

УДК 658.56

СОСНОВА В.А. студент группы ИИЭГО-109 (СамГТУ)
Научный руководитель ГРАНКИНА С.В. доцент (СамГТУ)
г. Самара

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА LEAN-ТРАНСФОРМАЦИИ

Классические концепции мотивации заложили ту базу, без которой сегодня трудно выстраивать работу с персоналом на промышленных предприятиях [1]. Например, пирамида потребностей по Маслоу показала, что у человека есть разные уровни запросов — от базовых до высших, и это напрямую повлияло на то, как компании стали подходить к оплате, условиям труда и карьерному росту. Двухфакторная модель Герцберга внесла важное различие: одни условия (гигиенические) просто не вызывают недовольства, а другие (мотиваторы) реально заставляют человека работать лучше и с интересом. Идеи Макклелланда, в свою очередь, обратили внимание на потребности в достижении, принадлежности к группе и власти — без их учёта сложно грамотно построить отбор, обучение и систему продвижения. Вместе эти теории дали ту опору, на которой потом выросли современные мотивационные стратегии.

Сегодня всё чаще говорят не просто о деньгах как главном стимуле. На первый план выходят автономия сотрудника, признание его заслуг, возможность самореализации, понимание смысла своей работы, а также участие в улучшениях [2]. В условиях бережливого производства эти вещи обретают конкретные формы. Lean здесь выступает не только как набор инструментов для наведения порядка, но и как мощный нематериальный стимул. Когда человек видит, что его идеи действительно внедряются, у него формируется внутренняя установка: сокращать потери и постоянно что-то улучшать — это норма.

Суть современного подхода к мотивации можно выразить так: переход от внешнего давления (в основном финансового) к внутренней, осознанной вовлечённости.

Бережливое производство (Lean) – это система управления, нацеленная на минимальные потери при максимальном качестве процессов и продукта [3]. Бережливость достигается через концентрацию на том, что действительно ценно для клиента, и через устранение всего, что ведёт к лишним затратам и производственным потерям. Ключевые принципы Lean — это ориентация на ценность для потребителя, выстраивание непрерывных потоков и планомерное избавление от любых видов потерь. На их основе сокращают лишние операции, повышают качество и быстрее реагируют на изменения рынка. Внедрение таких принципов снижает издержки, повышает операционную эффективность, стабилизирует качество. Благодаря этому удаётся выровнять загрузку, держать запасы в минимуме, сократить время цикла — а значит, гибко подстраиваться под спрос.

В Lean-философии это достигается за счёт того, что кайдзен-активности становятся частью повседневной рутины. Сотрудник постепенно начинает

воспринимать борьбу с потерями как свою собственную ценность. Так персонал перестаёт быть просто исполнителем, превращаясь в активного участника непрерывных улучшений. Готовность людей вносить рационализаторские предложения сильно вырастает, если есть три составляющих: внешние стимулы, реальная свобода принимать решения и своевременное общественное признание. Чтобы этот процесс не угас, нужно организовать полный цикл работы с идеями — от сбора до поощрения. Также требуется обязательно обучать персонал, потому что без нужных компетенций человек просто не сможет предлагать необходимые изменения.

Практика Lean также опирается на классические инструменты: 5S, канбан, картирование потока создания ценности (VSM). Система 5S приводит рабочее место в порядок, из-за чего тратится меньше времени на поиски необходимых предметов. Канбан позволяет визуализировать задачи и управлять потоком работы. VSM помогает увидеть узкие места в процессах, чтобы потом их устранить. Все вместе эти инструменты дают упорядоченность и прозрачность, в том числе финансовую.

В условиях бережливого производства мотивационные программы могут строиться по-разному. Командные поощрения укрепляют общую ответственность. Индивидуальные — подталкивают человека к инициативе и личностному росту. Важно, чтобы стимулы не противоречили самой идеологии Lean, иначе долгосрочной устойчивости не добиться.

Для отслеживания эффективности мотивации смотрят на несколько групп показателей:

- вовлечённость — её оценивают через опросы и по участию в кайдзен-активностях;
- результативность — доля внедрённых идей, выполнение планов;
- операционные метрики — производительность, качество, соблюдение стандартов.

