

УДК 331.101:658.3.1

Т. В. Целютина

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород, e-mail: tselyutina@bsu.edu.ru

Т. А. Власова

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород, e-mail: vlasova-84@inbox.ru

КУЛЬТУРА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РЕГУЛЯТОР ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Ключевые слова: бережливое производство, lean-персонал, lean-культура, lean-лидерство, lean-технологии, организационное поведение, командообразование, Kaizen, «Хосин канри», управление человеческими ресурсами, вовлечение персонала, управление изменениями.

В статье рассматриваются организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие организационное поведение персонала и систему элементов «бережливого производства» в управлении человеческими ресурсами. На основе систематизации теоретических подходов раскрыта сущность и взаимосвязь системы управления организационным поведением и элементов корпоративной Lean-культуры, обоснованы возможные направления влияния культуры бережливого производства на организационное поведение сотрудников. Дифференциация основных элементов системы управления организационным поведением позволила авторам выявить элементы, которые предлагается рассматривать как определяющий социально-экономический ресурс в системе развития бережливого производства: управление корпоративной культурой, управление лидерством, Talent management, управление лояльностью, управление сопротивлением персонала, управление организационными конфликтами. Сделан вывод, что основой стратегии управления организационным поведением должен стать «бережливый» подход, предполагающий создание корпоративной культуры бережливого производства, условий для управления групповой работой, внутриорганизационными коммуникациями, управления командами и лидерами, способными раскрыть потенциал работников. Главные принципы «бережливого» подхода: «устойчивое социально-экономическое развитие – это преобразования в умах и действиях персонала» и «бережливая синергия – фактор и ресурс повышения производительности труда».

T. V. Tselyutina

Belgorod State National Research University, Belgorod, e-mail: tselyutina@bsu.edu.ru

T. A. Vlasova

Belgorod State National Research University, Belgorod, e-mail: vlasova-84@inbox.ru

CULTURE OF PROFITABLE PRODUCTION AS A SOCIO-ECONOMIC REGULATOR OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF PERSONNEL

Keywords: lean manufacturing, lean personnel, lean culture, lean leadership, lean technologies, organizational behavior, team building, Kaizen, Hoshin Kanri, human resource management, staff involvement, change management.

The article discusses organizational, economic and managerial relations that determine the organizational behavior of personnel and the system of elements of «lean production» in human resource management. Based on the systematization of theoretical approaches, the essence and interrelation of the management system of organizational behavior and elements of corporate Lean culture are revealed, the possible directions of the influence of lean production culture on the organizational behavior of employees, taking into account the specifics of the personnel management of a particular organization, are substantiated. Differentiation of the main elements of the organizational behavior management system allowed the authors to identify elements that are proposed to be considered as determining socio-economic resources in the system of lean manufacturing development: corporate culture management, leadership management, Talent management, loyalty management, organizational resistance management, organizational conflict management. It was concluded that the basis of the strategy of managing organizational behavior should be a «lean» approach, involving the creation of a corporate culture of lean manufacturing, conditions for managing group work, corporate communications, managing teams, and leaders able to unlock the potential of employees. The main principles of a «lean» approach are: «sustainable socio-economic development is transformation in the minds and actions of personnel» and «lean synergy is a factor and resource for increasing productivity».

Введение

С использованием новых HR-технологий в практике управления персоналом, усложнением процессов информатизации и коммерциализации производственной деятельности и возрастанием разнообразия человеческих ресурсов в организации ключевым фактором для развития организационного поведения становится корпоративная культура, эффективные внутриорганизационные коммуникации и компетентный руководящий состав как главный регулятор и координатор организационного поведения. Иметь квалифицированных сотрудников, стремящихся к командообразованию, взаимопомощи и обмену опытом – это большое превосходство, так как в современных социально-экономических условиях успешность на рынке обеспечивается содержанием мобильного, креативного и талантливой персонала. При решении проблемы повышения эффективности и конкурентоспособности своей деятельности, организациям необходимо делать акцент на три базовых элемента – рациональное использование кадрового потенциала, эффективный кадровый менеджмент, эффективное бережливое производство, при сохранении значимости фундаментального, стратегического базиса – персонала [1, 9].

