

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ НА ОСНОВЕ
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001679
Зубковой Елены Викторовны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Целютина Т.В.

Рецензент:
доцент, к. соц. н., доцент кафедры
менеджмента и маркетинга
института экономики и управления
НИУ «БелГУ» Авилова Ж.Н.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА	10
1.1 Роль и место организационного поведения в системе укрепления кадровой политики и повышения конкурентоспособности предприятия.....	10
1.2 Культура бережливого производства как регулятор организационного поведения персонала.....	18
1.3 Технологии и инструментарий управления организационным поведением персонала на основе развития бережливого производства.....	25
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И ЭЛЕМЕНТОВ «БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА» В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ.....	31
2.1 Организация и методы исследования.....	31
2.2 Исследование организационного поведения персонала и анализ элементов «бережливого производства» в системе управления человеческими ресурсами.....	38
2.3 Анализ отношения персонала к организационным изменениям и оценка конфликтности на основе выявления показателя социальной напряженности.....	62
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ.....	73
3.1 Построение системы «бережливого» управления организационным поведением персонала.....	73
3.2 Разработка программы совершенствования управления организационным поведением на основе развития бережливого производства.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	102

ВВЕДЕНИЕ

В условиях жесткой конкуренции, изменчивости технологических и информационных рынков, крупные корпорации вынуждены постоянно пересматривать и оптимизировать свои процессы для оптимизации затрат и повышения их эффективности. Но многие совершают типичную ошибку: пытаются проводить организационные lean-изменения, не разработав, во-первых, стратегический план действий по управлению человеческими ресурсами, во-вторых, не подготовив комплексный план преодоления сопротивления персонала организационным изменениям. 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. При решении проблемы повышения эффективности и конкурентоспособности своего развития, образовательным организациям необходимо делать акцент на три базовых элемента (эффективное использование кадрового потенциала; эффективный кадровый менеджмент; эффективное производство), при сохранении значимости фундаментального, стратегического базиса – персонала.

Таким образом, **актуальность темы исследования** обусловлена необходимостью перехода к качественно новым принципам и персонал-технологиям бережливого производства, прежде всего, в области обучения персонала механизмам управления организационным поведением, где главная цель – повышение вовлеченности в работу и приверженности организации,

формирование управленческих команд как показателя эффективности групповой деятельности, развитие управленческих аспектов лидерства и эффективного делегирования полномочий, открытых коммуникаций.

Проблема исследования заключается в противоречии между запросом практики HR-управления крупными предприятиями металлургической отрасли в совершенствовании механизмов управления организационным поведением с учетом, во-первых, использования имеющихся внутренних ресурсов кадровой политики, «бережливого менеджмента» и корпоративной лин-культуры, и, во-вторых, современных новых программ «бережливого» обучения, и недостаточной разработанностью этих процессов в отечественной теории кадрового менеджмента.

Степень научной разработанности проблемы. Концептуальные теоретико-методологические подходы к организационному поведению и внутриорганизационным коммуникациям являются достаточно разработанными как в зарубежной, так и в отечественной научной литературе: А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, А.К. Маркова, Г.К. Селевко, И.М. Осмоловская, В.И. Байденко, Л.И. Берестова, А.В. Хуторской, И.И. Зимняя, Ю.Г. Татур и др. Проблематики коммуникативного поведения отражены в работах: С.Т. Громкова, И.А. Колесникова, М. Ноулз, Х. Ханзельман и др.

Эффективность и результативность организационного поведения выступают предметом исследования: А. Алавердова, О. Виханского, Н. Журавлева, Л. Карташовой, Фатхутдинова и др.

Проблематика организационного поведения в условиях развития и укрепления технологий бережливого управления, представлена достаточно узко и фрагментарно в отечественной и зарубежной научной литературе: Т. Джексон, Д. Хаймс, Л. Бахман, Н.П. Таюрская, Е.А. Белякова, В.Ф. Аитов, К.М. Левитан, Р. Бояцис, Д. МакКлелланд, С. Спенсер, М. Армстронг, Т. Дюранд, Б. Беккер, С. Уиддет, С. Холлифорд.

Объект исследования – система управления организационным поведением персонала как многомерный процесс в современных социально-экономических условиях развития бережливого производства.

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие организационное поведение персонала и систему элементов «бережливого производства» в управлении человеческими ресурсами.

Цель исследования – разработка системы «бережливого» управления организационным поведением персонала и программы совершенствования управления организационным поведением на основе развития бережливого производства.

Для достижения цели, были поставлены следующие **задачи**:

- 1) анализ теоретико-методологического состояния проблематики управления организационным поведением на основе развития бережливого производства;
- 2) определение методов диагностики организационного поведения и элементов «бережливого производства» в системе управления человеческими ресурсами;
- 3) исследование организационного поведения персонала и анализ элементов «бережливого производства» в системе управления человеческими ресурсами;
- 4) анализ отношения персонала к организационным изменениям, и оценка конфликтности на основе выявления показателя социальной напряженности;
- 5) разработка и обоснование рекомендаций и мероприятий по совершенствованию управления организационным поведением на основе развития бережливого производства на предприятии металлургической отрасли.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, в первую очередь, принцип конкретности, принцип

объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

Методы исследования. В исследовании была использована система методов: организационные – сравнительный; – эмпирические – архивный (анализ документов); – методы опроса (анкетирование, интервью), наблюдение; – методы обработки – качественный и количественный анализ; – методы интерпретации – структурный.

Информационная основа исследования. Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, данные, полученные в результате проведения авторских исследований, с учетом определенной выборки (2017-2018 гг.).

Основная гипотеза исследования. Развитие и укрепление культуры бережливого производства является важным ресурсом и регулятором управления организационным поведением при следующих условиях: – система управления организационным поведением через обучение персонала, которое направлено на решение стратегических и тактических «бережливых» задач и основано на построении открытых коммуникаций, корпоративных ценностей 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.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1) на основе систематизации теоретических подходов раскрыта сущность и взаимосвязь основных элементов системы управления организационным поведением и элементов корпоративной Lean-культуры, позволившие обосновать возможные направления (механизм) влияния культуры бережливого производства на организационное поведение;

2) разработана и теоретически обоснована авторская модель обучения руководителей и сотрудников для новой концепции бережливого производства;

3) разработаны и описаны мероприятия совершенствования управления организационным поведением, с учетом специфики деятельности организаций, находящихся в условиях проведения организационных изменений и «бережливого менеджмента», позволившие обосновать комплекс программ по совершенствованию управления организационным поведением на основе развития бережливого производства.

Положения, выносимые на защиту:

1. Дифференциация основных элементов системы управления организационным поведением, позволила выявить актуальные элементы, которые рассматриваем как определяющий 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.

2. Модель обучения персонала для новой концепции бережливого производства строится на концепции «бережливого мышления» и «бережливой корпоративной культуры», и направлена, прежде всего, на формирование лин-компетенций и новых (добавочных) управленческих компетенций (эмоциональный интеллект, бережливое мышление, когнитивная гибкость, инициативность). Инструменты вовлеченности: лидерство руководства, командная работа, рациональные предложения, социальная ответственность, управление изменением сознания и

ответственности, точно в срок как компетентность, культура проведения совещаний, культура построения коммуникаций «руководитель-сотрудник».

3. Основой стратегии управления организационным поведением должен стать «бережливый» подход, предполагающий создание корпоративной культуры бережливого производства, условий для управления групповой работой, внутриорганизационными коммуникациями, управления командами, лидерами, способными раскрыть потенциал работников. Главный принцип «бережливого» подхода: «устойчивое развитие – это преобразования в умах и действиях персонала». Программа совершенствования управления организационным поведением на основе развития бережливого производства включает в себя модули, которые призваны трансформировать элементы организационного поведения персонала через развитие и внедрение бережливых персонал-технологий в АО «ОЭМК».

Практическая значимость результатов исследования: предложенные мероприятия и рекомендации могут быть использованы в деятельности организаций родственной направленности в целях оптимизации системы управления организационным поведением на основе развития бережливого производства. Социологический инструментарий, результаты исследований могут быть использованы главными специалистами подразделений для дальнейшего мониторинга и диагностики организационного поведения, элементов и технологий бережливого производства.

База исследования. Эмпирическое комплексное исследование проводилось на выборке, которую составили респонденты (выборочная совокупность определялась с учетом конкретного этапа и методики исследования) крупного предприятия металлургической отрасли АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» (г. Старый Оскол).

Апробация работы. Материалы и результаты исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались на двух

международных научно-практических конференциях («Управление в XXI веке», г. Белгород, 2017 г., «Управленческий конгресс», г. Белгород, 2018 г.).

Основные положения и выводы исследования отражены в пяти статьях:

1) Филатова Е.В. Компетенции эффективного руководителя: как оценить и выявить // Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой и др. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 106-109.

2) Филатова Е.В. Тренды HR-технологий: новый стратегический образ мышления и действий // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 56-59.

3) Филатова Е.В. Развитие бережливого производства и LEAN – персонала в условиях изменчивой VUCA среды // Управленческий конгресс: сборник статей студентов по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 276-280.

4) Филатова Е.В. Инновационные технологии в HR // Методы науки / гл. ред. Д.Р. Хисматуллин. – Уфа: «Инфинити» – № 1. – 2017. – С. 35-36.

5) Филатова Е.В. Социальная политика предприятия как инструмент мотивации персонала (на примере АО «ОЭМК») // «Научные исследования: ключевые проблемы III тысячелетия» (Москва, 1 июня, 2017 г.) / гл. ред. С.В. Васильцев. – Иваново: «Проблемы науки». – № 6 (17). – 2017. – С. 45-47.

Структура выпускной квалификационной работы отражает логику, содержание, результаты исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

1.1 Роль и место организационного поведения в системе укрепления кадровой политики и повышения конкурентоспособности предприятия

С внедрением новых HR технологий, усложнением процессов информатизации и коммерциализации, разнообразием 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 в компании, стремящихся к командообразованию, взаимопомощи и обмену опытом – это большое превосходство, так как в современных социально-экономических условиях успешность на рынке как раз обеспечивается содержанием мобильного, креативного, талантливой персонала.

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 специфика 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.1.1). Концептуальные подходы к раскрытию сущностных особенностей управления организационным поведением выделяют четыре основные модели организационного поведения: коллегияльная, опекунская, авторитарная и поддерживающая.

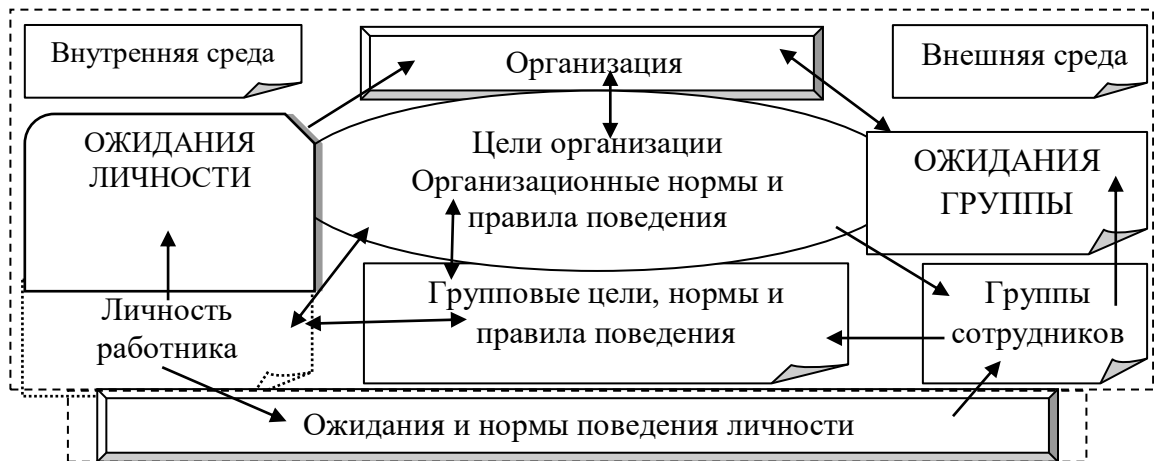


Рис. 1.1 Возможные направления взаимовлияния (взаимодействия) основных субъектов организационного поведения (источник: составлено автором)

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. 1.2). 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.

В настоящее время актуализируется проблема персонального развития в организации, прежде всего, это обучение при вхождении в организацию, адаптация, системное повышение квалификации, развитие индивидуальной карьеры и мн. др. [17, с. 87].



Рис. 1.2 Дифференциация основных элементов системы управления организационным поведением (*источник: составлено автором*)

В рамках исследуемой проблематики актуализируем – тренды hr-технологий как новый стратегический образ мышления и действий руководителей в системе управления организационным поведением. По своей сущности технологии управления персоналом представляют собой «систему принципов и методов управления человеческими ресурсами, а также организационно-практических подходов к формированию механизма организационного поведения в конкретных условиях функционирования предприятия» [2, с. 175]. HR технологии – это совокупность приемов способов и методов воздействия на поведение персонала в процессе его найма, использования, развития и высвобождения. Для того чтобы организация достигла конкурентного преимущества на рынке труда ей необходимы технологии HR, которые имеют ценность, уникальны и которые трудно скопировать.

Проанализируем показатели, характеризующие востребованность современных технологий HR (табл. 1.1) [41; 52; 66]. Определяем лидеров HR практик, которые находятся в «тренде» и сфокусированы на укреплении организационного поведения: вектор на конечный результат, инициатива снизу и инновации, командообразование, лидерство, ориентация на клиента,

взаимная обязательность, проведение вебинаров; проведение тренингов своими силами; разработка моделей управленческих компетенций.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика использования технологий HR в системе управления организационным поведением

2015 год: минимизация оценок производительности	HR-тренды: проблема качества оценки производительности, защита персональных данных теряет актуальность, экономика совместного пользования приходит в корпоративную культуру, мобильность везде и всегда, управление преемственностью в режиме реального времени, продуктивная работа на совещаниях, управленческие сообщества как инструмент рекрутинга
2016 год: HR переходит на agile	Переход на agile, HR стали относиться лучше к рейтингам производительности, индивидуализация, Talent Management, искусственный интеллект (ИИ), выявление и отбор лучших, уход от больших систем, вознаграждение; меньше внешних бенчмаркингов; выход HR-аналитики на новый уровень
2017 год: от индивидуальностей к командам и взаимодействию между командами	Отношение к сотрудникам, как к клиентам, управленческое консультирование в области производительности, от индивидуальностей к командам и взаимодействию между командами, взаимодействие человека и IT-ресурсов, неприятие алгоритмов, операционный HR, право на владение данными, битва приложений.
2018 год: индивидуальный подход к каждому сотруднику. HR – вектор на взаимодействие с технологиями «бережливого производства»	Вновь фокус на производительность, массивный сдвиг от «автоматизации» к «продуктивности». Конец закреплению задач, они становятся более подвижными, и сотрудники могут сами определить тот вид занятий, который лучше всего соответствует их возможностям. Команды подбираются с учетом доступности людей и потребностей других команд, и складываются не из людей, выполняющих определенный вид работ, а из работников, обладающих определенными навыками, необходимыми для выполнения данной конкретной задачи. Обучение в реальном времени. Высокий уровень HR-сервиса. Количество задач будет сокращаться в связи с автоматизацией ряда функций (поиск кандидатов, который раньше делали рекрутеры, активно начинают выполнять машины). HR-советники/ помощники/ бизнес-партнеры будут нужны всё меньше и меньше. Лучшие HR-профессионалы будут нужны в выстраивании HR-сервисов, и на высшем уровне HR-архитекторы смогут (и должны) играть важную роль в процессе трансформации организаций. Органичный подход к управлению талантами. Высокие технологии проникают в функцию подбора (кадровое разнообразие (diversity), новые инструменты интервьюирования (new interviewing tools), данные (data), искусственный интеллект (artificial intelligence). Популярность и повышение значимости управленческих компетенций. Переход на принципы и технологии бережливого производства. Расширяются границы оценки персонала: №1 интервью по компетенциям, №2 ассессмент-центры (несмотря на то, что это дорогая технология), №3 тестирование профессиональных знаний и способностей. Тренды цифрового обучения (Digital Learning).

Одним из лидеров HR практик, которые находятся сегодня в «тренде» является HR-аналитика, которая определяет проблемы в организации, предлагает решения и анализирует ее потребности. Основными задачами HR-аналитики в организации являются: нахождение эффективных и экономичных моделей принятия решений; выявление скрытых закономерностей; экономия времени на контроль; анализ эффективности: людей, процессов, методов и инструментов работы; прогнозирование проблем. С помощью HR аналитики можно прогнозировать: влияние организационных изменений на организационно поведение и уровень вовлеченности персонала; качество рекрутмента, успешность источников подбора, риск увольнений; результативность, уровень абсентеизма; влияние на результативность бизнеса, потребности сотрудников, потребности в персонале по функциям [24, с. 302].

Представим критический анализ компетентностного подхода к функционально-мотивационному содержанию профессиональной подготовки руководителей крупных предприятий в условиях перехода новые формы проектного HR управления и на принципы бережливого производства. Модели компетенций высшего звена управления (топ-менеджеров) дают возможность для унификации общих требований к сотрудникам и создания единых стандартов поведения, что дает возможность для организации эффективного процесса трудовой деятельности не только муниципальных рядовых служащих, но также самого руководства. Управленческая компетенция – это «банк» навыков, практического опыта, знаний и умений, деловых качеств, которые позволяют быстро и эффективно принимать управленческие решения, с минимальным риском, для достижения конкретных целей (результатов) (рис. 1.3). Отдельные руководящие должности предполагают определенный набор компетенций, которые должны быть выражены в форме определенных стереотипов профессиональных и личностных качеств, необходимых для трудовой деятельности. Отдельные руководящие должности предполагают

определенный набор компетенций, которые должны быть выражены в форме определенных стереотипов профессиональных и личностных качеств, необходимых для трудовой деятельности.

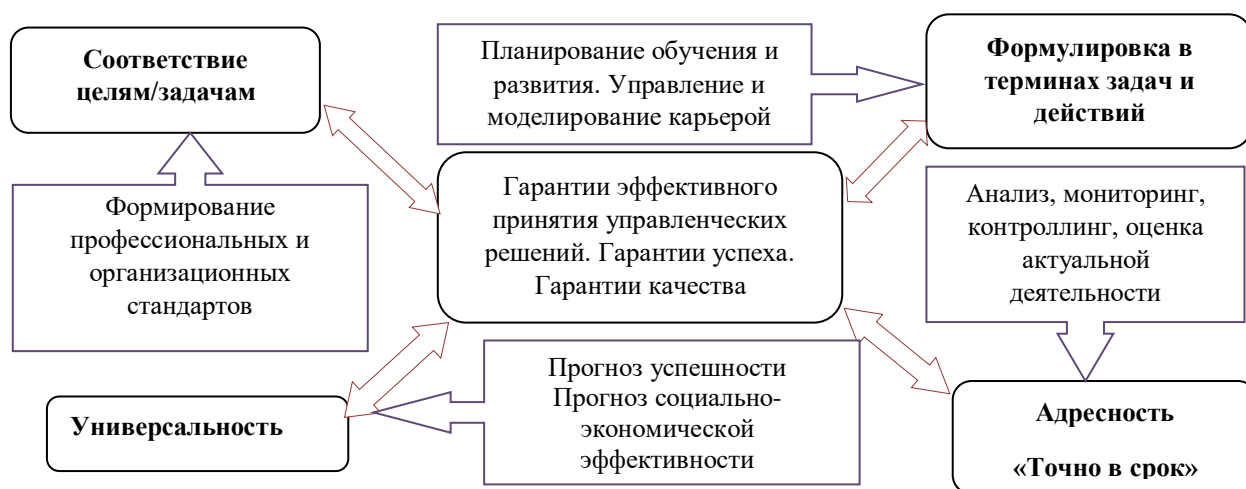


Рис. 1.3 Содержание конструкта «управленческая компетенция»

Использование модели компетенций должно быть направлено на повышение эффективности деятельности всех руководителей в плане работы с управляющим составом, основанным на ключевых аспектах ее построения. Важно – содержание отдельных принципов и структурных компонентов модели компетенций может снизить действенность применения модели компетенций как фактора оценки деятельности руководителя. При этом отдельные компоненты модели компетенций в области оценки деятельности руководителя основываются на техническом аспекте, включающем четкость отражения необходимых целей и задач, не пересекаются с другими видами компетенций и постоянно обновляются. Интересная модель компетенций управленца предложена Г. Шродером [80, с. 36]. В рамках исследования автор выделил три основных группы компетенций: «входные», базовые и способствующие эффективной трудовой деятельности руководителя. Первая группа компетенций включает в себя личностные характеристики руководителя (набор знаний, морально-ценностные установки, общий стиль взаимодействия с коллегами). Базовые компетенции включают в себя набор различных специализированных навыков, необходимых в конкретном

направлении трудовой деятельности. Третья группа компетенций характеризуется способностью руководителя к эффективному руководству.

