

ISSN 2224-9354

ВЕСТНИК

ПЕРМСКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО
ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
НАУКИ



№ 4 2016



Освещаются теоретико-методологические и прикладные проблемы социума, экономики и управления.

Предназначен для преподавателей социально-экономических дисциплин, аспирантов, студентов и слушателей, изучающих курсы социальных и экономических наук.

Редакционная коллегия:

Стегний В.Н., д-р социол. наук, проф., гл. редактор. (Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, Пермь, Россия)
Вебер Яромир, д-р экон. наук, проф. (Институт бизнеса и права, Прага, Чехия)
Вишневецкий Ю.Р., д-р филос. наук, проф. (Урал. федерал. ун-т, Екатеринбург, Россия)
Воронин С.А., д-р экон. наук, доц. (Ин-т прогнозир. и макроэкон. исслед., Ташкент, Узбекистан)
Вукович Дарко, д-р экон. наук (Географический институт «Йован Цвиич», Белград, Сербия)
Голиков В.Д., д-р социол. наук, проф. (Уфим. гос. авиац. техн. ун-т, Уфа, Россия)
Грубичич Зоран, д-р экон. наук, проф. (Белградская академия банковского дела, Белград, Сербия)
Гусаков Б.И., д-р экон. наук, проф. (Белорус. нац. техн. ун-т, Минск, Белоруссия)
Димитракиева С.Р., д-р экон. наук, доцент (Морская академия, Варна, Болгария)
Ёлохова И.В., д-р экон. наук, доц. (Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, Пермь, Россия)
Лебедева-Несеверя Н.А., д-р социол. наук, доц. (Перм. гос. нац. исслед. ун-т, Пермь, Россия)
Лукс Габор, д-р экон. наук, науч. сотр. (Институт региональных исследований, Печ, Венгрия)
Макарова М.Н., д-р социол. наук, проф. (Удмурт. гос. ун-т, Ижевск, Россия)
Мингалёва Ж.А., д-р экон. наук, проф. (Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, Пермь, Россия)
Молодчик А.В., д-р экон. наук, проф. (Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, Пермь, Россия)
Мохов В.П., д-р ист. наук, проф. (Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, Пермь, Россия)
Насибуллин Р.Т., д-р социол. наук, проф. (Уфим. гос. авиац. техн. ун-т, Пермь, Россия)
Наугольных А.Ю., канд. пед. наук (отв. секр., Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, Пермь, Россия)
Паначёв В.Д., д-р социол. наук, проф. (Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, Пермь, Россия)
Парамонова С.П., д-р филос. наук, проф. (Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, Пермь, Россия)
Пастор Рудольф, д-р наук, адъюнкт-проф. (Экономический университет в Братиславе, Словакия)
Радованович Милан, д-р геогр. наук (Географический институт «Йован Цвиич», Белград, Сербия)
Третьякова Е.А., д-р экон. наук, проф. (Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, Пермь, Россия)
Шмидт Йорг, д-р экономики, проф. (УПН Анхальт, Бернбург, Германия)

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-56520 от 26 декабря 2013 г.

Журнал входит в перечень изданий, рекомендованных ВАК для публикации результатов научных исследований по направлениям: социологические науки, экономические науки.

Журнал выходит 4 раза в год.

Подписной индекс «Пресса России»: 45007.

Учредитель – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» (ПНИПУ), гуманитарный факультет.

Адрес учредителя и издательства: 614990, Россия, г. Пермь, Комсомольский пр., 29.

Адрес редакции: 614990, Россия, г. Пермь, Комсомольский пр., 29, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, редакция журнала «Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки», тел. (342) 2-198-045, e-mail: socio@pstu.ru.