Развитие и укрепление культуры бережливого производства является важным ресурсом и регулятором управления организационным поведением сотрудников организаций при следующих условиях: система управления организационным поведением через обучение всех категорий персонала, которое направлено на решение стратегических и тактических «бережливых» задач и основано на построении открытых коммуникаций, корпоративных ценностях деятельности сотрудников и руководства; система персонального развития обеспечивает повышение мотивации сотрудников; чем выше уровень управления ценностным профилем корпоративной культуры, тем меньше сопротивляемость персонала новым технологиям бережливого производства.

Цель исследования

На основе систематизации теоретических подходов раскрыть сущность и взаимосвязь основных элементов си-

стемы управления организационным поведением и элементов корпоративной Lean-культуры и разработать систему «бережливого» управления организационным поведением персонала на основе развития культуры бережливого производства.

Материалы и методы исследования

Проведенное авторами исследование, результаты которого отражены в статье, базируется на концептуальных положениях бережливого производства, развития корпоративной Lean-культуры и организационного поведения персонала современных организаций, раскрытых в трудах отечественных и зарубежных ученых.

В качестве методологической основы исследования использованы системный, диалектический и комплексный подход к исследованию управления организационным поведением персонала на основе использования релевантных элементов культуры бережливого производства. Методология исследования базируется на использовании комплекса общенаучных и специальных методов исследования: логического, структурного, функционального, сравнительного анализа, теоретического моделирования, экспертных оценках.

Результаты исследования и их обсуждение

Концепция бережливого производства разрабатывалась и успешно апробировалась в компании Toyota (1948–1975 гг.), основой является интегрированная социально-техническая система философии и практики управления – TPS. Она включает организацию производства и логистики, а также взаимодействие с поставщиками и клиентами. Суть TPS заключается в стандартизации процессов и системе постоянных улучшений (кайдзен) [7, 14]. В зарубежных источниках, «бережливое производство», как правило, рассматривают с позиции использования конфигурационного объектива, это – прежде всего, интегрированная социально-техническая система, основной задачей которой является ликвидация отходов (потерь) путем одновременного уменьшения или минимизации изменчивости поставщиков, клиентов и внутренних факторов [5, 6, 13, 18].

Интерес представляет подход Лайкера Д. и Хосеуса М., концепцию «бережливого производства» авторы рассматривают, как методiku, ядром которой является системное вовлечение персонала на всех уровнях управления в оптимизацию процессов с целью поэтапного совершенствования и роста эффективности через рациональное развитие и максимальную реализацию человеческого потенциала на основе взаимного уважения собственников, менеджмента и работников [2].

Основной вектор «бережливого производства» направлен на устранение действий, не создающих ценность, т. е. потерь [6, 13].

На наш взгляд, бережливое производство, это, прежде всего, концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь. Бережливое производство, в аспекте применения к образовательным учреждениям и органам государственной власти, это, концепция управления, основанная на постоянном стремлении к устранению потерь во всех направлениях деятельности, с помощью включения в процессы оптимизации каждого сотрудника.

Бережливое производство затрагивает не только изготовление продукции («бережливое производство»), но и управление («бережливый менеджмент»), администрирование всех бизнес-процессов, деловой документооборот («бережливый офис»), производственные и опытно-конструкторские разработки («бережливые разработки»).

Следует отметить, что бережливое управление, во-первых, это ориентация на менеджмент процессов, потоков, вовлечение персонала через лин-культуру, ментальность, ценностную мотивацию, во-вторых, – это, бережливая самоорганизация персонала, основанная на бережливом мышлении. Таким образом, концепция бережливого производства охватывает все процессы организации, включая процессы менеджмента, процессы проектирования, НИР и ОКР, обслуживания, логистики и др.

