

СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ЕГО РАЗВИТИЯ В РАМКАХ СТРАТЕГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Ферару Галина Сергеевна

*д.э.н., профессор кафедры менеджмента организации,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Современный период экономического развития сопровождается направленностью на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства. Производственная деятельность должна изменяться таким образом, чтобы она могла удовлетворять индивидуальные потребности, обеспечивать заинтересованность работников в наивысших конечных результатах с одновременным регулированием товарно-денежных отношений и широким использованием достижений научно-технического прогресса.

Согласно Э. Демингу [1], самые серьезные проблемы, с которыми сталкивается менеджмент компании: отсутствие постоянства целей; сиюминутная выгода; система аттестации и ранжирования персонала; перескакивание управляющих с места на место; использование только количественных критериев – это препятствия, стоящие на пути к преобразованиям, которые он назвал «смертельными болезнями». И их проявление приведет к разрушению хозяйственной системы.

На западных предприятиях 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 бизнеса. Их четкое исполнение приводит к успеху [2].

В отечественном бизнесе роль повышающих эффективность мероприятий и инструментов намного меньше. Кое-где встречаются «мертвые» документы, стратегии, выхваченные из контекста методологии. Они не работают. Предприятия саботируют их и отвергают. Поэтому в большинстве российских компаний до сих пор преобладает интуитивная модель управления, которая действует краткосрочно, а в долгосрочной перспективе проигрывает западным конкурентам.

Современные технологии бережливого производства по праву считаются одним из самых действенных инструментов устойчивого развития компаний в условиях ограниченности ресурсов и нестабильности экономической ситуации. Согласно теориям японских и американских компаний, наибольшее количество потерь производства находится в самой его организации. Чтобы максимально эффективно выстроить бизнес-процессы на предприятии внедряются эффективные приемы и методы работы, которые позволяют сократить время производственного цикла изготовления продукции и ускорить оборачиваемость средств. Применительно к промышленности это рациональная организация рабочего пространства, сведение к минимуму вспомогательных и второстепенных операций, максимальная визуализированность и наглядность всех процессов.

Бережливое производство затрагивает не только изготовление продукции («бережливое производство»), но и управление («бережливое управление»), администрирование всех бизнес-процессов, деловой документооборот («бережливый офис»), производственные научные исследования и опытно-конструкторские разработки («бережливые разработки») [3].

Концепция бережливого производства была разработана в компании Toyota между 1948 г. и 1975 г. и сформулирована на основе интегрированной социально-технической системы философии и практики управления – TPS, включающей организацию производства и логистики, а также взаимодействие с поставщиками и клиентами [1].

Производственная система Toyota – это система управления предприятием, которая позволяет добиться высокого качества, низких затрат, сокращения времени выполнения заказа и побуждает людей стремиться к достижению целей на основе использования инструментов трех составляющих TPS: философии/образа мышления, менеджмента и технического аспекта. При этом технические инструменты, которые обычно ассоциируются с бережливым производством (система «точно вовремя», дзидока, хейдзунка и т.п.), – эффективны при наличии *правильного руководства и правильной философии – принципов, которые определяют образ мышления*. В центре же TPS находятся люди (рисунок) [4]. Как следствие, бережливое производство – это, прежде всего, бережливая самоорганизация, основанная на бережливом мышлении, которое связано с культурой и ментальностью всех работников компании.



Рис. Производственная система Toyota

Несмотря на функциональную разнонаправленность идеи «бережливости», значимую роль в ее реализации играют сотрудники, как стратегический ресурс эффективного развития компаний [3]. Чтобы добиться успеха в развитии, необходимо от вопросов «Что делать?» и «Кто виноват?» переходить к вопросам «Кто делать?» (кто будет делать?) и «Что виновно?» (искать причину не в людях, а процессах). Концепция бережливого производства сосредоточена на важности уважительного отношения к сотрудникам и создании способов, позволяющих персоналу думать и предлагать улучшения.

Американец Гэри Конвис, лидер Toyota Motor Manufacturing в штате Кентукки, считает [4], что «пока высшее руководство не забудет про самолюбие и не пойдет к людям, чтобы повести их за собой... интеллект и огромный потенциал сотрудников будут оставаться невостребованными. Люди – основная ценность, и поэтому необходимо делать все, чтобы выслушивать и использовать их идеи в процессе планирования ...»

Обычно люди делают то, что хочет от них высшее руководство. Если руководство ведет себя последовательно и его приоритеты остаются неизменными, люди учатся понимать, что действительно важно, а что – нет... Два основных приоритета должны быть очевидны всем сотрудникам – качество и безопасность. На создание такой производственной культуры должен быть нацелен подход к управлению бизнесом».

Более 60 лет П. Друкер проповедовал, что работники – это актив, а не пассив, и относиться к ним следует с уважением [5]. Он переосмыслил организацию как человеческое сообщество, а задачу менеджмента сформулировал как «подготовить сотрудников к работе и уйти с дороги». Руководитель сможет достигать цели совместной деятельности благодаря тому, что умножит свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных и целенаправленно будет их использовать. Это и является задачей руководителя любого управленческого уровня.

