

**Школьный Дмитрий Владимирович**

соискатель, ФГБОУ ВО «Юго-западный государственный университет», г. Курск, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-2902-0748

**e-mail:** aus\_tgy@mail.ru

## РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

**Аннотация.** Организационная культура выступает движущей силой преобразований на предприятии. Эффективное совершенствование производственных систем промышленных предприятий основывается на использовании ресурсов организационной культуры. Развитие производственной системы – непрерывный процесс, основанный на таких ключевых элементах, как система управления, процессы управления и организационная культура. Квинтэссенцией такого развития является формирование культурной оболочки предприятия и становление идеального производства, где люди выступают единственным активным ресурсом, поскольку без них невозможно и саморазвитие. В статье рассмотрена этапность прикладных мероприятий по совершенствованию производственной системы различными ресурсами, включающими в себя ключевые элементы развития: систему и процессы управления, формирование системы сбора, анализа и использования лучших практик с целью повышения конкурентоспособности предприятия, построение саморазвивающейся системы непрерывных улучшений, создание организационной культуры, позволяющей максимально задействовать потенциал сотрудников и развивать их способности. Каждый этап развития производственной системы предприятия должен преследовать цель по формированию лояльного коллектива.

**Ключевые слова:** производственная система предприятия, организационная культура, ресурсы организационной культуры, руководитель, система управления, процессы управления.

**Цитирование:** Школьный Д.В. Развитие производственной системы предприятия ресурсами организационной культуры//Вестник университета. 2020. № 1. С. 43–47.

**Shkolnyi Dmitriy**

Postgraduate student, The Southwest State University, Kursk, Russia

**ORCID:** 0000-0002-2902-0748

**e-mail:** aus\_tgy@mail.ru

## DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE PRODUCTION SYSTEM BY ORGANIZATIONAL CULTURE RESOURCES

**Abstract.** Organizational culture is the driving force behind the transformation of the enterprise. Effective improvement of production systems of industrial enterprises is based on the use of organizational culture resources. The development of the production system is an ongoing process based on such key elements as the management system, management processes and organizational culture. The quintessence of such development is the formation of the cultural shell of the enterprise and the establishment of ideal production, where people are the only active resource, since without them self-development is impossible. The stages of applied measures to improve the production system with various resources that include key development elements: the management system and processes, the formation of a system for collecting, analyzing and using best practices in order to increase the competitiveness of the enterprise, building a self-developing system of continuous improvements, creating an organizational culture that allows maximize the potential of employees and develop their abilities, have been considered in the article. Each stage of the development of PSP must pursue a goal of forming a loyal team.

**Keywords:** enterprise production system, organizational culture, organizational culture resources, leader, management system, management processes.

**For citation:** Shkolnyi D.V. (2020) Development of the enterprise production system by organizational culture resources. *Vestnik universiteta*. 1. 1, pp. 43–47. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-1-43-47



Работа по совершенствованию производственной системы предприятия (далее – ПСП) основывается на использовании ресурсов организационной культуры. Данная деятельность позволяет: снизить время протекания процессов на производстве, сократить запасы, повысить загрузку персонала и оборудования, снизить количество транспортировок и перемещений, уменьшить объем партий. Квинтэссенцией деятельности по развитию ПСП является формирование культурной оболочки предприятия, в которой:

- обратная связь воспринимается всеми как возможность для улучшения ПСП, а не как лишняя работа;
- персонал обладает необходимой компетенцией, чтобы делать продукт и сервис предприятия намного лучше, имеет для этого достаточную мотивацию и ресурсы;
- высший менеджмент понимает мотивы и мысли подчиненных (вплоть до рядовых рабочих), мотивирует и направляет фокус усилий;
- институт инициативы поддерживается, активно развивается и поощряется на любом уровне;
- разработана доступная для понимания всеми система измерения эффективности работы, основанная на удовлетворенности клиентов;
- все сотрудники предприятия стремятся оптимизировать участок работы, которым управляют, улучшить то, чем непосредственно занимаются, изменить рабочее пространство вокруг, рабочий процесс и условия труда к лучшему.

Современная концепция совершенствования ПСП опирается на глубокую интеграцию во все бизнес-процессы и изменение организационной культуры, сознания и поведения каждого сотрудника. На основе релевантных принципов должна проходить постоянная работа по максимальному использованию всех возможных ресурсов и потенциала предприятия с целью устранения потерь и сокращения незадействованных производственных возможностей.