В трудах отечественных исследователей дается достаточно локальная характеристика определенного набора личностных и профессиональных качеств, которые необходимы для эффективного руководства. Иванова С. отмечает, что основными критериями модели компетенций должны стать: умения выстраивать коммуникации и слышать других, способность к коллективной деятельности (работа в группе, команде), обучаемость и инициативность, ответственность за свои управленческие решения и за коллектив, креативность, стрессоустойчивость [7, с. 152]. На наш взгляд, хороший перечень, который показывает значимость и необходимость актуализации организационного поведения как показателя эффективности деятельности руководителя. В крупных корпорациях часто реализуется подход – для руководителей разных уровней нужны различные компетенции. Исследователи в области стратегического менеджмента, например, аргументируют, что основной деятельностью руководства низшего уровня является налаживание процесса коммуникации с сотрудниками, а ведущей функцией является оптимизация процесса эффективного управления, и оптимизация системы управления организационным поведением. Управленцы среднего менеджмента взаимодействуют уже с группами людей, поэтому кроме задач низшего уровня они должны иметь такие компетенции как: умение планирования и разделения организационных ресурсов, разработка координации отдельных групп сотрудников и налаживание процесса взаимодействия между ними. При этом ведущая функция – координация группового взаимодействия персонала. Деятельность руководителя высшего уровня направлена на мониторинг бизнес-среды, ведение диалога с возможными партнерами, инвесторами. Данные функции лежат в основе ключевых компетенций руководящего звена и обеспечивают высокий уровень процесса взаимодействия руководства. Представим оптимальные управленческие компетенции для руководителей, которые

актуализируются в наиболее популярных компетентностных моделях (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Рекомендуемый оптимальный «портфель» управленческих компетенций
(источник: составлено автором)

Выявляется закономерность, чем выше уровень развития организационного поведения, тем эффективнее и быстрее принимаются управленческие решения, и тем ниже уровень сопротивления персонала организационным изменениям. Организационные процессы (внедрение технологий бережливого производства, практики проектного управления), технологические инновации (оптимизация и усложнение информационных и коммуникационных технологий, автоматизация HR-процессов), динамика преобразований в организационном поведении – все это влечет за собой изменения в формате и технологиях подготовки компетентностных

специалистов, готовых не только включаться в практику развития бережливого производства, но и выступать инициаторами внедрения технологий «бережливого менеджмента».

1.2 Культура бережливого производства как регулятор организационного поведения персонала

В рамках исследования, необходимо обосновать границы «корпоративной культуры бережливого производства» и актуализировать оптимальные элементы, которые могут составить ее ядро. Рассматриваем лин-культуру как более узкое понятие к «организационной культуре». На наш взгляд, основу лин-культуры должны составлять элементы, которые могут развиваться и трансформироваться для достижения общих целей, в одном направлении, с технологиями бережливого управления: прежде всего, это элемент «культура личности» и элемент «культура поведения и коммуникаций», далее, ранжируем – элемент «командообразование», «организационное обучение», «приверженность», «лидерство», «бережливое мышление», стиль руководства, «личная эффективность руководителя», «мотивационные профили персонала», «неразрушающие системы оплаты труда», «самотивация» (рис.1.5).

На наш взгляд, важный вектор, это формирования эффективных персонал-технологий бережливого производства, которые будут главным ресурсом в руках субъектов развития лин-культуры. Содержание данного направления: Переход на принципы «бережливого производства»: кадровый аспект. HR-тренды (идеи) про бережливое производство. Lean-кадры: сущность, роль и место в построении технологии бережливого производства. Компетенции в основе лин-изменений. Инновации на поток: от человеческого фактора к непрерывному развитию и реализации человеческого капитала. Лидерство и командная работа. Специфика и актуализация проектных команд. Командообразование как процесс в

организационном управлении. Теория поколений и управление разновозрастными командами. Консолидированная команда: плюсы и минусы. Возможные патологии командообразования. Главная задача: разработка HR уровней оптимальной модели внедрения бережливого производства: формирование подсистем управления персоналом. Анализ современных требований к компетенциям Lean-работника.



Рис. 1.5. Базовые характеристики структурно-функционального подхода к сущности корпоративной LEAN культуры (источник: составлено автором)

Таким образом, сущность корпоративной культуры бережливого производства (LEAN культура) 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 персоналу, и регламентироваться в следующих границах.

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.

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 потребностей включенности в коммуникационные сети.

Дифференциация основных элементов системы управления организационным поведением, позволила выявить актуальные элементы, которые рассматриваем как определяющий 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 социальный и управленческий ресурс, выступающий регулирующим фактором, детерминирующим характер и направленность механизма управления организационным поведением (рис. 1.6).

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



Рис.1.6 Механизм влияния культуры бережливого производства на организационное поведение персонала (источник: составлено автором)

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.

1.3 Технологии и инструментарий управления организационным поведением персонала на основе развития бережливого производства

В условиях жесткой конкуренции, изменчивости технологических и информационных рынков, организации вынуждены постоянно пересматривать и оптимизировать свои процессы для оптимизации затрат и повышения их эффективности. Но многие совершают типичную ошибку: пытаются проводить организационные lean-изменения, не разработав, во-первых, стратегический план действий по управлению человеческими ресурсами, во-вторых, не подготовив комплексный план преодоления сопротивления персонала организационным изменениям, в-третьих, «самое простое», персоналу предлагают самому ответить на вопрос – а что такое «lean-философия» и какие конкретные результаты от внедрения lean-технологий он получит?

Производственные ресурсы крупных предприятий, как правило, особенно в регионах, ограничены – капитал, технологии, материалы, время. Но в то же время любое предприятие, вне зависимости статуса, обладает одним практически неограниченным и очень мобильным ресурсом – интеллектуальным потенциалом (капиталом) своих работников. От умения высшего руководства рассмотреть, замотивировать, развить и применить на благо организации и самих сотрудников этот потенциал зависит устойчивость и сопротивляемость вызовам рынка. Развитие бережливого производства в соответствии с ориентацией на инновационные технологии определяется наличием «бережливой» инфраструктуры, направленной на создание и распространение нового мобильного знания. Оценка уровня и динамики инновационной активности в пределах отдельных организаций в целом дает возможность определить реальное состояние, тенденции изменения и уровень дифференциации развития технологий бережливого производства [88; 97].

Результативность бережливых технологий, применяемых в управлении организацией характеризует ряд общепринятых показателей-индикаторов, к которым, прежде всего, принято относить уровень инновационной активности, и, критерии бережливой организации.

Концепция менеджмента и поведения персонала основаны на системном стремлении к устранению всех видов потерь. Анализ концепций применения технологий бережливого производства позволил нам разработать рекомендации по укреплению организационного поведения, коммуникационно-информационных каналов между звеньями управления и развитию навыков делегирования для HR-руководителей, которые включают также возможности перехода на принципы бережливого производства всех категорий персонала.

При решении проблемы повышения эффективности и конкурентоспособности своего развития, организациям необходимо делать акцент на *три базовых элемента (эффективное использование кадрового потенциала; эффективный кадровый менеджмент; эффективное производство)*, при сохранении значимости фундаментального, стратегического базиса – *персонала* (рис.1.7).

Определим основные, на наш взгляд, направления – от старта проекта до формирования lean-культуры. *Основное направление – развитие персонала:*

- 1) Социальная ответственность,
- 2) Лидерство, командная работа, лин-лидерство,
- 3) Лидерская стандартизация,
- 4) Визуализация,
- 5) Система постоянных улучшений,
- 6) Система обучения,
- 7) Производственный инструктаж (TWI),
- 8) Выявление и решение проблем PDCA,
- 9) Организация программы РПС,

- 10) Развертывание политики на основе «Хосин канри»,
- 11) Взаимное доверие и уважение,
- 12) Безопасность и экологичность труда,
- 13) Культура внутриорганизационных коммуникаций, делегирования полномочий, проведения совещаний и мн.др.

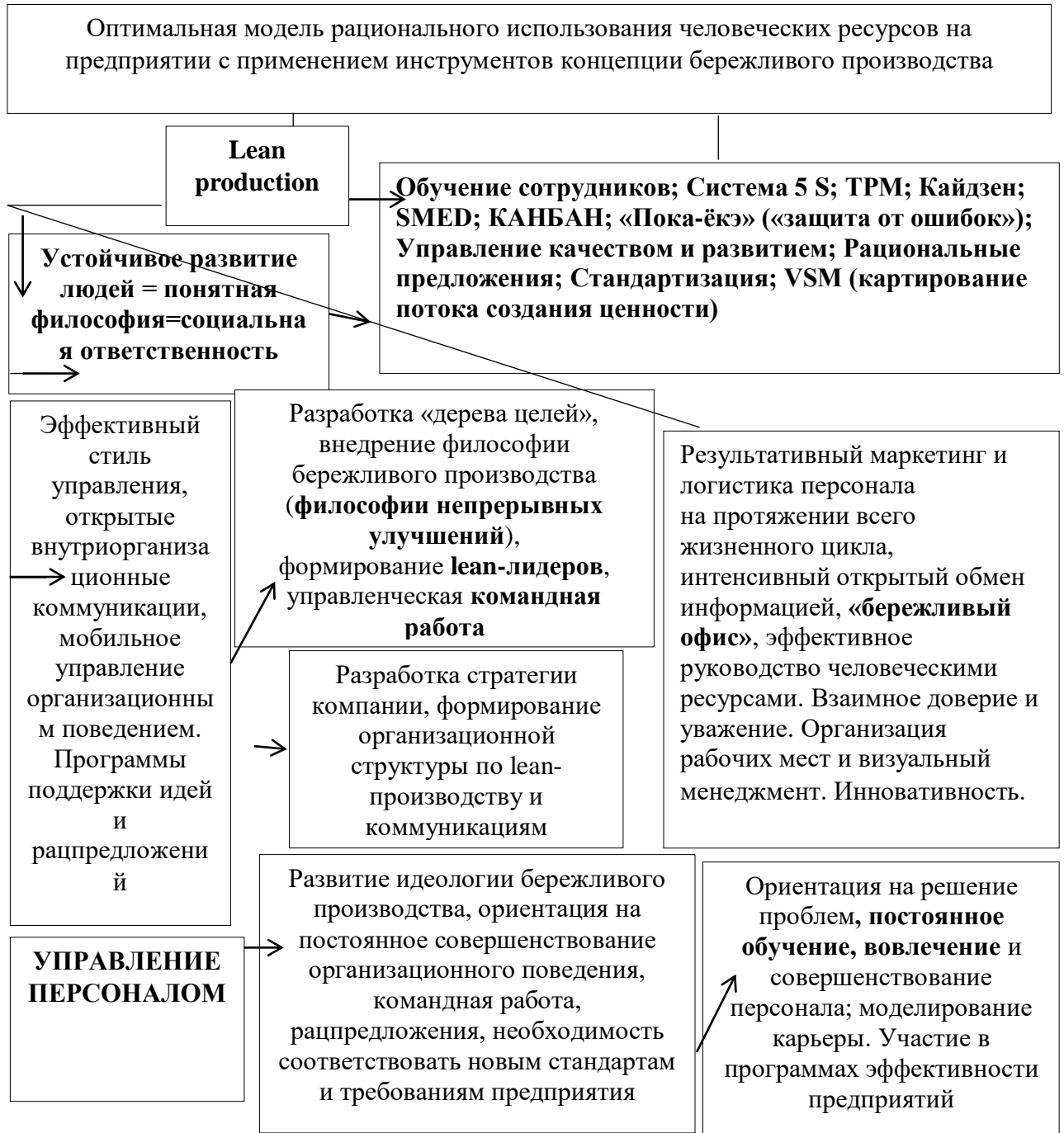


Рис. 1.7 Модель управления системой развития и использования персонала в условиях бережливого производства (источник: составлено автором)

Выделим основные технологии бережливого производства, которые целесообразно использовать в системе управления организационным поведением персонала (рис. 1.8).

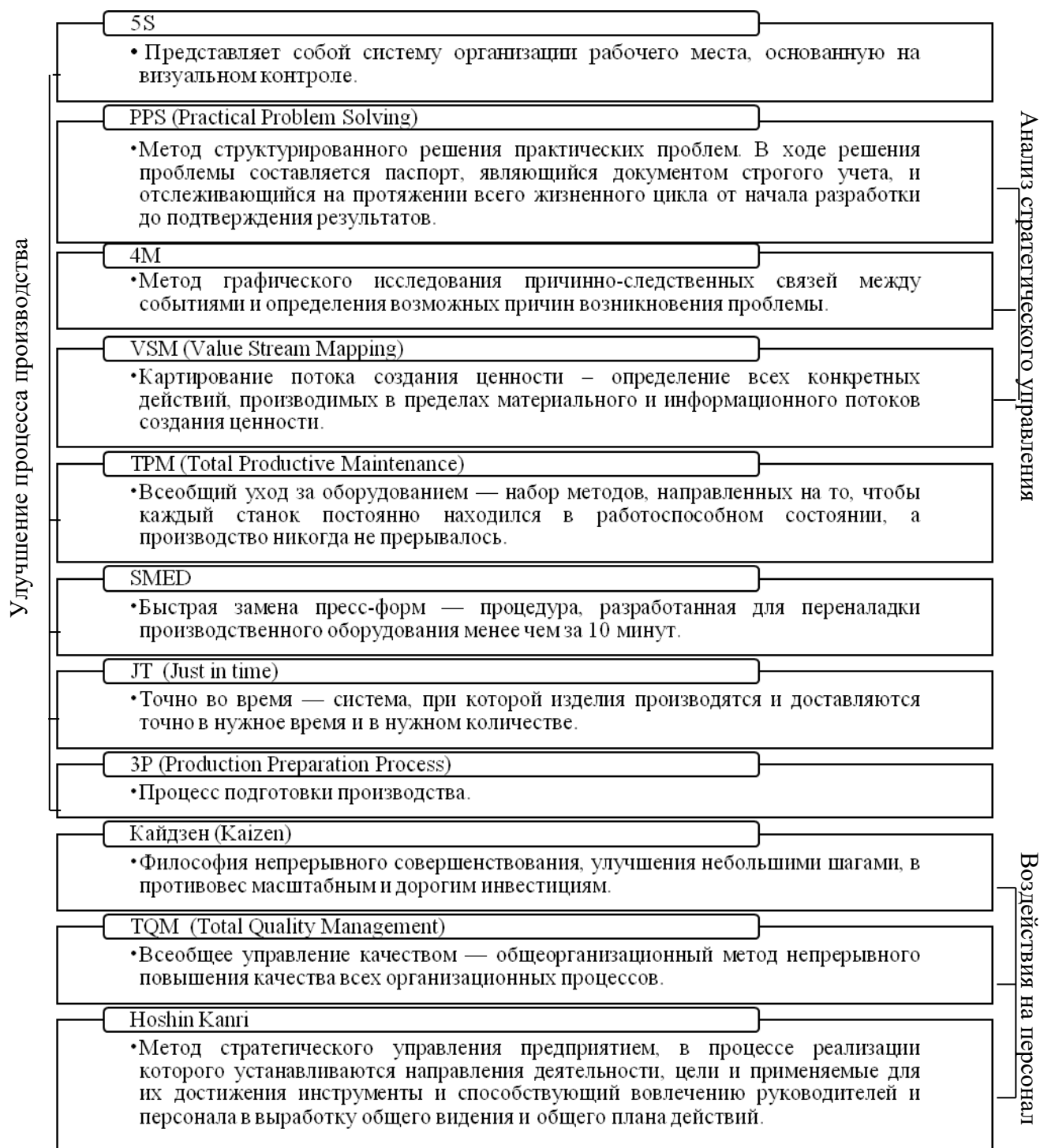


Рис. 1.8 Технологии бережливого производства и их содержание

Выделим специфику и охарактеризуем основные элементы разработанной нами модели повышения эффективности деятельности

руководителей организаций, основанной на принципах бережливого производства, консультационных семинарах и тренингах (рис. 1.9).

Базовым элементом современной модели развития организаций должно стать эффективное производство, включающее обязательную подсистему бережливого производства. На наш взгляд, должны быть формализованы все бизнес-процессы и ключевые показатели эффективности, прописана стратегия развития с учетом рисков и система мотивации высшего руководства, а также другие структурные положения, регламентирующие развитие и укрепления подсистем управления организационным поведением. Нужно исключить «мертвые» документы, стратегии, выхваченные из контекста методологии развития кадрового менеджмента.

Следует отметить, что бережливое производство – это, прежде всего, бережливая самоорганизация и самомотивация сотрудников, которая основана на бережливом мышлении, и, связана с культурой коммуникаций.

В последнее время стало актуально и престижно говорить о формировании лояльности сотрудников к организации и разработке стратегических методов удержания ценных сотрудников.

Выделим HR-идеи для эффективного внедрения и развития бережливого производства в условиях изменчивой среды организации:

1. Вовлеченность персонала. Взаимное доверие и уважение.
2. Лидерство руководства.
3. Командная работа и мобильное управление организационным поведением. Рациональные предложения. Инициативность.
4. Правильная кадровая политика. Система постоянных улучшений. Социальная ответственность. Мотивация персонала.
5. Управление изменением сознания и ответственности.
6. Точно в срок как компетентность. Умение видеть потери.
7. Подготовка специалистов. Обучение для развития и самореализации (а не для «отчетности»). Постоянное совершенствование.

8. Культура проведения совещаний. Культура построения коммуникаций «руководитель-сотрудник».

9. НОТ и Производственная педагогика.



Рис. 1.9. Модель обучения руководителей и сотрудников для новой концепции бережливого производства (источник: составлено автором)

Таким образом, для рационального использования и применения инструментов Learn-производства на практике, руководителям организаций необходимо разработать стратегию развития организации, которая должна включать: систему мероприятий для упорядочения и эффективности рабочей деятельности сотрудников; прогрессирующую модель компетенций для талантливых работников; программу по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива; программу управления корпоративной культурой и организационным поведением на основе развития бережливого производства.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И ЭЛЕМЕНТОВ «БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА» В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

2.1 Организация и методы исследования

Комплексное исследование системы управления организационным поведением персонала и анализ актуального состояния реализуемых технологий «бережливого производства» в системе управления человеческими ресурсами проводилось на базе одного из крупнейших металлургических комбинатов Белгородской области – Акционерное общество «Оскольский электрометаллургический комбинат» (далее, АО «ОЭМК»). Общество является современным высокоавтоматизированным металлургическим предприятием, с внедрённой автоматизированной системой управления производством (класс ERP на основе R / 3 SAP), обеспечивающей выполнение основных бизнес-процессов. Основные виды деятельности предприятия: производство различных марок стали, производство и финишная отделка проката, производство окисленных и металлизированных окатышей и др. Генеральная цель АО «ОЭМК» – удовлетворить потребность народного хозяйства в высококачественной металлопродукции. Современная технология металлургического производства АО «ОЭМК» имеет существенное преимущество перед известными типовыми технологиями, основанными на использовании коксохимического и доменного производства для выплавки чугуна.

Органами управления АО «ОЭМК» (линейно-функциональная структура) являются: собрание акционеров, совет директоров, управляющий директор. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью осуществляют ревизионная комиссия. Организация с централизованной структурой управления, так как большая часть полномочий, необходимых

для принятия стратегических управленческих решений, принадлежит руководству высшего звена.

Первый этап исследования – изучение организационных и экономических показателей, краткий анализ системы управления персоналом и основных кадровых процессов, которые, на наш взгляд, влияют на организационное поведение, а также критический анализ нормативно-правовой регламентации системы управления организационным поведением в Обществе, и документов, описывающих и регламентирующих процессы и технологии «бережливого производства». Основным методом исследования – анализ документов. В рамках исследования были проанализированы Устав и Коллективный договор, Положение о системе управления персоналом, Положение об оплате труда и материальном стимулировании, Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности, Положение о корпоративной культуре (утверждено 2015 г.), Положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии», Положение о профессиональном обучении кадров, Положение об управлении деловой карьерой персонала, карьерограммы руководителей и другие документы, описывающие основные кадровые процессы, а также, Положение «Об использовании Системы «5С» для наведения, поддержания и совершенствования порядка на рабочих местах и в рабочем пространстве (2017 г.); распоряжения о проведении аудита системы «5С»; сводный график внедрения системы «5С» по подразделениям комбината на 2018 г. (Приложение 1, 2).

Цель данного этапа – анализ существующих локальных регламентов, обеспечивающих систему управления организационным поведением и процессы внедрения «бережливого» управления.

Второй этап исследования – оценка подсистем системы организационного поведения персонала. Исследование осуществлялось в разрезе нескольких аспектов: диагностика организационного поведения и

внутриорганизационных коммуникаций (стили лидерства и руководства, стили поведения в конфликте, стили общения и межличностного взаимодействия), а также изучение структуры и методов действующей системы обучения персонала; исследование с целью определения эффективности обучения.

В качестве эмпирических методов для диагностики организационного поведения и анализа современного состояния системы персонального развития и обучения были использованы:

1. Диагностика подсистем организационного поведения: методика «Оценка мотивации организационного поведения», методика «Исследование коммуникативно-характерологических тенденций (Лири Т.) (Приложение 3). Методика Лири Т. позволяет выявить преобладающий тип отношений к персоналу посредством само- и взаимооценки. Выделяется восемь секторов, по четырём сторонам обозначены следующие ориентации: доминирование, подчинение, дружелюбие, враждебность. В более детальном описании «круг Лири» делится на 16 секторов. Данная схема построена на предположении, что чем ближе оказываются результаты к центру окружности, тем сильнее выражается зависимость двух переменных. Сумма баллов каждой ориентации переводится в индекс. Чем больше расстояние какого-либо показателя от центра окружности, тем больше адаптивность и экстремальность интерперсонального организационного поведения.

