

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-105-117>

Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго

А.В. Митенков^{1,2}  , И.В. Тихонова-Быкодорова^{1,3}

¹ Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»,
119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, стр. 1, Российская Федерация

² ПАО «Криогенмаш», 143907, Московская обл., Балашиха, просп. Ленина, д. 67, Российская Федерация

³ ПАО «Объединенные машиностроительные заводы»,
115035, Москва, Овчинниковская наб., д. 20, стр. 1, Российская Федерация

 amit-77@mail.ru

Аннотация. В условиях перехода к высоковолатильному циклу развития промышленности России вопросы ценностных ориентиров и реальных моделей поведения сотрудников становятся особенно актуальными в контексте необходимости дальнейшего роста производительности труда. Ценности, понимаемые как глобальные ментальные установки, во многом определяют вовлеченность и сопричастность сотрудников к деятельности предприятия. Трансформация системы ценностей работников, рост их вовлеченности в деятельность предприятия и, как следствие, рост производительности труда становятся фундаментом роста маржинальности продукции. В рамках данного практико-методического исследования выделены основные этапы трансформации ценностей и основные составляющие каждого этапа на примере машиностроительного предприятия. В качестве основы трансформации системы ценностей стали подходы японского ученого-практика Сигео Шинго, а именно – пирамида ценностей Шинго. Его методология была адаптирована в практическом исследовании на реальную почву российского промышленного предприятия ПАО «Криогенмаш», имеющего глубокие собственные научные корни и академическую специфику. Рассмотрены практические результаты и приведены методологические артефакты, которые были получены авторами в процессе создания модели ценностей и новой модели поведения работников промышленного предприятия. Авторы представили разработанный в исследовании методологический подход к составлению книги ценностей промышленного предприятия, позволяющий увеличить производительность труда работников путем смены модели поведения в рабочих ситуациях.

Ключевые слова: промышленное предприятие, управление персоналом, производительность труда, система ценностей, трансформация, модель Шинго, пирамида Шинго

Для цитирования: Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова И.В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго. *Экономика промышленности*. 2023;16 (1):105–117. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-105-117>

Transformation of values of employees of an industrial enterprise based on the Shingo Model

A.V. Mitenkov^{1,2}  , I.V. Tikhonova-Bykodorova^{1,3}

¹ National University of Science and Technology “MISIS”,
4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russian Federation

² PJSC Cryogenmash, 67 Lenina Ave., Balashisha 143907, Russian Federation

³ United Machine-Building Plants PJSC, 20-1 Ovchinnikovskaya Emb., Moscow 115035, Russian Federation

 amit-77@mail.ru

Abstract. During the transition to a highly volatile cycle of industrial development in Russia the issues of value orientations and real behavior models of the employees become especially important due to the need in further growth of labour productivity. Values, regarded as global mental attitudes, in many ways, determine the employees' involvement and participation in

the activities of the enterprise. Transformation of employees' system of values, their increasing involvement into the company's activities and the consequent growth of labour productivity are the basis for the growing product marginality. Within the practical and methodological study in hand the authors define the main stages of the values' transformation and the basic components of each stage on the example of a machine-building plant. Transformation of the system of values was based on the approaches of a Japanese a practical scientist Shigeo Shingo called the Shingo values pyramid. His methodology has been adapted in the practical study on the real ground of the Russian industrial enterprise PJSC "Cryogenmash" which possesses its own deep scientific roots and academic peculiarity. The authors study the findings and adduce methodological artefacts obtained while creating the model of values and the new behavior model of an employee of an industrial enterprise. The authors suggested using the methodological approach developed within the study to create a book of values of an industrial enterprise. This approach will make it possible to increase the employees' labour productivity by changing the model of their behaviour in work situations.

Keywords: industrial enterprise, personnel management, labour productivity, system of values, transformation, Shingo Model, Shingo Pyramid

For citation: Mitenkov A.V., Tikhonova-Bykodorova I.V. Transformation of values of employees of an industrial enterprise based on the Shingo Model. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(1):105–117. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-105-117>

基于新乡奖模型，重塑产业工人价值观

A.V. 米坚科夫^{1,2}  , I.V. 吉洪诺娃-比科多罗娃^{1,3}

¹国立研究型技术大学 MISIS, 119049, 俄罗斯联邦莫斯科列宁大道4号1栋

²俄罗斯深冷机械制造股份公司 143907, 俄罗斯联邦莫斯科州巴拉希哈市列宁街67号

³ PJSC 联合机械制造厂, 115035, 俄罗斯联邦莫斯科市奥夫钦尼科夫沿岸街20号1栋

 amit-77@mail.ru

摘要：在俄罗斯工业发展向高度波动周期过渡和必须进一步提高劳动生产率的背景下，员工的价值取向和实际行为模式问题变得尤为迫切。价值观被理解为整体性精神动力，它在很大程度上决定了员工对企业活动的参与度和归属感。员工价值体系的转变，他们对企业活动参与度的提高，以及由此带来的生产力的提高，成为提高产品边际贡献的基础。在研究新乡奖模型的方法与实践框架内，以一家机械制造企业为例，确定了价值观转变的主要阶段和每个阶段的主要内容。日本学者-实践家新乡重夫 (Shigeo- Shingo) 的方法，即新乡奖价值金字塔，是转变价值体系的基础。在实际研究过程中将新乡重夫的方法与俄罗斯工业企业——俄罗斯深冷机械制造股份公司的实际情况相结合，该企业具有深厚的自身科学根基和学术特点。考虑了实际结果，并提出了方法论的工件，这些工件是作者在创建价值模型和工业企业员工行为新模式的过程中获得的。作者介绍了在研究中开发的编写工业企业价值观的方法论方法，该方法可以通过改变工作情境中的行为模式来提高工人的生产力。

关键词：工业企业，人事管理，劳动生产率，价值体系，转变，新乡模型，新乡金字塔

Введение

Рост вызовов со стороны мировой экономики и усложнение геополитической напряженности создают уникальные условия для реализации амбициозных проектов в области трансформации контура управления человеческим капиталом промышленных предприятий России.