Любой производственный процесс – это непрерывный поток, если разложить его по блокам, то можно сформировать центры ответственности, зоны преобразования, блоки формирования ключевой ценности и т. д. Работа по повышению производительности труда, росту добавленной стоимости конечного продукта, снижению ресурсоемкости производства, внедрению автономных систем требует длительного времени [5]. Для этого разрабатывается программа, где отражена несущая идеология, концептуальные цели и прикладные задачи:

- идеологический пласт – сформировать средний класс на производстве (предоставить высокие зарплаты не только на уровне предприятий, но и в срезе региональных/страновых);
- целеполагание – сформировать стабильный и лояльный к конкретному предприятию и всей корпоративной структуре коллектив;
- аксиома целеполагания – цели, которые человек не понимает, которые далеки от насущных проблем и поставленных задач достигаются не благодаря, а вопреки. Они должны быть понятны людям, соответствовать их деятельности и быть измеримыми.
- прикладные задачи – обеспечить высокую производительность труда по бенчмарку (выбрать несколько предприятий, показатели которых выступают ориентирами в вопросе повышения эффективности), обеспечить высокую безопасность на производственных участках, минимизируя несчастные случаи, снизить себестоимость продукта на выходе не за счет снижения качества, а за счет оптимизации операций, повысить экологическую ответственность компании за счет снижения выбросов вредных веществ и создания замкнутых контуров производств.

Развитие ПСП предполагает формирование системы сбора, анализа и использования лучших практик с целью повышения конкурентоспособности предприятия через построение саморазвивающейся системы непрерывных улучшений, создание организационной культуры, позволяющей максимально задействовать потенциал сотрудников и развивать их способности [1].

Ключевыми элементами развития ПСП являются: система управления, процессы управления и организационная культура. В рамках каждого ключевого элемента существует иерархия задач.

В блоке «Система управления» необходимо сформировать институт генерирования быстрых результатов. Диагностируются основные проблемы, разрабатываются инструменты их решения, после чего последние внедряются в общую систему управления предприятием. В дальнейшем они служат ориентиром для сотрудников в решении типовых проблем/задач.

В блоке «Процессы управления» следует перестроить и изменить процессы таким образом, чтобы на выходе получить единый процесс непрерывных улучшений. В первую очередь создается орган управления процессом непрерывных улучшений. Им может выступать координационный комитет, технический комитет, экспертные советы, отдел непрерывных улучшений. Затем запускается стандартный процесс генерации и принятия идей по решению проблем и повышению эффективности. Далее проводится бенчмаркинг по различным направлениям деятельности, на его основании формируются мероприятия менеджмента на долгосрочный период с периодичностью мониторинга их реализации.

В блоке «Организационная культура» должна быть сформирована новая производственная культура, которая обеспечивала бы приживаемость изменениям и новым идеям. В рамках данной задачи разрабатывается стандарт работы руководителя, которому обучаются все руководители/менеджеры процессов от начальника смены до членов правления с проведением периодического отслеживания его использования. Посредством улучшения малыми шагами персонал вовлекается в подачу идей по решению проблем и повышению эффективности. Регулярно проводятся соцопросы для отслеживания проблемных зон и формирования программ организационных улучшений для их устранения.

Центральным элементом системы непрерывных улучшений является развитие организационной культуры, что подразумевает:

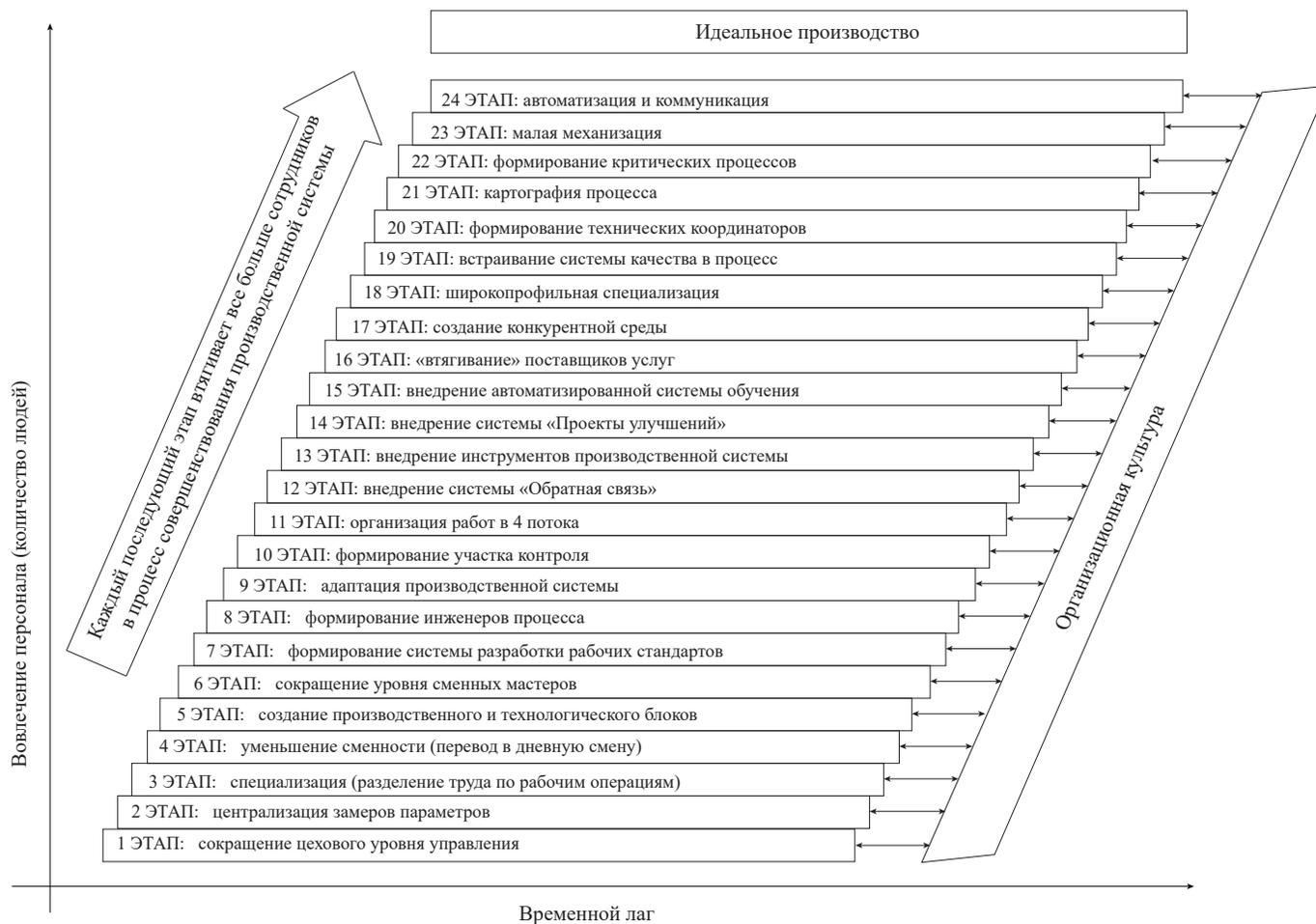
- разработку стандарта работы руководителя (далее – СРР). Набор управленческих практик обязательных для выполнения руководителями всех уровней, направленных на повышение эффективности процесса управления подразделением, развитие подчиненных, повышение эффективности самого руководителя;
- оценку социально-психологического климата. Регулярная независимая процедура сбора обратной связи от сотрудников предприятия для оценки уровня удовлетворенности, оптимизма и лояльности. Основной инструмент поддержания процесса непрерывных улучшений – оценка здоровья развития. Ее цель диагностировать текущий уровень развития ПСП по подразделениям, определить целевое состояние и планы по его достижению на год;
- линейные обходы. Проведение руководителями запланированных систематических встреч с сотрудниками непосредственно «в цехах» для обсуждения статуса достижения целевых показателей, существующих рисков и проблем, а также для оказания помощи в их решении;
- формирование программы организационных улучшений. Инструмент сбора и реализации пожеланий сотрудников предприятия по улучшению условий труда, в том числе бытовых.

С самого начала процесса совершенствования ПСП должна присутствовать информационная поддержка и максимальное вовлечение всех сотрудников. В первую очередь, это касается высшего руководства, который должен стать центром высокого фокуса внимания и поддержки проводимой политики. При этом на протяжении всего периода активных трансформаций этот фокус внимания не должен снижаться, обеспечивая последовательную поддержку, включая кадровые решения и информационное освещение на всех уровнях. Тотальная пропаганда с использованием всех доступных информационных ресурсов: заводские газеты, корпоративный журнал, корпоративное ТВ, корпоративный портал, информационные листы, памятки, брошюры, стенды [2].

Постоянная реализация проектов по улучшению производственных потоков и/или процессов – обязательное условие построения эффективной ПСП, формирования конкурентоспособного предприятия и культуры постоянных улучшений внутри него. Необходимо начинать оптимизацию на тех производственных потоках, которые оказывают существенное влияние на достижение целей предприятия. Для офисных зон следует выбирать те процессы, оптимизация которых важна и заметна для сотрудников [4].

