

УДК 316.46

Г.И. КНЯЗЬКОВ, студент гр. УКм-211 (КемГУ)
Научный руководитель И.Ю. РЕЗНИЧЕНКО, д.т.н., профессор (КемГУ)
г. Кемерово

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО БЕРЕЖЛИВОГО ЛИДЕРСТВА

Современные исследования определяют лидерство не только как главный фактор успеха бережливых преобразований, но и как основную причину неудачных изменений. Сегодня растет количество литературы, посвященной изучению поведения лидеров, которое больше соответствует концепции бережливого производства, а также нюансов, которыми это поведение отличается от традиционного лидерства. Универсальные и весьма абстрактные модели бережливого лидерства постепенно дополняются более конкретными примерами и идеями того, как эти принципы должны применяться на разных иерархических уровнях или на различных этапах процесса трансформации [1].

Несмотря на важность бережливого лидерства, вопрос развития необходимых лидерских компетенций (на уровне отдельного человека и организации) получил лишь незначительное внимание в научной литературе. Похоже, что на практике организации полагаются именно на традиционное развитие лидерства. Будучи, несомненно, полезным, оно всё же может быть недостаточно адаптировано к содержанию бережливого производства; связанные с ним курсы и учебные занятия вряд ли будут значительно способствовать необходимым культурным изменениям или внедрению комплексного подхода к управлению.

По мере того, как понимание менеджерами бережливого лидерства (а также их собственной роли проводников изменений) росло, становилось ясно, что развитие корпоративного бережливого лидерства требует работы в двух измерениях. Во-первых, при работе с аспектом компетенций лидеры должны изучить как принципы бережливого производства, так и общие управленческие навыки. Во-вторых, при рассмотрении в организационном измерении индивидуальное развитие должно дополняться аренами для коллективного согласования, а также мерами по устранению структурных и культурных барьеров, преграждающих путь к бережливому производству. Когда будут учитываться оба аспекта, компании смогут добиться успеха в построении бережливого лидерства.

Популярность бережливого производства резко возросла после того, как «Womack et al.» (1990) описали производственную систему Toyota Motor Company, а Вомак Ж.П. и Джонс Д.Т. (1996) представили её как универсальное, независимое от отрасли или географии решение для повышения производительности и качества [2]. Бережливое производство как организационная концепция продолжает развиваться и распространяться по секторам организаций всего мира, о чем свидетельствует растущее число публикаций по этому вопросу.

Лайкер Ж.К. и Конвис Г.Л. сформулировали четыре рекомендации для бережливого руководства в стиле Toyota:

- приверженность саморазвитию в соответствии с определенными принципами бережливого производства;
- обучение и развитие других;
- поддержка ежедневных улучшений;
- создание видения и согласование целей.

Литература по бережливому производству за пределами концепции Toyota предлагает стремиться к системному и интегрированному управленческому подходу, содержащему как «жесткие» инструменты и измеримые преимущества стоимости и скорости, так и «мягкие» методы качества (такие как качество работы и приверженность делу). Эмилиани М.Л. также подчеркивает, что убеждения, поведение и компетенции менеджеров должны быть согласованы. Это необходимо для того, чтобы бережливое производство воспитывало скромных, строящих отношения, но при этом ищущих и ориентированных на развитие лидеров.

Существует определённый консенсус в отношении того, что коучинг, поддержка, видимость и присутствие, а также ясность и последовательность благоприятны для осуществления бережливого лидерства. Кроме того, для достижения успеха оперативным лидерам необходимы навыки общения высокого уровня — к примеру, активное слушание и поощрение улучшений. Тем не менее, ориентация на задачу имеет ключевое значение для успешного руководства бережливых организаций.

Бережливое лидерство состоит из компетенций и моделей поведения, которые трудно найти в большинстве организаций, лишь приступающих к бережливым преобразованиям. Из этого истекает вполне логичный вопрос о том, как именно можно развить эти компетенции и поведение.

