НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт экономики и менеджмента

ЭКОНОМИКА ГЛАЗАМИ МОЛОДЫХ

Материалы Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых

Томск, 13–14 мая 2022 г.

Под общей редакцией
М.В. Чикова

Томск
Издательство Томского государственного университета
2022

производилась группировка сотрудников для оптимизации затрат на оплату труда. После её внедрения нет необходимости переименовывать должности для определения индивидуальных окладов, при этом каждый будет получать столько, сколько заслуживает на данный момент. Показав свою эффективность, система грейдирования распространилась и в другие отрасли.

В настоящее время в США используют гибкие системы оплаты труда, основанные на участии работников в прибылях или в капитале фирмы [4]. Заработок, основанный на участии работников в прибылях фирмы подразумевает выплату вознаграждения каждому работнику из сумм дохода. Размер вознаграждения зависит от оценки выполненного производственного задания. Подвид такого вознаграждения может выплачиваться ежегодно в зависимости от годовых финансовых результатов фирмы. Заработок, основанный на участии работников в капитале фирмы заключается в виде премирования работников акциями компании по номинальной стоимости.

В последнее десятилетие на территории России начали интенсивно практиковать заимствованные системы грейдирования и участия работников в прибылях или в капитале фирмы, которые показали свою эффективность за рубежом [8]. Но организация системы грейдирования является достаточно сложной и требует привлечения компетентных специалистов. Экономия средств с её помощью возникнет только в случае капитальной проработки и грамотного внедрения, поэтому лишь некоторые компании решаются на её применение.

Таким образом, отечественным регулирующим структурам и работодателям стоит выходить за пределы привычного и перенимать опыт лучших зарубежных практик в области оплаты труда. Тема разработки и внедрения новых систем оплаты труда высокую степень актуальности, потому что ресурс в лице человека, являющийся главным звеном прогресса, претерпевает серьёзные изменения. Меняются человеческие потребности, жизненные ценности и приоритеты. В зависимости от этого должны изменяться подходы к стимулированию и мотивации его трудовой деятельности в виде вознаграждения за труд.

Литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации : федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 18.04.2022).
2. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник. М. : Юнити-Дана, 2017. 511 с.
3. Грейдирование персонала: правила оценки работников // Актион. Кадры и HR : кадровая справочная система. 2021. URL: https://action-kadry.ru/ (дата обращения: 25.04.2022).
4. Зарплаты в США // tadviser : Государство. Бизнес. Технологии. 2021. 21 июля. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Зарплаты_в_США (дата обращения: 24.04.2022).
5. Лапшова О.А. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2021. 349 с.
6. Новикова Е. Трудовое право России и США // Трудовое право. 2018. № 1. С. 101–111.
7. Панкратов М. Смешанная система оплаты труда // Актион. Кадры и HR : кадровая справочная система. 2021. URL: https://action-kadry.ru/ (дата обращения: 20.04.2022).
8. Системы оплаты труда // Управление производством. 2010. 2 июня. URL: https://up-pro.ru/library/personnel_management/wage_system/sistemi_oplati/ (дата обращения: 22.04.2022).

Проблемы управления персоналом при внедрении бережливого производства

А.М. Юрина, магистрант, 1-й курс, ИЭМ ТГУ

Научный руководитель: канд. филос. наук, доцент Л.Р. Тухватулина
E-mail: anna.yurina.99@mail.ru

Постоянно меняющийся VUCA-мир влечет за собой постоянные изменения во многих сферах жизни [6]. В таких условиях для повышения конкурентоспособности и достижения лидерских позиций современные организации должны следовать новым требованиям рынка. Для достижения этой задачи российским предприятиям нужно бороться с наиболее распространенными проблемами – невысоким качеством продукции/предоставления услуг и низкой производительностью труда. Наиболее перспективным инструментом для преодоления обозначенных трудностей в современных условиях можно считать концепцию бережливого производства.

Основателем концепции бережливого производства считается Тайити Оно, создавший производственную систему в «Toyota» в 1950-е годы. Концепция «бережливого производства» подразуме-

вает создание гибкой системы производства, позволяющей быстро реагировать на изменение запросов потребителя посредством исключения лишних трудовых, финансовых, временных и других затрат. Эта концепция получила достаточно большую популярность и распространение в мире и относительно недавно в России [2, 4, 7].

Значимую роль в процессе внедрения инструментов бережливого производства играют человеческие ресурсы, являющиеся одним из основных источников повышения эффективности деятельности организации. Концепция бережливого производства основана на важности уважительного отношения к сотрудникам и разработке способов, предоставляющих им возможность быть включенными в деятельность организации и предлагать улучшения. HR-специалисты должны понимать и контролировать определенные модели поведения персонала через управление групповой работой и командами, управление корпоративной культурой и коммуникациями, управление сопротивлением персонала организационным изменениям и др.

Для более детального анализа внедрения инструментов бережливого производства в управлении персоналом считаем целесообразным обратиться к жизненному циклу сотрудника, включающему пять этапов [5]:

– привлечение;
– наём и адаптация;
– исполнение основных обязанностей;
– карьерный рост и развитие;
– уход.

Концепция «бережливого производства» включает в себя особенности работы с персоналом на каждом из этих этапов.

