

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.46.25.027

Управление персоналом в системе развития и внедрения бережливого производства

Сульдина Галина Алексеевна

Доктор экономических наук, профессор,
завкафедрой государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: galsul@yandex.ru

Новиков Дмитрий Сергеевич

Кандидат технических наук, доцент,
кафедра государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: info@mguu.ru

Аннотация

Никакая организация не в состоянии противостоять изменениям, которые постоянно приносит внешняя среда. В настоящее время успех организации на рынке во многом определяется довольно важным и одновременно сложным фактором – персоналом. Внедрение в бизнес подходов бережливого производства связано с преобразованием стратегии и именно служба управления персоналом помогает воплотить в жизнь имеющиеся планы. Важнейшая роль службе управления персоналом в статье отводится в достижении организационных целей оптимальными методами с рациональными затратами, обеспечении требуемого уровня качества и временных ограничений. В России становятся все более актуальными такие модели менеджмента, которые нацелены на повышение производительности используемых ресурсов. Концепция бережливого производства доказала свою эффективность за рубежом, где основной упор делался на вовлечение всех сотрудников организации в процессы реорганизации ее деятельности. В статье проанализирован комплекс проблем, связанных с эффективностью внедрения философии бережливого производства и сопротивлением персонала организации связанным с этими изменениям. Для успешного решения указанных проблем предложены общие рекомендации, требующие определенных уточнений для конкретной организации, в зависимости от сферы деятельности, организационной структуры и уровня квалификации персонала.

Для цитирования в научных исследованиях

Сульдина Г.А., Новиков Д.С. Управление персоналом в системе развития и внедрения бережливого производства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 234-240. DOI: 10.34670/AR.2021.46.25.027

Ключевые слова

Управление персоналом, организационные изменения, бережливое производство, сопротивление изменениям, качество, инновации, обучение персонала, стратегия организации.

Введение

На протяжении нескольких последних лет в экономике России и всего мира прослеживается четкая тенденция перманентных сбоев в стабильном функционировании практически всех хозяйствующих субъектов. По разным причинам возникают вынужденные простои или напротив авральное увеличение производимых товаров или услуг. Эти проблемы, связанные с высокой неопределенностью, в организациях пытаются решать самыми разными способами.

Для того, чтобы предвосхищать ситуацию с постоянно меняющимися условиями ведения бизнеса, просто необходимо отказаться от морально изживших себя традиций и освоить современные методы менеджмента, которые максимально соответствуют новым потребностям рынка. Иначе складывается ситуация, когда мы следуем за событиями, а не сами формируем их.

Непрерывным условием совершенствования деятельности любой организации является своевременное изменение существующих систем управления, планирования и контроля всех текущих бизнес-процессов.

Многие организации практически смирились с, казалось бы, неизбежными и обоснованными потерями, такими как:

- транспортировка сырья и готовой продукции (рост стоимости и сроков реализации);
- запасы на складах (омертвленный капитал);
- излишние перемещения сотрудников (временные затраты);
- ожидания и простои (высокая доля незавершенного производства);
- морально устаревшие технологии (высокая себестоимость);
- поздно выявленный брак (повышенный расход сырья и времени, рекламации);
- отсутствие диспетчеризации в бизнес-процессах;
- низкий уровень логистического менеджмента;
- сокращение интеллектуального потенциала (потеря интереса к работе);
- нерациональная расстановка персонала (несоответствие навыков и опыта для выполнения работ).

Основная часть

На основе исследования открытых данных Росстата индекс предпринимательской уверенности и оценки общей экономической ситуации последние годы неуклонно падали, немного замедлившись в 2021 году. Перспективы изменения создавшейся ситуации также не оптимистичны. Спрос на услуги организаций и объемы оказанных услуг не меняют тенденций к падению. Стабильны только факторы, ограничивающие деятельность организаций: недостаточный спрос, высокий уровень налогообложения, низкая квалификация персонала. Прирост высокопроизводительных рабочих мест практически по всем субъектам Российской Федерации замедлился, при этом уровень инновационной активности организаций значительно не изменился. Число разработанных передовых технологий по видам экономической деятельности в целом увеличивается. Таким образом, вложения в развитие и повышение

эффективности деятельности организаций имеют положительную динамику, а спрос и ожидания увеличения не имеют тенденций к росту. В этой связи наиболее целесообразно активнее внедрять в деятельность компаний инструментарий бережливого производства.

