

РАЗВИТИЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И LEAN-ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЧИВОЙ VUCA СРЕДЫ

Целютина Т.В.,

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

Е.В. Филатова,

*магистрант, направление подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления перехода на принципы «бережливого производства»: кадровый аспект. Актуализируется проблематика эффективного использования человеческих ресурсов на предприятии с применением инструментов концепции бережливого производства. Проанализированы современные lean-технологии и разработана функциональная модель управления системой развития и обучения персонала в условиях бережливого производства. В результате представлены проектные предложения по рационализации деятельности персонала при внедрении бережливого производства в организацию.

Ключевые слова: бережливое производство, lean-персонал, lean-технологии, эффективный менеджмент, управление человеческими ресурсами, VUCA среда, модель обучения руководителей и сотрудников.

Введение. Изменчивость – неотъемлемая часть существования в условиях постоянной экономии HR-ресурсов, их удорожания. Одной из основных стратегических задач современных организаций, является оптимизация системы развития и использования персонала в условиях VUCA среды и перехода на принципы бережливого производства.

VUCA среда – это:

V → Volatility (нестабильность);

U → Uncertainty (неопределенность);

C → Complexity (сложность);

A → Ambiguity (двусмысленность).

Концепция менеджмента и поведения персонала основаны на неуклонном стремлении к устранению всех видов потерь. Анализ концепций применения технологий бережливого производства позволил нам разработать рекомендации по укреплению организационного поведения, коммуникационно-информационных каналов между звеньями управления и развитию навыков делегирования для HR-руководителей, которые включают также возможности перехода на принципы бережливого производства всех категорий персонала [3, с. 283-284].

Результаты управления инновационным потенциалом во многом зависят от эффективности управленческой деятельности, которая должна быть правильно смоделирована и обеспечивать формирование и реализацию наилучшего варианта его развития и конкурентных преимуществ. Среди направлений повышения эффективности управления развитием персонала, основанных на применении малозатратных мероприятий, следует отметить оптимизацию системы административного управления путем стандартизации и интеграции систем менеджмента, применение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования системы управления организационным поведением [1, с.114].

Основная часть. При решении проблемы повышения эффективности и конкурентоспособности своего развития, организациям необходимо делать акцент на три базовых элемента (эффективное использование кадрового потенциала; эффективный кадровый менеджмент; эффективное производство), при сохранении значимости фундаментального, стратегического базиса – персонала (рис.1).

