 2 / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 3. – С. 2–6.
6. Герчиков, В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учеб. пособие / В. И. Герчиков. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М. : ГУ – ВШЭ, 2004. – 324 с.
7. Медведев, Р. С. Применение статистических методов управления качеством для оптимизации производства по ремонту пути / Р. С. Медведев, Ю. С. Бахрачева // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 10, Инновационная деятельность. – 2014. – № 3 (12). – С. 93–97. – DOI: 10.15688/jvolsu10.2014.3.11.
8. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. Л. И. Евенко]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
9. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / [под ред. В. В. Щербины]. – М. : Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
10. Янишевский, А. Э. Системы менеджмента и инструменты бережливого производства / А. Э. Янишевский, А. М. Беляев // Das Management. – 2010. – № 2. – С. 22–28.
11. Янишевский, А. Э. Восточный и западный стиль менеджмента. Почувствуйте разницу / А. Э. Янишевский // Das Management. – 2010. – № 3/04-06. – С. 79–82.

## REFERENCES

1. Bahracheva Yu.S., Akatova E.V. Issledovanie innovatsionnogo potentsiala kholdinga OAO "Rossiyskie zheleznye dorogi" [Study of the innovative potential of the holding JSC "Russian Railways"]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 10, Innovatsionnaya deyatelnost*, 2014, no. 5, pp. 6-11. DOI: 10.15688/jvolsu10.2014.5.1.
2. Vumek D.P., Dzhons D.T. *Berezhlivoe proizvodstvo. Kak izbavitsya ot poter i dobitsya protsvetaniya vashey kompanii* [Lean manufacturing. How to get rid of losses and to achieve prosperity of your company] [per. s angl. S. Turko pod. red. Ju. P. Adlera]. Moscow, Alpina Biznes Buks Publ., 2006. 472 p.
3. Gerchikov V.I. *Upravlenie personalom: rabotnik – samyy effektivnyy resurs kompanii* [Personnel management: employee is the most effective resource of the company]. Moscow, INFRA-M Publ., 2008. 282 p.
4. Gerchikov V.I. Tipologicheskaya kontseptsiya trudovoy motivatsii. Chast 1 [Typological concept of work motivation. Part 1]. *Motivatsiya i oplata truda*, 2005, no. 2, pp. 53-62.
5. Gerchikov V.I. Tipologicheskaya kontseptsiya trudovoy motivatsii. Chast 2 [Typological concept of work motivation. Part 2.]. *Motivatsiya i oplata truda*, 2005, no. 3, pp. 2-6.
6. Gerchikov V.I. *Motivatsiya, stimulirovanie i oplata truda* [Motivation, stimulation and compensation]. Ucheb. posobie. Izd. 2-e, dop. i pererab. Moscow, GU - VShJe Publ., 2004. 324 p.
7. Medvedev R.S., Bahracheva Yu.S. Primenenie statisticheskikh metodov upravleniya kachestvom dlya optimizatsii proizvodstva po remontu puti [The use of statistical methods of quality management to optimize production on track repair]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 10, Innovatsionnaya deyatelnost*, 2014, no. 3 (12), pp. 93-97. DOI: 10.15688/jvolsu10.2014.3.11.
8. Meskon M.H., Albert M., Hedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management] [per. s angl. L.I. Evenko]. Moscow, Delo Publ., 1992. 702 p.
9. Shherbiny V.V., ed. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: menedzhment i konsultirovanie* [Human resource management: management and consulting]. Moscow, Nezavisimyy institut grazhdanskogo obshchestva, 2004. 520 p.
10. Yanishevskiy A.E., Belyaev A.M. Sistemy menedzhmenta i instrumenty berezhlivogo proizvodstva [Management system and lean tools]. *Das Management*, 2010, no. 2, pp. 22-28.
11. Yanishevskiy A.Je. Vostochnyy i zapadnyy stil menedzhmenta. Pochuvstvuyte raznitsu [Eastern and Western style of management. Feel the difference]. *Das Management*, 2010, no. 3/04-06, pp. 79-82.

**IMPROVING THE SYSTEM OF MOTIVATION AND STIMULATION  
OF PERSONNEL AS A GUARANTEE OF SUCCESSFUL IMPLEMENTATION  
OF MANAGEMENT INNOVATION IN THE ENTERPRISE**

**Yuliya Sagidullova Bahracheva**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Department of Physics and Chemistry,  
Volgograd Branch of Moscow State University of Railway Engineering  
bahracheva@yandex.ru  
Bukhantseva St., 48, 400120 Volgograd, Russian Federation

**Abstract.** The possibility of creating and improving the system of motivation and stimulation of personnel in companies that adopt the method of "Lean production". Knowing the features of motivation, it is reasonable to choose the most effective for these types of types and forms of incentives, as well as the most efficient (having the greatest driving force) the forms of organization of wages.

Employee engagement involves regular participation of employees in decisions on how work will be done; proposals on improvement of activity; participation in setting goals, planning and monitoring of performance. Attracting employees is based on the fact that people who participate directly in any activity, know its parts and features are better than the chiefs. On

the other hand, employees involved in implementing lean manufacturing, more motivated to the successful implementation of these innovations.

If labour organization knowledge of motivational patterns helps staff better addressed three groups of issues: the formation of working teams (in the region when implementing lean production); evaluation of the probability and trends of the restructuring “under lean production” occupied jobs of different employees of the enterprise; assessment of the probability of compliance with corporate rules, labor and Executive discipline (in the implementation of lean manufacturing and creating a Lean culture).

**Key words:** lean manufacturing, personnel management, motivation, stimulation, typological model of work motivation.