Именно поэтому одним из наиболее востребованных методов обеспечения конкурентоспособности в настоящее время является концепция «бережливого производства». Для большинства российских предприятий эта концепция является инновационной. Причем данная инновация не является технологической, а скорее управленческой, что само по себе требует изменений в определенных подходах в сфере управления персоналом. В этой связи необходим комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда сотрудников организаций, создание информативных маркеров результативности работ и оптимальной системы нивелирования неприятных изменений персоналом.

В настоящее время практически треть российских предприятий самых различных отраслей и форм собственности внедрила элементы бережливого производства в свою деятельность.

Для реализации подобных улучшений высшее руководство организаций пользуется лишь доступными ему административными рычагами давления, что несет еще большее неприятие всех сотрудников. Для эффективной реализации концепций бережливого производства нужна единая команда, целью которой становится создание и развитие системы непрерывного совершенствования бизнес-процессов (реализация основополагающего принципа – «Сохранение постоянства цели»).

Исходя из вышеизложенного, наиболее приемлемым является подход «преемственности руководства». Основная идея данного подхода в создании руководством организации команды так называемых «лидеров-союзников». Задача последних не только реализация конкретных проектов, но и подготовка себе подобных из числа остального персонала. Созданные таким образом группы должны обладать необходимыми навыками использования инструментов бережливого производства, знаниями общего менеджмента, методов мотивации и командообразования, способов вовлечения всего персонала организации в процесс постоянного контроля и совершенствования имеющихся бизнес-процессов [Возможности и ограничения кроссфункционального взаимодействия, [www](#)].

В процессе внедрения выбранной концепции необходимо конкретно для каждого определить, кто за что отвечает. Для этого чаще всего применяется широко известный инструмент – «матрица ответственности», которая представляет архитектуру ответственности по каждому виду работ. Матрица ответственности определяет ответственность и полномочия за реализацию конкретных работ, с указанием роли каждого сотрудника в общем объеме работ.

Бережливое производство направлено на выявление существующих или возможных потерь и неуклонное совершенствование всей деятельности путем использования разнообразных инструментов с учетом специфики организации и сферы ее деятельности [Как познать кайдзен и улучшить свой бизнес, [www](#)].

Среди преимуществ, которые в результате получает сотрудник – удобная рабочая зона, повышение удовлетворенности трудом, возможность творческого подхода при выполнении своего комплекса работ. Плюсом же для организации становится требуемый уровень качества продукции или услуги, минимизация затрат, повышение лояльности потребителей и дальнейшее эффективное развитие.

Стартом данного процесса должно стать тотальное обучение персонала, поскольку именно персонал требуемой квалификации в рассматриваемой цепочке имеет наиболее важную роль.

Качество подбора персонала, его адаптация, обучение и вовлечение определяют уровень профессионализма сотрудников, а значит их способность решения профессиональных задач и удовлетворения потребностей конечных потребителей.

В решении возникающих задач не следует забывать известное правило Парето – 20% сотрудников организации обеспечивают 80% эффективности ее работы. Принимая во внимание данную пропорцию, которая действует во всех сферах бизнеса, можно безошибочно учесть факторы и расставить приоритеты в необходимых изменениях в управлении ресурсами.

Организация должна постараться найти именно такие ресурсы, наиболее эффективные, 20% и нацелить именно туда основные стремления. Это вызовет необходимость избавиться от некоторых процессов и сотрудников, не создающих никакой ценности, что в свою очередь позволит оптимизировать регламент работ и ресурсное обеспечение в организации. Дешевле и быстрее убрать из системы те элементы, которые мешают ей быть хорошей, главное своевременно и корректно их идентифицировать.

Во многих научных источниках делается упор на то, что основным инициатором изменений должно являться только руководство организации, что подразумевает внедрение сверху вниз. Реалии сегодняшнего дня показывают, что у высшего руководства чаще всего на это просто не хватает времени и сил. Современному руководителю необходимо научиться делегировать часть своих полномочий для успешной реализации внедрения изменений [Лайкер, 2018].

В зависимости от должностного положения можно дать следующие рекомендации по реализации права активации конкретных инструментов бережливого производства:

Визуализация (андон) – высшее руководство, менеджмент среднего звена.

Выравнивание (leveling) - высшее руководство.

