

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ВОЗМОЖНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Дремина Г.Ф. ©

Студент, уровень «Магистратура» ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»

Аннотация

Целью данной работы является исследование влияния культуры организации на возникновение и решение проблем при внедрении бережливого производства на промышленном предприятии. Определен тип культуры, преобладающей в организации, ее влияние на мотивацию персонала, возможности проведения изменений при внедрении бережливого производства, причины возникновения и возможные варианты ее решения.

Ключевые слова: бережливое производство; организационная культура; изменения; мотивация персонала; промышленное предприятие

EFFECT OF CULTURE OF THE POSSIBILITY INTRODUCTION OF LEAN PRODUCTION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Summary

The aim of this study is to investigate the influence of organizational culture on the occurrence of and solution to the problems in the implementation of lean manufacturing in an industrial plant. Determine the type of culture prevailing in the organization, its impact on the motivation of the staff, the possibility of changes in the implementation of lean production, causes and likely solutions.

Keywords: Lean; organizational culture; changes; staff motivation; industrial enterprise.

Конкурентоспособность российской экономики в существенной степени зависит от эффективности управления промышленными предприятиями. Одним из направлений повышения эффективности управления является совокупность методов, распространенных в ведущих странах мира и известных как концепция «lean manufacturing» («бережливое» производство). В последнее десятилетие в отечественной промышленности предпринимаются попытки внедрения этих методов. Но только в исключительных случаях они приводят к значимым положительным результатам. Это делает актуальным необходимость исследования факторов, порождающих низкую эффективность внедрения бережливого производства (БП) в отечественной промышленности.

Исследование производилось на базе промышленного предприятия, занимающего ведущие позиции в отечественной электронной промышленности.

Данная работа посвящена исследованию влияния культуры организации на возникновение и решение проблем при внедрении бережливого производства на промышленном предприятии при одновременном выполнении работниками своих функций. Хотелось бы отметить особую актуальность исследуемой темы в виду все большего интереса к корпоративной культуре предприятий, ее формированию и влиянию на процессы управления человеческими ресурсами и внедрения изменений. Так же в работе определен тип культуры преобладающей на предприятии (по классификации различных авторов: Ч. Хэнди, Тромпенаарс и Хампден-Тернера), ее влияние на возникновение и решение проблем, влияние наличия проблем на мотивацию персонала структурных подразделений и возможности проведения изменений.

Рассмотрено влияние культуры на проблемы, имеющиеся при внедрении бережливого производства на предприятии, причины возникновения и возможные варианты ее решения.

Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, причем часто не поддающихся формулированию, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Когда мы применяем понятие "культуры" к организациям, мы обращаем внимание на идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются, например, в преобладающем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, образе самой организации. Различные организации отличаются по атмосфере, методам выполнения работы, степени активности, индивидуальным целям - и все эти факторы зависят от истории организации, ее традиции, ее настоящего положения, технологии производства и т.п. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Сейчас актуально восприятие корпоративной культуры как инструмента мотивации персонала и внедрения новых идей и концепций ведения бизнеса. Различные теории мотивации придают вопросам взаимодействия людей (а корпоративная культура, по сути, и есть создание условий взаимодействия всего коллектива) очень большое значение. Так, согласно классической теории мотивации А. Маслоу, по мере удовлетворения базовых потребностей возникают потребности иного плана: в осознании принадлежности к коллективу, признании и уважении, самореализации. Важнейшую роль таких мотивационных факторов, как признание, уважение окружающих, подчеркивал в своей теории Ф. Герцберг. Для успеха компании важно иметь сильную команду профессионалов, здоровую рабочую атмосферу и стремление добиваться большего на всех уровнях. Исходя из этой цели, необходимо применять на практике различные теории мотивации, формируя для сотрудников комфортную среду для возможности полного раскрытия потенциала работника и наиболее успешного выполнения работником своих обязанностей.

В виду того, что рассматриваемое предприятие является промышленным, все процессы стандартизированы. Каждый процесс описан в стандартах предприятия, результат процесса измеряется и контролируется. В этом смысле предприятие напоминает машину, и каждая часть этой машины вносит свой вклад для достижения конечного результата. Наличие стереотипных моделей поведения позволяет добиться отлаженной, четко работающей схемы организации производства. Вне зависимости от личности работника, при следовании инструкциям, можно без потерь внедрить нового человека или новую идею в схему производства. Учитывая вышеизложенное, можно предположить, что в данной организации четко прослеживаются признаки культуры роли (по классификации Чарльза Хэнди). При наличии многих положительных аспектов, при таком типе культуры достаточно сложно оперативно реагировать на изменения. Внедрение изменений предполагает создание и рассылку по подразделениям огромного количества документов, регламентирующих процесс изменения существующего порядка и внедрения изменений. В случае необходимости оперативного проведения изменения это становится настоящей проблемой. Так же имеющаяся «кастовость» структуры не позволяет проводить изменения, необходимые для того, чтобы соответствовать изменяющимся условиям внешнего окружения. Соответственно, несмотря на изменение структуры, разработку новых регламентов, многие сотрудники инерционно работают по принципу «всегда так было».