2. Опросник для оценки стилей руководства: анкета «Управленческая решетка Блейка Р. и Мутон Дж.» [86].

3. Анкета «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой» (Приложение 4). Выделены основные блоки направлений исследования и дополнены нами конкретными вопросами, направленными на выявление степени удовлетворённости всех категорий персонала характеристиками, которые, в разной степени, сопряжены с проблематикой управления организационным поведением: отношениями с коллегами, отношениями с руководством, удовлетворённость заработной

платой, премиями, стилем управления, условиями труда, организацией труда, своим положением в организации, режимом труда, перспективой служебного роста, работой своих коллег, справедливостью руководства, делегированием полномочий, признанием собственных успехов и т.д.

4. Оценка действующих методов и технологий, обеспечивающих систему обучения и повышения квалификации персонала (Приложение 5). Экспертное интервьюирование с целью выявления уровня востребованности в образовательных программах в области «бережливого производства» (Приложение 6).

5. Анализ инструментов мотивации персонала в условиях развития бережливого производства как основных ресурсов включенности персонала в инновационную деятельность (Приложение 7).

6. Оценка психологического климата. Выявляется закономерность, чем выше показатели зрелости и стабильности психологического климата, тем результативней и мобильней организационное поведение.

Третий этап исследования. Оценка уровней эффективности элементов корпоративной культуры организации, которые, на наш взгляд, являются возможными ресурсами укрепления системы управления организационным поведением. А так же анализ элементов корпоративной культуры как инструмента укрепления программ обучения персонала. Нами выделены и описаны элементы структуры корпоративной культуры для анализа (Приложение 8, 9) и определены оптимальные уровни эффективности элементов корпоративной культуры [69; 86]:

– Уровни эффективности: 50-65% низкий; 66-80% средний; 81-100% высокий.

– Уровне неэффективности: 49-35% низкий; 34-20% средний; 20-0% высокий.

Четвертый этап исследования. Анализ действующих процессов высвобождения персонала, прежде всего, связанных с позитивными причинами для организации – применение новых технологий бережливого

производства (Анкета «Увольнение», экспертное интервьюирование) (Приложение 10).

Пятый этап исследования. Анализ отношения персонала к организационным изменениям, и оценка конфликтности на основе выявления показателя социальной напряженности. Объект исследования – подразделения комбината, где апробировался в течение 2016-2017 гг. опыт внедрения технологий «бережливого производства».

Методика выявления показателя социальной напряженности (Приложение 11). Чем выше социальная напряженность, тем больше негативных, неблагоприятных условий и факторов, на любом этапе зарождения и протекания, могут привести к конфликтной ситуации.

Главная проблема – необходимо обеспечить действенные на практике процедуры прогнозирования и предупреждения возможных организационных конфликтов, с учетом специфики развития бережливого производства. Необходимо проводить системный контроль уровня социальной напряженности, который будет являться одним из инструментов системы регулирования возможных конфликтов на первых этапах включенности персонала в новые механизмы «бережливого» управления.

Методика диагностики типов поведения персонала в конфликтной ситуации. Опросник К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов» (Про-персонал. Энциклопедия практической психологии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychologos.ru/test-tomasa-tipu-povedeniya-v-konflikte>).

Следующее направление – отношение персонала к организационным изменениям, в том числе, инновациям, которые связаны с развитием бережливого производства (Приложение 12). Анализ сопротивления персонала организационным изменениям и инновациям в области «бережливого производства» для оценки выраженности «инновационной установки» у персонала, тех подразделений, которые уже или включились в систему «бережливого производства» или рассматриваются руководством,

как возможные субъекты реализации методов и технологий «бережливого управления» (Приложение 13).

Обоснование выборочной совокупности респондентов по основным направлениям исследования.

Списочная численность работников комбината по состоянию на начало I полугодия 2018 года составляла 11 144 человек.

Отметим, что организационная структура комбината – накопительная, иерархически достаточно сложная. Производственно-техническая дирекция имеет 5 уровней, все остальные дирекции по 4 уровня. В рамках первого этапа исследования – определены дирекции (с конкретными управлениями и отделами) которые в той или иной степени в течение 2017-2018 гг. стали или объектами, или субъектами-инициаторами внедрения технологий «бережливого производства». Бережливые персонал-технологии, на наш взгляд, правомерно начинать исследовать в рамках проведения фокус-групп с экспертами, которые уже являются организаторами и координаторами внедрения «бережливых» методов управления.

Следовательно, объектами исследования выступили: Дирекция по персоналу, Дирекция по социальным вопросам, Дирекция по корпоративным вопросам, Дирекция по финансам и экономике, Производственно-техническая дирекция (кроме 5 уровня: цеха и ремонтные комплексы), Управление инвестиций и развития, Управление корпоративных коммуникаций, которое подчиняется напрямую управляющему директору, Управление делами, Группа внешних социальных программ, Группа по охране здоровья и Группа внутренних социальных программ и развития социальных объектов.

С целью диагностики организационного поведения, в границах обозначенного объекта исследования, на всех уровнях управления, была применена механическая выборка «шаг» (квота) = $10 (5086:10) = 509$ респондентов.

Экспертные оценки в рамках исследования, в том числе, экспертная оценка стилей руководства (опросник «Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутон») – респондентами выступили топ-менеджеры комбината и руководители структурных дирекций и управлений. Выборочная совокупность: выборка «шаг» (квота) = 10 (1284:10) = 128 респондентов (экспертов).

При проведении оценки актуального состояния системы обучения персонала и методики «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой» респондентами выступили 351 сотрудник, это 51% от совокупности всех категорий персонала (погрешность 2 %), которые в течение III и IV квартала 2018 г. проходили тот или иной вид обучения.

Респондентами для экспертного интервьюирования с целью определения состояния критериев и инструментов оценки эффективности системы обучения выступили руководители высшего и среднего звена (N = 24) и специалисты (N = 152). Половозрастная структура – 102 мужчины и 74 женщины, из них в возрасте до 30 лет – 29 чел., в возрасте 31-40 лет – 52 чел., 41-50 лет – 60 чел., 51-60 лет – 29 чел., старше 60 лет – 6 чел.

При проведении анкетирования для измерения мотивации деятельности сотрудников и оценки психологического климата в коллективе была применена механическая выборка «шаг» (квота) = 10 (5086:10) = 509 респондентов.

На следующем этапе диагностики корпоративной культуры как ресурса укрепления организационного поведения персонала нами использовался инструментарий исследования, который предполагал опрос также всех категорий персонала. Выборочная совокупность составила 509 человек.

При проведении методик в рамках реализации пятого этапа исследования была использована модель квотной выборки. Квотирующими признаками выступили – пол, возраст, категория персонала – только сотрудники, которые, в той или иной степени, являлись соучастниками реализации процессов «бережливого производства» или субъектами и

инициаторами методик внедрения принципов бережливого управления. Распределение квотирующих признаков в выборочной совокупности представляет собой точное распределение данных признаков в генеральной (N=90 респондентов). Структура выборочной совокупности представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Структура выборочной совокупности

Категория персонала	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	Всего
	до 30 лет		31-40		41-50 лет		51-60 лет		старше 60		
Руководители	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60
Специалисты	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	120
Всего респондентов											180

Процесс управления организационным поведением должен строиться на принципах планомерности и упорядоченности, с обязательным анализом возможных рисков.

2.2 Исследование организационного поведения персонала и анализ элементов «бережливого производства» в системе управления человеческими ресурсами

Представим анализ производственных и экономических показателей, характеристик кадровых процессов АО «ОЭМК», которые, на наш взгляд, являются индикаторами, в условиях комплексной оценки системы управления организационным поведением. Отметим, что внедрение технологий «бережливого производства» должно начинаться с оценки имеющихся ресурсов в организации, в том числе, человеческих. «Бережливое» управление должно быть направлено на системное вовлечение персонала в процесс оптимизации. Следовательно, важно объективно оценивать показатели системы управления человеческими ресурсами и «творческий потенциал».

Анализ показателей, отражающих стоимость товарной продукции, стоимость основных производственных фондов, численность работников в изучаемой организации позволяет отнести ее к разряду крупных организаций. Динамику изменения основных показателей эффективности деятельности организации за 2015-2017 гг. представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ формирования финансового результата
и рентабельности деятельности АО «ОЭМК»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение уровня 2017 г. от уровня 2015 г.	
				абсолютное +/-	относительное, %
Абсолютные показатели формирования финансового результата деятельности организации, млн. руб.					
Выручка от реализации товаров, работ, услуг	71765	77790	86707	14942	120,8
Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг	53732	56952	62171	8439	115,7
Валовая прибыль (убыток)	18033	20838	24536	6503	136,1
Коммерческие расходы	1840	1866	2200	360	119,6
Управленческие расходы	3252	3408	3693	441	113,6
Прибыль (убыток) от продаж	12941	15564	18643	5702	144,1
Доходы от участия в других организациях	4020	10622	15858	11838	в 3,9 раза
Проценты к получению	1536	3190	3481	1945	в 2,3 раза
Проценты к уплате	2846	3768	4662	1816	163,8
Прочие доходы	13146	6452	8166	-4980	62,1
Прочие расходы	36229	14988	14712	-21517	40,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	2567	17071	26773	24206	в 10 раз
Чистая прибыль (убыток)	4963	14726	21781	16818	в 4,4 раза
Относительные показатели эффективности деятельности организации, %					
Рентабельность основной деятельности, %	9,2	25,9	35,0	25,8	×
Стоимостные показатели производительности труда					
Размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника, млн. руб.	6,17	6,75	7,78	1,61	126,1
Размер валовой прибыли в расчете на 1 работника, млн. руб.	2,11	2,13	2,20	0,09	104,4
Размер чистой прибыли в расчете на 1 работника, млн. руб.	0,43	1,28	1,95	1,53	в 4,5 раза

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют об опережающем росте выручки от реализации продукции над ростом ее себестоимости, что повлекло за собой увеличение валовой прибыли на 36,1%, размер которой в итоге в 2017 г. составил 24536 млн. руб. При этом ввиду существенного роста дохода от участия в других организациях чистая прибыль организации увеличилась в 4,4 раза и составила 16818 млн. руб. Указанные изменения привели к росту рентабельности основной деятельности организации с 9,2 до 35%. В целом, анализ расчетных показателей свидетельствует, что изучаемая организация является прибыльной и в течение анализируемого периода экономическая эффективность деятельности возрастает. Рост стоимостных показателей, характеризующих доход организации, на фоне незначительного изменения численности персонала организации отразился на росте стоимостных показателей производительности труда. Так размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника в 2017 г. составил 7,78 млн. руб., а размер чистой прибыли в расчете на 1 работника 1,95 млн. руб.

Проанализируем основные кадровые процессы в АО «ОЭМК» за 2016-2018 гг. (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Анализ основных кадровых процессов в АО «ОЭМК»

	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Штатные сотрудники:	11632	11531	11144
1. Управление комбината	739	698	692
2. Основные цеха	5056	5000	5011
3. Вспомогательные подразделения	5299	5299	5290
4. НПП	538	534	151
Принято всего, человек	403	406	393
Выбыло всего, человек	584	508	780
В том числе: - по сокращению штатов:	-	-	-
- по собственному желанию:	213	475	685
- за нарушение трудовой дисциплины	9	4	6
Коэффициент оборота по приему	3,46	3,52	3,52
Коэффициент оборота по выбытию	5,02	4,5	7,0
Коэффициент постоянства кадров	98	98	97
Коэффициент текучести кадров	1,9	4,15	7,99
Коэффициент абсентеизма	2,04	2,48	1,63
в том числе по болезни	12,16	12,5	11,88
Производительность труда (стоимостная на 1 работника за период)	4477	4318	4495

Тенденция к снижению персонала, обусловлена объективными причинами и переходом на принципы «бережливого производства», как следствие, оптимизация, в том числе, кадровых ресурсов.

Анализ структуры кадров и динамика персонала по основным признакам представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Основные параметры персонала АО «ОЭМК» являющиеся индикаторами оценки системы управления организационным поведением

Категория	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	1 287	11,1	1 290	11,2	1 284	11,52	-3	0,42
Специалисты	1 664	14,3	1 685	14,6	1 675	15,03	11	0,73
Служащие	55	0,5	56	0,5	46	0,41	-9	-0,09
Рабочие	8 626	74,1	8 500	73,7	8 139	73,03	-487	-1,07
Итого	11 632	100	11 531	100	11 144	100	-488	
Анализ персонала по половому признаку в 2018 году								
Группы работников	Мужчины			Женщины				
	Количество	% по воз-ой группе		Количество	% по воз-ой			
1.Руководители	1172	14,91		112	3,4			
2. Специалисты и служащие	720	9,16		1001	30,46			
3. Рабочие	5966	75,93		2173	66,14			
итого	7858	100		3286	100			
Динамика возрастного состава персонала в 2018 году								
Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты и служащие		Рабочие			
	Кол-во	% по руков.	Кол-во	% по спец.	Кол-во	% по рабоч.		
1	2	3	4	5	6	7		
До 18	0	0	0	0	0	0		
18 – 23	0	0	13	0,75	327	4,02		
23 – 35	292	22,72	703	40,84	2847	34,98		
от 35	508	39,53	477	27,74	2504	30,76		
предпенсионный возраст	458	35,66	509	29,58	2440	29,98		
пенсионный возраст	26	2,09	19	1,09	21	0,26		
Итого	1284	100	1721	100	8139	100		
Динамики персонала по уровню образования в 2018 году								
Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие			
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе		
неполное среднее	0	0	3	0,17	275	3,38		
среднее	8	0,62	27	1,55	1553	19,09		

Продолжение таблицы 2.4						
начальное профессиональное	13	1	38	2,18	2753	33,82
среднее профессиональное						
всего	163	12,71	222	12,87	2087	25,64
из них соответствующее позиции	0	0	16	0,92	0	0
высшее профессиональное						
всего	1100	85,67	1431	83,23	1471	18,07
из них соответствующее позиции	1100	85,67	1406	81,68	0	
Качество персонала*	0,86		0,96		0,78	
Динамику персонала по стажу в 2018 году						
Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты и служащие		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 1 года	8	0,62	32	1,84	237	2,91
от 1 года до 2 лет	12	0,93	89	5,17	440	5,40
от 2 лет до 5 лет	64	4,96	264	15,34	1391	17,09
от 5 лет до 10 лет	278	21,71	464	26,94	1825	22,43
от 10 лет до 15 лет	223	17,36	214	12,41	652	8,01
от 15 лет до 20 лет	201	15,66	137	7,98	936	11,49
от 20 лет до 25 лет	193	14,96	227	13,15	991	12,16
более 25 лет	305	23,8	294	17,17	1667	20,51
итого	1284	100	1721	100	8139	100

Анализ основных кадровых показателей позволяет сделать следующие *выводы. Положительные тенденции:* 1) линейно-функциональная структура управления, главный плюс – благодаря эффективности каналов организационного взаимодействия на высшем уровне управления, быстро делегируются полномочия, однако есть риск – дублирования управленческих функций; 2) структурированная работа отдела кадров с документами организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера, и, наличие должностных инструкций всех категорий работников и их строгое соблюдение, выполнение всех функций и обязанностей; 3) высокий уровень квалификации hr-менеджеров, что позволяет эффективно и результативно выполнять основную задачу в области управления персоналом; 4) относительно стабильная команда в двух HR управлениях, координирующих работу системы управления человеческими ресурсами; 5) выплата всех социальных пособий в

соответствии с трудовым законодательством. Для металлургического комбината структура персонала по половому признаку соответствует специфике предприятия и сложности физического труда оказываемых услуг. Отметим, что ведется работа, связанная с повышением квалификации кадров (в целом, квалификационный уровень по всем категориям персонала достаточно высокий), однако – процесс не является системным (мотивационно-целевым), и отмечается вовлеченность персонала исключительно в такие формы обучения, как: профессиональная подготовка, то есть, подготовка новых рабочих и получение высшего образования (или обучение вторым профессиям за счет обучаемого).

Негативные аспекты системы управления персоналом: 1) увеличение рабочей нагрузки hr-менеджеров в условиях системных организационных изменений; 2) слабая система мотивации руководителей подразделений в плане стимулирования (и самомотивации) повышения квалификации своих подчиненных; 3) наличие такого целевого механизма для менеджеров, например, как прием на работу только опытного персонала для комбината, не желание сразу обучать новичков на этапе адаптации специфике работы в организации. 4) Отнесем к недостаткам и показатели по стажу: самая большая стажевая группа – это рабочие со стажем от 5 до 10 лет. Наименьший состав имеет стажевая группа, в которую входят руководители, работающие на предприятии до 1 года. По этой же группе в течение всего периода происходит небольшое увеличение работающих, это негативная тенденция, так как это тенденция к снижению притока молодых кадров.

Таким образом, основные организационно-экономические и кадровые показатели по исследуемым направлениям находятся на уровне – выше среднего. Это хороший общий показатель.

Первое направление эмпирического исследования – анализ организационного поведения персонала и показателей эффективности персонального развития в организации. Диагностика осуществлялась в разрезе нескольких аспектов.

1. Эффективность элементов подсистем организационного поведения персонала.

2. Экспертная оценка стилей руководства.

Представим результаты исследования эффективности элементов подсистемы «нормы поведения» (рис. 2.1 – 2.4).

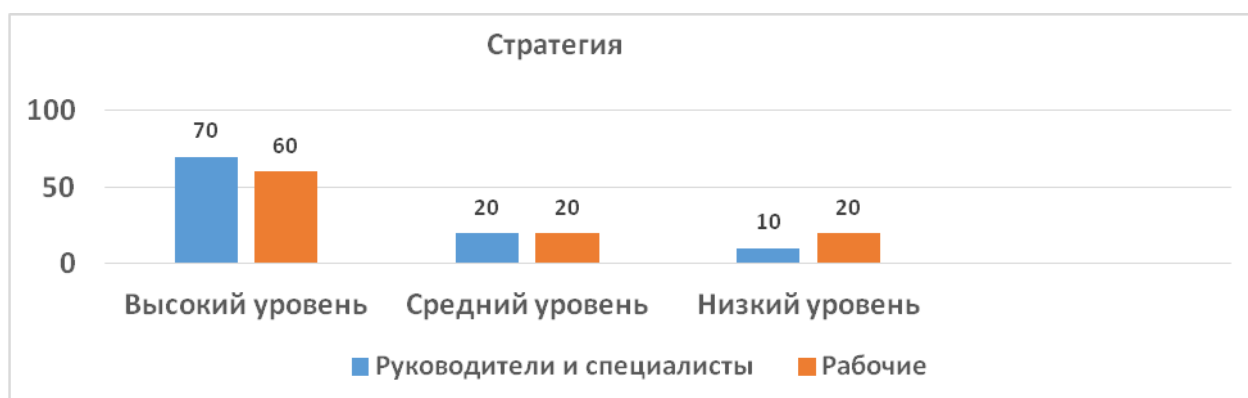


Рис. 2.1 Операционализация проблем эффективности элементов системы «нормы поведения» - подсистема «стратегия»



Рис. 2.2 Операционализация проблем эффективности элементов системы «нормы поведения» - подсистема «ценности и нормы внутриорганизационных коммуникаций»



Рис. 2.3 Операционализация проблем эффективности элементов системы «нормы поведения» - подсистема «традиции и технологии»

Таким образом, исследование показало, что более 40% респондентов, отмечают, что нормы поведения представляют собой набор правил, некоторые действующие, некоторые – существуют только на бумаге. 40% высказались за то, что в их подразделении существует определенный набор традиций, часть из которых были внедрены для поддержания определенных норм поведения и дисциплины, а часть возникли стихийно. 10% отметили, что ценности подразделения формируется абсолютно случайно, и чаще всего существуют на бумаге и большого влияния на их поведение не оказывают.



Рис. 2.4 Операционализация проблем эффективности элементов подсистемы «нормы поведения»

Результаты исследования эффективности элементов подсистемы организационного поведения «нормы и культура деятельности» (рис. 2.5 – 2.7).

