

Соціологічні науки

Дмитрієв Андрій Андрійович

студент

Національного університету водного господарства

та природокористування;

консультант

Lean Institute Ukraine

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА LEAN ПРИНЦИПАМИ

***Анотація.** Досліджено теоретичні питання формування організаційної культури та роль lean методології в її розвитку.*

***Ключові слова:** організаційна культура, lean принципи, управління.*

Психологи стверджують, що розвиток гуманних та демократичних тенденцій у сфері трудової філософії, та нових управлінських цінностей спричинив необхідність впровадження нових механізмів функціонування в організаціях. Сьогодні більшість організацій визнала, що досягнення успіху є неможливим без врахування людського потенціалу та деяких механізмів організаційного управління, які об'єднують людей в команду і дають можливість працювати задля досягнення спільної мети. Як зауважує Едгар Шейн, у сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності виступають не окремі процеси, технології, структури чи люди, а організаційна культура та її особливості, що об'єднують ці елементи в рамках кожної організації.

Організаційна культура відіграє ключову роль у розвитку підприємств та компаній, впливаючи на ефективність роботи та задоволеність працівників. Проте, велике значення має культурний аспект управління

персоналом, де ефективний організаційний розвиток розглядається не лише як зміна технологій, систем та навичок, але й як зміна цінностей, які закладені в основу спільної діяльності людей. Загалом, будь-яку культуру можна розглядати як систему цінностей, які підтвердили свою життєздатність. Суспільство, яке володіє культурою, що заснована на таких цінностях, процвітає, тоді як інші культури можуть занепадати. Загальноприйняті цінності проходять природний відбір, перевірку часом, і лише ті, що виявилися функціональними і практичними - сприяють розвитку суспільства, отримують нормативну підтримку у вигляді принципів і законів.

Lean принципи, що зародилися у виробничій сфері, поступово впроваджуються в різних галузях, включаючи соціологію та управління персоналом, сприяючи формуванню більш ефективних та адаптивних організацій. Станом на 2024 рік, коли в Країні війна, дана тема потребує значної уваги та з огляду на проблеми, з якими зараз стикаються компанії - є надзвичайно актуальною.

В даній статті, я намагався викласти те, як впровадження Lean принципів сприяє формуванню та розвитку організаційної культури, та проаналізувати, які соціологічні фактори впливають на цей процес. Визначити, як Lean принципи можуть бути інтегровані в організаційну культуру для підвищення її ефективності і проаналізувати вплив соціальних взаємодій та поведінкових факторів на успішність цього впровадження.

Одним із ключових результатів впровадження Lean є зміна ставлення працівників до процесів, у яких вони залучені. Дослідження, які були проведені мною в якості консультанта Lean Institute Ukraine показують, що після впровадження Lean, працівники починають усвідомлювати важливість власного внеску в загальний результат. Зокрема, у компаніях, де впроваджено системи безперервного вдосконалення (Lean та Kaizen), було зафіксовано зростання кількості ініціатив від працівників на 30-40%

протягом першого року. Це сприяло створенню більш відкритого середовища, де кожен співробітник відчуває відповідальність за покращення процесів.

Lean підхід значно змінює структуру комунікацій всередині організації. Відкрите обговорення проблем, зосередження на прозорості та швидке вирішення виникаючих питань створюють середовище, де працівники відчувають підтримку та впевненість. Дослідження компаній ODW та CentraVis показало, що після впровадження щоденних зустрічей (stand-up meetings) для обговорення поточних задач, зросла оперативність реагування на проблеми, що у свою чергу призвело до зниження простоїв обладнання та підвищення якості роботи. Аналіз даних з різних галузей показує, що впровадження Lean принципів сприяє значному підвищенню ефективності. Зокрема, у виробничій сфері зниження витрат на виробництво в середньому становить 25-30%, що досягається за рахунок оптимізації процесів та усунення непотрібних дій (Muda). У сфері послуг, наприклад, впровадження Lean принципів призвело до скорочення часу обробки клієнтських запитів на 30-35%, що позитивно позначилося на рівні задоволення клієнтів.

Успішність впровадження Lean принципів значною мірою залежить від якості соціальних взаємодій у колективі. Дослідження показують, що в організаціях із сильною корпоративною культурою, де цінуються командна робота та взаємопідтримка, процес впровадження змін проходить значно легше. Це підтверджується результатами дослідження в компанії UBS, де працівники зазначили, що злагодженість у команді дозволила швидше адаптуватися до нових вимог Lean-культури, а також зменшила рівень стресу та конфліктів у колективі.

Lean принципи сприяють формуванню нових поведінкових патернів серед працівників. Наприклад, фокус на усуненні втрат привів до того, що працівники почали більш критично оцінювати свої робочі процеси,

виявляючи слабкі місця та пропонуючи рішення. Загалом, впровадження Lean призвело до зниження показників плинності кадрів в середньому на 10-15%, що пов'язано з більшою залученістю працівників у процесі прийняття рішень.

Впровадження Lean принципів дозволяє не лише підвищити ефективність операційних процесів, але й зміцнити корпоративну культуру. В умовах сучасної конкуренції, організації, що мають сильну Lean-культуру, краще адаптуються до ринкових змін, швидше реагують на потреби клієнтів та підтримують високу мотивацію працівників. Проте, інтеграція Lean принципів потребує значних зусиль, зокрема в управлінні змінами. Одним із ключових викликів є опір змінам з боку працівників, які можуть сприймати нововведення як загрозу своїм звичним діям та практикам. Крім того, успішне впровадження Lean вимагає від організації виділення ресурсу для навчання персоналу та вдосконалення процесів, що може стати серйозним бар'єром для малих та середніх підприємств.

Впровадження Lean принципів може значно підвищити ефективність організаційної культури, проте успішність інтеграції Lean в процесі компанії залежить від соціальних взаємодій та здатності організації адаптуватися до змін. Lean акцентує увагу на роботі в командах, співпраці та взаємоповазі серед працівників.

Lean лідерство передбачає формування та підтримку культури постійного вдосконалення (Kaizen), де кожен працівник залучений до процесу змін і вдосконалення. Lean лідери прагнуть створити середовище, де працівники відчують відповідальність і власну значущість у загальному процесі. Лідери мають ключову роль у формуванні соціальних структур і культурних норм, які підтримують ефективність і гармонію в організації. Lean методологія підкреслює важливість залучення кожного працівника до процесу прийняття рішень та вдосконалення процесів.

Принципи прозорості та відкритості інформації, які лежать в основі Lean, сприяють кращому порозумінню та співпраці між різними рівнями організації.

Щодо рекомендацій, то важливо звернутися до фахівців, таких як LGN (Lean Global Network) щодо розробки спеціалізованих програм навчання для працівників, що сприяють впровадженню Lean. Також необхідно проводити постійний моніторинг за допомогою системи щоденного менеджменту за процесом інтеграції Lean в організаційну культуру.

Література

1. Ланкастер Дж. Лідерство в стилі Lean. Шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу, (Перекладено за виданням: Jim Lancaster) 2023, Київ: K.FUND, 240 с.
2. Лайкер Д. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. Наш Формат, 2017.
3. Шук Дж. Керувати, щоб навчити(ся). Бібліотека Лін Інституту. Київ: Lean Institute Ukraine, 2021. 152 с.