***Сравнительный анализ мотивационных механизмов в зависимости от ментальных особенностей работников организации.***

Любая деятельность человека связана с мотивацией, как когда человек сам желает достичь результатов по определенным причинам, так и когда для него создают мотивационные факторы. Основной целью мотивации в организации можно считать повышение результативности и прибыльности деятельности предприятия, что значит добиться максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов.

Ментальные особенности национального характера считаются одними из важнейших факторов, оказывающих влияние на специфику управления. Национальный менталитет включает в себя не только субъективную сторону жизнедеятельности народов, связанную со специфическими особенностями, их внутренней душевной жизни, но и объективную сторону, связанную с опредмечиванием этих особенностей в социальной организации и культуре народов.

Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Следовательно, управление есть форма выражения ментальности.

У каждой страны своя история, повлиявшая на слияние разных национальностей и народов. Наша Россия – многокультурная и многонациональная страна. Это оставляет свой след и в экономической сфере страны. Разнообразие на рабочем месте – это доказательство того факта, что каждый человек уникален, и уважение к тому, что его уникальность может быть связана с его расой, полом, возрастом, классом и физическими способностями и религиозными наклонностями. Разнообразие придаёт красоту. Его наличие дает возможность собрать воедино свой уникальный набор способностей, что помогает получить разные подходы к ситуации. Однако, мышление, способности и взгляды на жизнь у них разные.

Мотивационная система в России имеет «интуитивный» характер. Основной упор делается на материальную мотивацию, что не очень-то и хорошо. Не всем нужны лишь деньги. Нематериальная же встречается редко, если даже она есть, то не в таких размерах как предыдущая. Хотя во времена СССР все было иначе. Современный человек, в основном, выбирает работу, исходя из возможности, максимизировать свои будущие доходы. Скорее всего, работодатели и обращают на это внимание. Нельзя отрицать, что зарплата остается в списке самых обсуждаемых тем на предприятии. Людей волнует не столько абсолютное значение, сколько относительное – относительно других профессий на предприятии, или относительно других стран мира. Но всегда есть такая планка, которая может сделать работника недовольным. Все же главным стимулом для выполнения больших объемов работы является премиальная часть, но выплачивать ее каждый раз вызовет много затрат.

Большинство, по крайней мере, раньше считало, что «Россия – страна лентяев», о нас они думали, что лентяйство - это национальная традиция, при которой отдельные добросовестно работающие личности ничего не меняют. Культура связана с символами, ритуалами, ценностями, конечно же, героями. Даже в русских сказках главными героями были персонажи, которые не очень то и хотели работать. Но сейчас не об этом. Работодатели иногда говорят, что жители нашей страны не берутся за такие низкооплачиваемые профессии как уборщик, дворник. Получается это даже не лень, а поиск лучшей жизни, обеспеченной жизни, безусловно, без сильных затрат. К таким людям определенно нужен подход, который поменяет их мотивацию к труду. Хороший работник должен браться за любые дела, которые помогут организации в своей деятельности, иметь приверженность к компании. Мотивация же работников на сегодня является одной из главных проблем в организациях России и не только. Настрой на высокую отдачу решает всё.

Есть практика обращения руководителей предприятий к опыту зарубежного менеджмента, но это дает положительный результат лишь иногда. Не берутся на заметку культурные различия, а также менталитет наших сотрудников. К примеру, об этом принцип дзидока – остановка процесса ради встраивания качества. Требуется метод оперативного выявления дефектов и автоматической остановки производства. Данный метод позволит рабочему устранить проблему, не передавая дефект на следующую стадию процесса. В России, на производстве, менеджерам и в голову не приходит останавливать производство. Работник, сделавший это, у нас будет наказан и осмеян коллективом. Ведь в большинстве предприятий по-прежнему используется модель «кнута и пряника». «Пряник» - поощрения выгодные для работника, «кнут» - неприятные последствия для сотрудника от руководства, возникшие после окончания какой-то работы. Было бы хорошо, если каждый из сотрудников имел бы свою точку зрения, которую он мог бы высказывать, показывать с помощью конкретных действий, не боясь быть осмеянным. Так бы результативность работы повысилась, за счёт новых идей, энтузиазма сотрудников.

