

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>
№ 2 (18) 2019 DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.2

Ссылка для цитирования: Серебренников С. С., Бородулин А. Л. Анализ опыта работы с сопротивлением сотрудников изменениям в производственной системе в целях повышения производительности труда [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 2 (18). С. 107–113.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.2.14

Дата поступления 22.04.2019 г.

УДК 338.242.2; 658.511.3

Сергей Серебренников¹, Александр Бородулин²

АНАЛИЗ ОПЫТА РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ ИЗМЕНЕНИЯМ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЕ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена тем, что повышение производительности стало задачей национального масштаба. Государство поставило эту задачу в число приоритетных, запустив в 2017 г. Приоритетную программу (сейчас Национальный проект) повышения производительности труда и поддержки занятости. При этом первая итерация по срокам выполнения проекта намечена на 2020 г.

В связи с этим данная статья направлена на выявление трудностей, сопровождающих повышение производительности труда и, соответственно, реализацию Национального проекта. Самая серьезная трудность — сопротивление людей, занятых производственным трудом, происходящим изменениям. Преодоление этих сопротивлений вполне укладывается в определенные алгоритмы, позволяя эффективно использовать опыт ряда передовых компаний уже решивших, либо успешно решающих в настоящий момент вопросы, связанные с сопротивлением персонала изменениям в производственной системе.

Цель исследования: выявление путей преодоления сопротивления персонала изменениям и повышение производительности труда.

Ведущим методом к исследованию данной проблемы является анализ опыта лидеров рынка, позволяющий комплексно рассмотреть инновационные подходы к вовлечению персонала в деятельность по улучшению производственной системы.

Практическая значимость: в статье представлены алгоритмы действий и анализ опыта успешных компаний, преодолевших сопротивление персонала изменениям в производственной системе. Материалы статьи представляют практическую значимость для менеджмента предприятий и организаций, занятых повышением операционного совершенства и, в конечном счете, ростом производительности труда.

Ключевые слова: мотивация, вовлечение, операционная эффективность, бережливое производство, развитие человеческого капитала, непрерывное совершенствование, повышение производительности, национальный проект, профессиональное обучение, повышение квалификации, инструменты решения проблем.

JEL: J24

¹ **Серебренников Сергей Сергеевич** — кандидат экономических наук, доцент, декан факультета инженерного менеджмента Института отраслевого менеджмента, РАНХиГС. 119571, Россия, Москва, пр-т Вернадского, 82. E-mail: serzhesilver@gmail.com. ПИНЦ Author ID: 433886.

² **Бородулин Александр Леонидович** — старший преподаватель кафедры теории и систем отраслевого управления Института отраслевого менеджмента РАНХиГС. E-mail: borodulin-al@ranepa.ru. ПИНЦ Author ID: 1035942.

Введение

Государственные изменения, сопровождающие развитие производственной системы любого предприятия — неизбежный процесс, наглядно свидетельствующий о том, что компания реально работает. Участники трудового процесса по-разному реагируют на эти изменения, воспринимая их как угрозу или улучшения, риск потери работы или новые вызовы. В большинстве случаев основной реакцией на изменения становится сопротивление, обусловленное инертностью мышления, «зависанием» сотрудника в определенной им для себя зоне комфорта, где привычно окружение, более или менее оценены руковод-

ством его опыт и компетенции и т. д. Вопрос о необходимости работы с сопротивлением персонала становится остроактуальным в связи с решением задачи повышения конкурентоспособности предприятий. Президент РФ поставил среди главных целей повышение производительности труда. Во исполнение майских (2018 г.) указов главы государства был запущен Национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости» (ранее — Приоритетная программа), предполагающий каскадное развёртывание по срокам и регионам новых способов управления производством, известных, как бережливое производство. Согласно данным Феде-

рального центра компетенций, в Национальный проект к маю этого года уже втянуто 157 предприятий из 22 регионов¹. Соответственно, сейчас в рамках проекта втянуто как минимум несколько сотен тысяч людей, а планируется вовлечь миллионы (рисунок 1).

1 Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» [Электронный ресурс]: сайт АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда». URL: www.производительность.рф



Рис. 1. Масштабы задачи. В ее решение вовлекается каждый пятый работающий россиянин

Источник: www.производительность.рф

Стержнем Национального проекта является модернизация производства на основах бережливого хозяйствования, затрагивающая как развитие производственных процессов, так и развитие занятых в них людей. Быстрота изменений производственной системы становится главной содержательной частью модернизации. Очевидно, что одновременно с этим растут количество и глубина сопротивления производственного персонала.

