

Перспективы применения групповой формы организации труда в мотивационном управлении современным производством

И.А. Ахметова,

канд. экон. наук, доцент, доцент, К(П)ФУ Казанский (Приволжский) федеральный университет, Институт управления, экономики и финансов (г. Казань ул. Бутлерова 4; e-mail: iraahmetova@mail.ru)

С.Д. Каташвилли,

магистрант, Институт управления, экономики и финансов, К(П)ФУ Казанский (Приволжский) федеральный университет (г. Казань ул. Бутлерова 4; e-mail: iraahmetova@mail.ru)

Т.Р. Мусина,

магистрант, Институт управления, экономики и финансов, К(П)ФУ Казанский (Приволжский) федеральный университет (г. Казань ул. Бутлерова 4; e-mail: iraahmetova@mail.ru)

К.Д. Калмыкова,

магистрант, Институт управления, экономики и финансов, К(П)ФУ Казанский (Приволжский) федеральный университет (г. Казань ул. Бутлерова 4; e-mail: iraahmetova@mail.ru)

Аннотация. Управление организацией труда предполагает реализацию всех функций управления, в том числе мотивационное управление в низовых звеньях производства - участках и рабочих местах. В статье обосновано, что возрастающее значение человека в производственном процессе вынуждает менеджмент совершенствовать взаимоотношения в коллективе в целях создания условий для самореализации работника как личности. Сформулирована гипотеза о синергической природе взаимодействия между элементами производственного потенциала и имеющимися у предприятия организационными ресурсами, а также разработаны существенные характеристики групповой формы организации труда в условиях перехода экономики в шестой технологический уклад. Обоснован вывод об актуальности использования организационных ресурсов предприятия как инструмента мотивационного управления предприятием в условиях инвестиционного кризиса. Предложен механизм внедрения групповой формы организации труда в общий механизм мотивационного управления предприятием, включающий основные этапы, показатели, направления получения возможного эффекта и убытков формате координатной сетки «затраты - выгоды».

Abstract. The Management of a labor organization is separate from management of the enterprise as a complex production system and involves the implementation of all management functions, including motivational management in the lower echelons of production (land and workplaces). The article proves that the increasing importance of man in the production process compels management to improve team relationships in order to create conditions for self-realization of the worker as a person. We hypothesized synergistic nature of interaction between the elements of productive capacities and the enterprises organizational resources. The conclusion about the relevance of using organizational resources of the enterprise as a tool of motivation management in the conditions of investment crisis. The mechanism of implementation of the group forms of work organization in General motivational mechanism of enterprise management, including milestones, indicators of the direction of obtain a effect and loss format of a grid "cost - benefit".

Ключевые слова: мотивация, мотивационное управление, организационные ресурсы, групповая форма организации труда, координатная сетка "затраты – выгоды".

Keywords: motivation, motivational management, organizational resources, group form of work organization, grid of "cost - benefit".

В управлении предприятием сегодня все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования трудовых ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Исследование трудовой мотивации получило закономерное отражение в трудах зарубежных ученых, среди которых в первую очередь следует отметить Теорию иерархии потребностей индивида, разработанную А. Маслоу, Теорию двух факторов потребностей Ф. Герцберга, Теорию X и Теорию Y Мак – Грегора и других [7, с.134]. Мотивационные теории структурируют потребности, интересы и ценностные ориентации индивида (работника), выделяют и классифицируют факторы,

которые оказывают влияние на уровень трудовой мотивации.

В работах отечественных ученых – А.С. Афонина В.И. Ковалева, А.Я. Кокорева, М.И. Семенова С.П, Уткина Э.А. и других находят отражение вопросы формирования причинно-следственных связей между возникновением различных мотивов трудовой деятельности, а также рассматриваются отдельные аспекты формирования мотивационного процесса [1, 3, 4, 7, 9]. При этом проблемы мотивации рассматриваются применительно как к сфере производства, так и к сфере услуг [5, 6, 11]. Однако, в практическом плане, проблема мотивации остается достаточно сложной для реализации.

Как правило, игнорируется тот факт, что мотивирующее воздействие на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но характеристики выполняемой работ, в частности, широкое применение в современном промышленном производстве микроэлектроники и гибких автоматизированных технологий.

