

## **Мотивация персонала предприятия при внедрении бережливого производства**

***Воронов Сергей Анатольевич,***

*Кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры менеджмента и бизнеса,*

*БУ ВО Сургутский государственный университет*

*Ханты-Мансийский автономный округ-Югра*

*адрес: г.Сургут, ул. Ленина 1,*

*E-mail: [sergeyvoronowsurgu@mail.ru](mailto:sergeyvoronowsurgu@mail.ru)*

**Аннотация:** В статье рассматривают основные составляющие мотивации персонала при внедрении бережливого производства. Мотивация является одной из главных функций менеджмента, на ней построен успех предприятия. Актуальность данной темы вызвано тем, что позволяет многогранно использовать мотивационный опыт различных предприятий внедряющих бережливое производство, что в свою очередь выводит предприятие на новый уровень развития.

**Abstract:** the article discusses the main components of personnel motivation in the implementation of lean production. Motivation is one of the main functions of management , it is built on the success of the enterprise. The relevance of this topic is due to the fact that it allows you to use the motivational experience of various enterprises implementing lean production, which in turn brings the company to a new level of development .

**Zusammenfassung:** der Artikel befasst sich mit den Hauptkomponenten der Motivation der Mitarbeiter bei der Einführung der Lean Manufacturing. Die Motivation ist eine der Hauptfunktionen des Managements, auf Ihr ist der Erfolg des Unternehmens aufgebaut. Die Relevanz dieses Themas wird dadurch verursacht, dass es möglich ist, die motivierende Erfahrung verschiedener Unternehmen, die Lean Manufacturing implementieren, vielseitig zu nutzen, was wiederum das Unternehmen auf ein neues Entwicklungsniveau bringt.

**Ключевые слова:** Менеджмент, бережливое производство, производительность труда, руководитель, контроль, мотивация персонала.

**Keywords:** Management, lean production, labor productivity, Manager, control, staff motivation.

**Schlüsselwörter:** Management, schlanke Produktion, Produktivität, Manager, Kontrolle, Motivation des Personals.

Российский менеджмент сравнительно недавно начал пытаться внедрять бережливое производство на своих предприятиях. Не смотря на неудачи некоторых предприятий есть большая база знаний в этом направлении, доказано что она является достаточно

результативной при правильном подходе и реализации. Бережливое производство зарекомендовало себя как система, которая способна повысить эффективность работы предприятия при помощи нейтрализации производственных потерь и оптимизации технологических процессов [5].

Бережливое производство представляет собой систему предприятия производственного процесса, которая позволяет произвести больший объем продукции (услуг) при меньших усилиях, на меньших производственных площадях и оборудовании при полном удовлетворении ожиданий потребителей [7]. Также оно предполагает комплексный подход, включающий оптимизацию различных производственных процессов, обеспечение управленческой инфраструктуры, изменение образа мышления и поведения персонала предприятия.

Как известно, бережливое производство подразумевает такой подход к управлению предприятием, который направлен на повышение качества работы за счет сокращения потерь и затрат производства. Этот подход возможно применять на любом этапе деятельности предприятия, начиная проектированием и заканчивая сбытом продукции или услуги. Как известно, труд - один из главных факторов производства. Безусловно, для успешного внедрения бережливого производства в любое предприятие, необходимо принятие данной концепции всеми сотрудниками данного предприятия и готовность реализовывать все ее составляющие.

Внедрение бережливого производства в основном сопровождается тремя часто встречающимися ошибками[6]:

Первую очень часто допускают руководители предприятий, которые воспринимают методы бережливого производства как повод сократить работников организации и снизить себестоимость продукции. Оптимизируются лишь потери, не более.

Вторую совершают топ-менеджеры. У них часто появляется соблазн внедрить один из инструментов без комплексной работы по переходу предприятия на систему бережливого производства в целом. Серьезных изменений в таком случае ожидать не стоит.

Третья ошибка обычно касается «агента перемен». Применение методов должно быть постепенным, планомерным. «Все и сразу» - провальный путь.

Ни для кого не секрет, что применение системы бережливого производства достаточно эффективно и перспективно, поэтому ее применяют во многих сферах деятельности, таких как медицина, информационные технологии, торговля, строительство, нефтедобыча и т.д.

В нашей стране достаточно много предприятий, которые применяют основы бережливого производства. Например, группа «ГАЗ» смогла уменьшить объем незавершенного производства на треть, снизить время на переналадку оборудования до 100

%, сократить производственный цикл на 1/3, а производительность труда увеличивать ежегодно на 20–25 %, применение данных методов компанией «КАМАЗ» позволило снизить свои запасы на 73 млн рублей, а производственные площади сократить на 1/3.

Реализация концепции бережливого производства зависит от персонала в двух аспектах:.

Во-первых, для успешного внедрения на предприятие любых новшеств важно психологическое восприятие и принятие концепции сотрудниками, так как от их отношения зависит качество воплощения и реализации какой-либо новой идеи.

Во-вторых, концепция бережливого производства подразумевает сокращение затрат и экономию средств без ухудшения качества продукции, что также во многом зависит от персонала и их отношения к процессу производства и реализации. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что при внедрении концепции бережливого производства на предприятии необходимо мотивировать персонал.