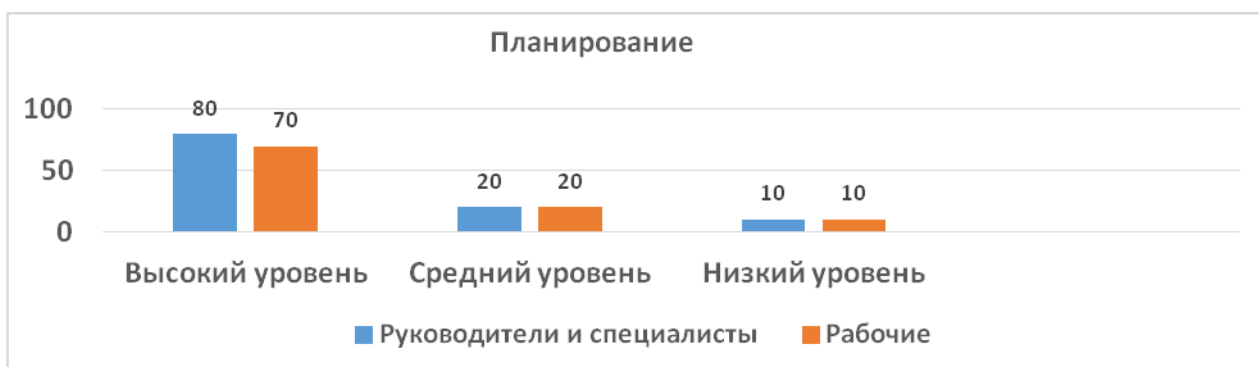


Рис. 2.5 Операционализация проблем эффективности элементов подсистемы «культура деятельности» – «планирование»

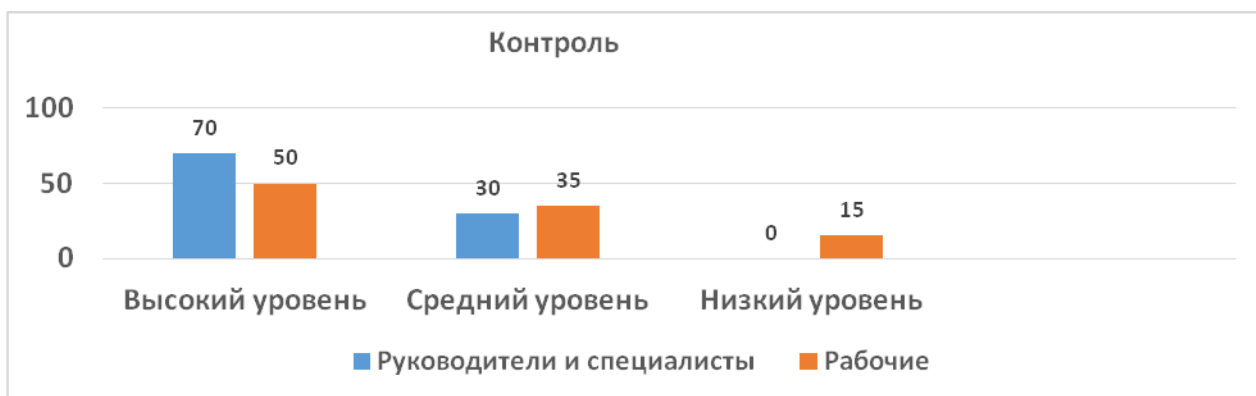


Рис. 2.6 Операционализация проблем эффективности элементов подсистемы

«культура деятельности» - «контроль»



Рис. 2.7 Операционализация проблем эффективности элементов подсистемы

«нормы и культура деятельности»

Главный вывод – 30% респондентов отметили, что в их подразделении не существует четко налаженной системы планирования деятельности сотрудников, стратегий поведения, в том числе, в конфликтных ситуациях и т.д. 41% – система контроля взаимоотношений между руководителями и подчиненными, или межличностных взаимоотношений в подразделениях не отличается многообразием форм, в основном представлена контролем результата. 30% отметили, что они не видят четко налаженной системы планирования деятельности сотрудников. Более 40% – мотивационная политика не имеет достаточного количества стимулирующих мероприятий, которые бы сами респонденты оценивали для себя как эффективные.

Результаты исследования эффективности элементов подсистемы организационного поведения «сплоченность и командообразование» (рис. 2.8).



Рис. 2.8 Операционализация проблемы эффективности элемента подсистемы «сплоченность и командообразование»

Вывод: 50% – в подразделении существует коллектив, разбитый на большие и малые группы по интересам общения и взаимному отношению. Следовательно, не всегда удастся сформировать единую команду для достижения целей. Более 40% – в трудовом коллективе не всегда наблюдаются стабильные взаимоотношения: существуют мелкие конфликты, противоборство, в общении могут нарушаться этические нормы и принципы взаимного уважения сотрудников. 40% респондентов отметили, что при введении инноваций требуются усилия и административный ресурс.

Проанализируем информационно-коммуникационные каналы между подразделениями и звеньями управления (рис. 2.9 – 2.10). В организации существует локальная корпоративная электронная почта. А также разные программные продукты, которые позволяют сотрудникам обмениваться мгновенными сообщениями находясь на своем рабочем месте, то есть работники активно взаимодействуют друг с другом, что в свою очередь повышает информационный обмен и принятие решений в условиях мозгового штурма или консультационных рекомендаций.



Рис. 2.9 Операционализация проблемы эффективности элемента подсистемы «коммуникации с коллегами»



Рис. 2.9.1 Операционализация проблемы эффективности элемента подсистемы «готовность к групповой работе»



Рис. 2.10 Операционализация проблемы эффективности элемента подсистемы «внутриорганизационные коммуникации»

Таким образом, 41% респондентов отметили, что в деловых коммуникациях между сотрудниками их подразделения может присутствовать искажение информации и привнесение личностных смыслов в деловое общение. 30% – при коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом руководители подразделений не всегда проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности.

Система обучения в компании реализуется и координируется сотрудниками управления по работе с персоналом при участии начальников отделов, которые включаются в работу по оптимизации развития персонала (таблица 2.5).

Матрица ответственности управления по работе с персоналом
(функция развития и обучения персонала)

Перечень должностных лиц управления согласно штатному расписанию	Директор по персоналу	Начальник Управления подбора и развития персонала	Руководители Дирекций и Управлений
Наименование работ (процессов), выполняемых управлением			
По группе задач «Организация развития и обучения персонала»			
Совершенствование системы обучения, организация системы непрерывного обучения в компании	У, О	И	С
Организация процессов внутреннего обучения	У, О	И	С
Организация процессов внешнего обучения	У, О	И	С
Организация командировок и стажировок сотрудников	У, О	И	С

Кроме вышеперечисленных видов работ, управление занимается составлением планов обучения сотрудников. Сводный план обучения сотрудников составляется раз в полугодие. Начальник управления с руководителями подразделений организует, совершенствует и поддерживает систему непрерывного обучения в компании, соответственно подготавливает план по обучению каждой группы сотрудников. По окончании обучения сотрудников составляет аналитический отчет о результатах обучения, рекомендации по сотрудникам, дальнейшему эффективному использованию сотрудников.

Для организации профессионального обучения персонала начальником управления составляется план повышения квалификации персонала. Результатом профессионального обучения персонала является представленный документ, подтверждающий повышение квалификации. Менеджер по персоналу, согласно должностной инструкции, только принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников, а также участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров.

По итогам 2017 года показатели обучения персонала очень хорошие:

- количество обученных работников – 2030 человек (всех категорий персонала), в том числе:
- большая часть, в учебном центре управления подбора и развития персонала – 1138 человек;
- в учебных центрах РФ – 294 человека;
- в подразделениях комбината – 589 человек.

Общая сумма затрат на подготовку и повышение квалификации персонала – 9 148, 13 тыс. руб.

В течение первого полугодия 2018 года обучение в компании (общекорпоративный уровень) прошли 351 специалист (для только категории – специалисты), это очень хороший показатель. Из них тренинг «Война с возражениями» прошли 152 человека, семинар «Харизматичный лидер» – 23 человека, вебинар «Современный кадровик» – 2 человека, практические занятия и вводные лекции – 153 человека (рис. 2.11).

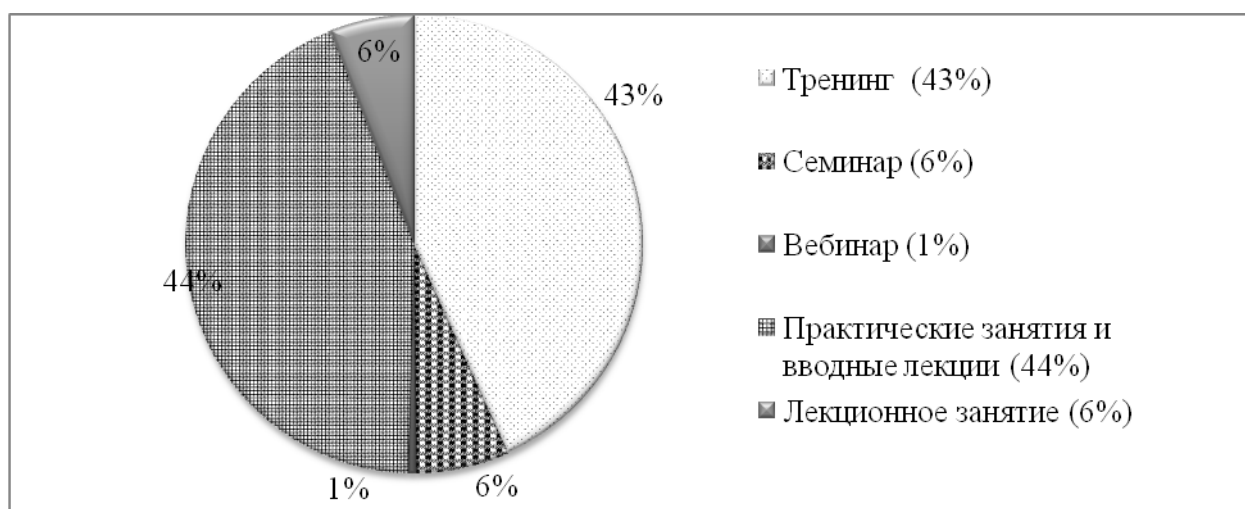


Рис. 2.11 Основные формы и методы обучения персонала (общекорпоративный уровень)

Анкетирование и экспертная оценка форм и методов обучения на индивидуальном уровне и профессиональном, позволили определить следующие данные (табл. 2.6). Сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответов.

Основные формы и методы обучения

Формы и методы обучения	Специализированный (профессиональный) уровень обучения, %	Индивидуальный уровень обучения, %
Лекции	36	74
Семинары	42	59
Учебные кино и видеофильмы	26	18
Тренинги	9	19
Компьютерное обучение (ДО)	52	-
Групповые обсуждения	6	63
Деловые и ролевые игры	2	-
Курсы повышения квалификации (разбор практических ситуаций)	18	-
Баскет – метод (разбор деловых бумаг)	3	-
Стажировки	69	39
Рабочая ротация	12	-

Данные таблицы 2.6 показывают распределение форм и методов обучения в зависимости от уровня обучения. Так, лекции, семинары, тренинги, учебные фильмы используются на всех уровнях. На наш взгляд, недостаточное внимание уделено таким методам обучения персонала на данных уровнях как case-study и баскет-метод. Только 16% респондентов, прошедших специализированное обучение, отмечают использование рабочей ротации. На наш взгляд, это действительно необходимо, но в данном случае, процент респондентов, указавших на использование данного метода, невелик.

Следующий показатель для исследования – адаптация сотрудника, в основном, проходит в период испытательного срока, в рамках первичного обучения. Адаптационный период для каждого отдельного сотрудника разный, варьируется от одной недели до года, это связано с условиями труда и психологическими особенностями личности. После прохождения испытательного срока, сотруднику предоставляется «Оценочный лист сотрудника, прошедшего испытательный срок». После заполнения анкеты сотрудником, ее помещают в архив.

Мы проанализировали 50 (пятьдесят) оценочных листов именно рабочих, которые на момент исследования, только недавно устроились в

организацию (Производственно-техническая дирекция) и завершали прохождение испытательного срока. Результаты анализа представлены на рисунке 2.12.

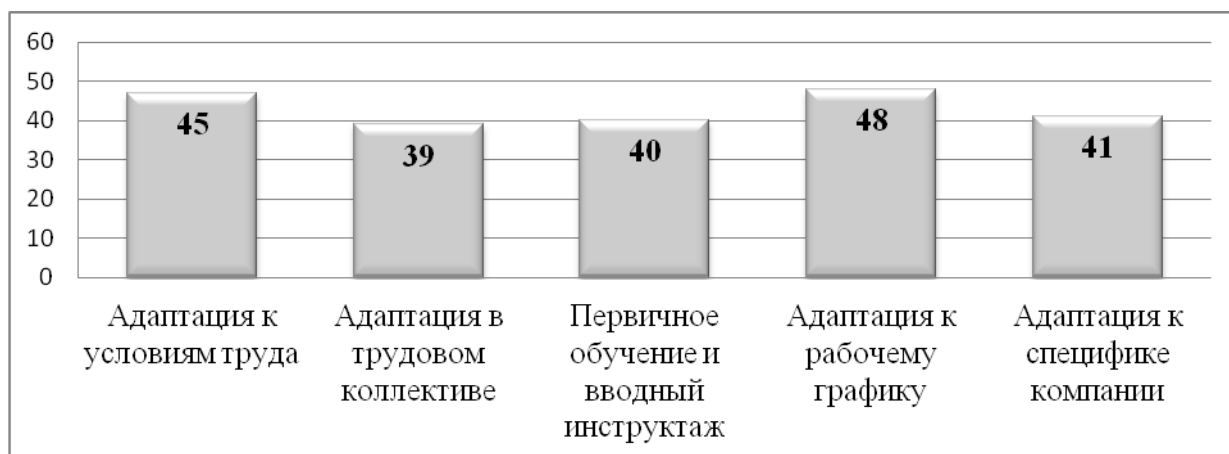


Рис. 2.12 Основные показатели адаптации персонала (категория рабочие), 2018 г.

Таким образом, все показатели выше среднего. Для наиболее точного анализа данных об адаптации, мы сократили область исследуемых в анкете показателей, оставив только необходимые для проблематики нашего исследования и отразили совокупность положительных отзывов по каждому из выбранных критериев. Вывод: адаптация к условиям труда прошла успешно для 45 из 50 рассмотренных сотрудников, что говорит о необходимости оптимизации условий труда, с учетом выявленных локальных проблем, однако показатель, тем не менее достаточно высок. Адаптация в трудовом коллективе – 39 из 50 человек, это средний показатель, возможен риск проявления организационных патологий в психологическом климате и формируемой корпоративной культуре. Показатели «Первичное обучение и вводный инструктаж» и «Адаптация к специфике компании» достаточно низкие – 40 и 41 респондент из 50 оценивают их положительно, это может быть обусловлено отсутствием опыта на уровне тайм-менеджмента и включенности в производственный процесс принятий решений, а также недостаточным количеством методов в системе первичного обучения. Рассмотрим показатель – удовлетворенность профессиональной деятельностью и удовлетворенность возможностями обучения и продвижения (рис. 2.13).

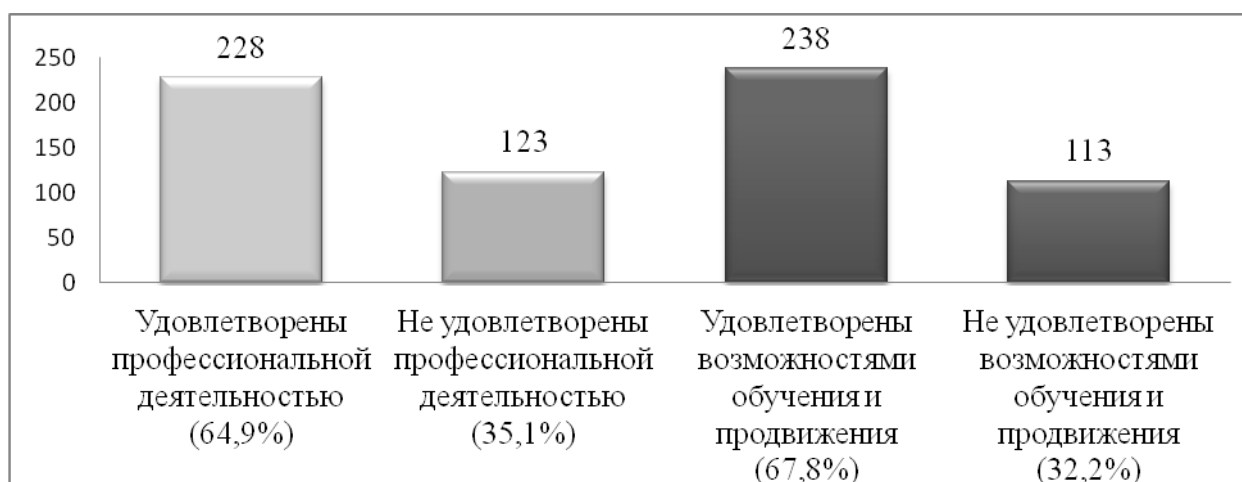


Рис. 2.13 Удовлетворенность профессиональной деятельностью и возможностями обучения и продвижения, 2018 г.

Исследование показало, что удовлетворенность профессиональной деятельностью составляет 64,9%. Показатель удовлетворенности возможностями обучения и продвижения имеют соотношение 67,8% удовлетворенных к 32,2% не удовлетворенным. Вывод: необходимы мероприятия по совершенствованию методов обучения в соответствии с целями и потребностями разных категорий персонала.

Результаты ответов на вопрос о последующих изменениях в трудовой деятельности представлены в таблице 2.7. Сумма ответов превышает 100%, так как можно было выбрать несколько вариантов ответов.

Таблица 2.7

Существенные изменения в трудовой деятельности по окончании обучения

	специализированный (профессиональный) уровень обучения, %	общекорпоративный уровень обучения, %	индивидуальный уровень обучения, %
Карьерный рост	16	36	14
Переход на другую должность	32	19	9
Расширение или изменение сферы трудовых обязанностей	39	38	36
Включение в кадровый резерв	12	19	24
Ничего не изменилось	9	36	59

Данные, представленные в таблице 2.7, также показывают существенные различия результатов обучения в зависимости от уровня обучения. Так, 36% респондентов указали на карьерный рост по окончании

корпоративного обучения. На наш взгляд, респонденты из этой группы обучаемых, прежде всего, молодые сотрудники, скорее имели ввиду закрепление в штате организации. Показательным является, что 32% опрошенных указали на переход на другую должность по окончании профессионального уровня обучения. Достаточно высокий показатель распределения ответов респондентов, указывающий на расширение или изменение сферы трудовых обязанностей (39%, 38% и 36% по уровням обучения), говорит о полезности пройденного обучения и применения результатов обучения в профессиональной сфере. Тем не менее, 59% респондентов, проходивших индивидуальный уровень обучения, отмечают отсутствие каких-либо изменений.

Вывод: наименее эффективный уровень обучения в зависимости от оценки его эффективности респондентами, а также применяемых методов обучения – корпоративный, несмотря на то, что работает Учебный центр. Индивидуальный уровень обучения инициируется персоналом, и отмечается, как полезный и необходимый, но, в силу специфики деятельности организации и очень большого количества персонала, не приносит действенных результатов, как инструмент карьерного роста и т.п.

Следующее направление исследования – анализ показателей мотивации к обучению у сотрудников АО «ОЭМК» в 2018 г. Респондентами выступили сотрудники категорий специалисты и руководители (рис. 2.14).

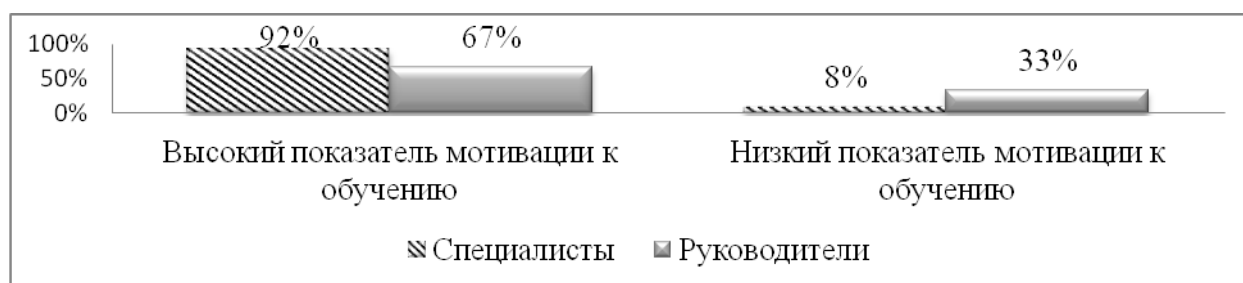


Рис. 2.14 Показатели мотивации к обучению у специалистов и руководителей, 2017 г.

Таким образом, мотивация к обучению у специалистов, выше чем у руководителей, так как высокие показатели мотивации преобладают у 92% специалистов, в то время, как тот же показатель присутствует лишь 67%

опрошенных руководителей. То есть 33% руководящего состава компании не мотивированы к обучению, как себя, так и своих подчиненных, отсюда можно сделать вывод, что в компании существует следующая проблема – нежелание руководящего состава мотивировать своих подчиненных в области обучения и продвижения по карьерной лестнице, и отсутствие самомотивации с целью повышения квалификации. Респонденты ответили (33% руководителей), что не видят социально-экономической эффективности в реализации комплексных программ обучения и не готовы быть их инициаторами и (или) разработчиками.

Следующее направление исследования – анализ общих показателей, оценивающих социально-психологический климат и лояльность в коллективе, которые являются действенными индикаторами эффективности и результативности системы управления организационным поведением. На наш взгляд, необходимо аккумулировать триаду взаимодействия «организационное поведение – образование – корпоративная культура».

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в компании, большинством респондентов отмечены: недостаточная материальная мотивация сотрудников, напряженные отношения между сотрудниками и отсутствие системы моральной мотивации сотрудников, которые были отмечены соответственно 65,1; 32,6; и 18,6% опрошенных (табл. 2.8). При этом такие причины как частые конфликты и повышенная текучесть кадров, отсутствие моральной мотивации, неудовлетворительный стиль высшего руководства отмечены сравнительно небольшим числом респондентов.