Пионерные технологии предполагают формирование рабочей силы с широким общим образованием и квалификацией, позволяющими свободно ориентироваться в меняющейся обстановке. В этих условиях, автономный работник с его знаниями, опытом и инициативой превращается в наиболее важный производственный фактор, что объективно вынуждает менеджмент совершенствовать взаимоотношения в коллективе в целях создания условий для самореализации работника как личности.

В свою очередь, непосредственные исполнители по мере осознания своей роли в производстве стремятся к более активному участию в решении вопросов гуманизации собственного труда и повышении качества трудовой жизни. Результатом такого процесса является постепенное изменение трудовых отношений, как на уровне низовых звеньев производства, так и в рамках всего предприятия. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования.

Эволюция применения различных методов мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, то есть существующие модели мотивации различаются по своей направленности и эффективности. С этих позиций выбор в качестве предмета исследования механизма мотивационного управления на основе максимального задействования организационных ресурсов российских предприятий является вполне правомерным.

Мотивирующее влияние организационных ресурсов на конкурентоспособность российских предприятий вытекает из самой синергической природы взаимодействия между элементами производственного потенциала (техника, технология, энергия, трудовые ресурсы, информация). Это в свою очередь создает иную силу, иной вектор гораздо весомее, чем механическая сумма отдельно взятых усилий. То есть разная степень организационного взаимодействия ресурсов - отдельных элементов производственного потенциала, - имеет своим следствием возрастание или снижение синергического эффекта.

Другими словами, при одинаковом уровне технической оснащенности предприятий, но при различных формах и методах организации труда, можно достичь разных по эффективности результатов. Актуальность такой постановки вопроса особенно проявляется в условиях, когда кризисные явления носят долговременный характер и устойчиво сопровождаются снижением инвестиционной активности промышленного бизнеса. Действительно, в последние годы рос-

сийские компании тратят на технико-технологические инновации значительно меньше средств, чем их зарубежные конкуренты в соответствующих секторах, что подтверждается данными многих достоверных источников [10, 11].

В частности, судя по правительственным материалам, опубликованным в документе «Стратегия инновационного развития российской федерации на период до 2020 года», в рейтинге тысячи крупнейших компаний мира, осуществляющих значимые исследования и разработки, Россия представлена только тремя компаниями - открытым акционерным обществом "Газпром" (108-е место по абсолютному объему затрат на исследования и разработки, доля затрат на исследования и разработки в выручке - 0,6 процента), открытым акционерным обществом "АВТОВАЗ" (758-е место, 0,8 процента) и открытым акционерным обществом "СИТРОНИКС" (868-е место, 2,6 процента). Однако доля расходов на технологические исследования и разработки в бюджетах компаний лидеров в мировой автомобильной индустрии, например, более чем в 6 раз выше, чем у российского автопроизводителя. Для ведущих мировых телекоммуникационных компаний соответствующий показатель в 10 раз выше, чем у российского лидера [8].

Подобное видение проблемы предполагает пересмотр взгляда на организацию труда как на второстепенную сферу, которую необходимо приспособлять к тем или иным технико-технологическим нововведениям, и последующую разработку системы организации труда необходимо осуществлять с той же последовательностью, грамотностью и профессионализмом с которой проектируются техника и технология.

И в первом приближении создание системы организации труда должно быть осуществлено в тесном взаимодействии с техническими нововведениями. Это объясняется тем, что в отличие от реализации технических аспектов мероприятия по оптимизации организации труда требуют меньших затрат на внедрение, а сроки получения экономического эффекта значительно сокращаются. Тем более, что в настоящее время, в условиях перехода экономики в шестой технологический уклад, жизнеспособными оказываются только те эксперименты, которые представляют взаимную выгоду предпринимателям и трудовым коллективам.

К числу подобных экспериментов, проводимых в мировой практике можно отнести групповую форму организации труда. В условиях быстро меняющихся рабочих заданий, схем планировок оборудования, последовательности операций групповой метод обеспечивает необходимую гибкость и последующую адаптацию человека к возрастающим технологическим требованиям.

