

УДК 658.3:622.3

© А.Ф. Павлов, 2017

А.Ф. ПАВЛОВ

д-р техн. наук, проф.,
заведующий лабораторией
АО «НЦ ВостНИИ», г. Кемерово
e-mail: pavlovarhip@yandex.ru



МОТИВАЦИЯ БЕЗОПАСНОЙ И ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ В ИНТЕРЕСАХ УСПЕХА ЦЕЛОГО

Статья посвящена вопросам организации и мотивации наемного работника в системе хозяйственного управления. Предложены направления развития системы мотивации работников в условиях использования новой техники и технологии производства и возросшей интенсивности горных работ.

Ключевые слова: МОТИВАЦИЯ, НАЕМНЫЙ РАБОТНИК, ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА, ОБУЧЕНИЕ, ОХРАНА ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Введение

Профессор Высшей школы управления при Калифорнийском университете в Лос-Анжелесе (США) Уильям Г. Оучи в своей монографии «Методы организации производства: японский и американский подходы» [1] привел сравнительный анализ используемых методов мотивации труда наемных работников в японской и американской практике производственной деятельности. Несмотря на то, что работе уже четверть века, по нашему мнению, российскому читателю она представляет определенный интерес хотя бы тем, что здесь мотивация труда, видимо впервые, увязывается с национальной культурой.

Все дело в том, что культура труда не может быть в отрыве от национальной культуры, а национальная культура России, как и сама Россия, это не «запад» и не «восток». Мы – середина, в нас есть и то и другое, и еще нечто свое. Вместе с тем в России, в части организации управления персоналом, производством, в том числе охраной труда и промышленной безопасностью, превалируют представления и влияния «запада», характеризующиеся за-

вышенными ожиданиями от специализации, регламентации и внешней мотивации труда.

Понимание несовершенства традиционно сложившегося стиля организации труда наемного работника, ориентированного исключительно на специализацию, регламентацию и внешнюю мотивацию, выражено в другой работе американских ученых Рамперсада Х. и Эль-Хомси А. «Новый подход к созданию высокоэффективной компании» [2]. Здесь, в отличие от упомянутой работы Уильяма Г. Оучи, ничего нового не приводится в вопросах формирования производственных отношений, в хозяйственных механизмах, формирующих производственные отношения. Все, что предлагается здесь, относится к идеологии, к обучению и воспитанию. Персонал вовлекается в обучение, а главное – его знакомят с реальной обстановкой, с его возможностями и ограничениями, формируют в нем понимание реальной действительности, показывают возможные направления и условия к достижению личного успеха. В результате работник усмиряется возросшим пониманием реальной действительности, пониманием пределов своих возможностей, пониманием

бесперспективности радикального социального переустройства.

Обе работы, не отрицая необходимости в специализации, регламентации и внешней мотивации труда, явно и неявно указывают на недостаточность ограничиваться одним этим, ориентируют на поиски способов внутренней мотивации труда путем вхождения в тонкий мир национальной культуры и души человека.

Надо признать, что актуальность мотивации наемного труда существует ровно столько, сколько существует наемный труд. В историческом плане проблема мотивации не оставалась неизменной, она постоянно изменяется, обновляя проблему организации труда. Поэтому для более полного представления проблемы организации труда рассмотрим динамику и определяющие условия развития вопроса мотивации труда.

Направления развития организации труда

Развитие цивилизации характеризуется взаимосвязанным и взаимообусловленным развитием техники, технологии и компетентности работников промышленного, сельскохозяйственного и любого иного производства. Так, современный работник из состояния «рабочей силы» безвозвратно переходит в состояние «оператора», управляющего машинами и механизмами, создающего и обслуживающего их. Это в производственном плане. В социальном плане работник из статуса «рабочего» все более и более перемещается в статус «специалиста». В организационном плане непрерывно растет процесс вовлечения персонала в управление производством. Система управления производством, персоналом, в том числе охраной труда и промышленной безопасностью, превращается практически в самоуправляемую систему.

Вовлечение персонала в управление производством на уровне своего рабочего места становится, и фактически повсеместно стало, случившимся фактом, обусловленным производственной необходимостью. Механизация и автоматизация производства потребовала

операторов, управляющих машинами и механизмами и производственными процессами. В результате большинство современных работников рабочей профессии по своей компетенции, как специалисты, стали способны в границах своего рабочего места в течение всей рабочей смены самостоятельно вести порученное им дело.

Одновременно изменились требования к работнику. Работа оператора, вовлеченного в управление производственным процессом, требует от него пространственного представления обо всем производственном процессе, постоянного контакта со смежниками с целью постоянного согласования и соизмерения своих действий с действиями смежников. Деятельность отдельного работника стала зависеть от деятельности его смежников, и в интересах работника стала успешная работа его смежников, успешная деятельность всей рабочей группы, звена, бригады. Результаты деятельности работника стали оцениваться по результатам деятельности его рабочей группы, звена, бригады.