В ходе изучения мнения сотрудников организации о влиянии руководителя на дела в коллективе было установлено, что большинство опрошенных (38,3%) придерживаются мнения, что руководитель, пожалуй, оказывает влияние на дела в коллективе, 30% опрошенных трудно сделать

вывод о влиянии руководителя, 28,3% опрошенных считают, что руководитель безусловно оказывает влияние на дела в коллективе.

Таблица 2.8

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Какие причины мешают развитию положительной психологической атмосферы в организации (подразделении)?»

Валидные	Варианты ответов	% от ответивших
1	Неудовлетворительный стиль высшего руководства	4,7
2	Плохие условия труда	7,0
3	Напряженные отношения между сотрудниками	32,6
4	Частые конфликты	4,7
5	Повышенная текучесть кадров	0
6	Неэффективная система стимулирования и мотивации сотрудников	65,1
7	Отсутствие системы моральной мотивации сотрудников	4,7
8	Отсутствие обучения персонала	18,6
	Сумма:	137,2
	Итого	100,0

В ходе оценки по 5-бальной шкале степени развития выделенных качеств непосредственного руководителя опрашиваемыми сотрудниками организации, было установлено, что по всем качествам руководителя преимущественным большинством респондентов дана оценка в 4 или 5 баллов (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Как Вы считаете, пользуется ли руководитель (начальник отдельного подразделения) реальным влиянием на дела коллектива?»

Валидные	Варианты ответов	% от ответивших
1	Безусловно, да	28,3
2	Пожалуй, да	38,3
3	Трудно сказать	30,0
4	Пожалуй, нет	3,3
5	Безусловно, нет	0,0
	Итого ответивших:	100,0

Средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя варьируют в пределах от 3,79 до 4,12 балла. При этом такие качества как общественная активность и общительность оценены ниже других. Наиболее высоко оценены такие качества руководителя как требовательность, справедливость и доброжелательность.

Оценка степени развития качеств руководителя в соответствии с ранжированным значением балльной оценки представлена на рисунке 2.15.

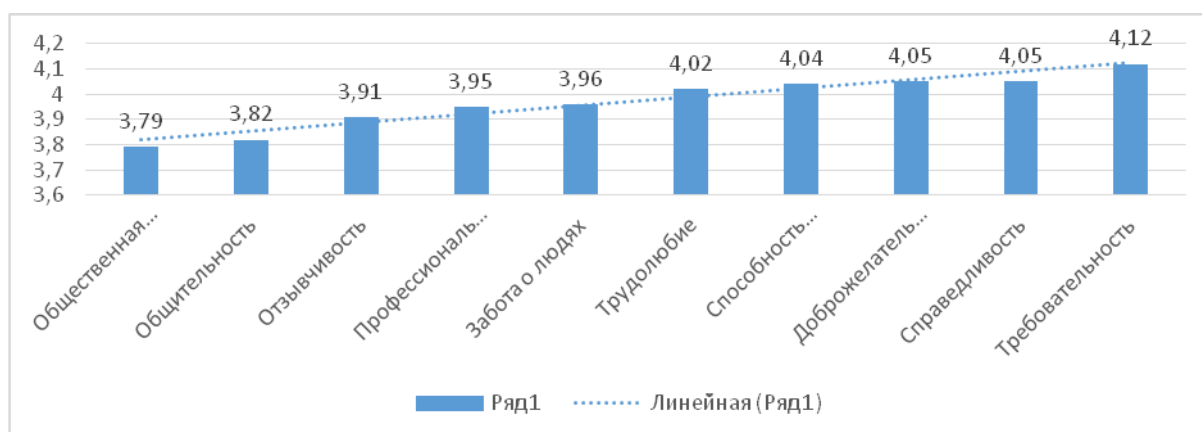


Рис. 2.15 Средние значения оценки респондентами степени развития качеств руководителя, балл

Исследование распределения ответов респондентов на вопрос «Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств большинства членов коллектива?», показало, что большинство опрошенных дали ответ «Не знаю, не задумывался». Наглядно распределение ответов респондентов представлено в таблице 2.10 (рис. 2.16).

Таблица 2.10

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику»

N	Подвопросы:	Да	Пожалуй, да	Не знаю, не задумывался	Пожалуй, нет	Нет	Валидные:
1	А) Личные качества большинства членов коллектива (вашего отдела)	8(12,5%)	18(28,1%)	32(50,0%)	4(6,3%)	2(3,1%)	64(100,0%)
2	Б) Деловые качества большинства членов коллектива	5(8,6%)	12(20,7%)	36(62,1%)	2(3,4%)	3(5,2%)	58(100,0%)

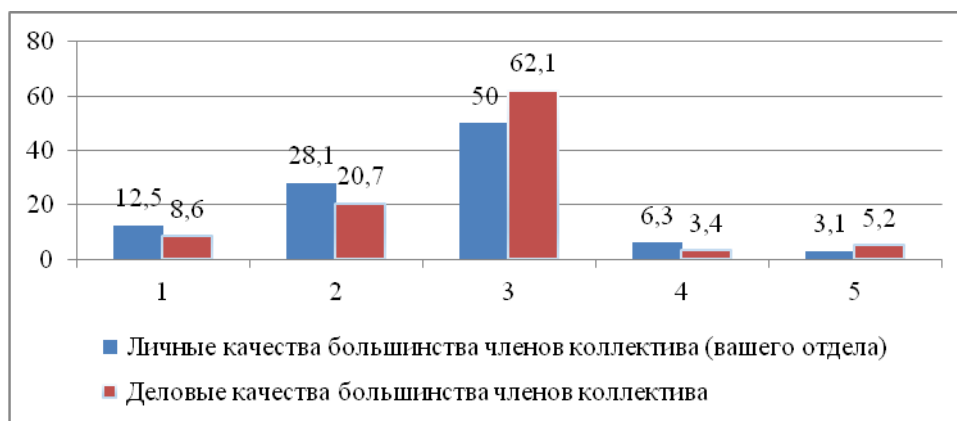


Рис. 2.16 Распределение ответов респондентов о возможности дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств большинства членов трудового коллектива, %

Результаты оценки социальной атмосферы, преобладающей в коллективе, по 9 бальной шкале, представлены в таблице 2.11. Существенным можно признать удельный вес опрошенных, которые считают, что в коллективе преобладает атмосфера, близкая к атмосфере уважения, подчеркнем, исключительно, в своем отделе (подразделении): так в 7, 8 и 9 баллов оценили атмосферу в коллективе соответственно 16,4%; 9,8% и 27,9% опрошенных. Наиболее часто встречаемыми являются оценки, равные 5 и 9 баллам. На долю минимальных баллов оценки, равных 1, 2 и 3 баллам в общей сложности приходится 3,2 % ответов респондентов.

Среднее значение оценки, исходя из результатов анкетирования, составляет 6,79, что значительно выше среднего возможного значения.

Таблица 2.11

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?»

Валидные	Варианты ответов	% от ответивших
1	1	1,6
2	2	0,0
3	3	1,6
4	4	1,6
5	5	24,6
6	6	16,4
7	7	16,4
8	8	9,8
9	9	27,9
	Итого ответивших:	100,0

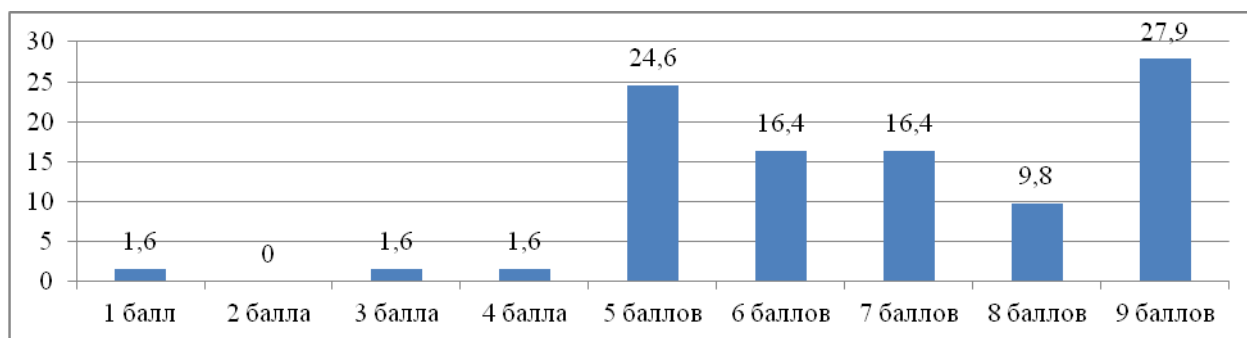


Рис. 2.17 Распределение ответов респондентов относительно оценки атмосферы, преобладающей в трудовом коллективе по 9-ти бальной шкале

В ходе исследования респондентами был предложен ряд мероприятий, проведение которых, может улучшить социально-психологический климат (рис. 2.18). Большинство опрошиваемых (51%) в качестве такого мероприятия видят повышение уровня оплаты труда, 16% респондентов за проведение корпоративных вечеров, по мнению 12% необходимо проведение корпоративных спортивных соревнований между сотрудниками коллектива.

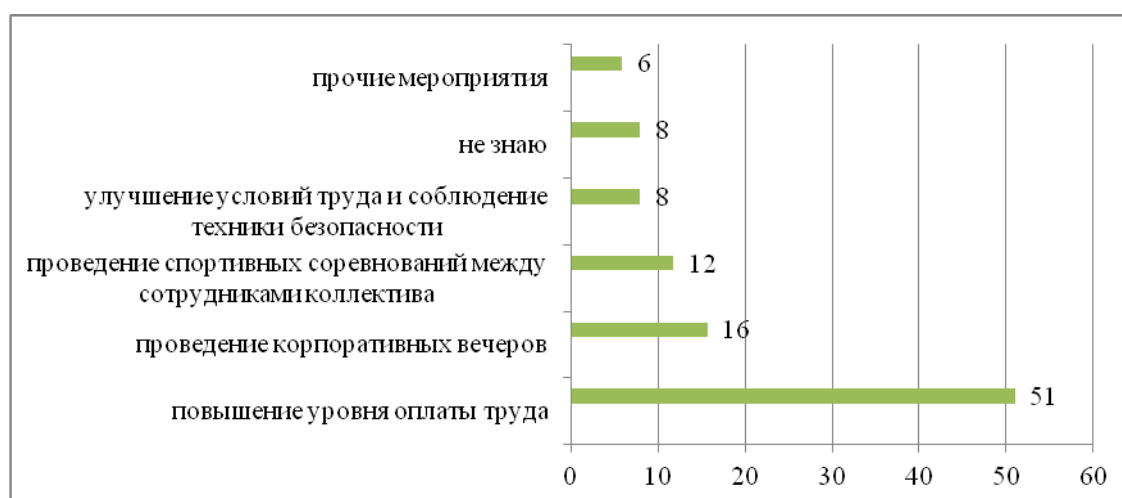


Рис. 2.18 Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения мероприятий для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе, %

Таким образом, в целом эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности в организации можно оценить положительно. Среднее значение оценки психологической атмосферы по 10-бальной системе всеми респондентами составляет 7 баллов, что выше среднего значения возможной оценки.

Основной проблемой в системе обучения (экспертное заключение специалистов отдела управления по развитию персонала) является

человеческий фактор – не желание большинства начальников отделов обучать и мотивировать свой персонал, осуществлять контроллинг и обратную связь, инициировать новые интерактивные методы обучения «без отравы от производства».

Исследование актуального состояния организации процесса высвобождения персонала осуществлялось по следующим направлениям: во-первых, анализ существующей в организации нормативной базы по проблеме высвобождения персонала, во-вторых, эффективность организации процесса высвобождения работников (Приложение 10). Рассмотрим действующий процесс высвобождения персонала в АО «ОЭМК», он достаточно сложный и состоит из 8 основных этапов.

1 этап – решение о процедуре оптимизации численности (не менее чем за 3 месяца до расторжения договоров с работниками), далее, издание Приказа, уведомление профсоюзной организации органов служб занятости, обязательно – создание комиссии с целью выявления работников, не подлежащих увольнению и с целью учета преимущественного права не менее чем за 2 месяца до увольнения, далее – уведомление работников об увольнении (в случае наличия вакансий предложить перевод на другую работу), обязательно – передача всей необходимой информации в центр занятости о каждом конкретном увольняемом работнике, итог – издание приказа об увольнении (рис. 2.19).

Отметим, что если инициатива исходит от организации, то работодатель предлагает сотруднику или иную должность, или переквалификацию. Однако, исследование показало, что на практике двухсторонняя проблема, должность – ниже по функционалу и сложнее (как правило, тяжелый физический труд), переквалификация – носит декларативный характер, система опережающего обучения отсутствует.

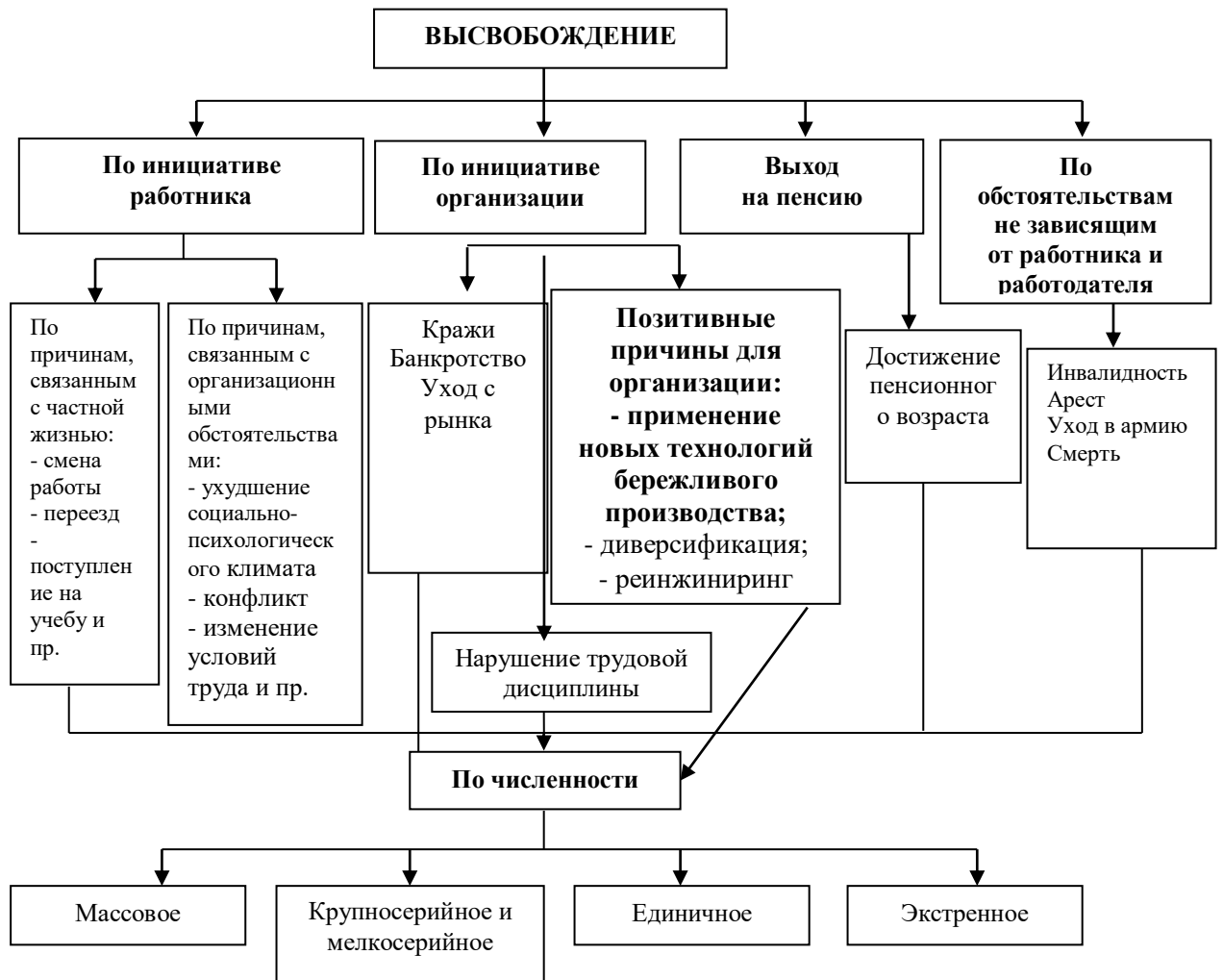


Рис. 2.19 Основные виды высвобождения персонала в АО «ОЭМК»

Процесс высвобождения персонала проходит в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Если работник увольняется по инициативе организации, например, в случае сокращения кадров, банкротства организации, нарушения работником трудовых обязанностей (выговор, замечание) и т.д., увольнение происходит по статье ТК РФ. Также делается запись в трудовой книжке, составляется приказ об увольнении и в последний рабочий день выдается трудовая книжка с указанием причины увольнения (также указывается статья). При сокращении численности или штата работники предупреждаются персонально под расписку не менее чем за два месяца. Выплата месячного выходного пособия и сохраняемого среднего заработка производится по прежнему месту работы в течение трех календарных месяцев. Запись в трудовую книжку об основании и о причине

увольнения (прекращения трудового договора) должна производиться в точном соответствии с формулировками Трудового Кодекса РФ.

Таблица 2.12

Направления внедрения бережливого производства в АО «ОЭМК»

<i>Формирование подсистемы стратегического управления</i>	
Обучение сотрудников, формирование лидеров, формирование ключевых показателей эффективности	Оптимизация организационной структуры по БП, заинтересованность руководителей
<i>Формирование производственной подсистемы (снижение потерь)</i>	
Совершенствование внутренних процессов прогрессивными методами БП, снижение потерь	Обучение сотрудников, система 5С, TPM, SMED
<i>Формирование подсистемы управления человеческими ресурсами</i>	
Ориентация на постоянное совершенствование, командная работа, рациональные предложения, необходимость соответствовать повышенным стандартам и требованиям предприятия	Ориентация на решение проблем, постоянное обучение и совершенствование TWI (производственный инструктаж) В настоящее время – идет формирование бизнес системы «Фабрика идей»

Отметим, что в настоящее время, актуальна проблема разработки стратегии высвобождения персонала в связи с переходом на принципы бережливого управления, активно апробируются лин-технологии (табл. 2.12). «Бережливый менеджмент» АО «ОЭМК» ориентирован не только на снижение затрат и увеличение прибыли, но и на формирование корпоративной культуры бережливого производства, оптимизацию систем обучения и мотивации, которые должны строиться на укреплении элементов лин-культуры, «бережливое» отношение к персоналу.

2.3 Анализ отношения персонала к организационным изменениям и оценка конфликтности на основе выявления показателя социальной напряженности

Следующее направление исследования – локальная оценка сопротивления персонала организационным изменениям, в том числе, связанным с внедрением новых технологий бережливого производства, и

инновациям для выявления выраженности инновационной установки. Для АО «ОЭМК» очень важна стратегическая задача, уже на уровне подбора и отбора, выявлять персонал с высоким уровнем инновационной установки, готовых сразу включаться в процессы организационных изменений (табл. 2.13).

Основной вывод – достаточно высокая степень однообразия в восприятии работниками организационных (инновационных) преобразований. В рамках исследования важен показатель – работники с высшим образованием более инновационны, однако у них достаточно выражено и сопротивление изменениям, причем структура видов сопротивления также связана с уровнем образования. Преобладает сопротивление из-за инерции и страха потерь, и менее выражено сопротивление по причинам признания изменений нецелесообразными, недоверия руководству и неверия в свои силы. Это может свидетельствовать об авторитарном стиле реализации и внедрений организационных изменений без предварительной проработки этой проблемы.

Таблица 2.13

Общие показатели сопротивления организационным изменениям и инновациям

Параметры	\bar{x}	σ	A	E
Возраст	35	10	1,2	0,8
Стаж работы в организации	8,322	6,248	1,398	1,99
Стаж на данном рабочем месте	6,074	5,447	1,955	4,857
Экстраверсия	11,73	3,347	0,059	0,068
Нейротизм	14,73	3,623	0,402	0,383
Лживость	4,75	1,45	- 0,02	- 0,44
Уровень субъективного контроля	26,922	5,4876	0,2346	- 0,1552
Общая инновационная установка	16,37	3,137	- 0,611	0,244
Сопротивление изменениям из-за инерции	15,0588	2,2927	- 0,0646	- 0,4739
Сопротивление из-за страха потерь	13,294	2,1099	- 0,2719	0,0513
Сопротивление из-за признания изменений нецелесообразными	11,11765	2,036144	0,396407	0,520401
Сопротивления из-за недоверия руководству	13,275	2,442	0,0277	0,1455
Сопротивление из-за неверия в свои силы	5,863	1,625	- 0,235	- 0,798
Показатели	\bar{x} - среднее значение; σ – стандартное отклонение; A – асимметрия; E – эксцесс			

Таким образом, с учетом особенностей предмета исследования, во-первых, показатель общей инновационной установки отрицательно соотносится с общим индексом сопротивления. Виды сопротивления изменениям образуют устойчивые соединения, подтверждаемые на уровне факторного анализа: инерция и страх потерь, признание нецелесообразности изменений соотносится с неверием в свои силы.