Несмотря на функциональную направленность идеи «бережливости», значимую роль в ее реализации играют сотрудники, как стратегический ресурс эффективного функционирования и устойчивого развития организации. Концепция бережливого производства сосредоточена на важности уважительного отношения к сотрудникам и создании способов, позволяющих персоналу думать и предлагать улучшения [8]. Руководитель сможет достигать цели совместной деятельности благодаря тому, что умножит свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных и целенаправленно будет их использовать. Это и является задачей руководителя любого управленческого уровня. Неумение выстраивать межличностные отношения, нелюбовь к своим партнерам и к себе порождают безынициативность, равнодушие и чувство вседозволенности. Осознание необходимости безотлагательного решения проблемы по улучшению поведения людей является основой для оптимизации корпоративной культуры в организации и укрепления лояльности персонала. В последнее время стало актуально и престижно говорить о формировании лояльности сотрудников к организации и разработке стратегических методов удержания ценных сотрудников [4].

Результаты управления инновационным потенциалом во многом зависят от эффективности управленческой деятельности, которая должна быть правильно смоделирована и обеспечивать формирование и реализацию наилучшего варианта его развития и конкурентных преимуществ. Среди направлений повышения эффективности управления развитием персонала, основанных на применении малозатратных мероприятий, следует отметить оптимизацию системы административного управления путем стандартизации и интеграции систем менеджмента, применение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования системы управления организационным поведением [15, 16].

Организационное поведение – это многоуровневая система изучения поведения персонала и различных групп в условиях внутренней и внешней среды конкретной организации, формирование и развитие поведенческих моделей, и практическое

использование полученных знаний и навыков. Границы организационного поведения формируются и укрепляются в процессе взаимовлияния и тесного взаимодействия 4 факторов: персонал, организационно-управленческие структуры, технологии, внешняя среда. Все факторы должны координироваться с учетом специфики кадрового менеджмента конкретной организации. Основной тезис – характеристика персонала в организации, это уровень индивидуальной ответственности и самоконтроля за конечный результат своей работы или своей команды, или в целом организации (рис. 1).

Управление организационным поведением и формирование группового поведения

– очень сложная, системная, целевая работа в области HR-менеджмента. С некоторой долей условности, выделим основные элементы системы управления организационным поведением, которые, на наш взгляд, требуют системного подхода в условиях реализации и оптимизации кадрового менеджмента (рис. 2). HR-менеджеры должны четко понимать и контролировать определенные модели поведения персонала через – управление командами, управление групповой работой, управление внутриорганизационными коммуникациями, управление корпоративной культурой, управление лидерами, управление сопротивлением персонала организационным изменениям, управление конфликтами.