Обобщённые индексы позволяют вовремя заметить отклонения и скорректировать управленческие воздействия. Чтобы Lean реально работал, нужна налаженная система обратной связи, которая подстраивается под особенности конкретного предприятия. Такая связь обычно включает в себя как количественные оценки (аттестации), так и качественный анализ развития навыков. Также используются опросы и регулярные встречи, где обсуждают, что получилось, а что нет, по циклу «план — действие — проверка». Если фиксируется падение мотивации, запускается процедура: выясняют причины, оказывают краткосрочную поддержку, составляют персональный план восстановления.

Адаптировать Lean к промышленности надо с учётом размера компании и направлений ее развития [4]. На малых производствах лучше делать ставку на неформальное участие людей. На средних предприятиях важно найти баланс между стандартизацией и гибкостью. В крупных комплексах Lean приходится встраивать в многоуровневую систему управления [5]. Для долгосрочной устойчивости такие Lean-модули должны соответствовать уже сложившейся

структуре, иметь чёткое распределение ответственности и органично вписываться в корпоративную культуру.

Внедрение начинается с анализа того, что уже есть: какие мотивационные практики используются, как устроена организация, каковы показатели производительности. Затем с руководством и ключевыми личностями согласовываются цели, формулируются измеримые результаты и критерии успеха. В конце этапа планирования появляется детальный график с контрольными точками.

Интеграция модели в существующие Lean-практики закрепляет новые стандарты поведения и работы. Расписываются роли линейных руководителей, специалистов по улучшениям и рядового персонала, корректируются регламенты. Параллельно запускается обучение: людям объясняют инструменты Lean и показывают, как именно их повседневная работа связана с мотивационными стимулами.

Прежде чем тиражировать модель, её проверяют на ограниченном участке. Собирают данные, анализируют эффекты, определяют KPI по вовлечённости, производительности и качеству. Если результаты положительные, то лучшие практики стандартизируют, готовят план передачи знаний и продумывают механизмы контроля при масштабировании на другие подразделения.

Предложенная модель, где сочетаются принципы бережливого производства и современные мотивационные теории, снижает сопротивление переменам. Люди начинают сами включаться в процесс улучшений, а это уменьшает текучку кадров и повышает общую эффективность. По оценкам экспертов, при оптимистичном сценарии операционные издержки могут снизиться на 5–7%. Когда оценка вовлечённости становится прозрачной, Lean-инструменты встраиваются гораздо легче, а персонал, превращаясь в соавтора изменений, становится главной движущей силой в борьбе с потерями.

Хороший пример успешной интеграции — Ульяновский автомобильный завод (ОАО «УАЗ»). Там система кайдзен даёт ощутимую отдачу. В одном из цехов за год внедрили больше 75% всех поданных предложений, и экономический эффект превысил 3 млн рублей [6]. Это лишний раз подтверждает: развитая система стимулирования напрямую связана с операционными результатами в бережливом производстве. В качестве перспективы можно рассматривать адаптацию подобной модели для высокоавтоматизированных предприятий. Там особенно важно найти равновесие между технологическими инновациями и человеко-ориентированными Lean-практиками, чтобы добиться синергии в условиях четвёртой промышленной революции.

Список литературы:

1. Гранкина, С. В. Внутрифирменное предпринимательство: сущность, особенности, применение в отечественных и зарубежных компаниях / С. В. Гранкина, В. А. Шаркаева // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2023. – № 1-1.

2. Гранкина, С. В. Корпоративный менеджмент: цифровизация и управление изменениями / С. В. Гранкина, Д. О. Кравченко // Вектор экономики. – 2025. – № 1(103).
3. Заплатин О.А., Тошмаматов С.Ф., Волюнкина М.М. и др. Разработка системы мотивации и вовлечения персонала в рамках концепции «бережливого производства» // Политехнический молодежный журнал. — 2024. — №2.
4. Костомаров, Д. С. Освоение новых рынков сбыта предприятиями как направление развития российской экономики / Д. С. Костомаров, С. В. Гранкина // Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства : Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, Дагестанский государственный технический университет, 20–21 сентября 2023 года. – Махачкала: ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ, 2023.
5. Гранкина, С. В. Модификация цифровых бизнес-моделей промышленных предприятий при санкционных ограничениях / С. В. Гранкина, С. А. Серегин // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 6(155).
6. Официальный сайт УАЗ <https://www.uaz.ru/>