СОДЕРЖАНИЕ

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ	8
<i>Ю.Р. Вишневецкий, Д.Ю. Нархов, Е.В. Сильчук</i> Новые явления в молодежной среде и актуальные задачи молодежной политики.....	8
<i>Г.Е. Зборовский</i> Научно-образовательное знание как знаниевая основа нелинейной модели высшего образования	19
<i>П.А. Амбарова, Н.В. Шаброва</i> Нелинейные профессиональные стратегии научно-педагогического сообщества и институциональные условия их формирования.....	32
<i>А.А. Кузьминчук</i> Институциональные условия формирования нелинейных образовательных стратегий студенчества	50
<i>С.В. Кульпин</i> Нелинейность в экономике вузов России	68
<i>Е.А. Шуклина</i> Massive Open Online Courses как форма нелинейного развития университетского образования	79
<i>Г.Ф. Кунгурцева, А.Д. Иванова, Д.Ф. Шамсутдинова</i> Социально-управленческая и психолого-педагогическая подготовка студентов вуза к профессиональной деятельности	94
<i>И.А. Гладкова</i> Индикаторы профессионального становления студентов вузов	106
<i>В.В. Шилов, М.Н. Семёнова, Т.Н. Сергеева, Н.А. Симанова</i> Проблема межэтнических отношений: региональный аспект	117
<i>А.С. Дударев</i> Повышение индекса цитирования научно-педагогических работников	126
<i>М.В. Певная, А.А. Кузьминчук</i> Динамика студенческого волонтерства в Свердловской области	135
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ	149
<i>Е.В. Кучина, Д.А. Баева</i> Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия в условиях нестабильной экономической среды.....	149
<i>И.В. Ёлохова, Е.В. Козоногова, Ю.В. Дубровская</i> Типологизация регионов России по признаку сформированности кластерно-сетевых структур.....	160
<i>Ю.В. Дубровская</i> Эволюционно-институциональный анализ кластеризации отечественной экономики.....	172

<i>Н.П. Паздникова</i> Коэффициентный анализ устойчивости местных бюджетов	181
<i>О.В. Буторина</i> Анализ структурных изменений в экономике региона	194
<i>Е.Г. Анимица, Т.А. Балина, М.Д. Шарыгин</i> Трансформация научных подходов и методов изучения региональной социэкономике	209
В.В. Прокин Концептуальное моделирование институциональной среды инновационной экономики.....	219
<i>А.А. Барлыбаев, Д.У. Ишназаров, З.М. Ишназарова</i> Современный рынок труда в сельской местности России	229
<i>H. Hanusch</i> Revolutionary Developments in the World Economy	243
<i>О.С. Сухарев</i> Эволюционная экономика инноваторов и консерваторов: как агенты принимают решения.....	253
<i>Е.Б. Абросимова, Л.В. Свиридова</i> Принципы и инструменты бережливого производства и влияние вовлеченности персонала на их внедрение	288
<i>А.Б. Степичева, Ю.В. Бабанова, А.Ю. Долинская</i> Успех компании: эффективный лидер или умение управлять эмоциями сотрудников	299
<i>Н.Е. Булетова</i> Государственное стратегическое управление инновационным развитием региона: институциональный аспект	306
<i>М.С. Королёв</i> О формировании концепции бизнес-модели промышленного инновационно-предпринимательского предприятия.....	320
<i>Н.А. Маркова, Д.А. Марков</i> Мотивация, обучение и лидерство в бережливом производстве	329
<i>А.В. Молодчик</i> Формирование инновационных компетенций персонала российских предприятий.....	342
<i>Н.Б. Польшалина, В.В. Польшалин</i> Инновационные методы управления затратами на производственных предприятиях	352
<i>С.В. Сокерина</i> Система развития инновационного потенциала персонала: формируем новые подходы	365
ПОРЯДОК ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЕЙ	377

УДК 658.5.011.4

Е.Б. Абросимова, Л.В. Свиридова

ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И ВЛИЯНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ИХ ВНЕДРЕНИЕ

Рассмотрены основные понятия, принципы и инструменты бережливого производства, обоснована необходимость их применения на предприятиях сферы услуг, проанализированы причины низкой вовлеченности персонала в процесс развития организации. Приведена оценка влияния вовлеченности персонала в процесс внедрения инструментов бережливого производства как системы постоянного самосовершенствования предприятия. Выявлены индикаторы вовлеченности и разработаны рекомендации по ее повышению. В процессе внедрения бережливого производства как направления партисипативного управления формируется новая корпоративная культура, позволяющая компаниям оценить и повысить лояльность, преданность и заинтересованность своих сотрудников в успешности компании.

Исследование вовлеченности осуществляется по оценке трех составляющих: идентификации с компанией и ее миссией; преданности, посвященности работе (усилия, которые персонал вкладывает в свою работу); желания остаться в компании. В зрелых компаниях вовлеченность приходится развивать искусственно, так как для российского бизнеса вовлеченность является относительно новым инструментом повышения эффективности и многие работодатели сейчас стоят в самом начале этого пути.