Канбан – высшее руководство.

Картирование процессов – высшее руководство.

Рабочие ячейки – высшее руководство.

Супермаркет – менеджмент среднего звена.

SMED – менеджмент среднего звена.

5S – менеджмент среднего звена, рядовой исполнитель.

Рока-уока – менеджмент среднего звена, рядовой исполнитель.

SWP – менеджмент среднего звена, рядовой исполнитель.

TPM – рядовой исполнитель.

Таким образом, определенная часть работ по внедрению элементов бережливого производства может инициироваться низовыми звеньями организации.

На многих российских предприятиях желание внедрить в свою деятельность технологии бережливого производства так и не осуществилось, несмотря на достаточные вложения необходимых ресурсов. Основными общими недостатками современного российского бизнеса являются:

-отсутствие эффективной системы мотивации;

-сопротивление любым инновациям;

-отсутствие системы оценивания творческого вклада персонала;

-узкая специализация в системе распределения ответственности и полномочий сотрудников.

Реализация подходов бережливого производства помогает довольно быстро и эффективно устранять указанные выше недостатки [Методика оценки эффективности мероприятий по бережливому производству, www.berzhlivo.ru].

Инструменты, используемые в концепции бережливого производства, можно разделить на

4 группы, в зависимости от реализуемой стратегии организации:

-время (оптимизация временных затрат: JIT, SMED, U – образные ячейки). Позволяет организовать производство товаров и услуг точно в срок, быструю переналадку процессов и сократить время на перемещение между рабочими местами (рационализировать численность персонала), сократить потери ресурсов;

-совершенствование (постоянное совершенствование бизнес-процессов: Кайдзен, 5S, Рока-Йоке, стандартизация работы). Позволяет постоянно оптимизировать рабочие места, документировать все процессы, предотвращать ошибки, вовлекать и объединять всех сотрудников;

-визуализация (наглядность данных, результата дает возможность своевременно выявлять узкие места и облегчать восприятие необходимой информации: Андон, Канбан). Позволяет визуализировать результаты, маркировать и обозначать приоритеты заданий, быстро реагировать на нарушения процессов, минимизировать излишки запасов;

-потребительская ценность (организация непрерывного потока генерации потребительской ценности при минимуме потерь и сокращение процессов, не производящих ценность: вытягивающее производство, картирование). Позволяет работать под конкретный заказ с эффективным распределением времени работы и фиксировать порядок производственных процессов с выявлением узких мест [Установление показателей эффективности бережливого производства, www].

Любые организационные изменения сопровождаются явным и скрытым сопротивлением персонала организации. Для нивелирования общего сопротивления необходим комплекс следующих мероприятий:

- идентификация и ранжирование угроз в реализации изменений;
- выработка единого образа результата перемен;
- создание отдельной системы мотивации непосредственно к изменениям;
- формирование пула сотрудников - проводников предстоящих изменений;
- организация центра оценки (диагностики) уровня компетентности управленческого персонала;
- разработка и проведение тренингов (создание центров развития), которые нацелены на формирование определенных управленческих навыков сотрудников;
- приглашение внешних тренеров и консультантов.

Заключение

Таким образом, основное внимание высшего руководства должно уделяться управлению самым главным активом для развития организации – персоналу. Этот актив менее других подвержен моральному износу. Выше сформулированы ключевые особенности и принципы управления персоналом в бережливом производстве, которое является привлекательной методологией управления персоналом для организации, ее внедрение ведет к оптимизации численности персонала, повышению качества трудовых ресурсов организации за счет повышения компетенции. Усилия менеджеров должны быть направлены на развитие сильных сторон у сотрудников, а не поиск ошибок и несоответствий в их рутинной работе.

В заключении хотелось бы отметить, что в России внедрение концепций бережливого производства поддерживается на государственном уровне. Это реализуемый на данный момент Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», призванный

создать условия для ежегодного роста производительности труда на 5% к 2024 году и Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 20 июня 2017 г. № 1907, где утверждены «Рекомендации по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности».