Другим важным изменением стало то, что оценка деятельности рабочих групп, звеньев, бригад в целом вместо оценки деятельности отдельных работников сделала для работников крайне необходимым понимать содержание своей профессии и осваивать смежные. В интересах рабочей группы, звена, бригады возник принцип: «каждый должен уметь управлять всеми машинами и механизмами, которыми оснащено его рабочее место, выполнять все операции по управляемому производственному процессу рабочей группой, звеном, бригадой». Это явление нашло отражение и в наименовании профессий. Например, в сельском хозяйстве возник работник по профессии «механизатор широкого профиля», который, как правило, владеет не только правом управления разнообразными машинами и механизмами, но и обладает знаниями в агротехнике, зоотехнике и пр.

Из изложенного следует:

– Сегодня в интересах работника и предпринимателя, как правило, недостаточно быть специалистом в одной области знаний.

Совместная работа и оценка совместной деятельности повышают заинтересованность каждого работника в успешной деятельности смежника, всей рабочей группы и даже организации в целом.

– Узкая специализация и связанная с нею координация обособленной деятельности отдельных специалистов или специализированных рабочих групп и подразделений вышестоящей структурой власти все более замещается самоорганизацией совместной деятельности рабочих групп специалистов, обладающих рядом смежных профессий.

– Такое явление, как замещение одного стиля организации управления другим, организации, основанной на координации специализированных подразделений, групп и специалистов, организации, основанной на координации комплексных подразделений, групп и специалистов, обладающих смежными профессиями, происходит не по воли моды. Объективная необходимость обусловлена развитием техники и технологии производственной деятельности и обеспечивается адекватным развитием компетенции персонала.

– Принцип взаимодействия работников в интересах успеха целого все более актуализируется, оказывается все более востребованным вслед за развитием техники и технологии производственной или служебной деятельности персонала организации.

– Организация управления производством, основанная на взаимодействии персонала, влечет к приоритету интересов целого над интересами индивида, ко все большему влиянию организации управления производством, персоналом, в том числе охраной труда и промышленной безопасностью, на культуру труда, на общественную жизнь персонала организации. Совместная взаимозависимая их работа влечет к совместным интересам и взаимному общению, в том числе нередко и в быту.

Здесь уместно заметить, что рабочая бригада как понятие, как структурная единица в системе управления производственной деятельностью, исторически существует с давней поры, но сегодня её роль в системе управления производством существенно изменилась. Так,

например, если прежде каждый работник, работая в бригаде, в результате своей деятельности выдавал в той или иной форме удовлетворительно выраженный промежуточный или конечный продукт, то сегодня часто трудно или просто невозможно выделить долевого участия отдельного работника в результате совместной деятельности работников бригады. Если прежде деятельность бригады часто оценивалась простой суммой результатов деятельности работников бригады, то теперь эффект целого, как правило, формируется по иной, более сложной схеме.

Направления развития мотивации труда

В условиях возросшей интенсивности производственных процессов и обусловленных этим ростом неопределенности и риска в управлении производством, персоналом, в том числе охраной труда и промышленной безопасностью, все более значимой становится роль оперативного управления. Перспективное и текущее планирование определяют лишь направление развития и ориентиры в достижении успеха. На долю оперативного управления возлагается вся полнота ответственности по заблаговременному обнаружению и предотвращению любой назревающей и, нередко, уже возникшей опасности.

Эффективность оперативного управления все больше определяется и будет определяться способностью производственной системы и системы управления производством адаптироваться к нештатным ситуациям.

Адаптация к возросшей неопределенности в оперативном плане лучше всего достигается и может быть достигнута низовыми структурами хозяйственного управления при взаимодействии работников в рабочих группах, бригадах. Чем больше людей вовлекаются в оперативное управление производством, начиная с производственного контроля, тем более безопасно, устойчиво и эффективно становится производство.

Понимание этого влечет к наделению рабочих групп и отдельных работников правом

принятия самостоятельных решений, правом проявления инициативы, особенно в нестандартных ситуациях.

Это обстоятельство никоим образом не ставит под сомнение необходимость и рациональность регламентов. Не следует регламент противопоставлять инициативе, столь необходимой в любой оперативной деятельности и особенно для придания системе управления адаптивности, важной в современных условиях риска. Вместе с тем известно, что любое наделение правом должно сопровождаться возложением адекватной меры ответственности. Так и здесь, но с одной особенностью, вызванной природой коллективной деятельности в малых рабочих группах.

Дело в том, что любой работник, входя в рабочую группу, где деятельность каждого работника оценивается по результату деятельности всей рабочей группы в целом, так или иначе вынужден нести ответственность за действия своего смежника. Так вступает в действие принцип коллективной ответственности. И, надо полагать, в малых рабочих группах, таких, как звено, бригада, ответственность за сотоварищей не менее значима, чем личная ответственность.