В зрелых компаниях вовлеченность приходится развивать искусственно, так как российский бизнес считает вовлеченность относительно новым инструментом в системе повышения эффективности и многие руководители компаний совсем недавно начали серьезно заниматься данной проблемой. Повышение вовлеченности персонала в непрерывное совершенствование компании через технологии и инструменты бережливого производства возможно с помощью демонстрации отношения к сотрудникам как к главной ценности компании.

Результаты исследования вовлеченности легли в основу предложений по ее повышению. Предложены методы повышения уровня вовлеченности персонала для зрелых компаний путем внедрения системы 5S.

Ключевые слова: *бережливое производство, методы и инструменты, вовлеченность персонала, самосовершенствование предприятия.*

Бережливое производство – система организации работы предприятия, которая позволяет выполнять производственные задачи с минимальным количеством действий, не добавляющих ценности, удовлетворяя конкретные запросы потребителей, обеспечивающая конкурентоспособность организации на долговременный период без значительных капиталовложений. Это концепция менеджмента, которая основана на постоянном стремлении уменьшить время производственного цикла за счет ликвидации потерь. Внедрение технологий

© Абросимова Е.Б., Свиридова Л.В., 2016

Абросимова Елена Борисовна – канд. техн. наук, доцент кафедры производственного менеджмента и логистики Нижегородского филиала ФГБОУ НИУ «Высшая школа экономики», e-mail: sviridova@sinn.ru.

Свиридова Людмила Васильевна – канд. психол. наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Нижегородского филиала ФГБОУ НИУ «Высшая школа экономики», e-mail: sviridova@sinn.ru.

бережливого производства требует в свою очередь тотально вовлеченного в процесс оптимизации бизнеса персонала компании, в той же степени необходима и максимальная ориентация на рынок (производство под заказ) [1–3].

Сегодня сфера услуг в России является одной из быстроразвивающихся и весьма перспективных отраслей экономики, основанной на знаниях. Все это выдвигает иные требования к работе по внедрению инструментов бережливого производства [4]. Не все инструменты, используемые в сфере материального производства, могут быть применены в сфере услуг. В производственной сфере акцент делается на качество работы оборудования и выпускаемой продукции, а в сфере обслуживания определяющим становится качество предоставляемой услуги.

Существует перечень базовых элементов, обеспечивающих эффективное внедрение системы бережливого производства в сфере услуг: 1) стандартизация; 2) бережливый учет; 3) качество обслуживания клиентов; 4) организационное поведение.

На рис. 1 представлена модель качественного управления бережливым производством в сфере услуг.

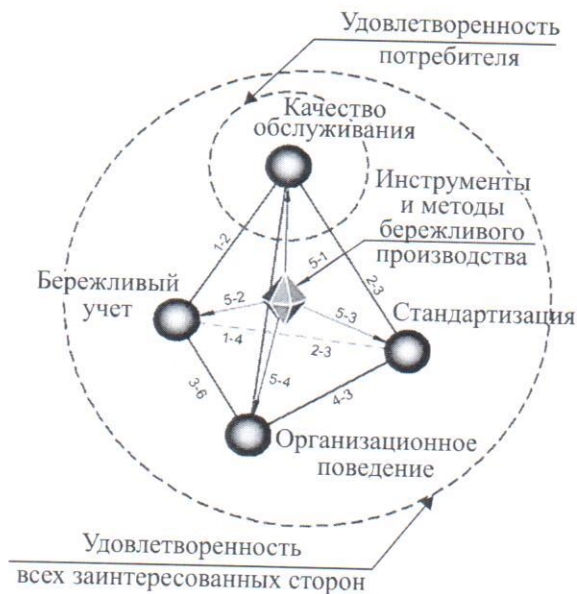


Рис. 1. Поэлементная модель системы качественного управления бережливым производством в сфере услуг

Расшифровка связей в системе: 1–2 – обеспечить информацией об элементе «качество»; 1–3 – ориентировать элемент «персонал» на неуклонное совершенствование и развитие; 1–4 – обеспечить развитие; 2–3 – осуществить управление элементом «персонал»; 2–4 – обеспечить требования к качеству услуги; 3–4 – оптимизировать деятельность.