Преодоления такого рода сопротивлений становится задачей национального масштаба.

От сопротивления к радости

Алгоритмизация решения задачи может быть произведена на основании работ одного из основоположников бережливого производства — Уильяма Э. Деминга [Деминг, 2018]. В России в этом направлении большую работу проделал профессор Ю. П. Адлер.

За основу берется трансформация одного сотрудника в период работы в одной компании. В ней выделяется пять главных фаз. Первая фаза — наемный работник, persona в максимальной степени склонная к сопротивлению при изменении производственной системы. Наемный работник может быть в теории квалифицированным специ-

алистом и нравственным человеком, но все его жизненно важные интересы находятся вне компании, вне места труда. Работа для него — исключительно способ добычи средств к существованию, место получения жалования. Статус наемного сотрудника не исключает возможность вовлечения в деятельность по улучшению, но существенно затрудняет ее реализацию.

Если обратиться к программным документам по управлению компанией, то можно отметить, что стандарты ИСО серии 9001 прямо указывают, что работника надо вовлекать в совершенствование процессов. Правда, не сказано, как это сделать. Вторая стадия — вовлеченный сотрудник, который выполняет работу не «из под палки», ориентируясь чаще всего на зарплату, но проявляющий интерес к происходящим в компании переменам. В частности, если и сопротивляется им, то из-за внутреннего несогласия с деталями и методами этих перемен.

Как указывает Ю. П. Адлер², это гораздо лучше, чем наплевательское отношение наемного ра-

2 Адлер Ю. П. Особенности мотивации и вовлечения персонала при внедрении системы бережливого производства: методические материалы бережливой недели в Москве, 28–29 марта 2017 г.

ботника. Но окончательный слом сопротивления возможен только на третьем этапе, когда из вовлеченного сотрудника формируется увлеченный. Различие между ними — в проактивной позиции последнего. Увлеченный сотрудник готов и хочет проявлять инициативу. На этой стадии уровень сопротивления приближается к нулю. По У. Демингу важным фактором перехода четвертую стадию является отмена всех и всяческих наказаний. Но естественным следствием такого перехода становится система пожизненного найма, характерная, в частности для производственной системы Toyota [Логунов, 2018]. (Следует заметить, что пожизненный найм на тойотовских заводах и других предприятий японской индустрии характерен лишь для производств, расположенных на территории Страны Восходящего Солнца). У. Де-

минг первым показал, что самый продуктивный труд — радостный: «человек, испытывающий радость в процессе труда, не только сам счастлив, он еще и очень выгоден для компании: работает лучше всех, приносит наибольший доход, расходует минимум ресурсов». Путь к радостному сотруднику лежит через творческий поиск проблем и их решение, что влечет за собой вовлечение сотрудников. Наиболее полно этот процесс реализуется через одну из самых ключевых методологий бережливого производства — хосин канри.

Заметим, что пятый тип сотрудников — счастливых, скорее, представляется неким эталоном. На рисунке 2 показана эволюция типов сотрудников, через преодоление сопротивления к радостному труду.



Рис. 2. Эволюция типов сотрудников в бережливом производстве

Источник: презентационные материалы по курсу «Бережливое производство» программы магистратуры Института отраслевого менеджмента РАНХиГС

Трансформация по-русски. Вариант 1

Очевидно, что работа с сопротивлением персонала начинается с трансформации отношения к производственным процессам, рабочему месту, окружению и т. д. Проще говоря, с вовлечения. В зарубежном производственном менеджменте каноническим примером подобного подхода служит опыт известного бразильского предпринимателя и исследователя бизнес-процессов Рикардо Сэмлера, описанный им фактически пошагово в одном из своих трудов [Сэмлер, 2018]. Принадлежащая ему компания «Сэмко» проделала путь от традиционного и, в какой-то степени, стагнирующего производства в успешное и динамично развивающееся предприятие по производству судовых насосов. Но в гораздо большей степени в нашей стране оказался востребован опыт японских компаний, прежде всего Toyota, чья производственная система получила дополнительную динамику в результате изменения сознания ее

сотрудников. Этот опыт описан в различных зарубежных источниках, получивших большое признание [Лайкер, 2004; Майер, Лайкер, 2007].