Руководители, желающие достичь успехов, обязаны отказаться от поиска виновных в производстве дефектной продукции и их наказании [6]. Атмосфера страха не может быть методом решения проблем. Она приводит к их сокрытию, становится причиной представления руководителю искаженной информации, приводит к повторным дефектам. Система наказания подчиненного имеет еще одну отрицательную сторону – она порождает психологию «временщика» по отношению к своему предприятию. Неумение выстраивать межличностные отношения, нелюбовь к своим партнерам и к себе порождают хамство, равнодушие и чувство вседозволенности. Уважение руководителей и подчиненных должно быть взаимным. За качество и конкурентоспособность отвечают все в рамках своих полномочий и ответственности.

Как можно активизировать своих сотрудников усердно трудиться, выполнять работу наилучшим образом и изо дня в день стремиться к совершенству? На наш взгляд, необходимо создать такую систему организации труда работников, в которой соблюдается один из главных принципов Toyota: воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании. Воспитание отличных специалистов, которые понимают и поддерживают производственную культуру компании, не является побочным эффектом применения теорий мотивации или результатом простого принятия решений. Подготовка незаурядных сотрудников и создание рабочих групп должны стать основой подхода к управлению – подхода, объединяющего в одно целое социальные и технические системы компании.

Первоочередное внимание следует уделять лучшим из освоенных методов: информация о стандартах выполнения работ бесполезна без информации о наилучших методах, которые обеспечивают их соблюдение. Система организации труда работников должна быть приспособляема к различному уровню квалификации/опыта и давать ориентир для гибкой импровизации; создана по модели «прозрачного ящика» и помогать людям контролировать собственную работу; должна являться отправной точкой для дальнейшего совершенствования.

Все перечисленные подходы к организации работы персонала и, как следствие, становлению новой производственной культуры имеют место в управленческом арсенале менеджмента компании Toyota, который включает такие меры как [4]:

- гарантию занятости, достойную оплату, безопасные условия труда, которые обеспечивают удовлетворение потребностей низового уровня;
- производственную культуру непрерывного совершенствования, которая способствует самоактуализации;
- реализацию эргономических программ, применение средств визуального контроля, управление персоналом, ориентированного на гигиенические факторы;
- смену видов деятельности и встроенные факторы мотивации, обеспечиваемые системой поддержки и обратной связи;
- использование всех принципов научного менеджмента, но на групповом, а не на индивидуальном уровне и с опорой на заинтересованное участие сотрудников;
- постоянное нахождение лидеров групп в цехе и заботу о поощрении желательных форм поведения;
- постоянные измерения прогресса в достижении поставленных целей и др.

Таким образом, осознание необходимости безотлагательного решения проблемы по улучшению поведения людей является основой для создания новой корпоративной

культуры на предприятии и в обществе. Готовая производственная культура не возникает по мановению волшебной палочки. Формирование такой культуры требует долгих лет последовательного применения твердых принципов. Такой подход включает фундаментальные элементы теории Маслоу. Сотрудники должны чувствовать, что их положение стабильно и надежно, и ощущать себя частью команды. Необходимо позаботиться о том, чтобы работа была привлекательной. Сотрудникам нужна определенная автономия, которая позволяет им почувствовать, что они контролируют свою работу сами. Нет более эффективных факторов мотивации, чем сложные, требующие напряжения сил задачи, постоянная оценка прогресса, обратная связь, а время от времени и награда. Вознаграждение может носить символический характер и совсем не обязательно должно быть дорогим. Главное, чтобы при воспитании незаурядных людей и формировании рабочих групп имела место та или иная форма уважения к человеку.

Список литературы:

1. Хантер Дж. Деминг и лин: различия и сходство // Business Excellence, 2014. – № 12. – С. 78-80.
2. Волис Г. Почему неэффективна наша экономика // Business Excellence, 2014. – № 12. – С. 46-48.
3. Ферару, Г.С. Современная модель эффективного развития и повышения конкурентоспособности предприятий // Экономика и управление, 2016. № 1 (123). – С. 38-43.
4. Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с. – (Серия: «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
5. Мудрость Питера Друкера от А до Z // Business Excellence, 2014. № 12 – С. 64-66.
6. Соловьев В.И. Труд без удовольствия заставляет страдать так же, как и удовольствие без труда // Business Excellence, 2014. № 12. – С. 15-19.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HR: ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Целютина Татьяна Владимировна

*к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Трансформирующиеся социально-экономические системы общества претерпевают кардинальные перемены. Экономический кризис стал одним из определяющих факторов, влияющих на развитие предприятий всех видов, в том числе, в многовекторной сфере управления. Кризисная ситуация грозит организациям не только экономическими проблемами и потерей позиций на рынке, но и утратой квалифицированных кадров, без которых невозможно эффективно справиться с проблемами. Наблюдается острая борьба за лидерство и лояльных сотрудников в глобальной конкуренции [2, с. 352].

Функциональное представительство лояльности в живом организме бизнеса держится, во-первых, на чувстве принадлежности к организации и возможности быть, в той или иной степени, вовлечённым соучастником принятия решений (вследствие информированности, разделения успеха, например, путем участия в прибылях); во-вторых, на увлеченности работой (гордость, доверие и ответственность за результаты); на доверии к руководству (благодаря компетентности, преданности и признания власти руководства). Рост лояльности в одной из трех ключевых групп заинтересованных лиц – клиентов, сотрудников и, например, акционеров – вызывает лояльность в остальных двух.