

Таким образом, логистический подход к управлению кадровым потенциалом предприятия обладает определенными преимуществами:

- непрерывность процесса оптимизации кадровых потоков;
- постоянная диагностика и управление процессом изменений в структуре трудовых ресурсов;
- постоянное и всестороннее развитие кадрового потенциала как отдельно взятых работников, так и всего коллектива предприятия;
- гибкость и оперативность решений в области реализации и совершенствования кадровой политики;
- высокий уровень адаптированности к динамическим изменениям внутренних и внешних факторов функционирования предприятия, влиянию глобальных рисков;
- полная согласованность с корпоративной стратегией предприятия;
- возможность максимальной оптимизации затрат, связанных с управлением кадрами.

Литература

1. Логистика: учеб. / под. ред. Б. А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИН-ФРА-М, 2002. – 367 с.
2. Логістика: навч. посіб. / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, С. В. Мішина, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 566 с.
3. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : моногр. / Л. В. Фролова ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк : [ДонДУЕТ], 2004. – 161с.

ЭРА УМНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Т.В. Целютина,

*кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления персоналом, НИУ «БелГУ»*

Центральная содержательная проблема кадрового менеджмента бережливого производства аккумулируется в границах представления, что в России чаще видят в «бережливом» производстве набор методов и конкретных инструментов для повышения эффективности исключительно бизнеса. Из двух важных и равноправных частей Lean системы – социальной (персонал) и технологической (процессы и механизмы) – в большей степени используют последнюю. Это тормозит и ограничивает развитие «бережливости», поскольку стимулирование персонала к организационным изменениям, инновационным преобразованиям быстро исчерпывается, и, получив быстрый кратковременный экономический эффект наступает точка некой иллюзорной стабильности и нежелания видеть возможные стратегические перспективы.

На наш взгляд, генеральная цель бережливого производства – это мотивация и развитие именно всех категорий персонала и их организационных отношений, коммуникационно-информационных каналов вокруг качества продукции и конкретной работы. А как следствие, следующий шаг – экономическая и социальная эффективность.

Бережливое производство – концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

В настоящее время организациям приходится осуществлять свою деятельность в постоянно меняющейся внешней среде, которую принято характеризовать интересной аббревиатурой VUCA:

- V Volatility (нестабильность)
- U Uncertainty (неопределенность)
- C Complexity (сложность)
- A Ambiguity (двусмысленность)

Важно, что при этом изменчивость становится неотъемлемой частью существования в условиях постоянной экономии HR-ресурсов, их удорожания. Нужен персонал который хочет работать «в организации и для организации». Концепция менеджмента и поведения персонала основаны на неуклонном стремлении к устранению всех видов потерь: нереализованный творческий потенциал сотрудников, потери из-за перепроизводства, потери времени из-за ожидания, потери при ненужной транспортировке, потери из-за лишних этапов обработки, потери из-за лишних запасов, потери из-за ненужных перемещений, потери из-за выпуска дефектной продукции.

Сложный и актуальный вопрос – что нужно современным организациям, чтобы успешно конкурировать, качественно коммерциализировать свои услуги, достигать устойчивого преимущества в своем сегменте? Номер один – персонал, умеющий стратегически мыслить и принимать управленческие решения, технологии HR, которые имеют ценность, уникальны и их трудно скопировать, эффективный менеджмент, эффективное производство (бережливое и «чистое» производство), НИОКР [1, с. 5-6].

Прежде всего, для эффективного использования кадрового потенциала организации, необходимо внедрение бережливого производства, которое предполагает вовлеченность персонала в разработку, принятие и реализацию управленческих и производственных решений, командную работу, лидерство руководства, правильную кадровую политику, подготовку специалистов путем систематического обучения и повышения квалификации, использование научной организации труда.

Определим 13 HR-идей про бережливое производство:

- 1) вовлеченность персонала;
- 2) лидерство руководства;
- 3) командная работа и сформированные управленческие команды;
- 4) рациональные предложения;
- 5) правильная кадровая политика;
- 6) управление изменением сознания и ответственности;
- 7) точно в срок как компетентность;
- 8) умение видеть потери;
- 9) подготовка специалистов;
- 10) постоянное совершенствование;
- 11) HOT;
- 12) производственная педагогика;
- 13) инициативность.