В России, как уже было сказано, спрос на высокую производительность (а, соответственно, и на работу с сопротивлениями сотрудников) начал формироваться совсем недавно. Но точно такая работа велась еще с начала 2000-х годов, прежде всего в компаниях, стремящихся к высокой операционной эффективности. Например, в «Октябрьской железной дороге» (структурное подразделение АО «РЖД», в чьем ведении находятся железные дороги Северо-Запада страны и, прежде всего дорога, связывающая две столицы). На VII Российском Лин-форуме, проходившем осенью 2012 г., одним из самых ярких выступлений был доклад Валерия Зуборева, начальника Петрозаводского депо ОЖД³. На этом же мероприя-

3 VII Российский Лин-форум: цифры и факты [Электронный ресурс]:

тии указанная организация получила приз III степени (фактическое 3-е место) в Конкурсе лидеров производительности на Кубок им. А. К. Гастева.

К началу 2010 г. в депо сложилась критическая ситуация с выполнением производственных заданий. Предприятию была поставлена задача наращивания мощностей, которая тормозилась пассивностью сотрудников (неприятие мер по повышению эффективности, принцип «нас и так все устраивает»). Большая часть сотрудников относилась к категории, которая не понимает и принимает необходимости преобразований и не знает, что с этим делать. Руководство компании поставило задачу: повысить эффективность работы предприятия за счет увеличения производительности. Преодолеть текущее состояние человеческого капитала, вывести его на качественно новый уровень.

Глава депо построил алгоритм решения задачи в соответствии с принципами каскадного развертывания бережливого производства на отдельно взятом предприятии. Понимая, что решение заключается в реализации методологии кайдзен (непрерывное совершенствование), он поставил целью развернуть систему подачи предложений по улучшениям среди рабочих и специалистов. Для преодоления сопротивления, вызванного недоверием, накопившимся за годы стагнации и забвения интересов персонала, директор депо начал с решения вопросов безопасности труда. Согласно работам А. Маслоу (рисунок 3), потребности человека (тем более человека, занятого в промышленном производстве или сервисе, насыщенном техногенными рисками) в безопасности находятся на втором уровне после физиологических потребностей.



Рис. 3. Пирамида Абрахама Маслоу

Источник: [Развитие производственных систем, 2015]

Усилия менеджмента были позитивно оценены рабочими. После чего руководитель депо сделал

следующий шаг: начал установление отношений взаимного доверия и уважения на предприятии. То есть выстроил вертикальные и горизонтальные коммуникации, построенные на отличных от репрессивного менеджмента типе. Эти коммуникации, впервые опробованные в большом масштабе на заводах Toyota в 1960–70-е годы, подразумевают переход от модели командно-административной системы («начальник — подчиненный») к системе сотрудничества («мы вместе делаем одно дело»). При этом менеджмент депо осознавал, что нужно быть готовым к тому, что изменение парадигмы произойдет не за один день.

Следующим шагом стало обучение персонала инструментам выявления и решения проблем. Получив на вооружение действенные методики типа цикла PDCA, диаграмм Исикавы и Парето, штурм-прорыва и др., вовлеченные в решение общей задачи сотрудники, смогли квалифицированно диагностировать проблемные зоны в производственной системе депо и предлагать решения обнаруженных проблем. Именно такая синергетическая волна, базирующаяся на опыте рабочих, лучше, чем кто-либо знающих особенности оборудования, производственной логистики и пр., помогла в конечном счете решить поставленную задачу.

Особо стоит отметить системный характер решения задачи. Освоенные персоналом инструменты универсальны и применимы практически в любой производственной среде. Вовлечение людей в подачу предложений по улучшениям не просто сломало сопротивление, но и вывело работу на новый виток: рабочие, помимо общественного признания их заслуг в трансформации предприятия, получили весомую материальную прибавку за счет начисления премий за рационализаторскую деятельность. В Toyota считается нормой реализация 9 из 10 поданных предложений по улучшению. В России такой высокий процент пока не достигнут, но опыт петрозаводского депо и других предприятий показывают, что как количественный (в разы) рост числа реализованных предложений, так и качественный (затрагивающий ключевые звенья производственной системы) возможен.

Трансформация по-русски. Вариант 2

Другой подход к решению проблемы сопротивления персонала изменениям был продемонстрирован осенью 2016 г. и основывался на опыте компании «Банковские системы и сервисы» (БСС, Нижний Новгород) [Материалы I Российского., 2016]. В его основе лежат инструменты психоло-

гической настройки и перенастройки сознания занятых на предприятии людей.