Отмечу, что в России плохо развито гражданское общество, а именно высказывание своей позиции. Эта слабина и породила рост и разрастание метода принуждения во всех отраслях, также и в экономической сфере. У нас уже сложилась привычка подчиняться, а у наших работодателей управлять, принуждая. Метод принуждения будто бы уже течет в нашей крови, накапливаясь негенетическим путем. Резко поменять культуру невозможно, к ней все привыкли. Принуждение поддерживает и порядок на работе: в организации четко распределены обязанности, время их выполнения, и каждый является «винтиком» в механизме, в котором у каждого свое положение и роль.

Методы нематериальной мотивации в организациях России:

 похвала начальника;

 доска почета;

 памятные статуэтка, кубок за лучшие результаты работы;

 карьерный рост;

 развитие персонала, обучение;

 поздравления со значимыми датами;

 комфортное рабочее пространство;

 корпоративные мероприятия;

 выпуск журнала/газеты;

 гибкий график;

 поддержка инициативы сотрудников. [1, с.1]

Возьмем сотрудника от 22 до 25 лет, некоторые могли подумать, что он работает лишь ради того, чтобы были деньги на развлечения и на отдых. Но на самом деле каждый после выпуска из университета «по крупинкам» собирает средства для «фундамента», в котором построит в дальнейшем свою семью. Копит деньги для будущего дома или квартиры. После создания семьи, мы начинаем заботиться о благе своих детей, о наличии всех необходимых для них вещей, об их достатке. Работники были бы рады наличию бонусов по отношению к семье, детям.

Если же не получается что-то с первого раза, мы привыкли что-то делать до тех пор пока не получится результат, который был нам необходим. Стойкость и терпеливость в крови нашего народа можно сравнить с таким явлением как давление тургор, оно поддерживает листья и стебель растения, наделив его твердостью и прочностью. Наверное, все мы видели летом такую картину: росток становится настолько смелым, что пробивается сквозь асфальт. У этого явления есть и другая сторона: мы пытаемся убрать росток, переезжаем его машиной. Такая же аналогия существует по отношению к России, к народу, к национальности...

Рассмотрим другие системы мотивации и особенности в работе с сотрудниками в таких странах как Германия, Франция, Саудовская Аравия и Китай.

В Германии система оплаты труда характеризуется стимулированием роста производительности труда. Отличия немецких работников: порядок и идеализм, законопослушность, трудолюбивость, пунктуальность и экономность. Любая цифра проверяется по несколько раз, доходы и расходы жестко контролируются, записываются.

Если рядовой сотрудник перевыполняет план, то на следующий год его зарплата начинает индексироваться не на 2%, как у других, а на 3% или ему дают служебный автомобиль, личный кабинет, то есть делают акцент на материальном стимулировании. Премии сотрудникам – разовое вознаграждение за выдающиеся достижения или выплаты, связанные с праздниками.

Немецкий работник щепетилен и тщателен при выполнении работы, которая никогда не откладывается на потом. Из-за доверительных отношений с сотрудником нет дополнительной формализации в виде распоряжений и приказов при поручении задания. Задача описывается в присылаемом работнику электронном письме или добавляется в электронный календарь, главное – указать задачу и срок, и все будет выполнено.

Немецкого сотрудника не воодушевить нематериальными методами, для них важна адекватная оплата и комфортные условия работы. Ему нужна благоприятная атмосфера вокруг, даже если в коллективе не приняты дружеские отношения между сотрудниками, на работе коллеги всегда доброжелательны и стремятся договориться, чтобы каждый смог выполнить поставленную ему задачу. Большую роль при трудоустройстве играют положительные рекомендации, без них сложно найти работу.

Дисциплинированность сотрудников не позволяет им опаздывать, но их отрицательное качество это то, что они часто берут больничные, так как 30 дней болезни оплачивает работодатель. В этом снова проявляется их любовь к деньгам. [10, с.33]

Специфическая черта во Франции в оплате труда – индивидуализация в оплате труда, начисление выплат с учетом образования, квалификации, качества работы, уровня мобильности сотрудника. Французская схема мотивации имеет преимущество, связанное с тем, что она включает систему «саморегуляции» размера заработной платы. Все сотрудники владеют информацией о финансовом положении компании и знают, на какую часть прибыли вправе рассчитывать за хорошую работу. Французы не стремятся к большим заработкам и не хвастаются своим положением, так как считают, что деньги это не критерий успеха. Они не боятся равенства мужчин и женщин, потреблять с умом (выставлять ненужные вещи по воскресеньям, с целью перепотребления), имеют чувство собственного достоинства.