В пост-пандемическую фазу развития предприятия промышленности столкнулись с новыми вызовами, связанными со стремительно меняющимся экономическим и геополитическим контекстом. В условиях санкционного давления, обострения конкурентной борьбы, срочной пе-

рестройки логистических цепочек и пересмотра контрактных обязательств наиболее стойкими оказались промышленные предприятия с четким ценностным профилем. Корпоративные ценности стали для сотрудников основным ориентиром во время стремительных изменений, когда отложенные процессы нарушены, а решения требовалось принимать максимально быстро – «по ситуации».

Тенденция обращения к ценностям во время прохождения «зоны турбулентности» – эффективная и зарекомендовавшая себя практика. По мнению К. Харского, только сильный, долгий, глу-

бокий кризис может подвести человека к решению изменить свою систему ценностей [1, с. 51]. Однако важно, чтобы к моменту «Х» ценности компании были не просто сформулированы и оформлены в красивую офисную брошюру, а являлись полноценным рабочим инструментом на предприятии, направленным на стабилизацию коллектива в любых условиях, оптимизацию бизнес-процессов и рост производительности труда. Ценности определяют и определяют реальную модель поведения на рабочем месте каждого отдельного индивидуума.

«Серебряная пуля» для корпоративного управления

В каждой компании есть негласные правила, называемые корпоративной культурой. Они могут быть как формализованы через различные официальные документы, так и передаваться от одного сотрудника к другому через неформальные коммуникации. В основе корпоративной культуры лежит система ценностей организации, которая определяет микроклимат предприятия, правила взаимодействия между подразделениями, модели управления и мотивацию персонала.

Существует множество теорий мотивации персонала, которые с разных сторон подходят к решению задачи достижения обычными людьми сверхрезультата. Одной из основополагающих, в силу простоты и применимости в различных ситуациях, можно назвать мотивационную теорию, основанную на пирамиде потребностей Абрахама Маслоу [2].

Пятиуровневая структура человеческих потребностей Маслоу, от низших к высшим, представлена на рис. 1.

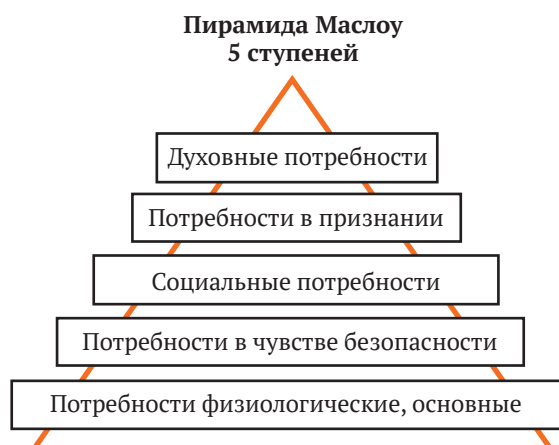


Рис. 1. Пирамида Маслоу

Источник: составлено авторами по данным [3]

Fig. 1. Maslow's pyramid

Source: compiled by the authors based on data [3]

На рис. 1 показаны, от низших к высшим, пять уровней потребностей человека:

1. *Физиологические потребности* – необходимы для элементарного выживания индивида – сон, еда, гигиена и т.д.

2. *Потребность в чувстве безопасности* – относится к безопасному жилью и окружению.

3. *Социальные потребности* – потребность в принадлежности социальной группе, причастности и поддержке – обычно обеспечивает семья и близкие друзья.

4. *Потребности в признании и уважении* – профессиональная и общественная сферы жизни.

5. *Духовные потребности* – удовлетворяя эту потребность, человек достигает высшего уровня довольства собственной жизнью, осознает себя как уникальная личность, часть мира и человечества в широком смысле.

Согласно теории Маслоу, только удовлетворив потребности нижней ступени иерархии, человек может перейти к более высоким.

Использование разработанной Маслоу классификационной пирамиды человеческих потребностей позволяет решить, в том числе и задачу роста на предприятии производительности труда: что сподвигнет сотрудников на достижение стабильных результатов, а что мотивирует их работать для достижения сверхцели?

Перекладывая пирамиду Маслоу на корпоративные реалии, получаем четкое мотивационное обоснование.

1. **Физиологические потребности** удовлетворяются через материальное стимулирование. Компания дает сотруднику уверенность в том, что у него и его семьи будут средства на еду, оплату коммунальных платежей, покупку одежды, предметов гигиены, бытовые нужды и т.д. Это базовый пункт в системе мотивации, который нельзя игнорировать.

2. **Потребность в чувстве безопасности** достигается через безопасную и комфортную рабочую среду. Компания обеспечивает работника средствами индивидуальной защиты, заботится о его здоровье (через обязательные медицинские осмотры, программы добровольного медицинского страхования), вкладывает средства в создание эргономичного офисного пространства и др. Очень важно, чтобы сотрудник знал, что в случае болезни он сможет получить оплачиваемый больничный, у него есть время на полноценный отдых как в вечернее и ночное время, так и во время отпуска.