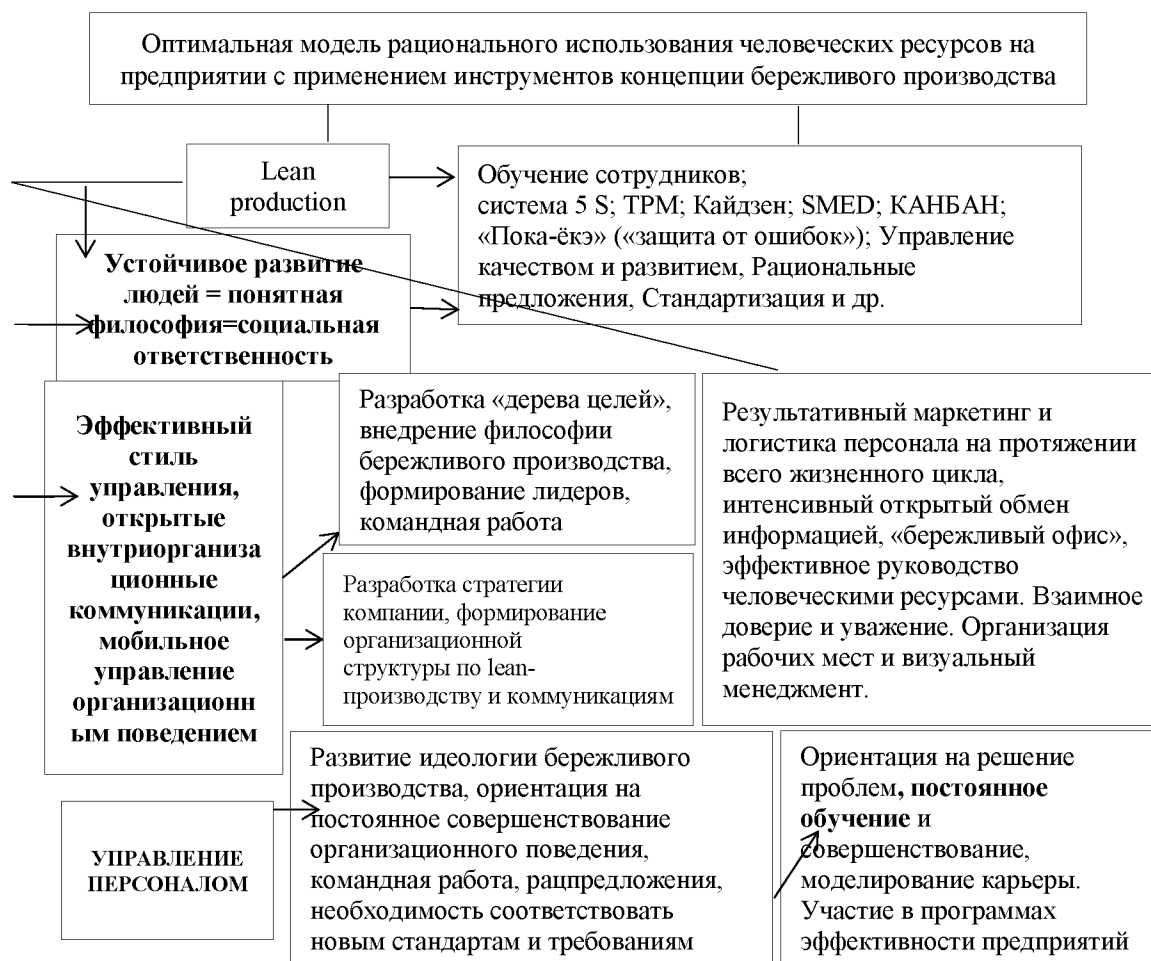


Рис. 1 Модель управления системой развития и использования персонала в условиях бережливого производства

Выделим специфику и охарактеризуем основные элементы разработанной нами модели повышения эффективности деятельности руководителей, основанной на принципах бережливого производства, консультационных семинарах и тренингах (рис. 2).

Базовым элементом современной модели развития организаций должно стать эффективное производство, включающее обязательную подсистему бережливого производства. На наш взгляд, должны быть 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 и укрепления подсистем управления организационным поведением. Нужно исключить «мертвые» документы, стратегии, выхваченные из контекста методологии развития кадрового менеджмента.

Бережливое производство затрагивает не только изготовление продукции («бережливое производство»), но и управление («бережливое управление»), администрирование всех бизнес-процессов, деловой документооборот («бережливый офис»), производственные и опытно-конструкторские разработки («бережливые разработки»). Следует отметить, что бережливое производство – это, прежде всего, бережливая самоорганизация персонала, основанная на бережливом мышлении, которое связано с культурой и ментальностью всех работников компании.