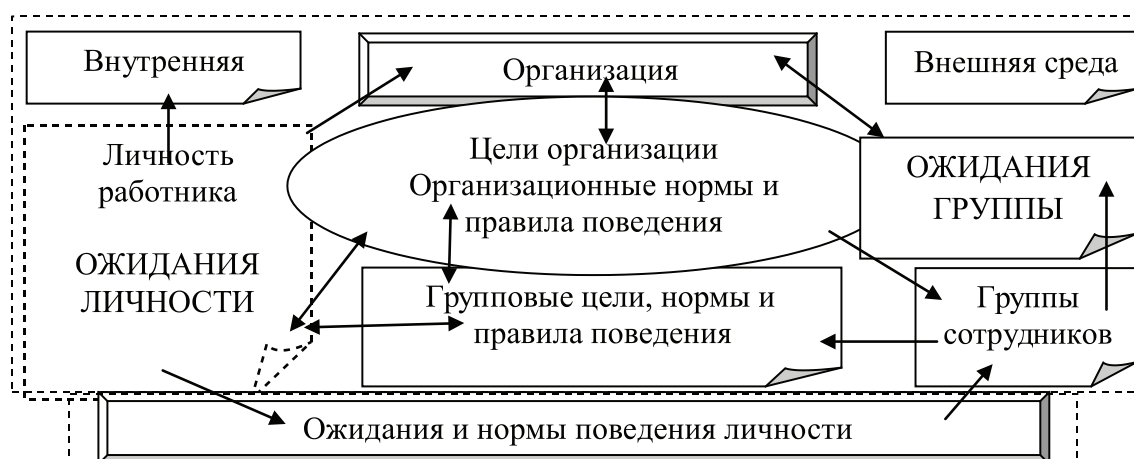


Рис. 1. Возможные направления взаимовлияния (взаимодействия) основных субъектов организационного поведения (источник: составлено авторами)



Рис. 2 Дифференциация основных элементов системы управления организационным поведением (источник: составлено авторами)

Lean-философия непрерывных улучшений предлагает альтернативу крупным, долгосрочным, разрабатываемым и проводимым «сверху» реорганизациям – менее глобальные, но постоянные совершенствования, которые не только меняют ситуацию к лучшему, но и передают возможность позитивно влиять на условия и результаты своего труда самим сотрудникам, превращая их из пассивных исполнителей в активных участников (генераторов идей и рациональных предложений) совокупности процессов, реализуемых в организации [3, 17].

В рамках исследования, необходимо определить границы «корпоративной культуры бережливого производства» и актуализировать оптимальные элементы, которые могут составить ее ядро. Рассматриваем Lean-культуру как более узкое понятие относительно «организационной культуры». На наш взгляд, основу Lean-культуры должны составлять элементы, которые могут развиваться и трансформироваться для достижения общих целей в одном направлении с технологиями бережливого управления, прежде всего, это элементы «культура личности» и «культура поведения и коммуникаций», далее в порядке ранжирования: элементы «командообразование», «организационное обучение», «приверженность», «лидерство», «бережливое мышление», стиль руководства, «личная эффективность руководителя», «мотивационные профили персонала», «неразрушающие системы оплаты труда», «самотивация» (рис. 3).

Таким образом, сущность корпоративной культуры бережливого производства состоит в том, что все элементы структуры культуры конкретного предприятия соотносятся с принципами бережливого производства и развиваются в одной системе для достижения общих «бережливых» целей. То есть элементы Lean-культуры должны системно трансформироваться в соответствии с принципами и целями «бережливого менеджмента».

Система формирования и развития культуры бережливого производства как регулятора организационного поведения персонала должна координироваться руководителями и менеджерами по пер-

соналу, и регламентироваться в следующих границах.

Стратегический вектор – развитие персонала:

- социальная ответственность;
- лидерство, командная работа, лидерство, лидерская стандартизация;
- визуализация, система постоянных улучшений;

- система обучения, мотивация к улучшениям (предложения в обмен на требования);

- производственный инструктаж (TWI), выявление и решение проблем PDCA, организация программы РПС, развертывание политики на основе «Хосин канри»;

- взаимное доверие и уважение;
- безопасность и экологичность труда [7];

- результативный маркетинг и логистика персонала на протяжении всего жизненного цикла, интенсивный открытый обмен, информацией;

- культура внутриорганизационных коммуникаций, делегирования полномочий, проведения совещаний и мн. др.

Оперативный вектор – развитие процессов:

- диагностика / Аттестация на основе КПСЦ;

- визуальный менеджмент и организация рабочих мест, управление потоками создания ценности, точно вовремя, стандартизированная работа;

- всеобщее производственное обслуживание (TPM), быстрая переналадка (SMED); повышение доступности оборудования, однопредметный поток и выравнивание, встраивание качества в процесс;

- штурм прорывы, статистические методы и Шесть сигм [10];

- лин-офис и лин в проектировании;
- эффективная логистика, лин-учет, расчет эффективности и мн. др. [12].