Этапность мероприятий по совершенствованию ПСП ресурсами организационной культуры подразумевает некоторую последовательность процессов (рис. 1). Каждый отдельный этап не может быть вычеркнут из контекста, он определяется предыдущим и определяет последующий уровень политики по управлению персоналом, сфокусированной на развитии основного технологического процесса компании – производственной цепочки.

Руководитель ответственен за постоянное улучшение на собственном рабочем участке. Проактивная позиция по отношению к изменениям – важная черта руководителя-лидера. Необходимо быть равнодушным к тому, что происходит вокруг, к проблемам, с которыми сталкивается любой сотрудник в текущей деятельности. Соотносить личные планы и цели с видением развития предприятия. Развиваться лично и развивать других сотрудников, постоянно совершенствовать навыки и знания [3].



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Этапность мероприятий по совершенствованию ПСП посредством организационной культуры

Каждым этапом развития ПСП должна также преследоваться цель по формированию лояльного коллектива. Нет никаких других успешных рецептов по приведению в действие маховика результативных изменений на предприятии и наращиванию эффективности труда. Лояльность – это не только усилия предприятия по формированию определенного расположения к работе, но и собственные практики, основанные на следовании неформальным/формальным правилам и протоколам.

Квинтэссенцией концепции развития ПСП является становление идеального производства, где люди выступают единственным активным ресурсом, поскольку без них невозможно и саморазвитие. В данном контексте возникает задача мотивации повышения производительности труда. Идеальное производство при этом выглядит как концепция повышения производительности труда через мотивацию собственника, работника предприятия и общества.

Эффективный менеджмент предполагает выстраивание парадигмы вокруг мотивации всех заинтересованных сторон. Однако на практике очень трудно выдержать баланс интересов абсолютно всех участников ПСП (но к этому необходимо стремиться): для мотивации работника – обеспечить рост благосостояния, для мотивации собственника – снизить затраты, а обществу предоставить доступные и качественные товары, исключить тяжелый/вредный физический труд, развивать сферу обслуживания и послепродажного сервиса. Действующая практика – это нахождение компромиссов и точек соприкосновения, в которых удастся сформировать точки роста.

*Библиографический список*

1. Белостокова, В. Ю. Сущность и основы формирования конкурентоспособности компании на B2B-рынке // Конкурентоспособность в глобальном рынке: экономика, наука, технологии. – 2016. – № 8. – Ч. 1. – С. 54-61.
2. Белостокова, В. Ю. Сущность позиционирования компаний, реализующих стандартизированные товары на B2B-рынке // Конкурентоспособность в глобальном рынке: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 2. – С. 11-15.
3. Грошев, И. В., Краснослободцев, А. А. Ресурсный потенциал организационной культуры // Общество и экономика. – 2015. – № 11-12. – С. 100-116.
4. Дементьев, В. Е., Новикова, Е. С., Устюжанина, Е. В. Место России в глобальных цепочках создания стоимости // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – № 1. – С. 17-30.
5. Кассюра, Е. В. Маркетинговые стратегии управления спросом на инновационную продукцию в цепочке создания потребительской ценности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2017. – 191 с.

*References*

1. Belostokova V. Yu. Sushchnost i osnovy formirovaniya konkurentosposobnosti kompanii na B2B-rynke [*The essence and foundations of the formation of competitiveness of a company in the B2B market*], Konkurentosposobnost v global`nom rynke: ekonomika, nauka, tekhnologii, 2016, I. 8, P. 1, Pp. 54-61.
2. Belostokova V. Yu. Sushchnost pozitsionirovaniya kompanii, realizuyushchikh standartizirovannye tovary na B2B-rynke [*The essence of positioning companies selling standardized products in the B2B market*], Konkurentosposobnost v globalnom rynke: ekonomika, nauka, tekhnologii, 2017, I. 2, Pp. 11-15.
3. Groshev I. V., Krasnoslobodtsev A. A. Resursnyi potentsial organizatsionnoi kultury [*Resource potential of organizational culture*], Obshchestvo i ekonomika, 2015, I. 11-12, Pp. 100-116.
4. Dement`ev V. E. Mesto Rossii v globalnykh tsepochkakh sozdaniya stoimosti [*Russia's place in global value chains*], Natsionalnye interesy: priority i bezopasnost` [*National Interests: Priorities and Security*], 2016, I. 1, Pp. 17-30.
5. Kassyura E. V. Marketingovyie strategii upravleniya sprosom na innovatsionnyuyu produktsiyu v tsepochke sozdaniya potrebitelskoi tsennosti [*Marketing strategies for managing the demand for innovative products in the consumer value chain*], diss. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05, Saint-Petersburg, 2017, 191 p.