Концепция групповой формы организации труда строится на том, что управленческий персонал делегирует часть своих прав трудовому

коллективу. Такое мотивационное управление процессом проявляется в достаточно широких и разнообразных функциях, которые, как известно, включают [12 с. 338]:

- составление ежегодного бюджета групп;
- решение вопросов о ротации кадров, совмещение смежных операций, контроль темпа и ритма трудового процесса;
- учет рабочего времени и распределение производственных заданий между исполнителями;
- распределение заработной платы и премиального фонда;
- контроль качества продукции, участие в совершенствовании стандартов условий, эффективности и качества труда;
- решение технических проблем, связанных с проектированием и модификацией производственного и трудового процесса;
- оценка выполнения производственной программы и выработка целевых установок группы.

Приведенный здесь перечень функций и полномочий является наиболее полным и характерен для так называемых автономных групп. При этом не каждая группа наделяется всеми полномочиями, и в любом конкретном случае границы автономности групп могут варьировать в довольно широких пределах. А поскольку кон-

кретные формы групповой организации труда определяются характером технологических процессов, выявление способов взаимодействия между ними и формами организации труда является по-прежнему актуальной задачей.

Например, в непрерывном производстве могут быть созданы как внутрисменные группы, так и группы, включающие рабочих разных смен; помимо этого создаются "межсменные" центры для оказания оперативной помощи различным цехам в зависимости от характера производства. Так, в серийном производстве могут формироваться группы для выполнения определенных целостных заданий, составляющих законченный элемент технологического процесса.

В поточном производстве можно выделить объединения рабочих по признаку выполняемых операций под заданием с общими технологическими связями и т.д. с учетом достижения поставленных целей. То есть при принятии решения о переходе на групповую форму организация труда основным мотивом должна служить конечная цель возрастания прибыли и конкурентоспособности предприятия в целом. В этой связи процесс внедрения групповой формы организации труда сложной структуры в общий механизм мотивационного управления предприятием может быть представлен в виде соответствующих этапов, приведенных в таблице 1.

Таблица 1

Этапы внедрения групповой формы организации труда в мотивационном управлении предприятием

Наименование этапа	Содержание этапа
1. Установление объекта нововведения	Выбор области трудовой деятельности, где будут осуществляться изменения, определение ее границ, выявление проблем.
2. Планирование реконструктивных изменений	Установление целей, составление сетевого графика выполнения работ по внедрению нововведения.
3. Формирование групп	Проведение классификации групп по видам деятельности и выделение рабочих групп, групп развития, компетентных и проектных групп, проектирование внутрипроизводственных экономических отношений между группами и подразделениями предприятия.
4. Функционирование групп	Установление межгрупповых производственно-экономических отношений, передача инициативы группам.
5. Оценка и анализ результата деятельности групп	Определение критериев оценки, создание информационной базы данных для функционирования системы мониторинга

Отметим, что к числу критериев, определяющих необходимость и возможность внедрения групповой организации труда, относятся:

- наличие проблем в промышленной системе (падение объемов производства, рост издержек, ухудшение уровня обслуживания потребителей и так далее);
- способность руководства осуществлять изменения;
- положительное отношение персонала к предстоящим нововведениям;
- возможность предвидения результатов и их последствий.

На наш взгляд, эффективность последовательного внедрения этапов групповой организации труда как инструмента мотивационного управления производственной системой может проявляться в трех аспектах: оперативном, системном и социальном. На оперативном уровне (на уровне собственно производственного процесса) влияние новых форм проявляется в изменении потребности в материальных и челове-

ческих ресурсах. В качестве показателей оценки эффективности на оперативном уровне могут служить показатели динамики производительности труда, качества продукции, издержек на заработную плату и дополнительные выплаты, текучести кадров, затрат на управление.

С позиций системного подхода (на уровне производственной организации в целом) внедрение новых форм отражается на таких экономических показателях как суммарный объем инвестиций, объем незавершенного производства, коэффициенты оборачиваемости оборотных средств, затраты на подготовку и переподготовку персонала, показатели использования производственных площадей и производственных мощностей.