Мотивация персонала опирается на стратегическое планирование, свободную конкуренцию и лояльное налогообложение. Французы неодобрительно относятся к сверхурочной работе. У них стандартная рабочая неделя короче на пять часов и составляет 35 часов.

«Бонусы» от работодателей считаются нормой, а не преимуществом. Желанным нематериальным стимулом работников является гибкий график или удаленная работа, помогающие меньше присутствовать в офисе. Сотрудники будут рады, если им предоставят корпоративную медицинскую страховку, обеды за счет компании, помощь в погашении ипотеки. [5]

В Саудовской Аравии сильные проблемы с мотивацией саудовцев работать, их приходится в прямом смысле заставлять приходить на работу. Много лет экспатрианты из других стран поддерживали высокий уровень жизни в королевстве, а саудовцы жили, выполняя лишь ту работу, которая им была приятна, получая фактически пожизненные посты в государственном секторе. Поэтому работа в частном секторе у них не вызывает особого желания.

После введения закона о наличии в составе работников в виде 40% из саудовцев, любыми способами пытаются привлечь на работу местных жителей: высокой зарплатой и коротким рабочим днем. Иногда саудовцев нанимают лишь ради того, чтобы они числились их сотрудниками. Также Саудовская Аравия хочет привлечь больше женщин на рынок труда, но чаще всего бизнес здесь имеет мужское лицо.

В Саудовской Аравии опоздание является нормой. Любое общение сопровождается распитием чая, это признак гостеприимства и уважения. До деловой беседы осуществляется небольшой разговор. Время для мусульман – самая ценная вещь, затрачивать его попусту нежелательно. Личная встреча с саудовцем положительнее повлияет на исход разговора, чем телефонный разговор. Болтливость им не нравится, с ними нужно быть сдержанными в общении. [11]

Арабский стиль менеджмента обладает следующими характеристиками:

* ориентация планирования результатов на индивидуальность работника как личности;
* мотивация работника направлена на удовлетворение его потребности в повышении должности, получении полномочий;
* наличие предвидения в деятельности социальных условностей поведения сотрудников различного пола;
* опора на личные коммуникативные каналы в момент выработки решения, поиска информации, выдачи плана работы;
* найм персонала по признаку принадлежности к одной семье, сообществу (клану);
* уважение к старшим по возрасту (в опыте тоже).

Напоследок рассмотрим Китай, огромную развивающуюся страну, которая имеет самый большой рынок в мире. Человеческие ресурсы в данной стране весьма специфичны и требуют к себе особого отношения. Культура предприятий основывается на философии, берущей начало из китайской древней философии. В организации должна быть структурная балансировка, взаимодополняющая характер и способности, вдумчивость и активность отдельных членов. Отделы управления персоналом в Китае особое внимание уделяют обучению и профессиональной подготовке специалистов.

Ценности китайского менеджмента:

1) Изменчивость и гибкость.

2) Человек — основа. Развитие потенциала сотрудника.

3) Культура предприятия взаимосвязана с семейными особенностями.

Особенность менеджмента в Китае - при наличии практически неограниченной власти у руководителей, они относятся к подчиненным мягко и с уважением, выражают благодарность за проделанную работу. Все взаимоотношения между сотрудниками, выполнение заданий строятся на хороших человеческих отношениях. Все же в китайских компаниях действует авторитарное и жесткое управление с бдительным контролем за подчиненными.

Китайцы при формировании современной модели управления персоналом, опираясь на мировой опыт, не забывали о том, кем являются, и создали свою, отличную от американцев или японцев, уникальную систему мотивации, которая стимулировала рост экономики Китая в дальнейшем. [3]

Переезжая в другую страну нужно быть готовым к местным правилам, ментальности людей, живущих там. Если не подготовиться заранее, может возникнуть «культурный шок» - дискомфорт от попадания в другую культуру. Может быть и так, что, приняв чужую культуру, человек, возвращаясь домой, должен адаптироваться уже к своей культуре, так как культурные нормы своей страны начинают оцениваться более критично и казаться не такими как были раньше. Это уже «обратный культурный шок». Поэтому нужно понимать, что культура у разных стран отличается, то же самое и относительно работников организаций, поэтому необходимо находить к ним подход, исходя из их ментальности.

Мотивация труда не несет за собой большие затраты, но в то же время является фактором повышения производительности труда. В разных странах подходы к мотивации труда различные. Большие успехи в этом направлении достигла Япония.