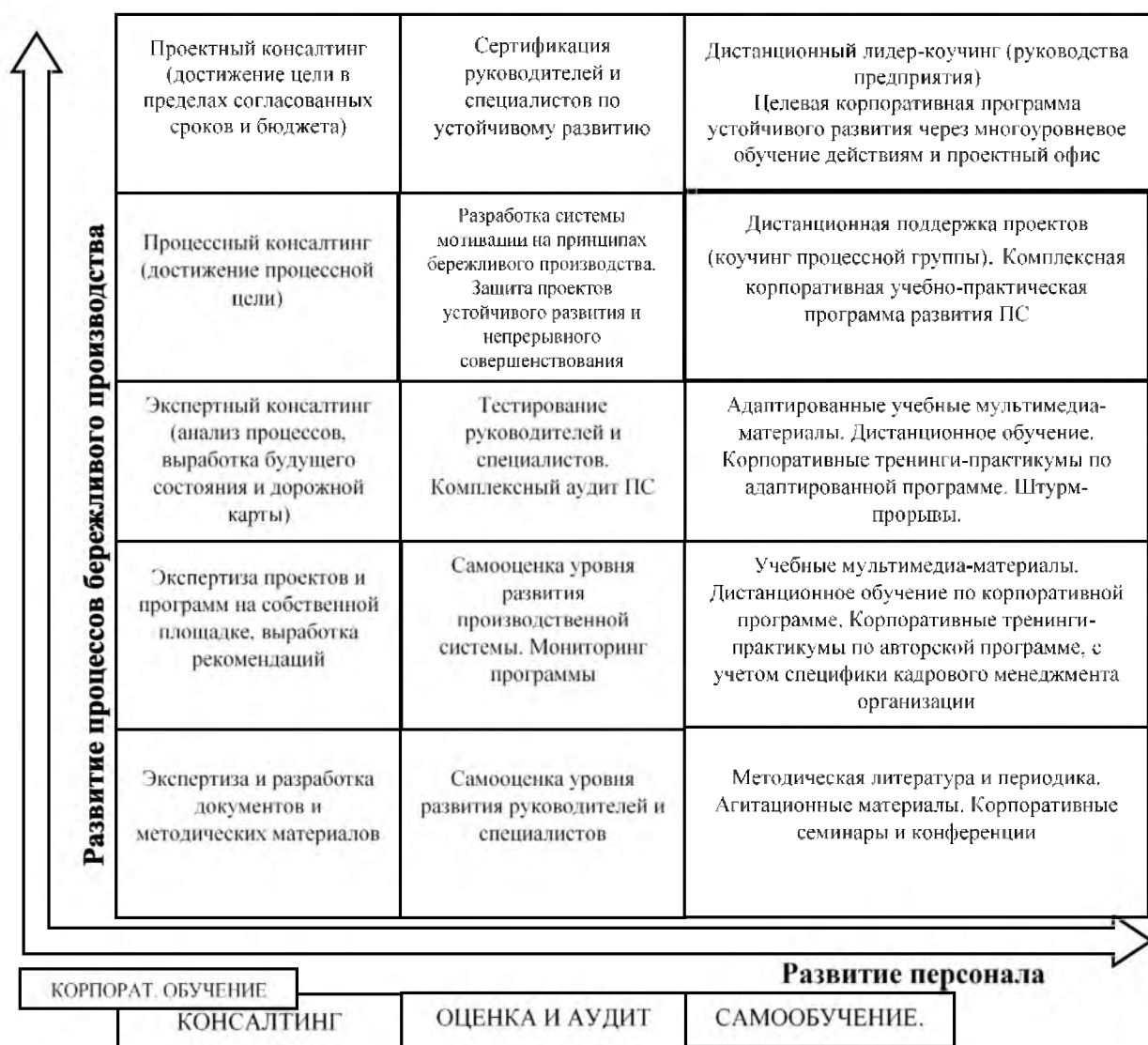


Рис. 2 Модель обучения руководителей и сотрудников для новой концепции бережливого производства

Несмотря на функциональную разнонаправленность идеи «бережливости», значимую роль в ее реализации играют сотрудники, как стратегический ресурс эффективного развития компании. Концепция бережливого производства сосредоточена на важности уважительного отношения к сотрудникам и создании способов, позволяющих персоналу думать и предлагать улучшения. 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. Неумение выстраивать межличностные отношения, нелюбовь к своим партнерам и к себе порождает безынициативность, равнодушие и чувство вседозволенности. Осознание необходимости безотлагательного решения проблемы по улучшению поведения людей является основой для создания новой корпоративной культуры на предприятии и укрепления лояльности. В последнее время стало актуально и престижно говорить о формировании лояльности сотрудников к компании и разработке стратегических методов удержания ценных сотрудников [1, с. 110].

С некоторой долей условности, представим модель внедрения бережливого производства, где главным элементом выделим – формирование подсистемы управления человеческими ресурсами (рис. 3) [5].



Рис. 3 Оптимальная модель внедрения бережливого производства

Выделим 13 HR-идей для эффективного внедрения и развития бережливого производства:

1. Вовлеченность персонала,
2. Лидерство руководства,
3. Командная работа и мобильное управление организационным поведением,
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. HОТ,
12. Производственная педагогика,
13. Инициативность.

Заключение. На наш взгляд, структурные компоненты современной модели эффективного развития организации в долгосрочной перспективе должны опираться, прежде всего, на традиционные составляющие: инструменты и меры операционного и стратегического управления, функциональные направления менеджмента (инновационный, производственный, кадровый, финансовый). Так как, согласно Э. Демингу [3, с. 289], самые серьезные проблемы, с которыми сталкивается менеджмент современной организации: 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.

Таким образом, необходимость развития бережливого производства становится особенно важной в условиях перехода российской экономики на инновационный путь развития. Поэтому для рационального использования и применения инструментов Lean-производства на практике, руководителям организаций необходимо разработать стратегию развития организации, которая должна включать:

- 1) систему мероприятий для упорядочения и эффективности рабочей деятельности сотрудников;
- 2) прогрессирующую модель компетенций для талантливых работников;
- 3) программу по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива;
- 4) Программу управления организационным поведением на основе развития бережливого производства.

Предлагаемые мероприятия по развитию бережливого производства обеспечат реализацию потенциала предприятий для повышения конкурентоспособности как продукции, так и персонала, создадут условия, для привлечения и удержания высокопотенциальных сотрудников, а также аккумулирует механизм командной работы и организует работу по снижению потерь и эффективному управлению трудовыми ресурсами.

Литература

1. Третьякова, Л. А. Социально-экономические аспекты формирования организационной лояльности [Текст] / Л. А. Третьякова, Т. В. Целютина, Е. Ю. Кравченко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 1 (68). – С. 107-115.
2. Ферару, Г. С. Современные подходы к управлению персоналом в условиях реализации Lean-технологий [Текст] / Г. С. Ферару // Иннов: электронный научный журнал. – 2016. – №3 (28). – URL: <http://www.innov.ru/science/economy/sovremennye-podkhody-k-upravleniyu/> (дата обращения: 19.05.2018 г.).
3. Филимонова, Ю. В. Повышение эффективности производства на основе применения инструментов концепции «Бережливое производство» [Текст] / Ю. В. Филимонова, Д. Д. Арсентьева // Вестник Ангарского государственного технического университета. – 2017. – № 11. – С. 283-289.
4. Черкасская, Г. А. Бережливое производство и инструменты организации управления производством [Текст] / Г. А. Черкасская // Вопросы науки и образования. – 2017. – № 11 (12). – С. 119-120.
5. Целютина Т.В. 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.