

Условия для применения концепции бережливого производства в деятельности кадровой службы организации

The conditions for the application of lean manufacturing concept in the activities of personnel service organizations

Шипеева Е.Д.

Магистр, Московский политехнический университет, г. Москва
e-mail: 95katya23@mail.ru

Shipeeva E.D.

Master's Degree Student, Moscow Polytechnic University, Moscow
e-mail: 95katya23@mail.ru

Парфеньева И.Е.

Канд. техн. наук, доцент кафедры «Стандартизация, метрология и сертификация»,
Московский политехнический университет, г. Москва
e-mail: iparfeneva@mail.ru

Parfenyeva I.E.

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department "Standardization, Metrology and certification", Moscow Polytechnic University, Moscow
e-mail: iparfeneva@mail.ru

Аннотация

Рассматривается возможность внедрения принципов бережливого производства в деятельность кадровой службы ВУЗа. Проанализирована организационная структура, выявлены основные виды потерь в деятельности кадровой службы. Сформулированы основные условия внедрения принципов бережливого производства, которые рассматриваются как основа для создания плана действий по улучшению рабочих процессов в подразделениях кадровой службы.

Ключевые слова: бережливое производство, виды потерь, приверженность руководства.

Abstract

The possibility of introducing the principles of lean production in the activities of the personnel service of the University is considered. The organizational structure is analysed, the main types of losses in activity of personnel service are revealed. The basic conditions for the introduction of lean production principles, which are considered as the basis for the creation of an action plan to improve the working processes in the personnel service units, are formulated.

Keywords: lean production, types of losses, management commitment.

Бережливое производство играет ведущую роль в снижении затрат организаций – как правило производственных – за счет выявления и устранения всех видов потерь (работы, не добавляющей ценности, за которую потребитель платить не готов). Работа по устранению потерь должна проводиться постоянно. С этой целью используются инструменты бережливого производства (система 5S, средства визуального контроля, стандартизированная работа, система вытягивания и др.), направленные на повышение

качества работы.

В последние годы инструменты бережливого производства все чаще пытаются внедрить и во внепроизводственные сферы, в том числе в образование, здравоохранение, финансы, строительство и т.д.

В данной работе рассматривается попытка внедрения принципов бережливого производства в деятельность кадровой службы ВУЗа – Московского политехнического университета (далее – Университет).

Кадровая служба (отдел кадров) является структурным подразделением Университета. В штатное расписание отдела кадров входят: начальник отдела, заместитель начальника отдела, ведущий специалист по кадровому делопроизводству, специалист по кадровому делопроизводству, делопроизводитель, ведущий документовед.

Начальник отдела кадров возглавляет и организует всю работу подразделения, несет полную ответственность за его состояние и деятельность.

Отдел кадров в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет функции по предоставлению услуг, связанных с процессом трудовой деятельности работников в Университете.

Можно назвать четыре обязательных условия, которые необходимы для того, чтобы успешно реализовать концепцию бережливого производства в кадровой службе организации.

Условие 1. Модель «Поведение – взгляды – культура».

Это условие позволит свести к минимуму сопротивление персонала переменам. На первом этапе внедрения принципов бережливого производства следует изменить поведение сотрудников. Сотрудники должны понимать, что внедрение принципов бережливого производства поможет организации добиться успеха в долгосрочной перспективе.

После того как работники начинают чувствовать, что могут контролировать свой участок, уменьшая потери и облегчая себе работу, меняются их взгляды: они осознают необходимость непрерывного совершенствования всех процессов. Вместе со взглядами каждого отдельного сотрудника радикально меняется культура организации в целом. Основным принципом работы становилось не выявление ошибок, а их предупреждение, что, собственно, и составляет суть бережливого производства.

Другой важный момент, касающийся традиционного подхода к организации работы, заключается в том, что, как правило, отдельный сотрудник организации является носителем 80% знаний о том или ином процессе. Это может стать причиной проблем, если этот работник заболел, уехал в отпуск или по делам, перешел на другую работу или уволился. В этих случаях работу невозможно завершить. Узкая специализация персонала и концентрация знаний у одного или нескольких человек могут представлять собой серьезные препятствия для развития организации.

Следует сделать все возможное, чтобы знания о рабочих процессах оставались в организации. Когда один человек является носителем всех знаний о том или ином процессе и доступ к ним не имеет никто более (или имеет ограниченный круг лиц), существует реальный риск потери информации, если этот человек неожиданно покинет компанию или перейдет на другую должность. Решить эту проблему можно путем документирования рабочего процесса, т.е. используя инструмент стандартизированной работы.

Стандартизация помогает добиться единообразия. Потребители ожидают получить стандартную услугу независимо от того, кто выполняет работу. Если похожие задания выполняют, например, три человека, то, скорее всего, каждый из них использует свой подход или метод. Подобные расхождения приводят к дополнительным издержкам. Поэтому важно правильно использовать инструменты бережливого производства, стандартизировать процессы, документировать их и затем улучшать.

Построение бережливой кадровой службы подразумевает следующее (но не ограничивается этим):

1. В центре внимания находятся процессы, а не сотрудники.
2. Организационные знания легко передаются от одного человека к другому.
3. Присутствует детальное понимание рабочих процессов, что позволяет лучше их контролировать и непрерывно совершенствовать.
4. Знания о процессах стандартизированы, что способствует максимальному единообразию.
5. Потери выявляются и устраняются по мере возникновения (ежедневно, ежечасно и ежеминутно).