Первое направление – развитие новых технологий мотивации труда персонала в бережливых производствах. Границы бережливого менеджмента: модели стимулирования работников в системе бережливого производства. Основные требования к системе рациональной мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Технологии управления вознаграждением. Разработка системы

нематериального стимулирования. Нестандартная мотивация в системе бережливого производства. «Капканы» ССП и «воронки» МВО. От стимулирования и управления по результатам к самомотивации и ценностному управлению целевыми состояниями. Задачи: системный анализ доминирующих мотивов и потребностей персонала в бережливом производстве и создание карты мотиваторов Lean-работника. Построение

мотивационного профиля персонала в бережливом производстве. Выявление и критическая оценка возможностей мотивации и стимулирования персонала в условиях бережливого производства.

Второе направление – управление лидерством в бережливых производствах. Личная эффективность руководителя. Важно знать «подводные камни» при управлении командой. Типичные ошибки управления и способы их устранения.



Рис. 3. Базовые характеристики структурно-функционального подхода к сущности корпоративной Lean-культуры (источник: составлено авторами)

Третье направление – построение эффективных коммуникаций на основе укрепления элементов корпоративной культуры. Вектор исследования: организационная культура как ресурс совершенствования системы мотивации персонала и формирования команд-новаторов (лидеров). Проблема роли культуры в управлении мотивацией персоналом. Оценка, развитие и корректировка эффективной организационной культуры. Программы-тренинги, повышающие профессионализм менеджеров в области организационной культуры. Построение эффективных коммуникаций на основе идеологической подсистемы организационной культуры. Положительные результаты обратной связи, цели и направления деятельности. Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты. Задачи: анализ паспорта организационной культуры конкретного предприятия. Исследование информационной системы коммуникаций: анализ потоков информации, оценка коммуникативной эффективности (CLI – «индекс коммуникативного лидерства»). Разработка модели эффективных коммуникаций на основе укрепления соответствующих элементов корпоративной культуры, которые сами сотрудники выделили как необходимые, ценные и желаемые.

Четвертое направление – управление талантами, тайм-менеджмент, майнд-менеджмент: мейнстримы оперативного лидерства, мотивации и совершенствования внутриорганизационных коммуникаций. Важно исследовать: системы управления талантами (TMS). Экономические и социальные эффекты внедрения системы управления талантами. Системы тайм-менеджмента. Правила тайм-менеджмента. Правила личной организованности и самодисциплины. Системы обучения в условиях бережливого производства. Культуру проведения совещаний и т. п. Оптимальные области применения майнд-менеджмента: командная работа, тайм-менеджмент, управление проектами, обучение и др. Задачи: разработка структурно-функциональной модели управления талантами (TMS) на основе анализа доминирующих мотивов и по-

требностей включенности в коммуникационные сети.

Дифференциация основных элементов системы управления организационным поведением, позволила выявить актуальные элементы, которые рассматриваем как социально-экономический ресурс в системе развития бережливого производства: управление корпоративной культурой, управление лидерством, управление талантами, управление лояльностью, управление сопротивлением персонала, управление организационными конфликтами. Конечный результат эффективного управления организационным поведением, технологиями и методами укрепления элементов корпоративной культуры можно сформулировать следующим образом: личная эффективность руководителя, компетентный персонал, лояльный и высокомотивированный на общий результат, «бережливое мышление», командообразование, организационное обучение, тайм-менеджмент, адаптивность к изменениям.

В рамках исследования, рассматриваем корпоративную культуру бережливого производства, как многовекторный, изменяющийся экономический и управленческий ресурс, выступающий регулирующим фактором, детерминирующим характер и направленность механизма управления организационным поведением (рис. 4).

Отметим, что усиление регулирующей и координирующей роли корпоративной Lean-культуры относительно организационного поведения, прежде всего, обеспечивается влиянием высшего руководства (контроллингом) и мотивационно-целенаправленным управленческим воздействием.