3. **Социальные потребности** решаются через элементы нематериальной мотивации, такие как корпоративный досуг и спорт, обучение и развитие персонала. Это не только позволяет нала-

живать кросс-функциональное взаимодействие внутри коллектива, но и способствует повышению лояльности и вовлеченности персонала. Для выполнения потребности в принадлежности к социальной группе также необходимо работать над имиджем предприятия, как внутренним (через развитие корпоративной культуры), так и внешним (продвижение бренда работодателя). Амбасадоринг – желание сотрудника представлять свою компанию и гордость за нее является сильнейшим нематериальным мотивационным инструментом.

4. Потребность в признании и уважении частично осуществляется также через нематериальный подход. Здесь речь идет об «экологических» взаимоотношениях внутри коллектива, соблюдении этических принципов, признании заслуг и персонального вклада в коллективный результат. Инструментарий весьма обширен: от развития программ наставничества и профессионального роста до вручения благодарственных писем от руководства в адрес отличившихся сотрудников. Однако важно соблюсти баланс между нематериальной и материальной мотивацией: компания должна предъявлять к ведущим специалистам высокие требования в обмен не только на декларативное признание заслуг, но и адекватную заработную плату.

5. Духовные потребности относятся к потребностям, которые не могут быть полностью удовлетворены работодателем. В этом случае на первый план выходят личностные характеристики каждого сотрудника и персональное понимание духовных потребностей, однако в некоторых бизнесах работа с мотивацией в данном сегменте успешно сопряжена с участием в благотворительных и волонтерских движениях, с последующим переходом к повестке устойчивого развития (ESG-повестка: экология, социальная политика и корпоративное управление).

Суть мотивационной формулы заключается в том, что удовлетворение только первой базовой потребности не равно повышению производительности труда.

Таким образом, если бизнес хочет видеть адекватный коллектив, умеющий решать тактические и стратегические задачи, то к вопросу мотивации необходимо подходить комплексно, рассматривая ее не как частное, а в контексте общего ценностного профиля компании.

Приведенная выше модель мотивации подразумевает, что компания должна быть для сотрудников не только источником дохода, но и моральным ориентиром, источником вдохновения, местом, в котором работник как уникальная личность, обладающая своим набором навыков и качеств, может

применить их с пользой для общества и чувствовать удовлетворение от своей деятельности.

Однако не все руководители готовы принять подобную логику мотивации, которая часто требует серьезного изменения собственной модели поведения и дополнительных затрат времени на работу с коллективом и людьми. Отечественные предприятия стремятся направлять большие суммы денег в оборот, рискуя при этом получить колоссальное падение производительности труда и, как следствие, падение качества продукции, снижение имиджа и прибыли. А в моменте «Х», когда требуется срочное решение в кризисной ситуации, сотрудники оказываются беспомощны. Их текущая модель поведения в моменты кризиса дает существенный деструктивный сбой.

В итоге начинается экстренная трансформация поневоле: у компаний настолько дестабилизируются процессы, что им приходится нанимать уникальных дорогих менеджеров, которые, по их мнению, изобретут «серебряную пулю» и сделают чудо, стремительно повысив производительность труда и дав чудо-рецепт антикризисного реагирования, используя исключительно базовые потребности и не работая с остальными уровнями пирамиды Маслоу.

Но для того, чтобы работники, как минимум, стали «в долгую» качественно выполнять свои должностные обязанности, предприятие должно действовать не аврально, а системно, добившись, чтобы пирамида мотивации по Маслоу заработала последовательно на всех уровнях. Совершенствованию системы мотивации посвящены многие исследования. Опираясь на положительный опыт использования данной модели на предприятиях промышленности, также будем применять концепцию российского ученого-практика в области управления персоналом Т.Ю. Кожевниковой [4, с. 14], которая нашла свое отражение в модели инвестиций в мотивацию (**рис. 2**).

Необходимо отметить, что важнейшей составляющей в процессе инвестирования в мотивацию на втором этапе является построение единой системы ценностей как для рабочего коллектива, так и для каждого индивидуума.

Ценности и вовлеченность – на службе производительности

Ценности – это те принципы, которыми руководствуются люди в своем собственном поведении в различных ситуациях. И, если в компании есть должностные инструкции, описаны бизнес-процессы, автоматизирован документооборот, но постоянно происходят сбои (потери документов, недопонимание с клиентами, брак продукции,

нарушения поставок и т.п.), то стоит задуматься, а есть ли общность ценностей предприятия и сотрудников? Если принципы человека и принципы компании не совпадают, то эффективной работы добиться невозможно. То есть ценности – это основа того, как действуют люди на своих рабочих местах, начиная от рабочего места за станком и заканчивая кабинетом генерального директора. Важнейшая роль в проектах трансформации бизнеса отводится именно выравниванию ценностного уровня, который, во многом, предопределяет, по мнению Иц. Адизеса [5, с. 232], превосходный менеджмент, роль которого состоит в поддержании нормальных контактов и сотрудничества между сотрудниками ради создания атмосферы взаимного уважения и доверия к каждому члену своего коллектива. Именно такие отношения являются синергетическими и симбиотическими, что во многом предопределяет скачок роста производительности труда.

И тут возникает вопрос, каким образом должны быть сформулированы ценности для того, чтобы достичь эффективности, повысить производительность труда и получить прибыль? Первое – ценности должны совпадать с пирамидой мотивации по Маслоу, каждая ценность должна работать на конкретный уровень пирамиды. Второе – ценности должны опираться на реалии конкретного бизнеса, учитывать его специфику и особенности.

Производительность труда и уровень вовлеченности всегда имеют прямую корреляцию. Так, согласно исследованиям ведущей консалтингово-аналитической компании в области развития персонала и его вовлеченности Gallup, компании с высоким уровнем значения вовлеченности на 21 % более продуктивны и показывают более высокую производительность. И, наоборот, чем менее вовлечены сотрудники, тем ниже производительность труда [6].