На рис. 1 видно, что эффективное внедрение системы бережливого производства в сфере услуг невозможно без равномерного системного развития представленных элементов качественного управления. Создание стабильной системы качества сферы услуг определяется изменчивостью исполнения предполагаемой услуги. Кроме того, в сфере услуг сложно обеспечить контроль качества оказания услуги. Это относится, как правило, к оказанию услуги во время повышенного спроса и в час «пик». Особенностью сферы услуг являются взаимоотношения с потребителем, которые занимают до 70 % общего времени предоставления услуги. Очевидно, что сфера качества при этом всецело влияет на результат предоставления услуги и, как следствие, на конкурентоспособность предприятия.

Рассмотрим компанию ООО «Контакт», которая работает на рынке B2B (бизнес для бизнеса) с 2003 года как аутсорсинговый колл-центр. Штат компании порядка 50 человек. За время работы колл-центра реализовано более 100 проектов для малого, среднего и крупного бизнеса. Среди них горячие линии и организация справочных служб для крупных российских банков. В настоящее время колл-центр ежемесячно обслуживает более 250 000 входящих звонков и совершает порядка 10 000 исходящих.

ООО «Контакт» имеет неплохие конкурентные преимущества и достаточно благоприятные условия для развития. Однако начиная с 2013 года ее выручка не увеличивается, а прибыль сокращается. Причины сокращения прибыли в организации в 2013 году: внедрение нового программного обеспечения (т.е. увеличение расходов); текучесть кадров; количество проектов не увеличивается. Возможности организации достигли предела.

Внедрение концепции бережливого производства позволит повысить эффективность деятельности работников и предприятия в целом, обеспечит долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений.

Побуждение персонала к постоянному совершенствованию возможно через партисипативное управление (привлечение людей к управлению компанией, когда каждый работник начинает осознавать свою сопричастность к постоянному совершенствованию компании). Вовлеченность работников отражает то, насколько принятие решения делегируется работникам [5, с. 589]. Именно тогда формируется вовлеченность персонала, к которой мы относим состояние сотрудников (интеллектуальное и эмоциональное), и мотивация достижения успешных результатов в деятельности [6].

По результатам исследования компании GFK EMPLOYEE (2012 г.), Россия находится среди стран с самым низким уровнем вовлеченности персонала [6]. В России только 11 % высокововлеченных сотрудников (против 22 % по среднемировым данным). В процессе внедрения бережливого производства как направления партисипативного управления формируется новая корпоративная культура, позволяющая компаниям оценить и повысить вовлеченность своих сотрудников в участие в успешной деятельности компании.

Исследование вовлеченности осуществляется по оценке трех составляющих [7]: идентификации с компанией и ее миссией; преданности, посвященности работе (усилия, которые персонал вкладывает в свою работу); желания остаться в компании. Довольно быстро и сравнительно легко определить уровень вовлеченности возможно с помощью анализа по методике Аоп Hewitt [7]. Применяемая нами анкета [7] разделена на 6 блоков: мотивация или заработная плата; отношение в коллективе; обучение и развитие или карьерные возможности; цели и оценка или удовлетворенность результатом; компания или репутация работодателя. В каждом блоке приведены утверждения (от 9 до 19), каждое из которых респондент должен оценить по предложенной в анкете шкале.

Представленное исследование определяет состояние основных факторов, которые влияют на три составляющих вовлеченности: идентификация с компанией и ее миссией, внутренняя мотивация (посвященность работе, ориентация на служение), желание остаться в компании.

Исследование определило пять показателей, которые в значительной степени влияют на вовлеченность людей в компании:

1. «Оценка и мотивация» – определяет удовлетворенность ключевых потребностей сотрудников, уровень соответствия ожиданий сотрудников в области мотивации, обеспечения для выполнения работы необходимым оборудованием и инструментарием, а также в области выполнения компанией своих обещаний.

2. «Психологический климат» – наличие межличностных конфликтов, уровень взаимоотношений «руководитель – подчиненный», качество «управленческого обслуживания» персонала.

3. «Рабочая атмосфера» – прозрачность, понимание и разделяемость сотрудниками целей компании и их вовлеченность в достижение этих целей.

4. «Возможность роста» – определяет оценку сотрудниками возможность своего развития в компании, а также перспективы профессионального и карьерного роста.

5. «Приверженность» – характеризует веру в компанию, в то, чем она занимается.

В результате анкетирования было опрошено 45 респондентов компании ООО «Контакт».

Заключительным этапом обработки анкет стал расчет трех индексов, которые дают представление о вовлеченности сотрудников, а именно:

◆ Идентификация с компанией и ее миссией, блоки анкеты: репутация компании, отношения в коллективе.