Если рассматривать эту ситуацию согласно модели Тромпенаарса и Хампден-Тернера, то можно сделать следующие выводы о влиянии культуры предприятия на проблему внедрения бережливого производства (см. таблицу 1)

Таблица 1

Влияние культуры предприятия на проблему внедрения бережливого производства

Измерения	Организация	Влияние
Универсальное или особенное	Универсализм: Вне зависимости от изменений окружающей среды, все	Данное положение необходимо на производстве, где достичь необходимого результата можно только следуя

	делается согласно установленным правилам и нормам.	установленным стандартам. Для проведения изменения требуется большое количество согласований. При внедрении принципов бережливого производства, данный подход является фактором, не позволяющим оперативно провести необходимые изменения.
Индивидуальное или коллективное	Коллективное: акцент делается на групповые интересы	При внедрении концепции бережливого производства может возникнуть проблема скрытого сопротивления групп людей, не готовых к изменениям.
Нейтральное или эмоциональное	Нейтральное: основное внимание уделяется объективности и беспристрастности	При обосновании необходимости изменений может способствовать внедрению новых идей
Специфичное или диффузное	Специфично: работа и личные отношения разделены.	Способствует внедрению изменений
Достижение или положение	Присвоение статуса: И на основе личных достижений, но и признается влияние возраста, образования, стажа работы.	Возможно различное развитие событий, т.к. будет учитываться авторитет лица, продвигающего изменения.

Таким образом, выясняется, что культура организации напрямую влияет на возможность внедрения бережливого производства. С одной стороны, сама культура организации провоцирует возникновение сложностей и проблем, с другой стороны, используя регламенты и инструкции, можно попытаться минимизировать количество этих спорных ситуаций.

С целью нивелировать возможные проблемы при внедрении бережливого производства, необходимо подготовить персонал и правильно мотивировать его. Рассматривая возможность мотивации персонала согласно теории постановки целей Э.Лока и Г. Латима, необходимо ставить конкретные и понятные задачи, и достаточно амбициозные цели, трудные, но реалистичные и понятные людям, их выполняющим. При этом вести постоянный диалог об успехах на пути к достижению цели. Эти цели и будут движущей силой их мотивации.

Так же необходимо информировать работников подразделений о правилах, принципах, инструментах бережливого производства. В частности, необходимо проводить обучение персонала: таким образом можно развить сознательную приверженность, позволяя работнику иметь право выбора- поступать правильно и получить признание его успехов, или наоборот. Имея право выбора, работник чувствует себя более вовлеченным в процесс принятия решений, что мотивирует его выполнять работу более качественно. В таком подходе переплетаются и теория постановки целей (четко определен путь и результат), и теория ожидания В. Врума (определенная работа-необходимый результат).

Согласно теории ожидания, такой подход приведет к повышению усилий, что, в свою очередь, и приведет к более высоким результатам выполненной работы. Мотивирующей составляющей будет валентность вознаграждения: внутреннее удовлетворение от выполненной работы и меньшая степень возможности наказания.

Еще одной мотивирующей составляющей может стать вовлеченность работников подразделений в работу по внедрению бережливого производства. Например, проводить регулярные совещания, где каждый имеет право голоса, проводить своеобразный мозговой штурм при решении каких-либо вопросов. Необходимо так же увеличивать количество коммуникаций, используемых на данный момент: это и сообщения по электронной почте, служебные записки, информационные письма и отчеты. Необходимо внедрить систему обратной связи: опросы мнений, консультации и т.п. Еще один немаловажный фактор мотивирования работника- делегирование и расширение полномочий, который позволит

сотруднику расширять свой кругозор, расти в личностном и профессиональном плане.

И один из самых важных, по мнению автора статьи, возможных мотивирующих факторов- это постоянная работа над созданием команды, когда каждый член коллектива с радостью приходит на работу, ощущает признание и поддержку коллег.

Проводя такую политику управления человеческими ресурсами, мы сможем сформировать культуру организации, при которой сформируется команда специалистов, объединенных общей целью. Это позволит предприятию иметь конкурентное преимущество на рынке за счет персонала, что является немаловажным фактором на пути достижения успеха.

Таким образом, выявлено, что в организации прослеживаются признаки культуры роли. Определена степень влияния культуры предприятия на проблему внедрения бережливого производства. Культура организации может быть как источником проблем, так и движущей силой для их разрешения. Анализ особенностей культуры предприятия приводит к выводу о возможности превращения корпоративной культуры из спонтанно складывающейся характеристики организации в инструмент целенаправленного управления персоналом.

Литература

1. Учебное пособие BZRR716 Менеджмент в действии, книга 2- 163с.
2. Голубева Е. Корпоративная культура: экология внутри компании // ELLE бизнес.2002. №5;
3. Whiteboard: Signs of a demotivated workforce режим доступа <http://www.zdnet.com/whiteboard-signs-of-a-demotivated-workforce-3039284425/> (ZDnet) (в переводе на русский язык)