В основе трансформации отношения персонала к решению производственных задач лежит так называемый эффект Даннинга — Крюгера — люди, имеющие низкий уровень квалификации, делают ошибочные выводы и принимают неверные решения, но не способны осознавать свои ошибки именно из-за низкого уровня квалификации [Kruger, Dunning, 1999]. На основе этого эффекта (рисунок 4) строятся ментальные модели людей [Косарева, 2017].



Рис. 4. Эффект Даннинга — Крюгера
Источник: [Материалы I Российского., 2016]

Автор выступления на форуме [Kruger, Dunning, 1999] предложила деление персонала по 4 категориям, которые могут быть уложены в квадранты декартовой системы координат (рисунок 5).

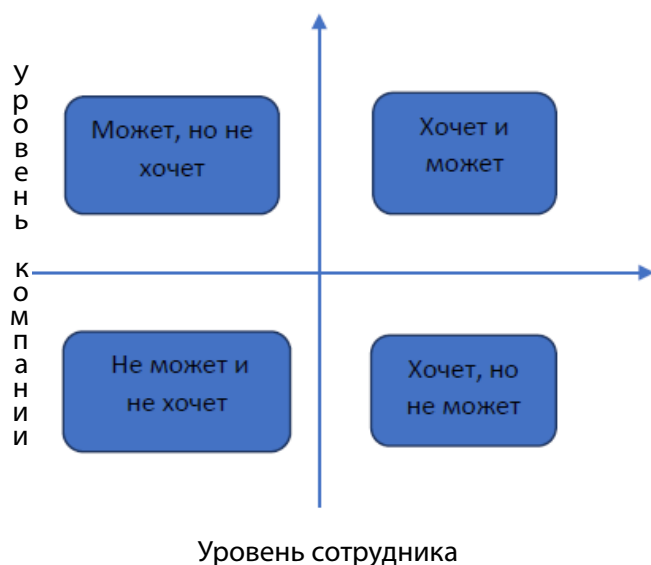


Рис. 5. Категории персонала в зависимости от выполняемых задач
Источник: авторская разработка

В третьем квадранте сосредоточены люди с максимальным уровнем сопротивления изменениям. Задача менеджмента состоит в том, чтобы по возможности перевести сотрудников в остальные квадранты. Для каждого случая вырабатывается собственная стратегия развития. При этом люди из первого квадранта, как правило, преодолели сопротивление, очень эффективны, и единственное в чем нуждаются, в некотором сдерживании избыточного креатива. Люди из второго квадранта — «утомившиеся профессионалы», и работа с сопротивлениями в этом случае сводится к пробуждению потерянного интереса к делу. Персоны из квадранта № 3 — люди, которых надо обучать. В данном случае профессиональная подготовка и повышение квалификации — самые действенные инструменты преодоления сопротивлений.

Опыт компании «БСС» [Kruger, Dunning, 1999; Косарева, 2017] показывает, что важнейший переход совершается из третьего квадранта в четвертый, с уровня «Новичок» на уровень «Ученик». Сотрудник должен понимать, чего именно он не знает (при условии, что он хочет это узнать). Здесь важно понимание неосознанных навыков сотрудника. Их уровень и желание развивать (трансформировать) определяют уровень сопротивления. При дальнейших действиях, как подчеркивает глава компании «БСС» Наталья Косарева [Косарева, 2017], ключевым фактором становится связь между руководителем и подчиненными. «Давая четкие указания, вы предоставляете людям возможность выполнить ясное, конкретное задание и почувствовать себя победителем». Отсутствие должной коммуникации, неясные и запутанные указания ведут к потере удовлетворенности и консервируют сопротивление изменениям.

Заключение

Как нетрудно убедиться, важным фактором достижения результата в обоих приведенных случаях стал проактивная лидерская поддержка руководителем компании мер по преодолению сопротивления изменениям. Именно позитивная политика, направленная на помощь сотрудникам, а не на обвинения последних, стала залогом успеха и образцом для изучения и творческого применения.

Список источников

Деминг У. Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер. 2018. 416 с.

Косарева Н. С. Когнитивный диссонанс: источник развития или деградации компании // Методы менеджмента качества, № 8, 2017, стр. 47–52.

Лайкер Дж. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Паблишер, 2004.

Логунов С. Путь самурая. Внедрение японских бизнес-принципов в российских условиях. Москва: Издательство «Э», 2018. 256 с.

Майер Д., Лайкер Дж. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе Дао Toyota. М.: Альпина Паблишер, 2007.