«Экономическое чудо» в 1955–1973 гг. возникло в Японии, являлось совокупностью уникальных социально-политических факторов, исторически присущих японскому обществу: совпадение интересов государства и населения. Это было вкупе с эффективной системой организации труда, в которой основой была не зарплата, а результат, что сделало возможным Японии одной из первых в мире достичь своеобразного «консенсуса» относительно стратегических задач страны и без сильного внутреннего сопротивления обеспечивать последовательный экономический рост.

В Японии до сих пор считается важным и достоверным найти правильный путь к решению проблемы. Так уничтожается проблема объяснения положительных черт уже принятого решения всем несогласным. Нужно обратить внимание и на уникальную систему «пожизненного найма», создающую психологическую гарантию занятости и относительную уверенность в завтрашнем дне. По ней происходит продвижение по службе и оплата согласно своему стажу, а также обучение во время этой работы, в то время как на Западе производственное обучение практикуется скорее при смене профессии.

Японские менеджеры, зная, что в соответствии с системой они все равно будут продвигаться по службе, работают и воспитываются представителями высшего менеджмента, в результате чего и получаются эффективные, знающие свое дело управленцы. [8, с.2]

Что касается особенностей японцев, они, можно сказать, определены географическими и климатическими условиями Японии. Данная страна небольшая, ее большую часть занимают горы. Жители всегда находились в тесноте и фактически не могли покинуть остров. Климатические условия тоже неблагоприятные: цунами и тайфуны, частые землетрясения. «Не было бы счастья, да несчастье помогло» - это к японцам, потому что впоследствии они стали трудолюбивы, вежливы и имеют чувство долга, уважение к природе и ко всему живому.

Маленькое доказательство к вышесказанному: Японские болельщики убирают за собой мусор после спортивных мероприятий в России, на Олимпиаде в Токио, из последних, в Катаре. Это связано с тем, что в Стране восходящего солнца культ чистоты и порядка.

Японский бизнес во второй половине XX в. – в начале XXI в. развивался под влиянием философии кайдзен – непрерывного совершенствования трудовой жизни, осуществляющейся в постоянном взаимодействии менеджеров и рабочих компании. Данная философия имеет принципы, сочетающиеся с изменением видения роли работника: превращение из объекта эксплуатации в партнера. Данная философия предлагает системы:

 система пожизненного найма;

 система обучения сотрудников;

 система достоинств;

 система вознаграждений;

 система трудовых ротаций;

 система рациональных предложений.

К тому же еще есть внутрифирменные профсоюзы и система старшинства, имеющие значение, при определении материального вознаграждения. Эта система имеет тесную связь с менталитетом японского работника. Отношение японцев к труду как к одной из высших ценностей, сильный коллективизм и значительная иерархичность японского общества.

Важный аспект японской концепции мотивации - система старшинства, высокая значимость стажа работы в компании.

Рост производительности труда в Японии опережает рост уровня жизни и заработной платы. Уникально то, что японский опыт применим только в обществе с сильно развитым чувством гражданской ответственностью и самосознанием, в котором индивидуальные потребности находятся ниже общих интересов, ярко выражена готовность жертвовать собой ради всеобщего блага.

Главное качество работника – преданность компании, которая часто граничит с жертвенностью и игнорированием собственных потребностей. Японцы видят себя необходимым звеном единой системы и берут на себя ответственность за судьбу компании, в которой работают.

Японской системе характерно минимальное количество пропущенных рабочих дней. Ответственность работника не позволяет ему пропустить работу, даже если он болеет, побуждает его не брать больничный. Здесь все привыкли работать сверхурочно. Сотрудники задерживаются на работе без предварительной договоренности и без возражений. Японцы берут только часть положенного отдыха, потому что взять полноценный отпуск для японского работника – признак нелояльного отношения к компании.

Приверженность японцев к организации следствие современного подхода к мотивации и управлению персоналом. Например, стаж работы и самоидентификация, система поощрения использует это свойство и «привязывает» гарантии работы и оплаты труда к трудовому стажу. Этот способ мотивации минимизирует случай перехода работника в другую фирму.

Основным принципом мотивации, которому следуют руководители японских корпораций: чем больше стаж, тем выше должность и размер зарплаты. Это определяет, что карьерный рост напрямую зависит от длительности работы на фирму. Профессиональные способности, квалификация, личные качества работника важны, но без соответствующего стажа вертикальное движение в компании невозможно. На новом месте работы «обнуляются» прошлые заслуги, а получить руководящую должность может только «свой» сотрудник.