Систематизации подходов к термину «вовлеченность» в научной литературе посвящено исследование В.И. Кабаиной и А.В. Макаровой [7].

Вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация-работник». Вовлеченность – это барометр, или степень, совпадения ценностей индивидуума-работника с ценностями организации. Вовлеченность коллектива является важнейшей социологической характеристикой любого предприятия. По своей сущности она аналогична экономической характеристике его производственной деятельности – производительности труда. Вовлеченность напрямую влияет на эффективность деятельности организации, т.е. при минимальных затратах средств и времени достигается оптимальный результат. Следовательно, эти два понятия взаимосвязаны: при низком уровне сплоченности никогда не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности организации, верно и обратное [8, с. 12–27].

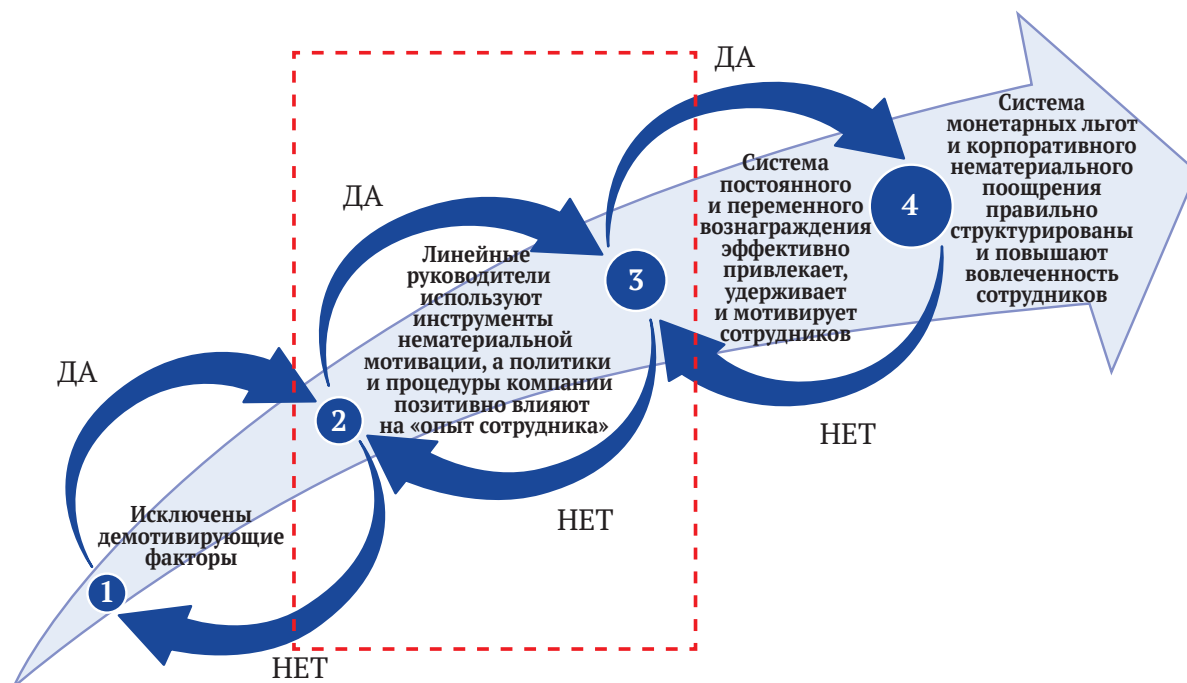


Рис. 2. Модель инвестиций в мотивацию [4]

Fig. 2. Motivational investment model [4]

Авторы статьи провели эмпирическое исследование на примере промышленного предприятия машиностроительной отрасли в рамках проекта трансформации системы ценностей работников ПАО «Криогенмаш». ПАО «Криогенмаш» – лидер криогенного машиностроения, основан лауреатом Нобелевской премии академиком П.Л. Капицей. Крупнейшая компания в России по производству технологий и оборудования для разделения воздуха и разработке комплексных решений в области СПГ. На оборудовании, изготовленном «Криогенмашем», выпускается около 70 % годового объема технических газов в России, а уникальные системы термостатирования и заправки жидкими криопродуктами, созданные предприятием, обеспечивают пуски на космодромах РФ и за рубежом. Сегодня на предприятии работает порядка 1200 человек. Акционером и финансовым партнером «Криогенмаша» является Группа Газпромбанк. Крупнейшими клиентами – Газпром, Сибур, Новатэк, Еврохим, Мечел, Норильский Никель, Роскосмос и др.

Для решения поставленных перед предприятием задач роста производительности труда, в числе других инициатив и проектов, была создана «Книга ценностей Криогенмаша», отправной точкой которой послужило исследование-анализ вовлеченности, проведенный независимыми консультантами осенью 2021 г. путем анонимного анкетирования, прошедшего одновременно в очном и онлайн-форматах. Объективные данные результатов исследования говорили о низком уровне вовлеченности персонала: только 7,9 % демонстрировали полную вовлеченность, частичную – 59,9 %, а 32,1 % были совершенно не вовлечены. Также в ходе исследования была отмечена низкая удовлетворенность коллектива по ключевым пунктам: признание заслуг в коллективе (положительная оценка только у 18 % сотрудников), возможности развития (27 % удовлетворенных), культура компании (35 % удовлетворенных), чувство безопасности (42 % удовлетворенных). Неизбежно, что при весьма пессимистичном настрое коллектива страдала и производительность труда.

Таким образом, перед управленческой командой «Криогенмаша» встала задача повышения вовлеченности для роста выработки на человека и, как следствие, повышение маржинальности продукции и бизнеса в целом.