Такой подход позволит сотруднику лучше понять не только собственную работу, но и работу, которую выполняют его коллеги. Благодаря этому знания о процессах распределяются внутри группы сотрудников.

Чтобы сохранить достигнутые результаты, необходимо непрерывное, ежедневное совершенствование. По мере того, как будет меняться поведение сотрудников, потребуется ввести систему поощрений, чтобы как-то отметить происходящие изменения. Люди, легко адаптирующиеся к переменам, быстро примут новую систему. Они сразу же увидят ее преимущества. Те, кто адаптируется к переменам медленно, возможно, будут сопротивляться и держаться за старые принципы. Но рано или поздно новая концепция скажет все сама за себя, и сотрудники почувствуют на себе ее преимущества.

Условие 2. Экономическое обоснование перехода к бережливым методам.

Это условие помогает сотрудникам понять, почему принятый сегодня в организации порядок работы может быть не совсем эффективным. Сотрудники должны осознавать, что каждый тип административных процессов несет затраты.

С этой целью необходимо сконцентрироваться на затратах. На административные расходы приходится основная часть себестоимости услуги. В компании Toyota создали целую философию сокращения затрат. Стремление организаций снизить внутренние издержки служит толчком для совершенствования всех бизнес-процессов.

Благодаря философии и инструментам бережливого производства любая организация может сократить свои внутренние расходы за счет устранения потерь. Чтобы устранить потери в административных процессах, сначала их нужно выявить, а для этого требуется детальное понимание того, что же такое потери.

Условие 3. Виды потерь.

В деятельности кадровой службы можно выявить следующие виды потерь (табл. 1).

Таблица 1

Основные виды потерь в деятельности кадровой службы

Вид потерь	Определение	Примеры потерь
Перепроизводство	Выполнение определенного типа работы до того, как это потребуется	Составление отчетов, которые никто не читает и которые никому не нужны; изготовление лишних копий документов; пересылка одного и того же документа по электронной почте или факсу несколько раз; ввод повторяющейся информации во множество документов
Ожидание	Любое ожидание (людей, подписи, информации и т.д.)	Большое количество обязательных подписей и разрешений; зависимость от остальных сотрудников при выполнении какой-либо задачи; задержки в получении информации; проблемы с программным обеспечением; выполнение задачи разными отделами;

Вид потерь	Определение	Примеры потерь
		нечеткое распределение зон ответственности между подразделениями
Движение	Любые передвижения людей, документов и / или обмен электронными сообщениями, которые не создают ценность	Поиск файлов на компьютере; поиск документов в картотеке; постоянное перечитывание справочников в поисках информации; передача документов на следующий этап работы вручную; выполнение одной задачи разными отделами при отсутствии эффективного взаимодействия
Перемещение	Бесполезные перемещения документов, которые не добавляют ценности	Отправка ненужных документов; слишком частая регистрация документов, находящихся в работе; слишком большое количество адресов в списке рассылки; передача документов на следующий этап работы вручную; выполнение одной задачи несколькими работниками; неправильная расстановка приоритетов
Излишняя обработка	Лишние операции или избыточные усилия при выполнении работы, которые не нужны потребителю	Дублирующие друг друга отчеты или информация; ввод повторяющихся данных; распространение недостоверной информации; постоянная правка документов; ненужные проверки
Запасы	Кипы бумаг, лишние канцелярские принадлежности, большое число подписей на документах	Документы, ожидающие чьей-либо подписи или визы; работа, для продолжения которой требуется завершение других процессов; устаревшие документы; устаревшее офисное оборудование; недостаточная подготовка вспомогательного персонала; покупка лишних канцелярских принадлежностей
Нерациональное использование рабочей силы	Использование труда людей нерационально, когда работники выполняют задания, не требующие для создания ценности всех имеющихся у них знаний, навыков и способностей.	Нарушение сроков выполнения заданий; неравномерное распределение объема работ из-за того, что люди не обучены смежным специальностям; частые прогулы и большая текучесть кадров; неадекватная система управления результативностью; недостаточная оценка профессиональных навыков перед приемом на работу.

Условие 4. Приверженность руководства.

Внедрение принципов бережливого производства должно происходить «сверху вниз». Начальник отдела кадров должен быть на 100% вовлечен в положительные изменения в своем подразделении и убежден в том, что для поддержания уже имеющихся успехов или достижения новых высот необходимо создать бережливое подразделение.

Заключение

В статье рассмотрены виды потерь и условия для внедрения концепции бережливого производства в кадровой службе Университета:

- для изменения корпоративной культуры нужно сначала изменить поведение людей;
- нужно экономически обосновать переход к бережливому управлению;
- все виды выявленных потерь соотнести с административными процессами и задачами;
- приверженность руководства должна проявляться при любой реорганизации бизнес-процессов.

Выявленные условия являются основой для создания плана действий по улучшению рабочих процессов в подразделении кадровой службы.

Литература

1. *Теппинг Д.* Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег / Дон Теппинг, Эни Данн; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 322 с.
2. Управление качеством: учебник/ коллектив авторов; под общ. Ред. С.А. Зайцева. – Москва: КНОРУС, 2018. – 422 с.
3. *Баранов А.* Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва. Кайдзен. Лидерство. Бережливое производство/ А. Баранова и Р. Нугайбекова. – СПб.: Питер, 2015. – 272 с.
4. *Вумек Дж., Джонс Д.* Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж.Вумек, Д. Джонс.. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.