Поощрения в японской системе мотивации, кроме роста заработной платы:

 премии и бонусы, выплачиваемые минимум раз в полугодие;

 оплата расходов на дорогу в офис и домой;

 частичная оплата жилья;

 займ для приобретения недвижимости;

 обучение в вузах Японии, а также Европы и США;

 медицинская страховка для работника и его семьи;

 повышение квалификации без отрыва от основного места работы.

У работников в Японии построена система активного общения, которая способствует отождествлению сотрудника с фирмой: официальное общение, корпоративные церемонии и единое рабочее место.

Виды официального общения:

 планерки, на которых рассматривают вопросы политики предприятия, коллективной этики;

 цеховые совещания, уведомляющие сотрудников о задачах и сроках выполнения;

 коллективная гимнастика;

 собрания локальных групп, где работники обмениваются опытом, обсуждают лучшие решения для эффективного исполнения поставленных задач.

Виды корпоративных церемоний:

 празднование Нового года;

 прием на работу нового сотрудника;

 спортивные соревнования среди персонала;

 поездки, полностью или частично оплаченные фирмой.

Единое рабочее место означает, что весь персонал отдела или подразделения, включая руководителя, трудятся в одном помещении. Столы расположены таким образом, чтобы коллеги работали лицом к лицу. Снижение дистанции власти вызвано внешними проявлениями: японские менеджеры часто лишены показных привилегий (личные кабинеты, отдельная стоянка отсутствуют). Мотивационная система в японских компаниях строго специализирована, и разрабатывается непосредственно для конкретной компании.

В книге «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» есть два принципа 9 и 10, которые говорят о том, что нужно воспитывать тех людей, которые исповедуют философию компании, это относится ко всем работникам. Вместо того чтобы нанимать людей со стороны, лучше воспитывать их внутри компании. Задача лидера - не только выполнять поставленные задачи и владеть навыками коммуникации, но и исповедовать корпоративную философию примерное отношение к делу. В данном случае можно сказать, что у японских организаций закрытая кадровая политика. К вышесказанному еще нужно добавить, что необходимо стремиться к созданию стабильной и сильной производственной культуры, которая будет создана на базе долговечных ценностных ориентациях и убеждениях, разделяемых и принимаемых всеми. Для достижения общей цели каждый должен понимать, что это можно сделать лишь благодаря своей команде, коллективу. [4]

Можно сказать, что у японцев уникальная и характерная только ей ментальность. Особенности данной страны необходимо учитывать при работе с ее представителями. В современной Японии сохраняются элементы традиционного общества, которыми пропитаны отношения в семье и на работе.

Японская система мотивации, в целом, направлена на сплочение коллектива, укрепление позитивного настроя и усиление связи между работником и компанией. Из-за того, что деятельность в фирме строится на сплоченной команде с крепкой организационной культурой, в которой ценятся такие качества как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и самостоятельное выполнение поставленных перед командой задач сознательно приглушаются с целью улучшения работы группы, укрепления солидарности.

Россия сочетает в себе черты Запада и Востока, тем самым «соединяя два мира». Поэтому наша страна может сочетать в себе две модели менеджмента как западную, так и восточную. Исходя из этого, у нас хотят выбрать самое лучшее из этих двух моделей и прижить у себя, в том числе это распространяется и на мотивацию сотрудников в организации.

Согласно кайдзен, считается, что ответственность за 80% ошибок лежит на руководстве или системе, а за 20%-на исполнителях (некий закон Парето). Поэтому при правильной настройке системы люди добьются выдающихся результатов.

Место создания ценности, по-японски «гемба». Для того чтобы понимать ее, люди, которых принимают на работу, в организациях нашей страны, часто проходят через цех. Такая «горизонтальная» карьера способствует лучшему пониманию работы других подразделений, например, завода.

У нас до сих пор используется концепция «бережливого производства». Бережливое производство работает не с сокращением расходов, что могло бы привести к снижению качества продукции, а с сокращением потерь. В любых компаниях – от производства до сферы здравоохранения, транспорта и социальных служб – имеются скрытые потери. Они становятся причиной увеличения издержек производства, срока окупаемости инвестиций и ведут к снижению мотивации сотрудников. Бережливое производство подразумевает определение потерь, а затем их устранение.