Как вполне справедливо отмечает Уильям Г. Оучи, коллективная ответственность формирует у работника интерес в успехе целого, в успехе рабочей группы, переходящей со временем в интерес успеха подразделения, организации в целом.

Таким образом, отход от однобокой специализации к освоению работниками смежных профессий, с одной стороны, и изменение условий для мотивации работников к безопасной и производительной их работе в интересах успеха целого – с другой, – все это обусловлено уровнем развития техники и технологии производства и связанного с этим роста компетенции работников.

Вывод

1. Развитие техники и технологии производства неизбежно ведет к изменению орга-

низации и охраны труда, к обновлению проблемы её мотивации. Это просматривается по многим направлениям развития системы хозяйственного управления. Например:

– Вовлечение персонала в управление производством обусловлено не влечением моды, а производственной необходимостью участия низовых работников в управлении машинами и механизмами, в управлении производственными процессами в качестве операторов.

– Передача части полномочий в управление производством на низовые уровни, на уровни рабочих мест обусловлено также не столько велением времени, как объективной необходимостью оперативного реагирования на возросшую интенсивность возникновения нестандартных ситуаций в результате возросшей интенсивности производственных процессов.

– Возникшая необходимость вовлечения работника в управление производством обострила проблему мотивации наемного работника, проблему побуждения его к безопасной и производительной работе в интересах успеха целого: рабочей группы, бригады, подразделения, предприятия. Актуализировался вопрос возложения на него адекватной меры ответственности за конечный результат его решений и исполнение этих решений по управлению производством. При этом ответственность рассматривается как один из способов мотивации безопасного и производительного труда работника.

– Интересы безопасной и производительной деятельности рабочих групп обострили проблему мотивации освоения смежных профессий.

– Возникшая необходимость в усилении адаптивности системы оперативного управления производством в условиях возросшего риска возникновения нестандартных ситуаций обострила проблему мотивации инициативы работников в интересах успеха целого: рабочей группы, бригады, подразделения, предприятия.

2. В решении указанных и подобных проблем нет лучшего способа, чем изучение и обобщение производственной практики. Анализ истории и современного развития

организации систем хозяйственного управления производством показывает:

– Сегодня в интересах работника и предпринимателя, как правило, недостаточно быть специалистом в одной области знаний. Совместная работа и оценка совместной деятельности повышают заинтересованность каждого работника в успешной деятельности смежника, всей рабочей группы и даже организации в целом.

– Узкая специализация и связанная с нею координация обособленной деятельности отдельных специалистов или специализированных рабочих групп и подразделений вышестоящей структурой власти все более замещается организацией совместной деятельности рабочих групп специалистов, обладающих рядом смежных профессий.

– Такое явление, как замещение одного стиля организации управления другим, организации, основанной на координации специализированных подразделений, групп и специалистов, организации, основанной на координации комплексных подразделе-

лений, групп и специалистов, обладающих смежными профессиями, имеет реальную необходимость. Объективная необходимость обусловлена развитием техники и технологии производственной деятельности и обеспечивается развитием компетенции персонала.

– Принцип взаимодействия работников в интересах успеха целого все более актуализируется, оказывается все более востребованным вслед за развитием техники и технологии производственной или служебной деятельности персонала организации.

– Организация управления производством, основанная на взаимодействии персонала, влечет к приоритету интересов целого над интересами индивида, к все большему влиянию организации управления производством, персоналом, в том числе охраной труда и промышленной безопасностью, на культуру труда, на общественную жизнь персонала организации. Совместная взаимозависимая их работа влечет к совместным интересам и взаимному общению и в быту.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Оучи Уильям Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1984. – 184 с.
2. Рамперсад Х., Эль-Хомси А. Новый подход к созданию высокоэффективной компании. Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 416 с.

UDC 658.3:622.3

© A.F. Pavlov, 2017

A.F. Pavlov

Doctor of Technical Sciences, Professor, Laboratory Head

JSC «NC VostNII», Kemerovo

e-mail: pavlovarhip@yandex.ru

MOTIVATION TO SAFE AND EFFECTIVE WORK FOR COLLECTIVE SUCCESS

The paper discusses problems of employees motivation and an activity management in the property management system. The directions for the development of motivational system for employees in the conditions of using new methods and technology and increased intensity of mining works are suggested.

Key words: MOTIVATION, EMPLOYER, LABOUR ORGANIZATION, TRAINING, LABOR PROTECTION, INDUSTRIAL SAFETY

REFERENCES

1. Ouchi Uiljam G. Metody organizacii proizvodstva: japonskij i amerikanskij podhody. Sokr. per. s angl. (Industrial engineering techniques: Japanese and American approaches. Short translation from English). М.: Jekonomika, 1984. 184 p.
2. Rampersad X., Jel-Homsi A. Novyj podhod k sozdaniju vysokojeffektivnoj kompanii. Per. s angl. (New approach for highly effective companies. Translation from English). М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. 416 p.