Мотивация - одна из главных функций менеджмента, на которой построен успех предприятия. Мотивируя персонал, руководство способствует более быстрому и качественному внедрению в предприятие инноваций и новшеств. Для более полного понимания рассмотрим основные изменения предприятия в процессе внедрения бережливого производства:

- Сокращение производственного и операционного цикла;

- Сокращение незавершенного производства;

- Сокращение числа дефектной и бракованной продукции;

- Увеличение объемов производства и производительности труда и др. [2]

Можно увидеть, что все изменения в основном напрямую зависят от качества выполняемой персоналом работы. Конечно важную роль играют и другие факторы, например, в рамках повышения производительности труда, помимо работы персонала, также влияет оснащенность предприятия механизмами и оборудованием, а также техникой. В рамках сокращения производственного и операционного цикла большую роль играет грамотность управленцев компании в планировании процесса производства и т. д. Но мы рассмотрим данные изменения, как результат хорошей мотивации персонала.

Сокращение производственного и операционного цикла может произойти, в случае ускорения периода, начинаемого с момента поступления сырья и материалов на производство и заканчивая отгрузкой покупателю готовой продукции. Следовательно это изменение может косвенно зависеть от работы персонала. Сокращение незавершенного производства может быть результатом первого изменения - сокращения производственного цикла.

В свою очередь следующие два изменения: сокращение числа дефектной и бракованной продукции и увеличение объемов производства и производительности труда, напрямую зависят от качества выполняемой персоналом работы. Рассмотрим пути мотивации персонала для повышения качества его работ в рамках концепции бережливого производства.

Сокращение числа брака и дефекта можно достичь путём повышения уровня квалификации персонала, так как чем выше квалификация, тем меньше ошибок в процессе производства допускает работник. Помимо этого, брак можно сократить путём мотивации персонала к сокращению возвратных отходов. Следовательно для рассматриваемой ситуации целесообразно мотивировать персонал путём материального поощрения за выполнение норм, а именно, необходимо установить специальные нормы допустимого количества брака и доплачивать работникам за выполнение и перевыполнение норм. Также не стоит забывать, что для некоторых работников мотивацией является предоставление бесплатного обучения для повышения квалификации, таким образом предприятие получает более высококвалифицированного работника и как следствие - сокращение объемов бракованной и дефектной продукции, уменьшается количество возвратных отходов. [4]

Основная проблема руководителей в том, что они не хотят видеть и развивать творческий потенциал сотрудников. Данная ситуация возникает, когда руководство слишком придирчиво и не допускает инициативу. В связи с этим задачей предприятия является создание необходимых условий для творческого развития работников, такое направление приведет к наибольшему эффективному развитию предприятия нежели диктаторский режим руководителя..

При выборе способа мотивации необходимо помнить что для каждого работника мотивация может быть разной, начиная с денежного поощрения и заканчивая благодарственным письмом, грамотой. Для каждого работника подход индивидуален.

Касаемо увеличения объемов производства и повышения производительности труда можно сказать, что концепция бережливого производства осуществляется за счёт усилий персонала. Помимо ресурсов, сотрудники должны бережно использовать ценный ресурс - время. То есть при помощи мотивации предприятию необходимо сокращать простои производства по вине работников, сокращать преждевременные уходы с работы, посторонние разговоры и другое, что в следствии, может привести к повышению производительности труда и увеличению объемов производства.

Таким образом, внедрение бережливого производства, безусловно, требует вовлечённости и заинтересованности персонала и как следствие, его мотивации. А в свою

очередь мотивация сотрудников является важным элементом эффективного функционирования любой компании.

Также в концепции бережливого производства можно выделить следующие ключевые понятия:

**Ценность** – субъективное ощущение потребителя от того, что нужная ему продукция (услуга) доставлена (оказана) в нужное время, в нужном месте.

**Потери** – любая деятельность на предприятии, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности. Это может быть ненужная транспортировка материалов, лишние этапы обработки, требующие из-за недостатков оборудования или несовершенства производственного проекта и т.д.

**Время такта** – это все время работы производства (к примеру, одна смена), деленное на скорость, с которой потребитель требует получение товара. Например, если потребитель хочет, чтобы предприятие разрабатывало для него по два продукта в месяц, тогда время такта будет равняться двум неделям, исходя из смены продолжительностью в 480 минут.

**Реинжиниринг** – радикальное улучшение процесса, направленное на полное сокращение потерь.

**Совершенствование** – непрерывное, регулярное улучшение деятельности предприятия, с целью увеличения ценности и уменьшения потерь производства. [3]

### Список использованной литературы

1. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. - М.,: «Альпина Паблишер», 2012.

2. Микуляк О. Б., Малиновский Д. А. Внедрение инновационной системы менеджмента на основе концепции бережливого производства (Lean Production): 8 видов потерь(MUDA) // Молодой ученый. — 2016. — №14. — С. 366-368.

3. Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т.. Бережливое производство. Как избавиться от потери добиться процветания вашей компании /Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018. — 473 с.

4. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. - М: Издательство ИКСИ, 2012.

5. Момот А. И. Менеджмент качества и элементы системы качества: Учебник. – 2-е изд., доп. и расш. Донецк: Норд-Пресс. 2005. – 320 с.

6. Методы бережливого производства // ИТ КОНСАЛТИНГ И КОМПЛЕКСНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕСА URL: <https://rdv-it.ru/company/press-center/blog/metody-berezhlivogo-proizvodstva/>

7. Методические материалы для площадки «Карьера» Международного молодежного лагеря «Байкал 2020» «Основы бережливого производства» URL: <https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/bp%20method.pdf>