Ранние исследования принципов развития бережливого лидерства подчеркивали сильную корпоративную культуру Toyota, а также особенности социализации новичков или потенциальных менеджеров. Рассматривалось то, как они формировали особый образ мышления и поведения под руководством начальников или сенсеев. Исходя из наблюдений, развитие бережливых лидеров выглядит как непрерывная повседневная деятельность в рамках управленческой иерархии, поддерживаемая предсказуемым трудоустройством и карьерным ростом. Стоит, однако, учитывать, что современные российские и западные организации устроены не так, как Toyota, и не могут копировать её успех посредством подражания. Да, коучинг через иерархию может быть универсальным подходом, однако российские и западные организации, наиболее вероятно, будут полагаться в первую очередь на внутренние или внешние курсы развития.

Из-за методологических трудностей не было установлено, оказывают ли программы развития положительное влияние на эффективность лидерства и организационные результаты. Тем не менее, метаанализ публикаций за период с 1951 по 2014 год, проведенный Lacerenza et al. (2017), делает весьма оптимистичный вывод: пока программы соблюдают ряд условий (как то: *основаны на*

анализе потребностей; имеют целостное содержание, уравнивающее технические и межличностные темы лидерства; разработаны с несколькими методами доставки (особенно практическое обучение и обратная связь); имеют структурированную форму, основанную на личных встречах; происходят на месте), можно ожидать воздействия как на индивидуальном, так и на организационном уровнях.

С недавних пор проблемы бережливого лидерства привлекли внимание к контекстуальным факторам, а также к необходимости совместного создания культурно-ориентированных программ развития бережливого лидерства.

Изменение привычных паттернов действия — это процесс, в котором действие и мысль объединяются в «рефлексивном разговоре с ситуацией». Так, менеджеры часто сталкиваются с проблемами перевода после участия в программах развития лидерства. Эти проблемы, однако, можно нивелировать, если менеджеры посещают такие программы с подчиненными, коллегами и начальством.

Общепризнанно, что для перехода к бережливой организации требуется смена парадигмы управления. Она может выражаться, например, в предпочтении индивидуального обучения командному, организационному и даже межорганизационному. Организационное обучение — это социальный процесс, в котором присутствуют как неявные, так и явные элементы нескольких уровней анализа. Наличие общего разговора и/или рефлексивного диалога, в котором люди разных точек зрения и культур встречаются в одной комнате, чтобы послушать себя и других, рассматривается как важный элемент организационного обучения. При этом менеджеры также должны выйти на арену для обмена вопросами и координации своей оперативной деятельности. Системы, например, уже упомянутого организационного обучения Toyota очень ситуативны и согласуются с системами координации. Как следствие, общие арены нужны менеджерам не только для временных программ развития, но и для регулярной, даже частой практики.

К бережливому производству следует подходить как к системе управления, включающей согласование структур и корпоративных стратегий во всей цепочке управления. Необходимо, чтобы построение бережливого лидерства включало синхронное развитие таких управленческих структур, как стратегия, бухгалтерский учет и системы управления эффективностью, а также физическое расположение и инфраструктуру.

Путь бережливого лидерства не завершен — и нельзя сказать, чтобы он к этому стремился. Можно прийти к выводу, что для создания корпоративных компетенций требуется время, поэтому их и нельзя быстро приобрести. Как следствие, одним из важных аспектов процессов изменений при адаптации бережливого производства является терпение и установка на долгосрочное развитие. Таким образом, программы развития бережливого лидерства следует рассматривать не как отдельные мероприятия, а как постоянное непрерывное совершенствование [3].

Главный управленческий вывод нашей работы заключается в том, что организациям следует не только посылать отдельных менеджеров на внешние

курсы (например, сертификацию «черного пояса»), но и обучать сотрудников бережливому преобразованию в целом. Компании должны наращивать потенциал для непрерывного развития, при котором развитие лидерства рассматривается комплексно. Развитие личных и межличностных навыков, а также совершенствование управленческих структур и практики, — всё это соответствует бережливому мышлению.

Список литературы:

1. Астахова Н.В. Метод 5S - пять шагов к эффективному производству / Н.В. Астахова, Ю.Д. Никифорова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2018. – №24. – С. 69-70.
2. Медведева Л. Б., Филиппова И. А. Бережливое производство от теории к практике //Евразийский юридический журнал. – 2021. – №. 2. – С. 432-433.
3. Бобарико С. А. Управление персоналом в условиях бережливого производства //ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА, УМНЫЕ ИННОВАЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ. – 2021. – С. 564-567.