Рассмотрим внедрение модели бережливого производства (рис. 1).

Для формирования модели бережливого производства, на первом этапе, необходимо формирование подсистемы философии и стратегического управления, которые включают разработку миссии и основных задач организации, разработку и внедрение философии и основных принципов бережливого производства, обучение и повышение квалификации персонала, формирование лидеров и выявление талантливых сотрудников в коллективе, ключевых показателей эффективности деятельности персонала. Кроме того, необходимо разработать целостную программу кадрового менеджмента, сформировать соответствующие управленческие структуры по бережливому производству.

На втором этапе необходимо сформировать производственную подсистему, направленную на снижение потерь. Необходимо выполнить такие мероприятия как: опти-

мизация внутренних процессов прогрессивными технологиями бережливого производства. К основным методам относятся такие системы как:

- 1) Система 5 S;
- 2) TPM (всеобщий уход за оборудованием);
- 3) SMED (быстрая и точная переналадка);
- 4) Канбан;
- 5) Пока-ёка (метод предотвращения ошибок);
- 6) Кайдзен и др.



Рис. 1. Оптимальная модель внедрения бережливого производства

На третьем этапе внедрения модели бережливого производства необходимо формировать подсистему управления человеческими ресурсами. Прежде всего, развивать идеологию, философию бережливого производства среди сотрудников, ориентировать на постоянное совершенствование и инициативность, самоконтроль, самомотивацию и самообучение. Обязательно нужно проводить политику по вовлечению персонала в организационные изменения.

Кроме того, у персонала необходимо развивать и ряд вспомогательных новых компетенций 21 века. Выделим, на наш взгляд, актуальные компетенции в основе Lean изменений:

- 1) комплексное решение проблем;
- 2) критическое мышление;
- 3) креативность;
- 4) умение управлять собой, своими эмоциями и людьми;
- 5) координация действий с другими;
- 6) эмоциональный интеллект;
- 7) составление суждений и принятие решений;

- 8) сервис-ориентация;
- 9) взаимодействие, ведение переговоров;
- 10) когнитивная гибкость;
- 11) фокус на конечном результате;
- 12) инициативность и постоянное развитие;
- 13) самообучение и контроллинг.

Руководители хотят видеть персонал который стремится перейти от режима «я все исполню» к фокусу «самоинициативность» + «креативность» + «гибкость мышления» и т.д. Как этого добиться? Ответ – инструменты бережливого производства и профессиональный подход к этому делу самих руководителей.

Внедрение принципов бережливого производства должно осуществляться при тесном взаимодействии с другими организациями и, желательно, региональной властью. Рассмотрим оптимальную модель развития бережливого производства на региональном уровне (рис.2).