◆ Преданность (желание остаться в компании), блоки анкеты: удовлетворенность результатом, карьерные возможности, заработная плата.

◆ Посвященность работе (усилия, которые персонал вкладывает в свою работу), блоки анкеты: организация труда и предоставляемые ресурсы.

Для получения результатов исследования построены диаграммы и проанализировано распределение ответов в соответствии со шкалой согласия (рис. 2–4).



Рис. 2. Распределение ответов. Идентификация с компанией



Рис. 3. Распределение ответов. Преданность



Рис. 4. Распределение ответов. Посвященность работе

Результаты исследования вовлеченности и ее составляющих (идентификация с компанией, посвященность работе и преданность) свидетельствуют о высокой степени показателей, составляющих уровень выраженности вовлеченности персонала:

- ◆ идентификация с компанией и ее миссией – 71,13 %,
- ◆ преданность – 65,66 %,
- ◆ посвященность работе – 63,36 %.

Итоговая вовлеченность сотрудников составила 66,72 %.

Говорить о высоком уровне вовлеченности можно в том случае, если положительные ответы составляют 70 %. Такой вывод следует из многочисленных исследований, проведенных компанией Aon Hewitt [7]. В нашем случае процент положительных ответов превышает порог лишь по индексу «Идентификация с компанией». «Посвященность работе» и «Преданность» остаются в зоне достаточно высоких показателей, но ситуация требует корректировки при помощи дополнительных мероприятий, которые могут улучшить удовлетворенность и вовлеченность сотрудников.

По данным исследования лидера консалтинга Aon Hewitt [7], если положительных ответов 60 % и более, это удовлетворительный результат. Полученный результат отличается от пограничного показателя (50 %) в сторону повышенной вовлеченности. В зрелых компаниях вовлеченность приходится развивать искусственно, так как вовлеченность для российских компаний, в том числе и в сфере услуг, является сравнительно новым инструментом повышения эффективности. Таким образом, руководители российских компаний сферы услуг сегодня находятся на начальном этапе этого пути [8, с. 39].

Результаты исследования легли в основу следующих предложений для повышения вовлеченности персонала для зрелых компаний, каковой является ООО «Контакт»:

1) обязательный элемент – это адаптационная программа для новых сотрудников, которые дают для них возможность более быстрого развития и сокращения срока адаптации к командной деятельности;

2) создание внутрикorporативного форума, что позволит: создать устойчивую систему неформального общения сотрудников различных уровней; наладить обратную связь (руководитель – сотрудник и наоборот); осуществить обмен опытом и идеями между сотрудниками и подразделениями; принимать оперативные решения на основе свежей информации; экономить время и бумагу; осуществлять он-лайн анкетирование и легко обрабатывать информацию; высказывать идеи и отправлять их непосредственно руководителю; создать единую автоматизированную систему обработки поступающих инициатив;

3) проведение кружков качества, объединяющих сотрудников одного подразделения, которые обсуждают такие производственные проблемы,

как качество работы, производительность труда, обеспечение большей эффективности, что приносит не только значительную экономию для компании, но и прямое участие в производственных процессах всех рядовых сотрудников;

4) стажировка в совершенно другой компании – внешний *secondment*. Возможность личного развития сотрудника, приобретение им разнообразного опыта работы в инновационных проектах, приобретение новые знаний умений и навыков, опыта в решении задач-вызовов (*challenges*);

5) предоставление амбициозным сотрудникам возможности обучаться и развиваться по эффективным программам внутреннего обучения и обучения у внешних провайдеров;

6) вовлечение персонала через проведение соревнований между подразделениями организации с поощрением победителей;

7) создание комфортной обстановки на рабочем месте (мини-кухни для офиса и специальные мест для отдыха).

С целью внедрения концепции бережливого производства в компании ООО «Контакт» предложен следующий алгоритм.

1. *Процесс устранения потерь в ООО «Контакт»*. Сокращение времени ожидания клиентов при приеме телефонных звонков предполагает устранение потерь на следующих этапах: а) оператор принимает звонок клиента, но из-за недостатка опыта не знает, с кем его соединить; б) оператор не владеет информацией и, не имея достаточных знаний и опыта, не может ее быстро найти; в) оператора нет на месте; г) очень длинный разговор. Колл-центр бывает к этому не готов, страдают клиенты заказчика, другие проекты, что снижает имидж колл-центра.