Организациям, которые собираются внедрять философию бережливого производства в свою повседневную деятельность, необходимо сместить приоритеты от производственного менеджмента к управлению персоналом. Между производительностью и взаимоотношениями в организации существует тесная взаимосвязь. При разработке стратегии и определении основных ценностей нужно учитывать потребности и ожидания персонала. Эффективная структуризация задач и расстановка приоритетов невозможна без параллельного моделирования социальных стилей работников. Это позволит создать систему мотивации, дающую максимальную корреляцию между целями организации и работниками, а в итоге получить синергетический эффект – максимальная мобилизация в достижении и развитии результатов деятельности.

Библиография

1. Возможности и ограничения кроссфункционального взаимодействия. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/1>
2. Как познать кайдзен и улучшить свой бизнес. URL: <https://www.gd.ru/articles/9472-kaizen>
3. Лайкер Д.К. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство. М.: Альпина Пабли, 2018. 336 с.
4. Методика оценки эффективности мероприятий по бережливому производству. URL: <https://gigabaza.ru/>
5. Официальный портал всероссийской организации качества. URL: <http://ria-stk.ru/>
6. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. URL: <http://minpromtorg.gov.ru/>
7. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705>
8. Установление показателей эффективности бережливого производства. URL: <https://lean-kaizen.ru/>

Human resources management in the system of development and implementation of lean production

Galina A. Sul'dina

Doctor of Economics, Professor,
Head of Department of Public administration and personnel policy,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: galsul@yandex.ru

Dmitrii S. Novikov

PhD in Technical Science, Associate Professor,
Department of Public administration and personnel policy,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: info@mguu.ru

Abstract

No organization is able to withstand the changes that the external environment constantly brings. Currently, the success of an organization in the market is largely determined by a rather important and at the same time complex factor, which is personnel. The implementation of lean manufacturing approaches in business is associated with the transformation of strategy and it is the HR service that helps to implement the existing plans. The most important role for the personnel management service in the article is assigned to the achievement of organizational goals by optimal methods with rational costs, ensuring the required level of quality and time constraints. In Russia, such management models are becoming more and more relevant, which are aimed at increasing the productivity of the resources used. The concept of lean manufacturing has proven its effectiveness abroad, where the main emphasis was placed on the involvement of all employees of the organization in the processes of reorganizing its activities. The article analyzes a complex of problems associated with the effectiveness of the implementation of the philosophy of lean production and the resistance of the organization's personnel associated with these changes. For the successful solution of these problems, general recommendations are proposed that require certain clarifications for a specific organization, depending on the field of activity, organizational structure and level of personnel qualifications.

For citation

Sul'dina G.A., Novikov D.S. (2021) Upravlenie personalom v sisteme razvitiya i vnedreniya berezhlivogo proizvodstva [Human resources management in the system of development and implementation of lean production]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 234-240. DOI: 10.34670/AR.2021.46.25.027

Keywords

Human resources management, organizational change, lean manufacturing, change resistance, quality, innovation, personnel training, organization strategy.

References

1. *Kak poznat' kaidzen i uluchshit' svoi biznes* [How to learn kaizen and improve your business]. Available at: <https://www.gd.ru/articles/9472-kaizen> [Accessed 11/11/2021]
2. Liker J. (2014) *Developing Lean Leaders at All Levels: A Practical Guide*. Lean Leadership Institute Publications.
3. *Metodika otsenki effektivnosti meropriyatii po berezhlivomu proizvodstvu* [Methodology for assessing the effectiveness of measures for lean production]. Available at: <https://gigabaza.ru/> [Accessed 11/11/2021]
4. *Ofitsial'nyi portal vs Rossiiskoi organizatsii kachestva* [The official portal of the All-Russian organization for quality]. Available at: <http://ria-stk.ru/> [Accessed 11/11/2021]
5. *Ofitsial'nyi sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki* [Official site of the Federal State Statistics Service]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> [Accessed 11/11/2021]
6. *Ofitsial'nyi sait Ministerstva promyshlennosti i trgovli Rossiiskoi Federatsii* [Official site of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation]. Available at: <http://minpromtorg.gov.ru/> [Accessed 11/11/2021]
7. *Ustanovlenie pokazatelei effektivnosti berezhlivogo proizvodstva* [Establishing indicators of the efficiency of lean production]. Available at: <https://lean-kaizen.ru/> [Accessed 11/11/2021]
8. *Vozmozhnosti i ogranicheniya krossfunktional'nogo vzaimodeistviya* [Possibilities and limitations of cross-functional interaction]. Available at: <https://www.pro-personal.ru/article/1> [Accessed 11/11/2021]