Определённый интерес вызывает анализ удовлетворённости результатами организационных изменений по категориям работников. Данный анализ выявил следующие особенности. Наиболее высокий уровень удовлетворённости и своим трудом и результатами внедряемых новых технологий демонстрируют руководители, менее всего удовлетворены организацией труда рабочие (табл. 2.14-2.15).

Таблица 2.14

Причастность сотрудников к управлению и лояльность персонала –
Дирекция по персоналу

Анкетные вопросы	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Полож.,%	Отриц., %	Полож., %	Отриц.,%	Полож.,%	Отриц., %
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?	27	73	82	18	90	10
Устраивает ли вас признание вашей роли работника в компании?	17	83	74	26	85	15
По вашему мнению, компания способна помочь в осуществлении ваших планов?	35	65	70	30	90	10

Таблица 2.15

Причастность сотрудников к управлению и лояльность персонала
(все категории персонала)

Анкетные вопросы	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Полож.,%	Отриц., %	Полож.,%	Отриц.,%	Полож.,%	Отриц., %
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?	17	83	64	36	80	20
Устраивает ли вас признание вашей роли работника в компании?	37	63	74	26	78	22
По вашему мнению, компания способна помочь в осуществлении ваших планов?	35	65	70	30	64	36

Таким образом, обобщая результаты исследования, в широком контексте, можно отметить, что большая часть респондентов – в рамках среднего значения – оценила все параметры удовлетворенностью результатами проводимых организационных изменений. На наш взгляд, основная задача – сделать открытыми для обсуждения успешные результаты именно коллективной работы и, следовательно, улучшить направления обмена опытом; актуализировать и повысить престижность за инициативность, за установление открытой обратной связи. Это в свою очередь ведет к укреплению корпоративной культуры.

Для того чтобы цели организации представляли интерес для сотрудников и гармонизировали с их личными и целями, необходимо иметь достоверные представления о методах мотивациях, которыми они руководствуются в повседневной деятельности. Это особенно важно сегодня в условиях трансформирующейся инновационной экономики. Поэтому главной задачей руководителей после определения целей организации является детальный анализ мотивационной структуры деятельности всего коллектива. Такой управленческий подход обеспечивает уменьшение потенциальной конфликтной зоны. Учет мотивации работников даёт возможность мобилизовать коллективный потенциал, который является самым действенным из всех существующих групповых мотивов объединения способностей и возможностей для достижения организационных целей.

Для локальной оценки мотивации сотрудников и их удовлетворённости факторами и методами мотивации мы исследовали все категории персонала в рамках определенной выборки предмета исследования (табл. 2.16).

Основной вывод – по большей части факторов удовлетворенность производственными факторами рабочих оказалась среднего и ниже среднего уровней, факторы, которые достаточно влияют на возможность возникновения конфликтных ситуаций – находятся в зоне риска: «Оплата труда, премии, поощрения», «Условия труда», «Информирование

коллектива», «Взаимоотношения в коллективе», «Отношение к инициативным работникам» и «Возможность защиты от несправедливости».

Таблица 2.16

Удовлетворённость персонала производственными факторами и методами мотивации

Вопросы	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Удовл.%	Не удов.%	Удовл.%	Не удов.%	Удовл.%	Не удов.%
Уровень оплаты труда	27	73	65	35	86	14
Информирование коллектива	39	61	78	22	63	37
Возможность доведения своего мнения до руководства	45	55	69	31	95	5
Состояние трудовой дисциплины	86	14	72	28	85	15
Условия труда	60	40	69	31	72	18
Взаимоотношения в коллективе	60	40	75	25	83	17
Организация питания	23	77	36	64	95	5
Материально-техническое обеспечение	30	70	68	32	75	25
Отношение к инициативным работникам	23	77	47	53	82	18
Система поощрения лучших сотрудников	36	64	39	61	85	15
Взаимоотношение с руководством	35	65	72	28	95	5
Возможность защиты от несправедливости	15	85	64	36	85	15
График работы	86	14	98	2	90	10

Результаты исследования показали, что важнейшими установками во время рабочего процесса являются: удовлетворенность трудом, приверженность организации, вовлеченность в работу, установка на совместную деятельность, обмен опытом. Отметим, что удовлетворенность трудом понимается нами и как положительное эмоциональное состояние, возникающее вследствие оценки своей работы или производственного опыта. Такое состояние является результатом восприятия самими работниками того, насколько хорошо работа обеспечивает их главные потребности. Удовлетворенность работой в большей степени присуща людям, чей

«психологический контракт» можно назвать выполняемым, и усилия, которые человек затрачивает на работу соответствуют получаемому вознаграждению.

Следующее направление исследования – проведение тестирования по методике диагностики межличностных отношений Т. Лири. Результаты исследования представлены в виде сводной таблицы (табл. 2.17).

Анализ результатов показал, что для определения основных социальных ориентаций мы использовали октанту, то есть восемь категорий. Методический приём Т. Лири позволяет изучать проблему психологической совместимости сотрудников организации. В частности, у управленческого персонала основополагающим компонентом является доминирование, в то время как у специалистов и рабочих этот компонент находится на среднем уровне. Такое положение в целом не противоречит логике построения моделей организационного взаимодействия и не является конфликтогенным фактором.

Таблица 2.17

Результаты опросника по методике Т. Лири

Черты	Рабочие, кол-во человек в %	Специалисты, кол-во человек в %	Руководители, кол-во человек в %
Доминирование	36	59	94
Уверенность в себе	37	63	91
Агрессивность	64	90	82
Скептицизм	92	68	64
Подчинение	39	75	12
Доверчивость	15	58	69
Дружелюбие	62	52	72
Отзывчивость	61	49	84

Достаточно тревожным является показатель доверчивости у рабочих. Он находится на уровне ниже среднего, что говорит о нежелании или невозможности доверять своим коллегам и руководству, в частности. Это может привести к ухудшению отношений между работниками. Фактор доверия играет важную роль в становлении и развитии эффективной

корпоративной культуры, которая в свою очередь, является основой создания бесконфликтной атмосферы в рабочем коллективе и открытых коммуникаций.

Исследование социально-психологического климата – методика О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто, данные представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Результаты опросника по методике О.С. Михалюка и А.О. Шалыто

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Рабочие	- 0, 30	- 0, 26	0, 13
Специалисты	- 0, 12	0, 19	0, 28
Управленческий персонал	0, 35	0, 64	0, 79
Итого:	- 0, 07	0, 57	1, 2

Результаты исследования социально-психологического климата позволили сделать следующие выводы:

1. Показатели трёх компонентов (эмоционального, когнитивного и поведенческого) разнятся в соответствии с занимаемой должностью сотрудников.

2. Показатели имеют разные значения, то есть эмоциональный компонент рабочих не совпадает с их когнитивным и поведенческим компонентами. Это говорит о наличии диссонанса между диспозициями сотрудников. Такой диссонанс является опасным фактором, поскольку его наличие свидетельствует о дисгармонии в коллективных отношениях и может послужить причиной социально-трудового конфликта.

О методах регуляции социального поведения и о диссонансе в диспозициях писал В.А. Ядов [86]. В частности, пользуясь теорией диспозиционной регуляции социального поведения личности, можно выявить несоответствие когнитивных и эмоциональных составляющих поведенческому аспекту. Часто такое несоответствие возникает в связи с наличием некоего дисбаланса между ожидаемым и действительным. Особенно острый диссонанс между компонентами наблюдается у рабочих, что говорит о них как о самой конфликтной группе.

Введённый нами показатель «итога», даёт наглядное представление о состоянии социально-психологического климата в коллективах организаций. В частности, мы видим, что эмоциональный компонент имеет отрицательный показатель, хотя показатель поведенческого компонента в «плюсе». Это говорит о наличии диссонанса на уровне целой организации. Безусловно, общая картина выглядит не такой проблемной из-за сглаживания показателей. Например, эмоциональный аспект имеет большое несоответствие между работниками и управленцами, но в общем даёт средний показатель.

В целом, данные две методика позволили нам определить уровень конфликтности персонала в производственной системе взаимоотношений, который оказался достаточно высок. Основная проблема кроется в несоответствии ожиданий рабочих с реальной внутренней средой организации и производственным процессом. Однако, это не сказывается на их поведении слишком явно и проблемно, не доводя тем самым до открытых столкновений с начальством, тем не менее такое недовольство вызывает скрытое противостояние. Итог – при неблагоприятных факторах, например, внедрения новых технологий бережливого производства, это может быстрыми темпами вылиться в сопротивляемость и высокую текучесть кадров. Сотрудник воспринимает внутреннюю организационную и управленческую среду через несколько факторов: стиль управления руководителя, характер коммуникаций и внутренняя политика, технические и технологические процессы, планирование работы, условия труда и дополнительная мотивация, групповые нормы поведения.

Положительная установка определяет конструктивное поведение сотрудника на работе, негативная по отношению к труду установка с большой степенью вероятности предсказывает нежелательные поступки персонала (безответственность, снижение уровня вовлечённости в работу, прогулы, увольнение, хищения и т.д.).

Оценка конфликтности организации на основе выявления показателя социальной напряженности составила 39%, это пограничный показатель, которые делает акцент, что при неблагоприятных условиях проведения организационных изменений, персонал может не только начать сопротивляться, но и активно выражать свое недовольство, как следствие, разного вида организационные конфликты.

Для обобщения полученных результатов комплексного исследования проведем SWOT – анализ (рис. 2.20).

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ <i>за счет сильных сторон</i>	ПРЕОДОЛЕНИЕ РИСКОВ <i>за счет сильных сторон</i>
<p>1) Стабильное финансовое положение и низкая текучесть кадров. Высококвалифицированные руководители (высший уровень).</p> <p>2) Рост потребности в обучении у специалистов. Высокая степень готовности персонала включаться в обучение.</p> <p>3) Хорошо развиты внутрикорпоративные информационные каналы.</p> <p>4) Выше среднего значения-оценены параметры удовлетворенности трудом: социально-психологический климат.</p> <p>5) Выстроенная система управления кадровым резервом.</p> <p>6) Разработано «Положение об обучении персонала», регламентирующие документы, оценочный инструментарий процессов обучения персонала. Действующая система адаптации (наставничество).</p> <p>7) Эффективная система контроля дисциплины труда.</p> <p>8) Высокий уровень признания необходимости запланированных изменений.</p> <p>9) Реализуется технология 5С.</p>	<p>Повышение квалификации сотрудников.</p> <p>Увеличение ценности профессионализма, ответственности работников.</p> <p>Повышение производительности труда.</p> <p>Повышение инновационной готовности персонала, инициативности.</p> <p>Мотивация и удержание высококвалифицированных специалистов, с опытом работы.</p> <p>Повышение уровня удовлетворённости трудом.</p> <p>Разработка и внедрение философии бережливого производства.</p> <p>Открытие лин-офиса.</p> <p>Лин-учет и расчет эффективности.</p> <p>Встраивание качества в процесс.</p> <p>Повышение социальной ответственности.</p>	<p>Постоянное повышение квалификационного уровня персонала.</p> <p>Развернутая маркетинговая политика.</p> <p>Совершенствование процедуры найма и отбора персонала.</p> <p>Оптимизация и внедрение новых принципов и подходов к оплате труда и мотивации персонала.</p> <p>Реализация программы совершенствования организационного поведения на основе развития БП.</p>

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	УГРОЗЫ
<p>1) Рассеивание целей мотивации руководящего состава к обучению своих подчиненных.</p> <p>2) Сопротивление персонала (категория рабочие) инновационным организационным изменениям.</p> <p>3) Не разрабатываются программы обучения в соответствии с основными характеристиками, выявленным видом и ориентацией корпоративной культуры.</p> <p>4) Отсутствие инициативы к обучению у разных категорий персонала из-за больших объемов работы (загруженность)</p> <p>5) Неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие): - системой ротации и вертикальными коммуникациями.</p> <p>6) Низкий уровень командообразования. Преобладает стиль руководства и стиль лидерства – указывающий (предписания).</p> <p>7) Неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления.</p> <p>8) Корпоративная культура: отрицательные показатели – индивидуализм, авторитарность, соперничество, формализм, власть. Показатель – самостоятельность – средний уровень (тревожный индикатор).</p> <p>9) Слабая мотивация участия персонала в организационных изменениях.</p> <p>10) Высокая трудоемкость процесса высвобождения персонала (отсутствуют образовательные технологии опережающего обучения)</p>	<p>Разработка программ по подготовке корпоративных тренеров, что позволит запустить механизм мотивации и ответственности руководящего состава.</p> <p>Разработка программы управления организационным поведением на основе развития бережливого производства. Увеличение интенсивности обучения персонала на адаптационном этапе, что обеспечит большую включенность новых сотрудников в корпоративную культуру.</p> <p>Достижение наиболее высокой оперативности в работе и активности в направлении обмена опытом.</p> <p>Повышение уровня квалификации персонала, его развития, результативности и статуса кадрового резерва.</p> <p>Повышение уровня групповой работы в рамках реализации технологий БП.</p> <p>Формирование стратегии управления лин-лидерством и культурой БП.</p> <p>Разработка системы обучения руководителей и специалистов для новой концепции бережливого производства.</p> <p>Разработка системы профилактики и преодоления сопротивления персонала организационным изменениям в условиях внедрения технологий бережливого производства</p>	<p>Увеличение текучести квалифицированных кадров.</p> <p>Увеличение потерь использования фонда рабочего времени.</p> <p>Оторванность системы обучения от корпоративной культуры, от целей организации.</p> <p>Потеря уважения к руководителям, повышение конфликтности, стрессов.</p> <p>Ослабление репутации и имиджа.</p> <p>Повышение сопротивления персонала организационным изменениям в системе развития бережливого производства</p> <p>Снижение уровня лояльных сотрудников.</p>

Рис.2.20 SWOT-анализ системы управления организационным поведением на основе развития бережливого производства

Выводы по второй главе.

В ходе исследования системы управления организационным поведением на основе развития бережливого производства выявлены существенные проблемы в организации, координации и оценки, как внутриорганизационного поведения и коммуникаций, так и в подсистемах корпоративной культуры. Проведенный комплексный анализ позволил определить оптимальные направления и мероприятия совершенствования управления организационным поведением персонала на основе укрепления корпоративной культуры, с учетом специфики развития технологий бережливого производства.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

3.1 Построение системы «бережливого» управления организационным поведением персонала

Повышение результативности управления организационным поведением требует изменений на стратегическом уровне, признания роли человеческих ресурсов как основного ресурса в достижении целей организации. Основой стратегии управления организационным поведением в современных условиях должен стать «бережливый» подход, предполагающий создание корпоративной культуры бережливого производства, условий для управления групповой работой, внутриорганизационными коммуникациями, управления командами, лидерами, способными раскрыть потенциал работников. Главный принцип «бережливого» подхода: «устойчивое развитие – это преобразования в умах и действиях персонала». Новый подход требует пересмотра методов и принципов управления человеческими ресурсами, внедрения современной концепции управления человеческими ресурсами на основе развития бережливого производства.

Формирование системы «бережливого» управления организационным поведением должно строиться на двух уровнях:

1. *Макроуровень:* законодательные акты в области труда; нормы и регламенты, ограничения в области труда; социальная политика и инфраструктура.

2. *Микроуровень:* организация труда; управление корпоративной культурой, командами и внутриорганизационными коммуникациями; управление групповой работой в рамках проектного управления; управление

конфликтами; управление сопротивлением персонала организационным изменениям и инновациям; управление лидерством; обеспечение безопасности труда и комфортных условий труда; обеспечение развития и обучения; справедливая мотивация и стимулирование труда.

Механизм «бережливого» управления организационным поведением является инструментом реализации стратегии управления человеческими ресурсами. Создание оптимальных условий трудовой деятельности, разработка механизма «бережливого» управления человеческими ресурсами дают возможность комплексно решать проблемы эффективного управления организационным поведением. Механизм представляет собой систему взаимодействия между процессами, влияющими на управление человеческими ресурсами из внутренней и внешней среды (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Механизм «бережливого» управления организационным поведением
(источник: составлено автором)

Основным нормативным документом, который может объективно реализовать механизм «бережливого» управления организационным поведением, является, на наш взгляд, «*профиль*» компетентности профессии.



Рис. 3.2 Взаимосвязь компетентностного профиля с элементами системы «бережливого» управления (источник: составлено автором)

Модель компетенций управленческого состава организации дает возможность для унификации общих требований к сотрудникам и создания единых стандартов поведения, что дает возможность для организации эффективного процесса трудовой деятельности не только менеджерского состава организации, но также самого руководства. Использование модели компетенций должно быть нацелено на поэтапное повышение эффективности управленческой деятельности всей организации в плане работы с руководящим составом, основанном на ключевых аспектах ее построения.

При этом важное значение имеет тот факт, что содержание отдельных принципов и структурных компонентов модели компетенций может снизить действенность применения модели компетенций как фактора оценки деятельности руководителя. Так соответствие компетенций корпоративной

культуре предполагает разработку управленческих компетенций на ее основе с целью обеспечения эффективности деятельности руководителя организации. При этом отдельные компоненты модели компетенций в области оценки деятельности руководителя основываются на техническом аспекте, включающем четкость отражения необходимых целей и задач, не пересекаются с другими видами компетенций и постоянно обновляются в соответствии с существующими реалиями и потребностями конкретной организации. Представим, с некоторой долей условности, наиболее распространенные компетенции, встречающиеся во многих моделях компетенций (табл.3.1). Модель компетенций содержит в себя ряд компетенций, направленных на процесс группового взаимодействия компетенций руководителя, где он представлен в качестве эффективного члена всей трудовой команды, проявляющим лидерские качества.

Таблица 3.1

Оптимальные управленческие компетенции руководителей в основе лин-изменений

Модели: наиболее популярных компетенций	присутствие	Бояцис Р.	Спенсер Л. и Спенсер С.	Ланкастер «Модель управленческих компетенций»	Шродер Г.М.
Компетенции					
Оказание влияния на сотрудников		+	+		
Ориентация на эффективность/достижение		+	+		+
Логическое/аналитическое мышление		+	+	+	
Диагностическое использование концепций (концептуальное мышление)		+	+		
Поиск информации, восприятие информации			+	+	
Навыки взаимодействия с людьми			+	+	
Лидерство		+	+		+
Командная работа			+		+
Директивное руководство			+		
Проактивность/инициативность		+	+	+	
Креативность			+	+	
Эмоциональная гибкость				+	
Самопознание				+	
Уверенность в себе		+	+		
О. Виханский «Концептуальное изменение бизнес-образования»					
НОВЫЙ (ИЛИ ДОБАВОЧНЫЙ) НАБОР КОМПЕТЕНЦИЙ:					
Креативность / Уверенность в себе / Приверженность компании, принципам / Коммуникативность / Критическое мышление / Ориентация на клиента / Любознательность, способность выйти за пределы логики					
«КОМПЕТЕНЦИИ РУКВОДИТЕЛЕЙ – В ОСНОВЕ ЛИН ИЗМЕНЕНИЙ»					
Комплексное решение проблем / Критическое мышление / Креативность / Управление собой и людьми Координация действий с другими / Эмоциональный интеллект / Составление суждений и принятие решений / Сервис-ориентация / Взаимодействие, ведение переговоров / Когнитивная гибкость / Фокус на конечном результате / Инициативность / Самообучение					

Эффективное исполнение трудовых обязанностей управленцем подразумевает обладание им отдельного ряда личностных и деловых качеств, которые можно обозначить в качестве профессиональных компетенций руководителя, подвергающихся оценке и дальнейшей корректировке деятельности. В исследованиях выделяют два основных набора компетенций, которые должны быть включены в структуру деятельности любого управленца: базовые (личностные) и специальные (профессиональные).

Представим основные оперативные планы, по реализации бережливых технологий, в рамках совершенствования системы управления внутриорганизационным поведением персонала в АО «ОЭМК» (рис. 3.3).

Направления внедрения бережливого производства			
1	Цель – совершенствование системы управления организационным поведением на основе развития бережливого производства		
2	ПЛАН – А	ПЛАН - Б	ПЛАН – В
3	«Хаос»	«Прошлый век»	«Бюрократия»
4	Замедление и кризис роста, развития и обучения. Перегруз первых лиц.	Сравнительная неэффективность. Безынициативность. Сопrotивляемость персонала	Проблемы в корпоративной культуре. Нереализация внутреннего потенциала персонала. Нет лидеров.
5	ПРИВНЕСТИ ПОРЯДОК. СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ	ДАТЬ БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ	ВОВЛЕЧЬ ПЕРСОНАЛ. УКРЕПИТЬ ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЛИНКУЛЬТУРЫ
6	Поток, 5С на всех уровнях управления, стандартизация	SMED TPM	Визуализация, кайдзен
7	Лин-лидерство Лидерская стандартизация	На базе системы менеджмента качества	Лин-офис Управленческие лин-команды «Фабрика гениальных идей»

Рис. 3.3 Направления внедрения бережливого производства

В данном контексте, бережливое производство затрагивает, прежде всего, управление («бережливый менеджмент»), а не изготовление продукции, кроме того, это еще и деловой документооборот («бережливый офис»), производственные научные исследования и опытно-конструкторские разработки («бережливые разработки»).

Мы делаем акцент на *бережливой самоорганизации персонала*. Нужны ресурсы для аккумуляции бережливого мышления, которое связано с корпоративной культурой и ментальностью всех работников компании.