Российские предприятия, первыми внедрявшие бережливое производство, являются в основном крупные промышленные компании. Такие компании как: КамАЗ, «Группа ГАЗ», ВСМПО-АВИСМА, «Русал», «ЕвразХолдинг», «Еврохим». Первопричиной чаще выступали проблемы, стоящие перед предприятием: лишь когда рентабельность падала, заказчики выражали недовольство, рос уровень брака, отечественные промышленники начинали искать пути совершенствования своего производства. [12]

«Бережливое производство» – одна из компетенций, которая была введена Ростехом в программу чемпионата WorldSkills Hi-Tech. В приоритетные стратегические задачи входят: оптимизация производственных процессов и развитие специалистов в этой сфере. По сегодняшний день предприятия Ростеха занимаются активным внедрением принципов и методов бережливого производства.

Организации, следующие за стандартами бережливого производства, избавляются от потерь, что сохраняет большие средства. Продвижение инструментов бережливого производства влияет на повышение производительности труда до 70%, а роста качества продукции и услуг до 40%, намного сокращает время производственного цикла, высвобождает производственные площади. Также повышается мотивация персонала, а за ней конкурентоспособность предприятия. [2]

Производственные мастера «Авиастара» прошли дистанционное обучение бережливому производству. В филиале ПАО «Ил» - Авиастар организовали обучение производственных мастеров по курсу «Бережливое производство» (БП). [12] Цель - повышение эффективности их работы в подразделениях. Профессиональные стандарты авиастроения, высокотехнологичной отрасли, требуют от работников регулярного повышения квалификации.

Производственные мастера во время обучения осваивают современные подходы к организации рабочего процесса, а также к повышению его эффективности. После установки поточной линии сборки самолетов по принципу конвейера, применяемая концепция побуждает создать график и организацию движения материальных потоков таким образом, чтобы все детали и комплектующие поступали в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку.

Данное обучение служит стимулом для налаживания внутрикорпоративных коммуникаций, обмена опытом и построения эффективного взаимодействия между сотрудниками подразделений. Производственные задачи в дальнейшем станут решаться быстрее и качественнее из-за стандартизации. Работая с заказчиком, надо с помощью коммуникации узнать критерии, исходя из которых, он оценивает результат работы, настраивать процессы так, чтобы заказчик был доволен.

Хорошие результаты после обучения стали причиной дальнейшего изучения инструментов бережливого производства в филиале ПАО «Ил» - Авиастар. [11]

В нашей стране продвижение и использование бережливого производства поддерживается на государственном уровне. Актуальность эта технология приобрела во время коронавируса и ее последствий для экономики. В 2018 году был принят Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», который призван создавать условия для того, чтобы ежегодный прирост производительности труда в стране повысился на 5% к 2024 году.

Минпромторг утвердил «Рекомендации по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности». [7] Рекомендации определяют общие подходы к применению принципов бережливого производства в разных типах организаций. Одними из первых внедривших бережливое производство оказались РЖД, Сбербанк, «Почта России», а также Госкорпорация Ростех и ее предприятия. Система бережливого производства запущена на КАМАЗе, в холдингах «Швабе», «Вертолеты России», «Технодинамика», концернах КРЭТ и «Калашников», Объединенной двигателестроительной корпорации (ОДК).

Бережливое производство успешно внедрено на КАМАЗе. Он запустил лин-производство в 2006 году и сразу добился успехов. Было повышение производительности труда в несколько раз, снижение темпа конвейера более чем вдвое. Размер подаваемых кайдзен-предложений увеличился до десяток и сотен тысяч. Таким образом, каждый рабочий стремится на своем рабочем месте изменить что-то к лучшему. Ну, и самое главное доказательство эффективности системы – новые современные автомобили. Неудивительно, что команда ПАО «КАМАЗ» заняла первое место в чемпионате RostecSkills-2021 в компетенции «Бережливое производство».

Корпорация «Калашников» открыла класс теоретического обучения и лабораторию Lean-процессов, ускоряющую разработку и внедрение рационализаторских предложений. У нее восемь модульных зон, где происходит полная имитация полноценного производства.