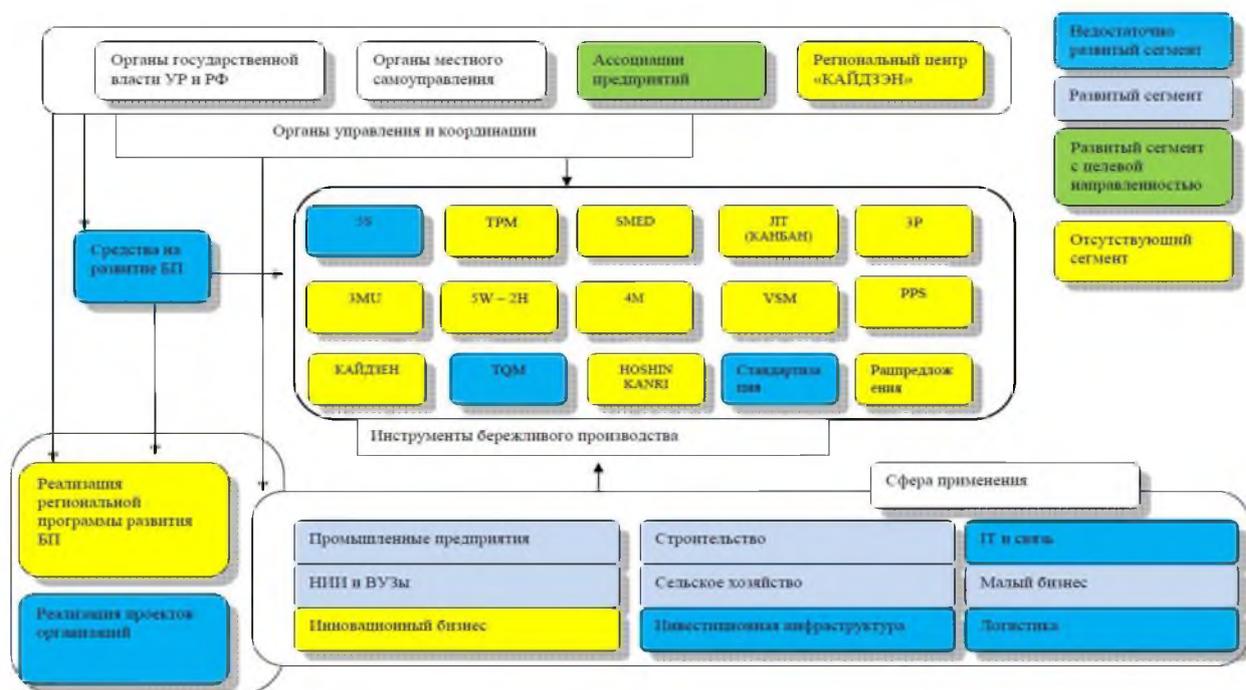


Рис. 2. Модель развития бережливого производства на региональном уровне

Во главе региональной модели бережливого производства находятся органы государственной власти и местного самоуправления, ассоциации предприятий и Региональный центр производительности труда, на который необходимо возложить задачи по обучению технологиям (инструментам) бережливого производства, разработке научных методов. При реализации региональной модели по бережливому производству необходимо использовать основные инструменты и совместную реализацию проектов. Сфера применения региональной модели охватывает все направления бизнеса и образования: сельское хозяйство, промышленность, логистику, IT, строительство, малый бизнес, инновационный бизнес, ВУЗы и НИИ.

В современных условиях функционирования организаций во главу угла ставится устойчивое развитие и кадровый менеджмент. Устойчивое развитие это, прежде всего, преобразования в умах и действиях персонала. Для осуществления устойчивого развития необходима реализация следующих принципов бережливого производства:

- 1) HОT;
- 2) TQM;

- 3) ТОС;
- 4) Kaizen;
- 5) ТРИЗ и др.

Развитие процессов предполагает: диагностику или аттестацию на основе КПСЦ, визуальный менеджмент, организацию рабочего места, стандартизированную работу, всеобщее производственное обслуживание и быструю переналадку, эффективную логистику, штурм-прорывы, статистические методы и Шесть сигм, Лин-учет и расчет эффективности и мн. др.

Развитие персонала предполагает: осуществление производственного инструктажа (ТВИ), внедрение системы мотивации и стимулирования, развертывание политики на основе Хосин канри, организацию программы РПС, внедрение методов командной работы, налаживание системы обучения, развитие культуры проведения совещаний. Очень важен такой метод как – лидерская стандартизация и визуализация.

Выполнение вышеуказанных методов и принципов позволит организации добиться синхронизации производства, стандартизировать рабочие процессы, эффективно управлять потоками, создать в коллективе социальную ответственность, наладить систему постоянного экономического эффекта, добиться взаимного доверия и уважения, обеспечить безопасность и экологичность труда.

Литература

1. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: монография / Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина, Ж.Н. Авилова, Ю.В. Астахов, Л.А. Минаева, Л.И. Проняева, Ю.О. Шаврина. -Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. -184 с
2. Вумек, Джеймс П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; пер. с англ. [С. Турко]. – 7-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 470.
3. Лайкер Джефффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джефффри Лайкер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.