Ценности на местах и пирамида Шинго

Для максимального вовлечения персонала необходимо, чтобы ценности предприятия совпали с ценностями работников. Но всегда ли работники разделяют те ценности, которые нужны компании для долгосрочного эффективного раз-

вития? Для получения результата нужно не только совпадение с работником, зачастую для развития требуется серьезная коррекция ценностного профиля или подбор нового персонала, разделяющего ценности предприятия.

Чтобы сформировать «Книгу ценностей Криогенмаша» и выстроить профиль сотрудников «завтрашнего дня» для предприятия, за основу была взята модель Шинго, автором которой является известный японский и американский промышленный инженер и практик бережливого производства Сигэо Синго (Шинго), один из создателей производственной системы «Тойоты», создатель ряда инструментов бережливого производства (в частности, «быстрая переналадка») и модели Шинго [9].

Как известно, концепция управления трудовой деятельностью в японском подходе основана на долгосрочном найме, воспитании лояльности персонала, коллективном труде, идеологических принципах [10, с. 74–133]. Последнее и представляет по своей сути «ценности» предприятия, которые определяют реальные действия сотрудников на рабочих местах.

Первая версия модели Шинго (*Shingo Model*) появилась в 1993 г. Она оценивала уровень зрелости систем управления. Соответствовать этой модели означало соблюдать строгие требования. В течение первых лет при оценке в расчет принимались: реализация инструментов и результативность внедрения программ операционного совершенствования за счет изменения **модели поведения сотрудников**. В дальнейшем модель была модифицирована: учитывались не только эти факторы, но и умение выстраивать систему управления в соответствии с определенными принципами. Всего их десять, и именно они определяют взаимодействие элементов модели по четырем критериям: культура, непрерывные улучшения, координация усилий и результаты (**рис. 3**) [11].

Основа достижения долгосрочного роста бизнеса по философии и принципам модели Шинго состоит в устойчивом изменении реальной поведенческой модели (алгоритмы поведения в реальных рабочих ситуациях каждый день) всего коллектива и по всей вертикали управления: от собственника и генерального директора до рабочего за станком и кладовщика на складах. Руководящие принципы этой модели описываются пирамидой ценностей Шинго (**рис. 4**) [12].

Возможно ли было без адаптации к российским реалиям внедрить модель Шинго на отечественном промышленном предприятии? Ответ однозначен: нет. Во-первых, пирамида Шинго

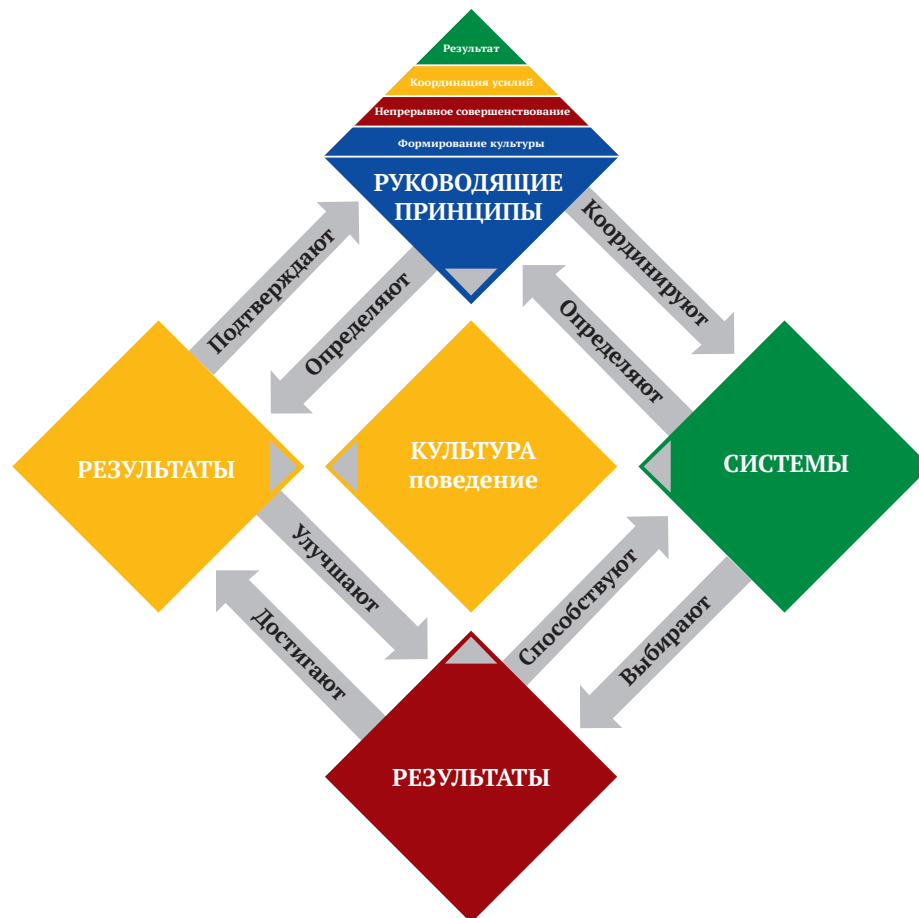


Рис. 3. Модель Шинго [11]

Fig. 3. Model Shingo [11]



Рис. 4. Пирамида ценностей Шинго

Источник: составлено авторами по данным [12]

Fig. 4. Shingo's pyramid of values

Source: compiled by the authors based on data [12]

сложна терминологически, чтобы ее внедрять без корректировки, а во-вторых, даже такому предприятию, как «Криогенмаш» – машиностроительному предприятию с долгой историей – требовалось уникальное решение, учитывающее всю специфику предприятия, его богатую научно-исследовательскую историю и российскую бизнес-среду.