В итоге, «Калашников» значительно увеличил производительность труда, повысил скорость обработки серийных деталей для стрелкового оружия. В 2020 году Концерн был в тройке призеров всероссийского конкурса по бережливому производству имени А.К. Гастева. В самом масштабном в России и СНГ проекте по бережливому производству, который рассказывает об опыте организаций, компаний и корпораций. [6]

Объединенная двигателестроительная корпорация Ростеха начала осваивать бережливое производство в 2010 году, с этого времени выстраивалась целостная система обеспечения непрерывных преобразований и ежегодный экономический эффект. В конце 2020 года сотрудниками были поданы несколько десятков тысяч предложений, а проекты по развитию производственной системы реализованы почти в два раза больше чем было запланировано.

Работникам понравились мастерские по преобразованию производственной системы. Такие мероприятия уникальны для Ростеха. За 3-4 дня участники мастерской имеют возможность получения опыта и навыков по решению настоящих проблем предприятия с использованием инструментов бережливого производства. В помощь им в виде наставников отправляют выпускников практики и приглашенных экспертов.

На данный момент в ОДК реализована программа «Трансформация индустриальной модели», она создает центры специализации и уход от модели производства предприятий «полного цикла». Также программа сокращает затраты, повышает эффективность производства и концентрацию инвестиций в техперевооружение, поэтому центры специализации строятся на принципах бережливого производства.

Нужно обратить внимание на то, что на пути заимствования японской практики российское управление сталкивается с трудностями:

* японская система управления крепко взаимосвязана с культурно-историческими особенностями страны, перенос в другие страны с другой культурой и ментальностью проблематичен;
* составляющие японской системы управления так же имеют взаимосвязь, использование лишь одного элемента, «отрывка», не даст эффект.

Формально система пожизненного найма в России отсутствует, но есть случаи, когда сотрудник работает на одном месте работы долгое время, может и на протяжении всего трудового стажа, наследие советского прошлого. Эта направленность существует из-за низкого уровня миграции населения, кровных уз между работниками и маленьким количеством предприятий в малых городах, например, градообразующие предприятия. Люди не захотят и не смогут перейти на другую работу у себя в городе, не уедут из него, если не пожелает. К тому же есть у большинства таких сотрудников тенденция потери заинтересованности, инициативы. Для избежания этой ситуации в организациях нужно вводить механизмы кадровой ротации, что поспособствует профессиональному росту, поможет работникам лучше понять работу предприятия, механизмы его функционирования.

Правительство всеми способами поддерживает бережливое производство в нашей стране. Скорее всего именно поэтому она широко используется организациями в России. То, что японская система обращена на сплочение коллектива, усиление связи между сотрудником и организацией, дает толчок нашим компаниям опираться на нёе, как на пример эффективной системы, в которой заложен принцип результативности используемой мотивации.

Организации, внедрившие лин-производство, ощутили изменения в работе: начали поступать предложения - полезные советы со стороны работников; сократились потери из-за усилий работников - обучения, и компании - стандартизации. Нельзя забывать лишь то, что не одну из систем других стран полностью перенести в организации нашей страны невозможно. Так же и с японской системой, которая имеет в себе культурно-исторические особенности, характеризующиеся единым построением и внутренними связями. Для того чтобы заимствовать систему другой страны, нужно изучить её особенности и индивидуальность, к тому же учитывать своеобразие нашей страны. Нужно, чтобы сотрудники были готовы к новшествам и переобучению, к дополнительным нагрузкам и ответственности. Ради устранения возможности сопротивления со стороны работников, надо выстроить систему мотивации таким образом, чтобы персонал принимал непривычное и нетрадиционное как точку своего роста и роста компании.

Главное условие и сложность эффективного применения бережливого производства - философия кайдзен — командная работа. Развить и получить успех от японских систем можно достигнуть лишь в том случае, если им будут следовать все работники. Получается, нужно замотивировать сотрудников так, чтобы во внедряемой системе они наблюдали лишь положительный эффект, подкрепляемый постепенно видимым результатом. Саму мотивацию выстраивать на основе ментальных особенностей наших работников, это позволит повысить трудовую дисциплину, производительность и прибыльность предприятий.

На сегодняшний день главной проблемой мотивационной политики в России является малая разработка методов нематериальной мотивации сотрудников в организациях, понижающая производительность труда, а также использование методов принуждения до сих пор.