Материалы I Российского конгресса «Удвоение производительности: от слов к делу». 15 ноября 2016 г. Нижний Новгород [Электронный ресурс]: текст. URL: <http://mpt.tatarstan.ru/file/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%B3.%D0%9D.%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%2014-17.11.2016%D0%B3..pdf>

Сэмлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире. М.: Хорошая книга, 2018.

Kruger Justin, Dunning David. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. Journal of Personality and Social Psychology, 1999. 77 (6).

RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Sergey Serebrennikov¹, Alexandr Borodulin²

ANALYSIS OF WORK EXPERIENCE WITH THE RESISTANCE OF EMPLOYEES TO CHANGES IN THE PRODUCTION SYSTEM FOR THE PURPOSE OF IMPROVING LABOR PRODUCTIVITY

Abstract. The relevance of the study is due to the fact that increasing productivity has become a national task. The state has set this task as a priority, launching in 2017 a Priority program (now a national project) to increase productivity and support employment. The first iteration of the project is scheduled for 2020.

In this regard, this article aims to identify the difficulties that accompany the increase in productivity and, accordingly, the implementation of the National project. The most serious difficulty is the resistance of people engaged in productive work to the changes that are taking place. Overcoming these resistances fits well into certain algorithms, allowing you to effectively use the experience of a number of advanced companies have already solved, or successfully solving at the moment issues related to the resistance of personnel to changes in the production system.

Purpose of research: Identification of ways to overcome the resistance of personnel to change and increase productivity.

The leading method for the study of this problem is the analysis of the experience of market leaders, allowing a comprehensive review of innovative approaches to the involvement of personnel in activities to improve the production system.

Practical significance: the article presents algorithms of actions and analysis of the experience of successful companies that have overcome the resistance of personnel to changes in the production system. The materials of the article are of practical importance for the management of enterprises and organizations engaged in improving operational excellence and, ultimately, productivity growth.

Key words: motivation, involvement, operational efficiency, lean production, human capital development, continuous improvement, productivity improvement, national project, professional training, professional development, problem solving tools.

JEL: J24

1 **Serebrennikov Sergey Sergeevich** — Candidate of Scie. (Econ.), Associate professor, dean of Faculty of Engineering Management of Institute of Industry Management. RANEPa. 82 Vernadsky Ave, Moscow, 119571, Russia. E-mail: serzhesilver@gmail.com.

2 **Borodulin Alexandr Leonidovich** — senior lecturer of the faculty of engineering management of the Institute of industry management. RANEPa. E-mail: borodulin-al@ranepa.ru.

References

Deming W. *Vykhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami* [Exit from the crisis. A new paradigm of managing people, systems and processes]. Moscow: Alpina Publisher. 2018. 416 p. (in Russ.).

Kosareva N. S. Kognitivnyy dissonans: istochnik razvitiya ili degradatsii kompanii [The cognitive dissonance: the source of the development or degradation of the company]. *Metody menedzhmenta kachestva* [Quality Management Methods], No. 8, 2017, pp. 47–52 (in Russ.).

Liker J. *Dao Toyota. 14 printsiptov menedzhmenta vedushchey kompanii mira* [Tao Toyota. 14 principles of management of the leading company in the world]. Moscow: Alpina Publisher., 2004 (in Russ.).

Logunov S. *Put' samuraya. Vnedreniye yaponskikh biznes-printsiptov v rossiyskikh usloviyakh* [The Way of the Samurai. The introduction of Japanese business principles in the Russian context]. Moscow: Izdatel'stvo «E» Publ., 2018. 256 p. (in Russ.).

Mayer D., Liker J. *Talantlivyye sotrudniki. Vospitaniye i obucheniye lyudey v dukhe Dao Toyota* [Talented employees. Educating and training people in the spirit of Tao Toyota]. Moscow: Alpina Publisher., 2007 (in Russ.).

Materialy I Rossiyskogo kongressa «Udvoyeniye proizvoditel'nosti: ot slov k delu». 15 noyabrya 2016 g. [Proceedings of the 1st Russian Congress "Doubling Productivity: From Words to Business." November 15, 2016] Nizhny Novgorod, 2016 [Electronic resource]: text. (in Russ.). Available at: <http://mpt.tatarstan.ru/file/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%B3.%D0%9D.%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%2014-17.11.2016%D0%B3..pdf> (in Russ.).

Kruger Justin, Dunning David. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999. 77 (6).