На основе теоретического фундамента работ Шинго руководством предприятия было принято решение о разработке нового методического инструментария организационного развития – «Книги ценностей», которая позволила бы на практическом уровне методически реализовать трансформацию ценностей работников предприятия. «Книга ценностей» представляет собой свод ценностей, их описание, а также описание приемлемых моделей поведения и деструкторов моделей поведения в отношении каждой ценности. И самое главное, «Книга ценностей» содержит конкретные примеры и рабочие ситуации реальной бизнес-деятельности предприятия, из которых сотрудники предприятия, не уходя в теорию и абстракцию, могут сразу понять «что хорошо», а что «плохо» для достижения долгосрочных целей развития.

От истории к настоящему

В соответствии с разработанным авторами исследования методическим алгоритмом, работа по созданию «Книги ценностей» предприятия состояла из четырех этапов.

Первый этап – аналитическая подготовка, включающая детальное изучение опроса вовлеченности персонала, проведение замеров при подготовке программы трансформации, оценки стратегического развития предприятия и его конкурентных преимуществ, продуктовых стратегий, метрик развития трудовых ресурсов (HR-метрики), в результате чего стало возможным составить гипотетический портрет нужных для развития предприятия ценностей. Это позволило в «корпоративном пазле» увидеть недостающие элементы: вежливость, уважение и доверие, инициативность и проактивность, клиентоцентричность и клиентский подход не только вовне, а также внутри – в ежедневном взаимодействии между подразделениями, качество, системность мышления, стремление к развитию и постоянство целей.

На **втором этапе** разработанная авторами гипотеза подлежала проверке практикой сотрудников. Идею создания «Книги ценностей Криогенмаша» и набор ее возможных смыслов вынесли на обсуждение в фокус-группах по

трансформации предприятия. Диалог шел максимально предметно, люди сами формулировали свои ценности и ценности предприятия, рассматривали точки совпадений и разрывы, говорили, что необходимо изменить в поведенческой культуре, а что из многолетнего успешного опыта «Криогенмаша» составляет «корпоративный золотой запас».

Именно на этом этапе обрели контуры желательные и нежелательные модели поведения, а также впервые прозвучало слово «деструктор» (разрушитель) – как характеристика сотрудника-негатива, системно мешающего развитию предприятия, чье поведение не ведет к эффективной работе в команде и развитию.

Понятие «деструктор» в корпоративных кодексах этики встречается не столь часто, поскольку в таких документах, преимущественно, даются желательные шаблоны поведения. Деструкторы – это характеристики, которые могут снизить индивидуальную эффективность в ситуации стресса, усталости или чрезмерной расслабленности.

Однако для «Криогенмаша» как для предприятия с многолетней и разноплановой историей, имеющей и взлеты, и падения, было крайне важно проанализировать не только позитивные практики, но и разобрать негативный опыт. При проработке «деструкторов» команда проекта обращалась, в том числе и к методологии оценки команд по Хогану (*Hogan*).

Методика оценки от компании Хоган Ассесмент (*Hogan Assessment*) предполагает ассортимент инструментов (психометрические тесты, опросники), которые позволяют оценить личностные особенности сотрудников (потенциальных сотрудников) с точки зрения их сильных сторон, рискованного поведения, мотивации и стиля принятия решений [12]. Опросники Хоган были созданы специально для деловой среды предприятий. Все проведенные исследования эффективности методики сфокусированы на коэффициенте возврата инвестиций (*return on investment*).

Основная цель такого исследования – измерить сильные стороны сотрудника, которые под давлением могут превратиться в слабые, также известные как «срывы на работе» – деструкторы. В случае осуществления проекта «Книги ценностей Криогенмаша» этот подход оказался методически актуальным, так как загрузка и ритмичность предприятия в последние годы постоянно находились в ситуации неопределенности, быстро меняющихся условиях, с жесткими сроками сдачи проектов и ввода в эксплуатацию промышленных объектов. Все это – факторы турбулентности, которые часто приводят к стрессу

и изменению обычного поведения людей, принимаемым ими решениям, и потере сотрудничества во взаимодействии друг с другом. В отсутствии единой согласованной и отработанной модели поведения коллектива на основе общих ценностей это может привести к резкому падению вовлеченности и, как следствие, снижению производительности труда.

В ходе групповой выработки ценностей были собраны множественные определения «желаемых» и «нежелаемых» ценностей в фокус-группах. Все собранные характеристики ценностей были агрегированы в однородные группы, при этом, не теряя логики построения устойчивости поведенческой модели и избегая перекосов, в ту или иную ценность. В качестве базовой была использована модель Шинго с пирамидой Шинго как основа новой модели поведения.

Рассмотрим характеристики ценностей, собранные на фокус-группах сотрудников предприятия:

Группа ценностей 1:

Продвигаем новое
Нет желания развивать функции и процессы
Мы развиваемся профессионально и как личности
Готовы менять себя

Группа ценностей 2:

Неизменность курса
Объединенность общей целью ради клиента
Каждый день не зря
Единство команды

Группа ценностей 3:

Ответственность за качество выполненной работы
Не передаем брак

Группа ценностей 4:

Мы не сидим на своем «шестьке»
Мы не срываем сроки
Мы исповедуем проектное мышление

Группа ценностей 5:

Мы работаем и отдыхаем, соблюдая правила безопасности
Работаем в комфортной среде обитания
Создаем и поддерживаем комфортную среду обитания

Группа ценностей 6:

Равенство возможностей
Удовлетворение от выполненной работы
Каждому по заслугам
Вознаграждаем и наказываем по справедливости и делам/фактам

Группа ценностей 7:

Клиентоориентированность внешняя и внутренняя

По результатам анализа ценностей, представленных фокус-группой, была приведена систематизация – сопоставление с помощью применения пирамиды Шинго вышеуказанных групп ценностей: сформулировано единое определение каждой ценности с расшифровкой (рис. 5).