2. *Внедрение системы 5S в ООО «Контакт»*. Философия 5S предполагает, что организованное на высоком уровне окружение формирует продуктивное и эффективное мышление. Для организации порядка предлагаются пять процедур, которые можно рассмотреть применительно к организации ООО «Контакт»:

- 1) организованность – отделение и устранение ненужных действий;
- 2) обеспечение легкодоступности (оптимальности) расположения необходимых для работы вещей;
- 3) чистота рабочего места;
- 4) стандартизация; система стандартизации должна быть оптимизирована;
- 5) дисциплина (безусловное выполнение функций и должностных обязанностей).

На основании заключения японских специалистов в области бережливого производства менеджеры компании, не способные реализовать 5S, не готовы к следующему шагу по внедрению системы бережливого производства [1, 3].

3. *Повышение вовлеченности персонала* предполагает решение следующих задач:

1. Профессиональный подбор персонала. Претендент на вакансию оператора должен обладать определенными личностными характеристиками: коммуникабельность, умение излагать свои мысли, нацеленность на командную работу, обучаемость, высокая внутренняя мотивация достижений успешных результатов в деятельности [9, с. 16–17; 15].

2. Постоянное обучение всех сотрудников предприятия, для чего целесообразно введение должности специалиста по обучению и контролю качества.

3. Предоставление условий для обучения.

4. Мониторинг работы персонала менеджерами проектов и специалистом по обучению.

5. Разработка эффективной системы мотивации персонала [10, 11], ориентированной на быстрое и качественное внедрение системы бережливого производства.

6. Формирование команды единомышленников с грамотно выстроенными межличностными отношениями, объединенной общими целями и ценностями [12, 13].

7. Осуществление принципа непрерывного совершенствования: превращение в привычку установленных процедур и их усовершенствование [14, 15].

Таким образом, непрерывное совершенствование компании, обеспечивающее ее успешность, зависит от вовлеченности ее персонала. Зная, каким должен быть уровень вовлеченности, можно измерить вовлеченность персонала на текущий момент деятельности компании, проанализировать ее уровень и разработать рекомендации по его повышению, используя наименее затратные и наиболее экономически целесообразные для компании методы повышения уровня вовлеченности. Завершающим шагом станет повышение уровня вовлеченности персонала по разработанному плану, что обеспечивает компании долгосрочное конкурентное преимущество.

Список литературы

1. Лайкер Дж. Дао Тойота. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 402 с.
2. Лапидус В.А. Люди. Системы. Процессы // Менеджмент качества (Казахстан). – 2011. – № 1. – С. 8–11.
3. Манн Д. Бережливое управление бережливым производством / пер. с англ. А.Н. Стерляжникова; под ред. В.К. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2009. – 208 с.
4. Майкл Л. Джордж. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 273 с.

5. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – 8-е изд. / пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.
6. Безуглова М. Результаты международного исследования вовлеченности персонала // Российский журнал менеджмента. – 2012. – № 4. – С. 133–138.
7. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database (2012), available at http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf (accessed 16 March 2013).
8. Онучин А.Н., Луцкина В.В., Розин М.В. Управление вовлеченностью персонала // HRTimes. – 2012. – № 20. – С. 37–40.
9. Скриптунова Е.А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 2 (22). – С. 97–109
10. Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. – СПб.: Альфа-Пресс, 2006. – 332 с.
11. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
12. The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. Washington, available at: <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf>.
13. Towers Watson. CIPD Employee Engagement Conference, 2010, available at: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DFD77112-3A5B-458C-9F82-81540C899062/0/CIPDEmployeeEngagementConference2010InitiativesTW.pdf> (accessed 16 March 2013).
14. Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006. Technical report / C. Truss, E. Soane, C. Edwards, K. Wisdom, A. Croll, J. Burnett // Wimbledon: CIPD (Unpublished), 2006.
15. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 129 с.

References

1. Liker J.K. The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, 2004 [Russ. ed.: Laiker Dzh.K. Dao Toiota. 14 printsipov menedzhmenta vedushchei kompanii mira. Al'pina biznes buks Publ., 2006, 3rd ed. 402 p.].
2. Lapidus V.A. Liudi. Sistemy. Protsessy [People. Systems. Processes]. *Menedzhment kachestva (Kazakhstan)*, 2011, no. 1, pp. 8–11.
3. Mann D. Berezhlivoe upravlenie berezhlivym proizvodstvom [Lean management of lean manufacturing]. Ed. by V.K. Bragin. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2009. 208 p.
4. George M.L. Lean Six Sigma for Service. How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions. McGraw-Hill Companies,

Inc., 2003. [Russ. ed.: Maikl L.Dzh. Berezhlivoe proizvodstvo + shest' sigm v sfere uslug. Al'pina Biznes buks Publ., Moscow, 2005. 273 p.].