3.2 Разработка программы совершенствования управления организационным поведением на основе развития бережливого производства

Совершенствование системы управления организационным поведением на основе развития бережливого производства актуализируется через комплекс стратегических и тактических мероприятий, которые будут направлены на решение недостатков, выявленных в рамках комплексного исследования. Согласно структурно-функциональному подходу к разработке конкретных видов управленческой деятельности, начальным этапом программного процесса является комплексный анализ, в результате которого определяются концептуально важные проблемные области организационного поведения и конкретные цели, которые представляют желаемое направление измерения предмета исследования. (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Проблемные зоны системы управления организационным поведением, соотнесенные с локальными целями через обоснование элементов «бережливого управления»

№	Проблема	Достижение цели <i>через</i> элементы системы «бережливого управления» организационным поведением
1	Неэффективное управление элементами организационного поведения, взаимосвязанными с ценностными профилями организационной культуры, которые необходимо минимизировать или «убрать»: авторитарность, формализм, индивидуализм, соперничество и т.д.	Разработать модель управления организационным поведением на основе укрепления элементов культуры бережливого производства.

№	Проблема	Достижение цели
2	<p>Несоответствие готовности руководителей использовать инновации бережливого производства низкому уровню восприятия нововведений рабочими.</p> <p>Слабая мотивация участия персонала в организационных изменениях, связанных с развитием бережливого производства. Безынициативность.</p> <p>Нерациональная модель регулирования уровня вовлеченности персонала в процессы бережливого производства как индикатора предупреждения и управления конфликтами.</p> <p>Средний уровень эффективности «культуры коллектива»: элементы «сплоченность групп», «инновационная готовность».</p>	<p>Обеспечить подготовку руководителей отделов – основам внедрения персонально-технологий бережливого производства для работы на своих участках, с учетом специфики кадрового менеджмента.</p> <p>Разработать <i>мероприятия по опережающему обучению</i> для руководителей, выступающих инициаторами внедрения технологий бережливого производства.</p> <p>Разработать прогрессирующую <i>модель компетенций</i> для талантливых линейных сотрудников.</p> <p>Разработать <i>модель обучения руководителей и специалистов</i> для новой концепции бережливого производства.</p> <p>Разработать <i>Программу управления эмоциональной компетентностью сотрудников</i>: профилактика и разрешение конфликтов в системе «бережливого производства»»</p> <p>Разработать <i>систему условий и механизмов профилактики и преодоления сопротивления</i> персонала организационным инновационным изменениям в условиях внедрения технологий бережливого производства.</p>
3	<p>Неэффективное использование механизмов системного контроля знаний работников в области бережливого производства (разных категорий).</p>	<p>Разработка «портфеля» <i>методик оценки компетенций персонала</i> для включенности в проектные команды внедрения бережливых технологий и локальной оценки уровней организационного поведения в системе бережливого производства.</p>
4	<p>Низкий уровень организации и контроля плановости проведения процессов высвобождения персонала по инициативе организации – «применение новых технологий бережливого производства».</p> <p>Неготовность Дирекции по персоналу к обеспечению сотрудников, увольняющихся по позитивным причинам для организации, необходимыми инструментами возможного дальнейшего развития и обучения.</p>	<p>Разработать мероприятия по опережающему обучению высвобождаемых работников.</p>

№	Проблема	Достижение цели
5	<p>Низкий уровень командообразования.</p> <p>Преобладает стиль руководства и стиль лидерства – указывающий (предписания).</p>	<p>Разработать «LEAN-Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах.</p> <p>Разработать Программу развития навыков делегирования для руководителей на основе внедрения кадровых технологий бережливого производства (лин-совещания и т.д.).</p> <p>Социометрическое обследование групповой готовности к эффективной командной управленческой работе.</p> <p>Оценка эффективности процесса управленческого командообразования в организации.</p> <p>Создать «Фабрику гениальных идей», как инструмент бережливой производственной системы.</p>

Программа совершенствования управления организационным поведением на основе развития бережливого производства включает в себя модули, которые призваны трансформировать элементы организационного поведения персонала через развитие и внедрение бережливых персонал-технологий в АО «ОЭМК» (табл. 3.3).

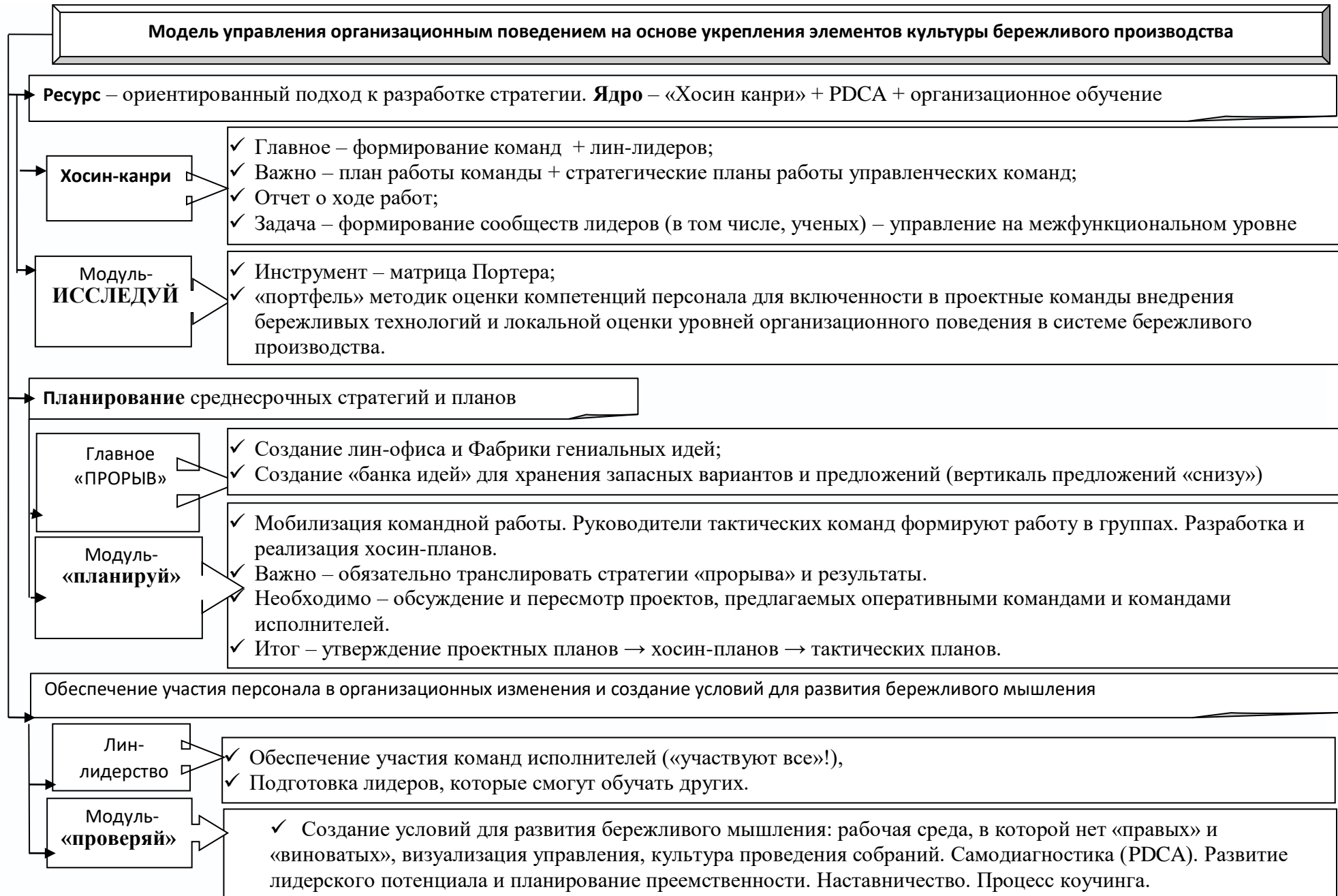
Таблица 3.3

Программные мероприятия по совершенствованию управления организационным поведением на основе развития бережливого производства в АО «ОЭМК»

Мероприятия	Результат
<p>Модуль № 1</p> <p>Управление организационным поведением на основе укрепления элементов LEAN-культуры</p>	
<p>Разработать модель управления организационным поведением на основе укрепления элементов LEAN-культуры.</p>	<p>Укрепление элементов культуры бережливого производства: групповая работа, управленческие команды, «Хосин канри», PDCA.</p> <p>Развитие ценностного профиля: интересы работника, партнёрство, личность, самодисциплина.</p> <p>Укрепление внутриорганизационных коммуникаций.</p> <p>Взаимное доверие и уважение.</p>

Мероприятия	Результат
Модуль № 2 Управление организационным поведением на основе укрепления системы обучения сотрудников всех категорий новым персонал-технологиям бережливого производства	
<ul style="list-style-type: none"> - Разработать модель обучения руководителей и специалистов для новой концепции бережливого производства. - Разработать мероприятия по опережающему обучению для руководителей, выступающих инициаторами внедрения технологий бережливого производства. - Разработать мероприятия по опережающему обучению высвобождаемых работников. - Разработать «LEAN-Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах. - Разработать Программу развития навыков делегирования для руководителей на основе внедрения кадровых технологий бережливого производства. 	Действующая и понятная философия и идеология бережливого производства. Персонал, обладающий лин-компетенциями и способный выступить генераторами и инициаторами внедрения бережливых персонал-технологий. Лин-лидерство, лидерская стандартизация и визуализация. Культура проведения совещаний. Обучение для развития и самореализации личности. Лин-офис. Фабрика гениальных идей. Участие в программах эффективности организации.
Модуль № 3 Управление организационным поведением на основе укрепления системы профилактики и преодоления сопротивления персонала организационным изменениям и инновациям в условиях внедрения технологий бережливого производства	
<ul style="list-style-type: none"> - Разработать Программу управления эмоциональной компетентностью сотрудников: профилактика и разрешение конфликтов в системе «бережливого производства». - Разработать мероприятия по опережающему обучению высвобождаемых работников. - Разработать механизм профилактики и преодоления сопротивления персонала организационным изменениям в условиях внедрения бережливого производства. 	Повышение уровня инновационной готовности и восприятия нововведения в условиях развития бережливого производства. Мобильная вовлеченность персонала. Бережливое управление (проектирование) и запуск новых идей, услуг, проукции.

Представим авторскую модель управления организационным поведением на основе укрепления элементов культуры бережливого производства, где каждый элемент лин-культуры соотнесен со спецификой кадрового менеджмента АО «ОЭМК» (рис.3.4).



Для рационального использования и применения инструментов Lean-производства на практике, руководителям АО «ОЭМК» необходимо апробировать комплекс мероприятий, связанных с оптимизацией системы обучения руководителей и специалистов для новой концепции бережливого производства. Выделим специфику и основные элементы разработанной нами модели повышения эффективности деятельности руководителей, основанной на принципах бережливого производства, консультационных семинарах и тренингах (Приложение 14).

В мотивационной системе мероприятий разработаны и согласованы, с соответствующими руководителями АО «ОЭМК», следующие конкретные мероприятия, предлагаемые к внедрению:

1) LEAN-Программа повышения эффективности деятельности руководителей, основанная на методиках коучинга и тренингах (Приложение 15);

2) Программа развития навыков делегирования для руководителей на основе внедрения кадровых технологий бережливого производства (Приложение 16, 16 А);

3) Программа управления эмоциональной компетентностью сотрудников: профилактика и разрешение конфликтов в системе «бережливого производства» (Приложение 17).

Отметим, что в системе рекомендаций, одно из ключевых мест занимает мероприятие – разработка «портфеля» методик оценки компетенций персонала для включенности в проектные команды внедрения бережливых технологий и локальной оценки уровней организационного поведения в системе бережливого производства. Разработан Паспорт проекта исследования, главная цель – выявить сотрудников с высоким уровнем инновационной готовности, способных выступить инициаторами формирования управленческих команд, и, самостоятельно генерировать идеи бережливого производства, тем самым являясь субъектом бережливого

менеджмента, с учетом специфики деятельности своего конкретного подразделения (дирекции) (Приложение 18).

В настоящее время АО «ОЭМК» аккумулирует идею создания Лин-офиса. На наш взгляд, стартом может выступить бизнес – система «Фабрика идей», которая с 2016 года развивается под эгидой ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». Предлагаем назвать этот проект «Фабрика гениальных идей». Цель – установить единый порядок инициирования, оформления, подачи, регистрации, рассмотрения, практической реализации и отчетности для всех идей, повышающих безопасность и эффективность деятельности, в том числе, деятельности в области управления человеческими ресурсами. Производственная система АО «ОЭМК», это система ведения бизнеса, направленная на повышение конкурентоспособности за счет совершенствования всех процессов и устранения потерь, основанная на всеобщей вовлеченности, обучении людей, всестороннем использовании их навыков. Фабрика идей производственной системы – это процесс постоянного генерирования идей по устранению потерь и повышению эффективности, основанный на высокой вовлеченности сотрудников, создании соответствующей мотивации, применении концепции «бережливого производства». Фабрика идей объединяет все полезные идеи по улучшениям, включая идеи, направленные на повышение безопасности труда и эргономики рабочих мест. Отметим, что идея улучшений – это конкретное решение (измеримое), направленное на повышение эффективности процессов, безопасности и эргономики рабочих мест, сокращение расходной либо повышение доходной части бюджета, удовлетворяющее критериям новизны, содержательности и экономической целесообразности. Под критерием новизны подразумевается, что данное или тождественное решение ранее не применялось на предприятии, в цехе, на участке, на оборудовании или рабочем месте.

Комплекс предложенных мероприятий является основой для анализа необходимых для его реализации *ресурсов и оценки затрат* (табл. 3.4). Для мероприятий, связанных с обучением и повышением квалификации персонала, потребуются, прежде всего, финансовые ресурсы, это стоимость мероприятий в рамках системы обучения персонала.

Таблица 3.4

Оценка стоимости основных мероприятий в системе обучения и повышения квалификации персонала

№	Мероприятия	Затраты (общие на обучающие мероприятия)
1	Мониторинг готовности персонала к нововведениям, сопротивления инновационной деятельности, обработка данных опроса.	в рамках заработной платы.
2	Организационно-консультационная работа по преодолению сопротивления персонала к изменениям в системе развития бережливого производства.	в рамках заработной платы.
3	Предоставление мероприятий в форме проектных документов, разработанных программ, положений, планов, ознакомительных листов на утверждение руководителям.	в рамках заработной платы. (минимальные расходуемые ресурсы на сопровождение).
4	Формирование проектно-консультационной группы	в рамках заработной платы.
5	Подготовка и утверждение документации по мероприятиям.	в рамках заработной платы.
6	Мониторинг рынка образовательных услуг. Заключение договоров на обучение.	в рамках заработной платы.
7	Проведение обучающих мероприятий.	Ресурсы: Возобновляемые Финансовые
8	Мероприятия по опережающему обучению для руководителей. Мероприятия по опережающему обучению для высвобождаемых работников (в том числе, по инициативе организации – «применение новых технологий бережливого производства»).	1800000 руб.
9	Мероприятия по обучению сотрудников Дирекции по персоналу (Основы внедрения персонально-технологий бережливого производства).	120000 руб.
	Период реализации и затраты согласованы с директором Дирекции по персоналу	

Экспертный опрос руководителей показал, что это оптимальная сумма, которая должна быть использована с учетом реестра *рисков мероприятий* и

подготовленности соисполнителей (табл. 3.5). Оценка степени воздействия рисков на каждом из этапов деятельности и внедрения конкретных мероприятий представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.5

Реестр рисков мероприятий

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Финансовые: 1) риск повышения затрат на управление трудовым потенциалом; 2) риск повышения затрат на подготовку и переподготовку работников.	1) изменение плана расходования ресурсов на мероприятия; увеличение бюджета проекта; 2) изменение сроков реализации программ; изменение плана расходования ресурсов; необходимость выделения большей суммы для реализации мероприятий.	1) тщательное планирование затрат на управление трудовым потенциалом; 2) ответственный поиск организаций в образовательном кластере АО «ОЭМК», проводящих подготовку и переподготовку работников.	1) корректировка плана расходования ресурсов, изыскание / перераспределение дополнительных средств; 2) корректировка плана расходования ресурсов, изыскание / перераспределение дополнительных средств, увеличение сроков реализации.
2	Социальные: 1) риск возникновения негативных социально-психологических отношений в коллективе.	1) ухудшение взаимоотношений в коллективе; повышение числа конфликтных ситуаций, ослабление ценностных профилей организационной культуры	1) мероприятия по командообразованию, укреплению корпоративной культуры, снижению уровня стресса в коллективе.	1) мероприятия по улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Таблица 3.6

Перечень и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1	риск повышения затрат на управление трудовым потенциалом	25	2	0,075	1,875
2	риск повышения затрат на подготовку и переподготовку работников	25	2	0,075	1,875
3	риск возникновения негативных социально-психологических отношений в коллективе	25	3	0,05	1,25
4	Итого за этап внедрения				5
	Общая оценка по нововведению				5

Таким образом, вероятность наступления каждого риска минимальна. Общая оценка рисков по внедряемому нововведению составляет 5, то есть не превышает 5 %. Внедрение данных мероприятий является целесообразным.

Рассчитаем планируемый экономический эффект от реализации основных образовательных мероприятий. В течение IV квартала 2018 г. планируем к обучению (число сотрудников Дирекции по персоналу – 15 человек (в том числе, 3 руководителя). Рассчитаем планируемые показатели эффективности применения полученных знаний и навыков по итогам обучения в целом после внедрения мероприятий. Воспользуемся методикой, предложенной Одеговым Ю.Г. [44, с. 59] (3.1):

$$ПР4 = \frac{\sum_{j=1}^n kj}{5 * (p + m)} * 100\% , \quad (3.1)$$

где k_j – отметка, полученная при проверке применения приобретенных знаний, умений и навыков на рабочем месте; p – число работников, прошедших проверку; m – число работников, получивших неудовлетворительные оценки по итогам экзамена/тестирования; 5 – коэффициент, соответствующий максимальной отметке по пятибалльной шкале. Тогда:

$$ПР4 = \frac{13 * 5 + 2 * 4}{5 * (15 + 0)} * 100\% = 97,3\%$$

По формуле ($P_k = P_1 / P_2 * 100\%$), приведенной выше, рассчитаем планируемые показатели результативности деятельности сотрудников Дирекции по персоналу АО «ОЭМК» по обучению:

$$P_k = (15 / 15 * 100\%) = 100\%,$$

Таким образом, планируемый процент работников с компетенцией, не соответствующей требуемой, снизится на 21% (составит 50%) по сравнению с 71,1% прошлого периода. Показатель положительный, но требуется дальнейшая стратегическая работа в этом направлении и изыскание финансовых ресурсов на качественное обучение всех категорий персонала

Дистанции пути. Обязательно условие – независимая оценка качества итогов обучения и применения на практике.

Проанализируем экономический эффект от обучающих мероприятий Дирекции по персоналу при стопроцентном выполнении на основе методики Одегова Ю.Г. [44, с. 74]:

- 1) рентабельность рассчитана по следующей формуле:

$$\text{Рентабельность} = \frac{\text{Э}_м \cdot \text{П}_р}{\text{И}_з} \quad (3.2)$$

где $\text{Э}_м$ – эффективность мероприятий; $\text{П}_р$ – прибыль предприятия после реализации мероприятий; $\text{И}_з$ – измерение затрат на реализацию мероприятий.

Тогда:

- 2) период возврата рассчитана по формуле (3.3) [44]:

$$T (\text{срок окупаемости}) = \frac{480\ 686}{1\ 340\ 012\ 060} = 3,587$$

Стратегическое направление – оптимизация средств на мероприятия по опережающему профессиональному обучению работников в случае высвобождения персонала (отметим, что средства выделяются из бюджета комбината). Размер субсидий на финансирование мероприятий по опережающему профессиональному обучению работников можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Соб} = \text{Чоб} \times N, \quad (3.4)$$

где, Соб – размер субсидий на финансирование мероприятий по опережающему профессиональному обучению работников в случае массового высвобождения работников;

Чоб – численность работников, участвующих в программе опережающего обучения.

N – базовые затраты на организацию профессионального обучения, руб.

Средняя стоимость обучения за один месяц равна: $15000 / 3 \text{ мес.} = 5000$ руб.

Финансовые ресурсы на организацию опережающего профессионального обучения 120 работников, находящихся под угрозой высвобождения, рассчитаем по формуле:

$$S_{\text{опоб}} = P_{\text{опоб}} \times N_{\text{опоб}}, \quad (3.5)$$

где, $S_{\text{опоб}}$ – средства на организацию опережающего профессионального обучения 120 работников, находящихся под угрозой высвобождения;

$P_{\text{опоб}}$ – средняя стоимость курса обучения работников, сложившаяся в городе Старый Оскол в 2018 году при средней продолжительности обучения 3 месяца;

$N_{\text{опоб}}$ – численность участников мероприятия по организации опережающего профессионального обучения работников, находящихся под угрозой высвобождения.