В социальном плане эффективность групповой формы организации труда сказывается на повышении мотивации работников в итоговых результатах производства, усилении вовлеченности персонала в вопросы организации труда и управления предприятием. Это вызывает необ-

ходимость анализа социальных характеристик коллективов, работающих в режиме групповой организации труда. Для оценки результатов использования групповой формы организации труда целесообразно применять координатную сетку "затраты - выгоды", которая в максимально доступной форме отражает перспективы получения производственного эффекта и убытков.

Возникновение убытков, увеличение затрат может наблюдаться в следующих направлениях деятельности групп и организации в целом:

1. Приобретение дополнительных машин, инструментов, оборудования для создания буферных запасов.

2. Возрастание текущих издержек на создание буферных запасов для обеспечения ритмичности производственного процесса.

3. Увеличение затрат на подготовку персонала в связи с освоением членами группы новых профессий.

4. Рост затрат, вызванный изменением системы стимулирования труда в группах, не подкрепленных соответствующим увеличением производительности труда.

Возможные выгоды, по нашему мнению, проявляются в следующих направлениях и показателях:

1. Возрастание производительности труда работающих за счет увеличения дневной и часовой выработки.

2. Снижение материалоемкости продукции. Этот положительный результат выражается в снижении потерь материалов, которые в свою очередь измеряются сопоставлением отходов до и после реорганизации.

3. Улучшение качества, измеряемое величиной и частотой отклонений от нормативов и затратами на устранение брака.

4. Снижение текущих издержек по хранению запасов и уменьшение объемов незавершенного производства.

5. Снижение затрат на обслуживание оборудования в результате того, что работники берут на себя дополнительные функции, в том числе ремонтные работы.

6. Сокращение издержек на содержание функциональных служб (планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы и т.д.).

7. Сокращение издержек вследствие текущей кадры (затраты на подготовку, переподготовку и социальную адаптацию работников, затраты на одно приемо-увольнение).

Следует отметить, что использование в координатной сетке "затраты - выгоды" показателей, позволяющих объективно и наглядно отражать суть обозначенных явлений и процессов, может служить в качестве информационной базы для принятия управленческих решений в области улучшения трудовой мотивации не только непосредственных участников групповой формы организации труда, но и мотивационного управления предприятия как целостной производст-

венной системы. Правомерность такого вывода подтверждается данными, опубликованными в документе «Стратегия инновационного развития российской федерации на период до 2020 года». Так, согласно официальной статистике, доля населения с высшим и дополнительным профессиональным образованием (22,8 процента численности населения в возрасте от 25 до 64 лет). По данному показателю Россия находится на уровне таких ведущих зарубежных стран, как Великобритания, Швеция и Япония, а также опережает Германию, Италию и Францию [8]. Поэтому человеческий капитал с точки зрения инновационного развития является одним из конкурентных преимуществ имеющихся у России, и что особенно важно сохраняющийся высокий уровень высшего и средне-специального образования по инженерно-техническим специальностям.

Библиографический список:

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: Учебное пособие – К.: ПРИОР, 2008.
2. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.
3. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельность – М.: Наука, 2007.
4. Кокорев М.Ф. Мотивация в организациях: Учебник – М.: ЮНИТИ, 2007.
5. Надреева Л.Л., Ахметова И.А., Афанасьев А.А. Мотивация труда как функция управления образованием //Современные проблемы науки и образования. - 2016. № 3. С.358.
6. Надреева Л.Л., Мельничнов В.В. Производительность труда и мотивация персонала // Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева. 2015. Т.71. № 4. С.57-62.
7. Семенов С.П. Мотивационный анализ. – М.: С-П «Оазис», 2006.
8. Стратегия инновационного развития российской федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 https://rg.ru/pril/63/14/41/2227_strategiia.doc
9. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: - Тандем: Экмос, 2006.
10. Инвестиционная активность российских промышленных предприятий в 2015 году – М.: НИУВШЭ, 2016.
11. Королёв А.М. Проблемы инвестиционной активности промышленных предприятий России в современных условиях хозяйствования //Статистика и математические методы в экономике. -2016.- С.78 - 81.
12. Kozlowski, S.W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology (pp. 333-375). New York: Wiley.
13. Nadreeva L., Gaynutdinova J., Rakhimova G. Productivity and motivation of employees in the services sector//Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016 27, Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth. 2016. С. 1211-1219.