5. Schermerhorn J.R., Hunt J.G. Organizational Behavior. 7th ed. John Wiley & Sons, Inc., 2002. [Russ. ed.: Shermerorn Dzh., Khant Dzh., Osborn R. Organizatsionnoe povedenie, 8th ed. Ed. by E.G. Moll. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2004. 637 p.].

6. Bezuglova M. Rezul'taty mezhdunarodnogo issledovaniia vovlechenosti personala [The results of an international study of staff involvement]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2012, no. 4, pp. 133–138.

7. Hewitt A. Global Employee Engagement Database. 2012. Available at: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf (accessed 16 March 2013).

8. Onuchin A.N., Lutskina V.V., Rozin M.V. Upravlenie vovlechenost'iu personala [Staff involvement management]. *HRTimes*, 2012, no. 20, pp. 37–40.

9. Skriptunova E.A. Metodika rascheta indeksa vovlechenosti personala [The methodology for calculating the index of staff engagement]. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom*, 2010, no. 2 (22), pp. 97–109.

10. Shakhova V.A., Shapiro S.A. Motivatsiia trudovoi deiatel'nosti [Labour activity motivation]. Saint-Petersburg, Al'fa-Press Publ., 2006. 332 p.

11. Iakovleva T. G. Motivatsiia personala. Postroenie effektivnoi sistemy op-laty truda [Motivation. Building an effective system of work payment]. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2009. 240 p.

12. The Gallup Organization. The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. Washington. Available at: <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf> (accessed 16 March 2013).

13. Towers Watson. CIPD Employee Engagement Conference 2010. Available at: http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DFD77112-3A5B-458C-9F82-81540C899062/0/CIPDEmployeeEngagementConference2010_InitialivesTW.pdf (accessed 16 March 2013).

14. Truss C., Soane E., Edwards C., Wisdom K., Croll A., Burnett J. Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006. Technical report. Wimbledon, CIPD, 2006 (Unpublished).

15. Ivanova S. Poisk i otsenka lineinogo personala: Povyshenie effektivnosti i snizhenie zatrat [Search and evaluation of line personnel: increasing efficiency and reducing costs]. Moscow, Al'pina Publisher, 2014. 129 p.

Получено 1.11.2016

E.B. Abrosimova, L.V. Sviridova

THE INFLUENCE OF PERSONNEL ENGAGEMENT ON THE IMPLEMENTATION OF LEAN MANUFACTURING PRINCIPLES AND INSTRUMENTS

The article considers the basic concepts, principles and tools of lean manufacturing, arguing the importance of their implementation in tertiary sector enterprises. It analyzes the low degree of the staff engagement into the organization development. The paper estimates the role of the staff engagement in the process of lean manufacturing tools implementation as a system of continuous improvement of the enterprise. It defines certain engagement indicators, with recommendations for their promotion. It is highlighted that the process of lean manufacturing implementation forms the new organizational culture, which allows the companies to evaluate and increase the staff loyalty, allegiance and concernment in the company success.

The research on the staff engagement is based on the evaluation of three components: identification with the company and its mission; devotion and dedication to work (efforts that the staff takes during their work); desire to stay in the company. In "adult" companies of Russia the engagement has to be developed artificially, as this indicator being an effective engagement tool appears to be an unknown phenomenon for the local business sector. Thus, its implementation in our country remains in its initial stage.

Therefore, the authors claim that in order to increase the staff engagement in the process of company's continuous development through lean manufacturing tools and techniques, the workers should be treated as the core value of the company.

The research findings contributed to suggesting the methods for raising the staff engagement in "adult" companies using the 5 "S" system.

Keywords: lean manufacturing, methods and tools, staff engagement, enterprise self-improvement.

Abrosimova Elena Borisovna – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Production Management and Logistics, National Research University – Higher School of Economics, Nizhny Novgorod branch campus, e-mail: sviridova@sinn.ru.

Sviridova Lyudmila Vasilyevna – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of General and Strategic Management and Logistics, National Research University – Higher School of Economics, Nizhny Novgorod branch campus, e-mail: sviridova@sinn.ru.