В соответствии с заявкой, поступившей в СТИ МИСиС от руководства АО «ОЭМК», численность работников, которые нуждаются в опережающем профессиональном обучении составляет 120 человек.

$$15000 \times 120 = 1800000 \text{ руб.}$$

Далее произведем расчет затрат на программу «Основы бережливого управления». Численность работников АО «ОЭМК», охваченных данным мероприятием – 40 человек (Дирекция по персоналу), расходы на одного работника по данной программе составляют минимум 3000 руб., если от предприятия направляется группа обучающихся: $3000 \text{ руб.} \times 40 = 120000 \text{ руб.}$

Рассчитаем экономический эффект при высвобождении работников (Эг).

$$\text{Эг} = F * Чв * Км, \quad (3.6)$$

где: F - средняя заработная плата до высвобождения работников; $Км$ – количество месяцев в году; $Чв$ - численность высвобождаемых работников.

$$\text{Эг} = 33000 * 40 * 12 = 15840000 \text{ руб.}$$

В целях мотивации работников предлагается не сокращать полностью фонд заработной платы на предприятии при высвобождении работников, а только на 50% тогда средняя заработная плата одного рабочего составит:

$$F_{\Delta} = \frac{(C_{\text{с}} * F) / 2 + C * F}{C} \quad (3.7)$$

Где: F_{Δ} - средняя заработная плата одного работника после высвобождения; C - число оставшихся работников (высвобождению подвергаются только работники основного производства).

$$C = 5011 - 40 = 4971 \text{ человек.}$$

$$F_{\Delta} = ((40 * 33000) / 2 + 4971 * 33000) / 4971 = 33150 \text{ руб.}$$

Тогда годовой экономический эффект будет составлять:

$$\text{Эг} = (C_{\text{д}} * F - C * F_{\Delta}) K_{\text{н}}, \quad (3.8)$$

Где: $C_{\text{д}}$ - число работников до высвобождения

$$\text{Эг} = (5011 * 33000 - 4971 * 33150) / 12 = 47862.5 \text{ руб.}$$

Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность управления высвобождением персонала на предприятии, принесет предприятию годовой экономический эффект в сумме 47862.5 руб.

Одним из методов оценки эффективности процесса высвобождения персонала является использование формулы оценки, учитывающей эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Определим эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$\text{Эоб} = Z_{\text{зп}} * P_{\text{сп}} * N - Z_{\text{об}}, \quad (3.9)$$

где $Z_{\text{зп}}$ — затраты на заработную плату на одного работника в месяц; $P_{\text{сп}}$ - число работников, обучившихся смежным профессиям; N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность; $Z_{\text{об}}$ - затраты на обучение.

$\text{Эоб} = 33000 * 120 * 3 - 1800000 = 11880000 - 1800000 = 10080000 \text{ руб.}$ за 3 месяца.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплексное исследование позволило доказать гипотезу и положения, выносимые на защиту. Цель и задачи достигнуты.

Обобщение теоретических аспектов управления организационным поведением и практических технологий по развитию бережливого производства дают основание разработать оптимальные направления для эффективной реализации потенциала «бережливого менеджмента», способствующего повышению конкурентоспособности как услуг (продукции), так и персонала. Как результат – создаются условия, для эффективного управления организационным поведением, привлечения и удержания высокопотенциальных сотрудников, а также аккумулируются механизмы командной работы и организуется работа по снижению потерь и эффективному управлению трудовыми ресурсами.

Управление организационным поведением и формирование группового поведения – очень сложная, системная, целевая работа в области HR менеджмента. В рамках исследуемой проблематики актуализируем – тренды hr-технологий как новый стратегический образ мышления и действий руководителей в системе управления организационным поведением. Выявляется закономерность, чем выше уровень развития организационного поведения, тем эффективнее и быстрее принимаются управленческие решения, и тем ниже уровень сопротивления персонала организационным изменениям. Организационные процессы (внедрение технологий бережливого производства, практики проектного управления), технологические инновации (оптимизация и усложнение информационных и коммуникационных технологий, автоматизация HR-процессов), динамика преобразований в организационном поведении – все это влечет за собой изменения в формате и технологиях подготовки компетентностных специалистов, готовых не только включаться в практику развития бережливого производства, но и выступать инициаторами внедрения технологий «бережливого менеджмента».

Влияние корпоративной культуры 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, предписывающих достижение общих целей своего подразделения или всей организации.

Комплексное исследование системы управления организационным поведением персонала и анализ актуального состояния реализуемых технологий «бережливого производства» в системе управления человеческими ресурсами проводилось на базе одного из крупнейших металлургических комбинатов Белгородской области – Акционерное общество «Оскольский электрометаллургический комбинат». Результаты комплексного исследования позволили нам выявить следующие существенные проблемы:

- 1) Рассеивание целей мотивации руководящего состава к обучению своих подчиненных.
- 2) Сопротивление персонала (категория рабочие) инновационным организационным изменениям.
- 3) Не разрабатываются программы обучения в соответствии с основными характеристиками, выявленным видом и ориентацией корпоративной культуры.
- 4) Низкий уровень командообразования. Преобладает стиль руководства и стиль лидерства – указывающий (предписания).
- 5) Неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления.
- 6) Корпоративная культура: отрицательные показатели – индивидуализм, авторитарность, соперничество, формализм, власть. Показатель – самостоятельность – средний уровень (тревожный индикатор).

7) Высокая трудоемкость процесса высвобождения персонала (отсутствуют образовательные технологии опережающего обучения).

Проблемное поле в системе управления организационными конфликтами, в условиях организационных изменений, связанных с развитием бережливого производства: организационный микроклимат в организациях можно охарактеризовать такими чертами как противоречивость и, в настоящее время, неопределённость, с тенденцией к отрицательному значению в поведенческом компоненте. Это является отрицательным явлением, которое не способствует стабильному функционированию системы управления человеческими ресурсами. Как следствие – ослабление каналов взаимодействия между разными подразделениями и членами коллектива.

На наш взгляд, в проблемном поле руководителей должны быть и такие сегменты: справедливая норма выработки, традиции обмена опытом и помощи в адаптации, одинаковые для всех рабочих условия труда. Отметим, что основным видом конфликта в большинстве случаев выступал «межличностный», причины конфликтов многофакторные. Относительно роли руководителей в профилактике и разрешении конфликта, то большинство респондентов отметили достаточную осведомлённость руководителя о конфликтах в организациях. Вместе с тем, почти половина респондентов назвали «средней» степень «успешного» участия руководителей в разрешении конфликтов. По мнению респондентов руководители не всегда своевременно реагируют на конфликтные ситуации.

С помощью методического приёма Т. Лири, мы выявили, что достаточно тревожным является показатель доверчивости у рабочих, что может привести к ухудшению отношений между работниками. Уровень доверия играет важную роль в развитии корпоративной культуры, которая является основой создания бесконфликтной атмосферы в рабочем коллективе. Исследуя социально-психологический климат, с помощью методики О.С. Михалюка и А.О. Шалыто, мы определили самую

конфликтогенную группу, к которой относятся рабочие. Недовольство, рождает скрытое противостояние среди персонала, а как следствие – текучесть кадров, неудовлетворенность трудом, стресс, понижение производительности труда.

Совершенствование системы управления организационным поведением на основе развития бережливого производства актуализируется через комплекс стратегических и тактических мероприятий, которые направлены на решение недостатков, выявленных в рамках комплексного исследования.

Разработана Программа совершенствования управления организационным поведением на основе развития бережливого производства, которая включает в себя модули, которые призваны трансформировать элементы организационного поведения персонала через развитие и внедрение бережливых персонал-технологий в АО «ОЭМК». В мотивационной системе мероприятий разработаны и согласованы, с соответствующими руководителями АО «ОЭМК», следующие конкретные мероприятия, предлагаемые к внедрению: LEAN-Программа повышения эффективности деятельности руководителей, основанная на методиках коучинга и тренингах; Программа развития навыков делегирования для руководителей на основе внедрения кадровых технологий бережливого производства; Программа управления эмоциональной компетентностью сотрудников: профилактика и разрешение конфликтов в системе «бережливого производства».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] / Ицхак Калдерон Адизес; перевод с английского Владимира Кузина. – 5-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 497 с.
2. Акименко, В.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Акименко, О. В. Демина. – Москва: ТРП, 2016. – 155 с.
3. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст]: теория и практика: монография / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2018. – 351 с.
4. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: модели управления [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 287 с.
5. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
6. Балтина, А. М. Обучение персонала как объект регулирования эффективности организации [Текст] / А. М. Балтина // Финансы. – 2005. – № 9. – С. 60-61.
7. Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е.А. Белкова и др. / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
8. Бердникова, Л. Ценный сотрудник: найти и удержать [Текст]: практическое руководство по найму, обучению и мотивации сотрудников / Под общ. ред. Л. Бердниковой. – Санкт-Петербург: Лема, 2015. – С.161.
9. Богач, Артем. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций [Текст]: монография / Артем Богач, Гали Новикова. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 223 с.
10. Бородушко, И.В. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / И.В. Бородушко. – М.: Юнити, 2007. – 238 с.
11. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С. В. Василенко. – М.: Дашков и К, 2010. –136 с.
12. Веснин, В.Р. Теория организации и организационное поведение. Краткий курс [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2017. – 128 с.
13. Ганиева, З.Ф. Культура как регулятор организационного поведения персонала предприятия [Текст] / З.Ф. Ганиева // Воронеж: Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 1. – С. 212-219.

14. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 248 с.
15. Гринберг, Дж., Бэйрон, Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 229 с.
16. Гродзенский, С.Я. Управление качеством [Текст]: учебник / С. Я. Гродзенский. – Москва: Проспект, 2017. – 222 с.
17. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 207 с.
18. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн; пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001 – 310 с.
19. Добраев, В. Л. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / В. Л. Добраев. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 416 с.
20. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
21. Дорофеев, В.Д. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
22. Заславская, Т.И. Современные методы обучения персонала: проблемы и перспективы [Текст] / Т.И. Заславская // Общественные науки и современность. – 2004. – № 6. – С. 5-18.
23. Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений [Текст] / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2009. – 576 с.
24. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва: Проспект, 2017. – 402 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
26. Конфликтология [Текст]: курс лекций для студентов всех форм обучения по направлению 38.03.03-Управление персоналом / ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»; Сибирский институт управления; составитель Т. В. Черняк. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – 369 с.
27. Корсакова, А. Культура организационного поведения в условиях динамично развивающейся внешней среды [Текст] / А. Корсакова, С. Прокошенков // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 45-50.
28. Лаврина, Т.В. Системный подход в обучении [Текст] / Т.В. Лаврина, А.А. Тютин, Н.В. Богомолова // Справочник по управлению персоналом. – №4. – 2003. – С. 74-80.

29. Ленсиони, Патрик. Пять пороков команды [Текст] / Патрик Ленсиони; перевод с английского И. Э. Коротенко. – 4-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 249 с.
30. Леонова, И. С. Конфликтное поведение персонала предприятий условиях организационных культур разного типа [Текст]: автореферат дис. ... кандидата социологических наук / И. С. Леонова Ирина Сергеевна; Нижегород. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2015. – 24 с.
31. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации [Текст]: учебник / Э. М. Лисс, А. С. Ковальчук; Ростовский международный институт экономики и управления. – Москва: Дашков и К, 2018. – 342 с.
32. Литвинюк, А. А. Организационное поведение [Текст]: учебник / А. А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2012. – 505 с.
33. Лозинская, Е. И. Системный индекс синдрома перегорания (на основе теста МВИ) [Текст]: методические рекомендации / Е. Лозинская, Н. Бутова, В. Вид. – М. : НИПНИ им. Бехтерева, 2007. – 19 с.
34. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст] / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА -М, 1999. – 692 с.
35. Магура, М. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст] / М. Магура // Управление персоналом. – 2004. – 216 с.
36. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд. – М.: Юнита-Дана, 2003. – 312 с.
37. Мальцев, К. Ценный кадр [Текст]: как построить эффективную систему обучения в компании / К. Мальцев. – М.: Альпина, 2015. – 112 с.
38. Марр, Бернард. Ключевые показатели эффективности [Текст]: 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А. В. Шаврина. – Москва: Бином. Лаб. знаний, 2014. – 339 с.
39. Меркурьева, Ю.В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва: Проспект, 2017. – 217 с.
40. Методы психолого-педагогических исследований [Текст]: учебное пособие/ сост. Т. А. Поярова, М. О. Цатурян, Е. В. Киселева; Мин-во образов. И науки РФ; Вологод. гос. пед. ун-т. – Вологда: ВГПУ, 2012. – 180 с.
41. Минева, О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособия / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.
42. Мультифейт, Ян. Вдохновляющий лидер. Команда [Текст] / Ян Мультифейт, Мелина Кости; перевод с английского Марии Чомахидзе-Дорониной. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 384 с.
43. Нарожная, Д.А. Деструктивная мотивация персонала [Текст]: монография / Д. А. Нарожная. – Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. 2016, – 25 с.
44. Новашина, Т. С. Экономика и финансы предприятия [Текст] / Т. С. Новашина. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 339 с.

45. Новикова, Г. 7 законов развития. Коучинг руководителей [Текст]: монография / А. Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.
46. Оксинайд, К. Э. Организационное поведение [Текст]: учебник / К. Э. Оксинайд. – М.: КноРус, 2009. – 472 с.
47. Организационное поведение [Текст] / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина»; [сост. О. Р. Сокольников]. – Рязань: Рязанский гос. ун-т им. С. А. Есенина, 2018. – 123 с.
48. Организационное поведение [Текст]: учебник / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 460 с.
49. Основы теории коммуникации [Текст]: учебник / под ред. М. А. Василица. – М.: Гардарики, 2005. – 615 с.
50. Павленко, О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст] / О. В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2015. № 3-2. – С. 524-527.
51. Папонова, Н. Е. Инструменты развития способностей к обучению [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2013. – № 2. – С. 51-61.
52. Передеренко, О.А. Вовлечение персонала как ключевой фактор устойчивого развития предприятия [Текст] / О.А. Передеренко // Шумпетеровские чтения. – 2014. – Т.1. – С. 81-84.
53. Погодина, Г.В, Дмитриев, Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий [Текст] / Г.В. Погодина, Г.В. Дмитриев //Справочник по управлению персоналом. – №7. – 2004. – С. 50-58.
54. Поротова, Т. В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т. В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1-2. – С. 615-617.
55. Пригожин, А. И. Методы развития организаций [Текст] / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 862 с.
56. Разиньков, П.И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова; под общ. ред. П.И. Разинькова. - Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.
57. Райгородский, Д.Я. Психодиагностика персонала. Методики и тесты [Текст] / Д.Я. Райгородский. – Самара: БАХРАХ-М, 2007. – 435 с.
58. Рахимова, Д. Р. Обучение персонала в современном мире [Текст]: сборник статей Международной научно-практической конференции 2015 г. /ответ.редактор: А. А. Сукиасян. – Уфа: Проблемы социально-экономического развития регионов. – 2015. С. 85-87.
59. Резник, С. Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С. Д. Резник. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.
60. Руднева, Н.В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н.В. Руднева, С.К. Савицкий, Э.М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.

61. Рыбкина, В.А. Обучение и развитие персонала как важная составляющая кадровой политики организации [Текст] / В.А. Рыбкина // Экономика устойчивого развития. – 2015. № 4 (24). – С. 113-118.

62. Санина, Е.И. Вопросы методологии, теории и практики формирования культуры личности, обучающихся в контексте системно-деятельностного подхода к обучению [Текст]: монография / Е. И. Санина [и др.]. – Санкт-Петербург: Свое изд-во, 2015. – 248 с.

63. Сапегина, О. А. Повышение качества и эффективности реализации проекта на основе совершенствования системы корпоративного обучения и развития персонала [Текст] / О. А. Сапегина // Научный Альманах. – 2015. – № 7 (9). – С.186-188.

64. Скачкова, Л.С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий [Текст]: монография / Е.П. Костенко, С.В. Бутова, Е.В. Михалкина; под общ. ред. Е.В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону, 2015. – 223 с.

65. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.

66. Стукен, Т. Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей [Текст] / Т. Ю. Стукен // Вестник Омского университета. – 2015. – № 4. – С. 170-176.

67. Сулова, О. В. Оценка влияния организационной культуры на конкурентоспособность совместных предпринимательских структур [Текст]: автореферат дис. ... кандидата экономических наук/ О. В. Сулова; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. – Санкт-Петербург, 2016. – 19 с.

68. Сычева, С. В. Взаимосвязь организационной культуры компании и системы внутрифирменного обучения [Текст] / С. В. Сычева // Вестник университета (государственный университет управления). – 2015. № – 3. – С. 131-140.

69. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.

70. Таранец, А.В. Управление организационными конфликтами в российских деловых организациях [Текст] / А.В. Таранец; отв. ред. проф. Коргова М. А. – Ростов-на-Дону: Фонд науки и образования, 2017. – 136 с.

71. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: учеб. пособие / О. Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА - М, 2011. – 150 с.

72. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL <http://www.consultant.ru>.

73. Федорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]: учебник пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: Кнорус, 2016. – 215 с.

74. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с.

75. Филатова Е.В. Инновационные технологии в HR // Методы науки / гл. ред. Д.Р. Хисматуллин. – Уфа: «Инфинити» – № 1. – 2017. – С. 35-36.
76. Филатова Е.В. Компетенции эффективного руководителя: как оценить и выявить // Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой и др. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 106-109.
77. Филатова Е.В. Развитие бережливого производства и LEAN – персонала в условиях изменчивой VUCA среды // Управленческий конгресс: сборник статей студентов по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 276-280.
78. Филатова Е.В. Социальная политика предприятия как инструмент мотивации персонала (на примере АО «ОЭМК») // «Научные исследования: ключевые проблемы III тысячелетия» (Москва, 1 июня, 2017 г.) / гл. ред. С.В. Васильцев. – Иваново: «Проблемы науки». – № 6 (17), – 2017. – С. 45-47.
79. Филатова Е.В. Тренды HR-технологий: новый стратегический образ мышления и действий // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 56-59.
80. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.
81. Шапиро, С. А. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / С. А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с.
82. Шарков, Ф. И. Теория коммуникации [Текст] / Ф. И. Шарков. – М.: РИП-Холдинг, 2005. – 246 с.
83. Шаталова, Н. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.
84. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Х. Шейн. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
85. Шермерорн, Дж. Организационное поведение [Текст] / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн; пер. с англ.; под ред. Е. Г. Молла. – СПб.: Питер, 2004. – 636 с.
86. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 1995.
87. Anderson, C., Galinsky, A., 2006. Power, optimism, and risk-taking // *European Journal of Social Psychology*. 2006. № 36. Pp. 511-536.
88. Vecchetti, L., Di Giacomo, S., Pinnacchio, D., 2008. Corporate social responsibility and corporate performance: Evidence from a panel of US listed companies // *Applied Economics*. 2008. № 40 (5). Pp. 541-567.

89. Best practice in business advisory, counselling and information services. – UN. Econ. commiss. for Europe. Geneva. – N.Y.; Geneva: UN. – VIII, 2002. 89 p.
90. Grosman, M., 2000. The Human Capital Model. Handbook of Health Economics. Volume: 1A, [ed. by A.J. Culver, J.P. Newhouse], 2000. 349 p.
91. Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // The Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. № 1. Pp. 71-79.
92. Kollins, J.C., Porras, J.A., 1994. Built Last: Successful Habits of Visionary Companies. – New York: Harper Business, 1994. Pp. 19-29.
93. Lynne Hambleton, 2007. Treasure Chest of Six Sigma Growth Methods, Tools, and Best Practices: A Desk Reference Book for Innovation and Growth. – Prentice Hall, 2007. 864 p.
94. Madden, L.T., Duchon, D., Madden, T.M., and Plowman, D.A., 2012. Emergent Organizational capacity for compassion // Academy of Management Review. 2012. № 37 (4). Pp. 689-708.
95. Mayo, A., 2012. Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets. – Gower Publishing, Ltd., 2012. 356 p.
96. Taiichi Ohno, 2007. Workplace Management. – Gemba Press, 2007. 146 p.
97. Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I., 2000. Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. – Oxford: Oxford University Press, 2000. 292 p.
98. Becker, G., Murphy, K. and Tamura, R., 1990. Economic growth, human capital and population growth. Journal of Political Economy, p. 12 – 37.
99. Bijl, R., 2011. ‘Never waste a good crisis: Towards social sustainable development’. Social Indicators Research 102, p. 157–168.
100. Bennett, F., 2014. The ‘living wage’, low pay and in work poverty: Rethinking the relationships. Critical Social Policy, 34, 46-65.
101. Bijl, R., 2011. Never waste a good crisis: Towards social sustainable development. Social Indicators Research, 102, 157-168.
102. Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A., 2013. Strategic cognition and issue salience: Towards an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. Academy of Management Review, 38 (3), 352-376.
103. Edinak E.A., Korovkin A.G., 2014. Creation of balance of the territorial movement of the busy population (on the example of the federal districts of the Russian Federation). Forecasting Problems, 3, 72-84.
104. Hrustalyov, E., Slavyanov, A., 2014. Labor migration and problem of innovative development. Problem of forecasting, 1, 79-86.
105. Madden, L.T., Duchon, D., Madden, T.M., & Plowman, D.A., 2012. Emergent Organizational capacity for compassion. Academy of Management Review, 37 (4), 689-708.
106. Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., 1991. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. – HarperCollins, 1991. 323 p.