Рис. 5. Троссировка пирамиды Шинго для групп ценностей, выработанных в фокус-группах

Fig. 5. Tracing the Shingo Pyramid for groups of values generated in focus groups

В ходе **третьего этапа** полученные результаты совместили с видением топ-команды и получили обобщенные формулировки пяти ценностей, которые топ-команда выбрала для предприятия как важные для роста производительности труда, отражающие подходы модели Шинго и близкие по формулировкам к его идеологии:

Ценность 1 – доверие.

Руководство на основе равенства, уважения и доверия, поэтому мы открыты и честны в коммуникациях, ценим вклад каждого, создаем безопасную комфортную среду на нашем предприятии и за его пределами.

Ценность 2 – единство.

Создание ценности для клиента, поэтому мы клиентоориентированы, работаем в команде сообща ради общей сверхцели.

Ценность 3 – качество.

Обеспечение качества на каждом рабочем месте, поэтому мы не производим, не передаем и не принимаем брак!

Ценность 4 – открытость.

Постоянное стремление к совершенству, поэтому мы меняем себя, развивая наш бизнес и личность.

Ценность 5 – постоянство.

Сочетание постоянства целей и системного мышления, что позволяет нам производить инновационные продукты и заботиться о будущих поколениях.

Для сохранения целостности системы ценностей и взаимоувязки с методическим инструмен-

тарием Шинго была составлена адаптированная пирамида ценностей (**рис. 6**), отражающая связь ценностей и взаимозависимости каждой из них в логике снизу (с фундамента) на верх (к сверхдостижениям).

На этом этапе была разработана и напечатана яркая листовка с изложением ценностных смыслов (**рис. 7**). Важным моментом стало отражение преемственности поколений: формулировки ценностей подкрепили цитатами «отцов-основателей», которые откликаются сотрудникам. В ходе дня информирования, прошедшего на предприятии по итогам полугодия, руководители подробно рассказали про каждую ценность и призвали людей к дальнейшему диалогу. Призыв был услышан, молодежь активно вовлеклась в проект, «старожилы» также предложили свои замечания.

Четвертым этапом стало наполнение «Книги ценностей Криогенмаша». На этом этапе была проведена серия глубоких интервью с топ-командой, лидерами изменений, а среди всех сотрудников предприятия – онлайн опрос через корпоративный телеграм-канал. Задачей этапа стало подкрепление ценностей реальными примерами из жизни, конкретизация моделей поведения. Появилось понятие «приверженец» – сотрудник-позитив, способствующий развитию компании.

Также была разработана креативная концепция книги, на эмоциональном уровне упрощающая понимание материала: в оформлении ис-

Взаимосвязь ценностей



Наш успех основывается на **постоянстве** наших целей развития и системности в любых решениях и действиях.

Любая система требует постоянного **улучшения и развития**.

Работая совместно мы строим устойчивую систему управления **качеством** нашей продукции и работы в целом.

Уважение и доверие в коллективе переходят в **единство команды**, создавая прочную основу для качественного и долгосрочного обслуживания клиентов.

Взаимное уважение и доверие между людьми является первичным звеном для построения устойчивого бизнеса.



18

Рис. 6. Пирамида ценностей «Криогенмаша»: логика взаимосвязей

Fig. 6. Pyramid of values of Cryogenmash: the logic of interconnections

пользованы различные фотографии пингвинов, как веселые, так и грустные, наглядно раскрывающие смысл ценностей. Пингвин в основе данного решения задействован не случайно, здесь и отсылка к логотипу предприятия, и пример стойкости – выживания в экстремальных условиях запредельных температур (рис. 8).

По итогам проделанной работы книга была выпущена в бумажном и электронном форматах, что позволило донести информацию до всех без исключения работников предприятия. Однако недостаточно растиражировать книгу, чтобы сделать ценности рабочим инструментом для каждого. «Книга ценностей» – это погружение работников в модели поведения, образный рассказ про то, как сотрудник ведет себя каждый день. Для того чтобы на предприятии трансформировалась система ценностей и модель поведения необходимо, чтобы каждый сотрудник предприятия, от рабочего до генерального директора, ежедневно постепенно менял свое поведение в отношении конкретных ситуаций.

Именно поэтому вторая часть проекта направлена на внедрение ценностного профиля. Работа здесь строится через амбассадоров (проводников), тренинги, непрерывные коммуникации через газету, телеграм-канал, личные встречи и прочие каналы внутренних коммуникаций.

Амбассадоры ценностей – это директора управленческой команды. Ключевая миссия амбассадора – знакомить всех сотрудников с ценностями, в том числе собственным примером. Так, амбассадором ценности 1 «Доверие» стал директор по персоналу и организационному развитию, а ценности 3 «Качество» – директор по качеству, ценности 5 «Постоянство» – директор по развитию производственной системы.

Амбассадоры работают как индивидуально с конкретными сотрудниками или группами, так и вовлекаются в сквозную тренинговую работу, которая идет системно для всех сотрудников предприятия по каждой ценности. Если у работника есть вопросы, он всегда может задать их ему напрямую. Принцип открытого диалога здесь должен четко соблюдаться для того, чтобы не на словах, а на практике показывать приверженность ценностям и готовность менять себя и предприятие. В 2023 г. на предприятии будет сделан еще один важный шаг – внедрена оценка-360, в которой модель компетенций руководителя и сотрудников будет строиться на основе ценностей предприятия.