Таким образом, влияние корпоративной культуры бережливого производства на организационное поведение персонала проявляется через идентификацию персонала личностных целей и корпоративных ценностей с целями (задачами) и идеологией (философией/политикой) организации через их принятие; через реализацию в организационном поведении каждого члена коллектива норм и принципов бережливого управления.

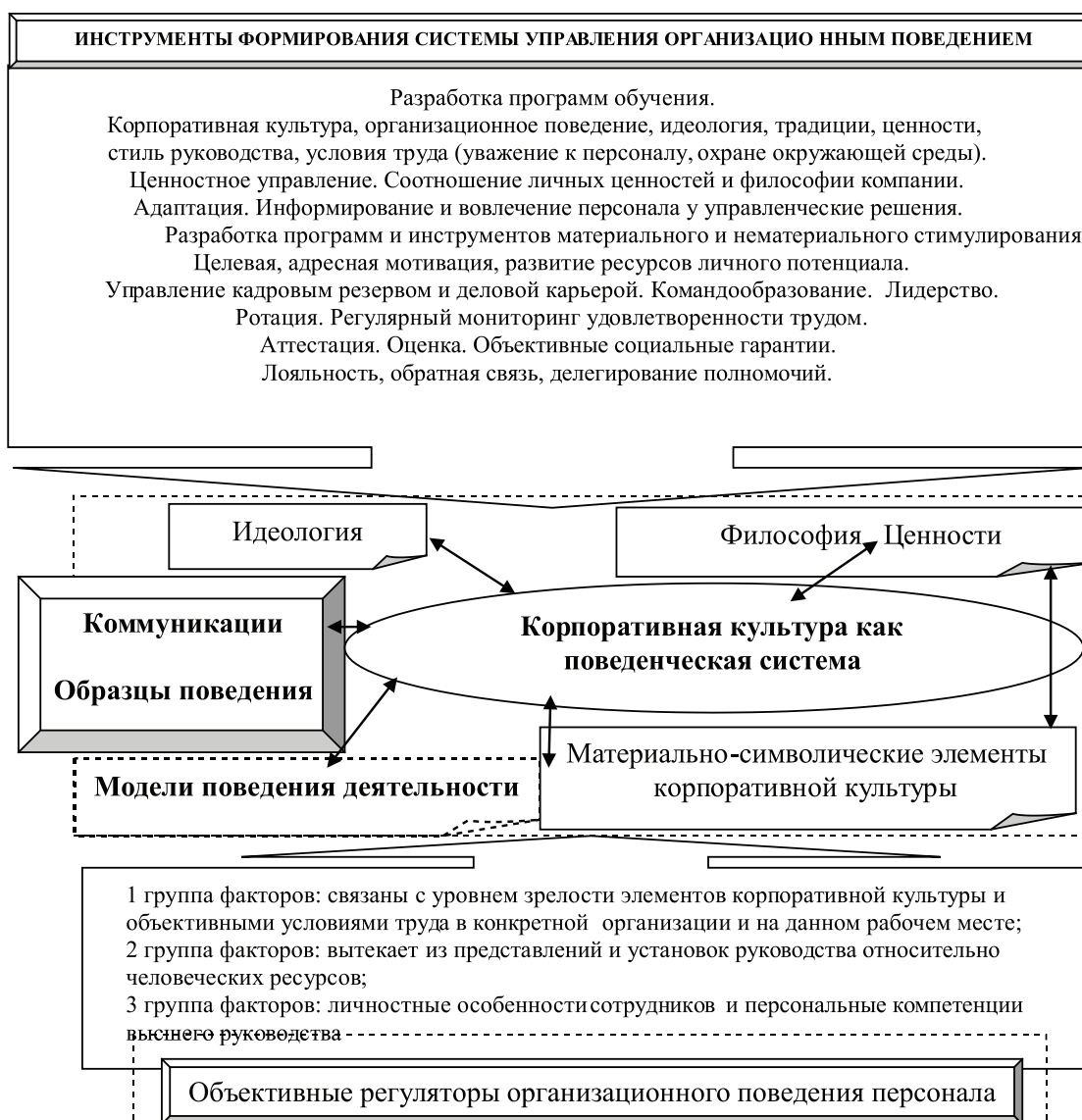


Рис. 4. Направления влияния культуры бережливого производства на организационное поведение персонала (источник: составлено авторами)