Самым эффективным фактором функционирования организации считаются его сотрудники, к тому же их значимость возрастает в связи с инновационной направленностью экономического роста. Важным критерием последнего устанавливается понимание человеческих и интеллектуальных ресурсов и их практическое использование. Главная цель системы управления персонала — это обеспечение рационального и качественного формирования, развития и освоения человеческих ресурсов, нужное для усиления своих позиций на рынке, повышения конкурентоспособности и экономической эффективности компании. В настоящее время в развитии экономики многих стран весомой проблемой является сфера работы с персоналом. Конечно, в каждой стране, культуре имеются свои исключительные подходы, методы к управлению персоналом, что и отличает их друг от друга.

Качественно выстроенный мотивационный менеджмент должен брать за основу мотивацию сотрудника в качестве главного элемента эффективного использования трудовых ресурсов в рамках предприятия. Нужно отметить, что каждый работник неординарен, чтобы выстроить хорошую рабочую связь с ним на долгий промежуток времени, необходимо организовывать отношения на базе его качеств, берущих начало из ментальности. Тогда сформируется приверженность с его стороны к компании и возникнет желание работать во благо организации, даже если во вред себе.

Исходя из всего этого, можно сделать вывод, что не существует единых методов мотивации персонала, эффективных в каждой стране, во все времена и при любых обстоятельствах. Мотивация к работе у разных работников различна, это вызвано их ценностями, установками и мотивами. Все это составляющие ментальности, которая требует к себе отличного от других отношения. В это подключаются менеджеры с системами мотиваций в организации, к которым все уже привыкли. Чтобы усовершенствовать мотивационные механизмы, которые не менялись долгое время, нужно предпринять определённые меры по их изменению, исходя из ментальных особенностей работников, иначе ухудшение или положение мотивации сотрудников на одном и том же уровне приведёт к торможению экономического роста в стране. Для перехода на новый уровень работы организаций нужно модернизировать её внутреннюю составляющую, самый главный ресурс – человеческий.

**Список литературы**

**Интернет-ресурсы**

1. Бережливое производство навык будущего [Электронный ресурс]. — URL: https://rostec.ru/news/berezhlivoe-proizvodstvo-navyk-budushchego/ (дата обращения: 10.01.2023).
2. Ван, Лицзюнь. Особенности управления персоналом в Китае / Лицзюнь Ван. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 28 (132). — С. 378-380. — URL: https://moluch.ru/archive/132/37073/ (дата обращения: 15.01.2023).
3. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. Книга за 5 минут [Электронный ресурс]. — URL: https://blog.iteam.ru/dao-toyota-14-printsipov-menedzhmenta/#\_11 (дата обращения: 18.01.2023).
4. Деловая культура Франции. Этикет. [Электронный ресурс]. — URL: https://www.rusexporter.ru/business-etiquette/399/ (дата обращения: 18.01.2023).
5. Концерн «Калашников» стал призером всероссийского конкурса по бережливому производству [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.d-kvadrat.ru/novosti/11380> (дата обращения: 03.02.2023).
6. Меньше рабочих и больше женщин: как частичная мобилизация изменила рынок труда [Электронный ресурс]. — URL: https://kazved.ru/news/mense-rabocix-i-bolse-zenshhin-kak-casticnaya-mobilizaciya-izmenila-rynok-truda-5856733 (дата обращения: 05.02.2023).
7. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации приказ от 20 июня 2017 года № 1907 «Об утверждении Рекомендаций по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности. [Электронный ресурс]. — URL: https://docs.cntd.ru/document/456072410 (дата обращения: 19.02.2023).
8. Мозебах В. А. Японское «экономическое чудо»: сущность и подходы к пониманию // Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. История. Международные отношения. 2018. Т. 18, вып. 4. С. 495–500. DOI: https://doi.org/10.18500/1819-4907-2018-18- 4-495-500
9. Немецкая деловая культура и стиль управления [Электронный ресурс]. — URL: https://studfile.net/preview/8891972/page:33/ (дата обращения: 14.02.2023).
10. Почему саудовцы получают деньги, чтобы не работать [Электронный ресурс]. — URL: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2018/06/22/773550-saudovtsi-dengi-ne-rabotat (дата обращения: 22.02.2023).
11. Производственные мастера «Авиастара» прошли офлайн-обучение бережливому производству [Электронный ресурс]. — URL: https://vk.com/aviastarsp\_uacrussia (дата обращения: 15.02.2023).
12. Российский опыт внедрения бережливого производства [Электронный ресурс]. — URL: https://up-pro.ru/library/production\_management/lean/otsech-lyshnee (дата обращения: 11.02.2023).