Проект «Криогенмаш» в настоящее время находится в самой активной фазе внедрения, первые результаты свидетельствуют о том, что по итогам выполнения полного комплекса



Рис. 7. Ценности, листовка с двух сторон

Fig. 7. Valuables, flyer on both sides



Рис. 8. Отдельные выдержки из «Книги ценностей Криогенмаша»

Fig. 8. Selected excerpts from the book of values

мероприятий ожидается рост производительности труда порядка 15 % за счет нового алгоритма реальных действий сотрудников на рабочих местах. Кроме того, началась трансформация корпоративной культуры предприятия: под эгидой внедрения ценностей открылись программы наставничества, кадрового резерва, заработал Совет молодежи. Каждую пятницу в корпоративном телеграм-канале размещается «пост благодарности», в комментариях под которым сотрудники благодарят друг друга за совместную работу на прошедшей неделе. И, если в начале процесса это было одно-два «спасибо», то через 6 месяцев после старта проекта таких благодарностей еженедельно стало порядка двадцати. Сотрудники объединяются вокруг ценностей, изменяя свою модель поведения в реальных бизнес-ситуациях, что отражается на результатах ежедневной работы.

«Книга ценностей предприятия» – это реальный инструмент, помогающий выявить пассивных сотрудников, которые могут стать причиной снижения продуктивности организации, а также выделить активных, готовых работать на общий результат. Производительность труда во многом зависит от вовлеченности персонала, удовлетворенности работой и организационной приверженности сотрудников.

Заключение

Реализация проектов внедрения новой поведенческой модели на промышленных предприятиях дает существенный рост вовлеченности работников в ежедневное достижение результатов, и, как следствие – увеличение производительности труда. Одновременно, подходы к реализации таких проектов должны опираться на определенный научно-практический задел и внедряться системно: от фокус-групп, укрупнения ценностных установок и выработки «Книги ценностей» до программы практического внедрения ценностей и последовательного кропотливого изменения модели всей пирамиды управления.

Предложенный в эмпирическом исследовании ПАО «Криогенмаш» методологический инструментарий, включающий четырехэтапную программу разработки «Книги ценностей» для использования в проектах изменения моделей поведения на основе адаптации пирамиды Шинго к отечественным реалиям, создает новый концептуальный фундамент в подходах к внедрению ценностей на промышленных предприятиях, позволяя достигать трансформацию модели поведения на рабочем месте каждого отдельного индивидуума в нужную для предприятия сторону, тем самым создавая задел устойчивому росту производительности труда.

Список литературы / References

1. Харский К. *Ценностное управление для бизнеса*. Екатеринбург: Издательские решения; 2019. 440 с.
2. Маслоу А. *Мотивация и личность* [пер. с англ.]. СПб.: Питер; 2019. 400 с.
3. *Пирамида потребностей Маслоу: как использовать в бизнесе и в жизни*. 29 декабря 2021. URL: <https://www.unicraft.org/blog/7005/piramida-maslou/> (дата обращения: 25.01.2023).
4. Кожевникова Т.Ю. *Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry вдохновляют сотрудников*. М.: Эксмо; 2018. 240 с.
5. Адизес И.К. *Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни* [пер. с англ.]. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2014. 356 с.
6. Harter J. *Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture*. August 13, 2022. URL: <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>
7. Кабалина В.И., Макарова А.В. Вовлеченность работников: систематизация подходов к определению и измерению. *Организационная психология*. 2022;12(3):110–137. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-3-110-137>
8. Герчикова И.Н. *Менеджмент*. 4-е изд. М.: ЮНИТИ; 2019. 499 с.
9. Синго С. *Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства* [пер. с англ.]. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2006. 312 с.
10. Оучи У. *Методы организации производства. Японский и американский подходы* [пер. с англ.]. М.: Экономика; 1984. 183 с.
11. Бородулин А., Ветрова А. *Доверие, клиентоориентированность, инновации*. 24.09.2020. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/doverie-klientoorientirovannost-innovatsii/?ysclid=lab01owuqc290496646> (дата обращения 10.03.2023).
12. Хоган Ассесмент: тесты и опросники. URL: <https://hrlider.ru/posts/hogan/> (дата обращения: 22.01.2023).

Информация об авторах

Алексей Владимирович Митенков – канд. филос. наук, директор Института экономики и управления промышленными предприятиями, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», 119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, стр. 1, Российская Федерация; директор по цифровой трансформации, ПАО «Криогенмаш», 143907, Московская обл., Балашиха, просп. Ленина, д. 67, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3146-621X>; e-mail: amit-77@mail.ru

Ирина Валерьевна Тихонова-Быкдоророва – соискатель кафедры экономики Института экономики и управления промышленными предприятиями, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», 119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, стр. 1, Российская Федерация; эксперт в области экономики труда, организационного развития и HR, ПАО «Объединенные машиностроительные заводы», 115035, Москва, Овчинниковская наб., д. 20, стр. 1, Российская Федерация

Information about authors

Alexsey V. Mitenkov – PhD (Philosophy), Director of the Institute of Industrial Economics, National University of Science and Technology “MISIS”, 4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russian Federation; PJSC Cryogenmash, Director for Digital Transformation, 67 Lenina Ave., Balashisha 143907, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3146-621X>; e-mail: amit-77@mail.ru

Irina V. Tikhonova-Bykodorova – Applicant, Department of Economics of the Institute of Industrial Economics, National University of Science and Technology “MISIS”, 4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russian Federation; Expert in the Field of Labor Economics, Organizational Development and HR, United Machine-Building Plants PJSC, 20 Ozerkovskaya Emb., Moscow 115035, Russian Federation

Поступила в редакцию 23.11.2022; поступила после доработки 10.03.2023; принята к публикации 16.03.2023

Received 23.11.2022; Revised 10.03.2023; Accepted 16.03.2023