Заключение

Необходимость развития бережливого производства становится особенно важной в условиях перехода российской экономики на инновационный путь развития. Поэтому для рационального использования и применения инструментов Lean-производства на практике, руководителям организаций необходимо разрабатывать стратегию развития организации, которая должна включать:

1) систему мероприятий для упорядочения и эффективной рабочей деятельности сотрудников;

2) прогрессирующую модель компетенций для талантливых работников;

3) программу по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива;

4) программу управления корпоративной культурой и организационным поведением на основе развития бережливого производства.

Реализация указанных направлений по развитию бережливого производства в рамках стратегии развития организации будет способствовать наращиванию потенциала организации, необходимого

для повышения конкурентоспособности как услуг (продукции), так и персонала, создаст условия для привлечения и удержания высокопотенциальных сотрудников, а также аккумулирует механизм командной работы и организует работу по снижению потерь и эффективному управлению трудовыми ресурсами.

Библиографический список

1. Власова Т.А. Теоретико-методологические аспекты комплексной оценки трудового потенциала на региональном уровне // Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. № 1 (460). С. 105–115.
2. Лайкер Д., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 496 с.
3. Anderson C., Galinsky A. Power, optimism and risk-taking // European Journal of Social Psychology. 2006. № 36. P. 511–536.
4. Becchetti L., Di Giacomo S., Pinnacchio D. Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies // Applied Economics. 2008. № 40 (5). P. 541–567.
5. Best practice in business advisory, counselling and information services. UN. Econ. commiss. for Europe. Geneva. N.Y.; Geneva: UN. VIII, 2002. 89 p.
6. Doty D.H., Glick W.H. Typologies as a unique form of theory building: towards improved understanding and modeling//Academy of Management Review . 1994. № 19 (2). P. 230–251.
7. Grosman M. The Human Capital Model. Handbook of Health Economics. Volume: 1A, [ed. by A.J. Culver, J.P. Newhouse]. 2000. 349 p.
8. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // The Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71–79.
9. Kollins J.C., Porras J.A. Built Last: successful Habits of Visionary Companies. New York: Harper Business, 1994. P. 19–29.
10. Lynne Hambleton. Treasure Chest of Six Sigma Growth Methods, Tools, and Best Practices: A Desk Reference Book for Innovation and Growth. Prentice Hall, 2007. 864 p.
11. Madden L.T., Duchon D., Madden T.M., Plowman, D.A. Emergent Organizational capacity for compassion // Academy of Management Review. 2012. № 37 (4). P. 689–708.
12. Mayo A. Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets. Gower Publishing, Ltd., 2012. 356 p.
13. Meyer A., Tsui A., Hinings C.R. Configurational approach to organizational analysis// Academy of Management Journal. 1993. № 36 (10). P. 1175–1195.
14. Taiichi Ohno. Workplace Management. Gemba Press, 2007. 146 p.
15. Tretyakova L.A., Tselyutina T.V., Zakharov V.M., Govorukha N.S. Features of the labor market development in modern conditions // International Business Management. 2015. Т. 9. № 7. P. 1609–1611.
16. Tretyakova L.A., Tselyutina T.V., Trembach I.V., Govorukha N.S. Function representation of the civil society institutions within the transforming sustainability of the regional development // International Business Management. 2015. Т. 9. № 5. P. 963–965.
17. Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford: Oxford University Press, 2000. 292 p.
18. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. HarperCollins, 1991. 323 p.