На стадии привлечения и найма главной целью является грамотный подбор и отбор кандидатов. В качестве «бережливых» инструментов здесь можно использовать входные тестирования, различные интервью и другие методы, позволяющие сразу, на начальных этапах, выявить у кандидатов наличие тех навыков и компетенций, взглядов на работу, которые необходимы организации. Грамотное использование данных инструментов позволит избежать временных потерь и потери людей (в случае ошибки в выборе кандидата).

Стадия адаптации является одной из самых сложных в жизненном цикле работника. В данный период важно обеспечивать связь сотрудника с начальством, наличие обратной связи и поддержки. Это поможет сформировать осознанное отношение сотрудников к труду и собственному вкладу в развитие организации.

Исполнение основных обязанностей – самый стабильный период сотрудника в организации. На данном этапе система бережливого производства предполагает развитие систем мотивации и непрерывного обучения, наличие обратной связи и системы оценки (метод 360°, ассессмент-центр и др.), обеспечение понимания важности каждого сотрудника [1, 8]. В целом, эти же составляющие характерны и для стадии карьерного роста. Обеспечение постоянного обучения, включенности в деятельность, создание функционирующей и соответствующей потребностям сотрудников системы мотивации отражают сущность бережливого производства.

Уход сотрудника из организации, включенной в бережливое производство, сопровождается осознанным высвобождением, в случае необходимости наличием выходного пособия, обратной связью. Цикл постоянного роста сотрудника закономерно подходит к концу, освобождая место другому. Важно грамотно и рационально поставить точку, оставив уходящему сотруднику положительные воспоминания и ощущение важности его вклада в развитие организации.

Остановимся подробнее на двух основных стадиях жизненного цикла сотрудника – исполнении основных обязанностей и карьерного роста, поскольку они являются самыми продолжительными и чаще всего в зрелой организации относятся к большинству сотрудников. Как уже было сказано выше, для бережливого производства управление человеческими ресурсами является важнейшей составляющей роста. Следовательно, при внедрении концепции необходимо разрабатывать систему мотивации сотрудников на эффективное выполнение целей и планов, проводить мониторинг результативности. Для выявления потенциала сотрудников и расчета эффективности могут привлекаться аудиторы, в том числе независимые, что очень важно для объективной оценки качества предприятия. В рамках повышения качества перспективным является применение различных инструментов контроллинга (например, SWOT-анализ, PESTEL-анализ и др.). С целью повышения осознания важности для организации каждого сотрудника можно использовать такой инструмент как «матрица ответственности», позволяющий четко разграничивать роли, ответственность и полномочия каждого [12. С. 236].

Внедрение системы бережливого производства ложится на плечи директора организации, однако должен быть и координатор внедрения – человек, деятельность которого связана только с данным аспектом (разработка обучения, обеспечение информацией, работа со стратегией и т.д.). Кроме того, часто организовываются и контрольные группы.

Несмотря на несложную методологию бережливого производства, предприятия при внедрении системы часто сталкиваются с проблемами. Первая связана с сопротивлением сотрудников – чаще всего все новое воспринимается с недоверием. Вторая проблема связана с системностью и перекликается с первой. Опыт Японии, в которой зародилась концепция, и стран Европы и США, в которых она развивалась, всё же отличается от российских принципов производства. Влияние оказывает менталитет, отношение к труду и дисциплинированность. «Поэтому программы стимулирования и мотивации должны быть более адресными и жесткими. И, наконец, исключительно настойчиво нужно развивать идею о необходимости и неизбежности активного управления изменениями. Негативное влияние оказывают непонимание обязательности постоянного развития руководителями и излишний оптимизм» [3. С. 12].

Внедрение бережливого производства в российских организациях нужно начинать с упорядочивания систем, устранения ненужных процессов и элементов. Затем переходить к работе со стратегическими целями, вовлечением сотрудников в планирование. Важно с самого начала развивать осознанное отношение сотрудников к происходящим изменениям. Бережливое производство – целостная модель, нерационально вводить её элементы точечно, на отдельных участках. Достигнутые на «бережливом» подразделении результаты могут быть нивелированы последующими. Кроме того, важно понимать, что это не разовое мероприятие, а постоянно совершенствующийся процесс. «Если планируется внедрять бережливое производство не сразу на всем предприятии, то целесообразно выбрать ту ценность (вид продукции), которая имеет наибольшую долю в прибыли предприятия, и внедрить наиболее эффективные инструменты бережливого производства на всем потоке создания данной ценности» [11. С. 77].

Нужно отметить, что переход к концепции бережливого производства практически невозможен при авторитарном стиле управления, бюрократии, жесткой иерархии в организации. На наш взгляд, успешное внедрение концепции возможно, если организация изначально имеет для этого условия – демократический стиль управления, высокий уровень доверия. В ином случае предприятию, не имеющему такой среды, нужно отказываться от жестких принципов управления. Стоит заметить, что описанные процессы тесно связаны с жизненным циклом организации в целом – молодым предприятиям, целью которых является рост и выход на рынок, сложнее перейти на принципы бережливого производства, чем взрослой организации с отлаженными процессами и стабильным набором кадров.

В России внедрение концепции бережливого производства поддерживается на государственном уровне. Речь идёт о реализуемом в наши дни Национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости», призванным создать условия для ежегодного роста производительности труда на 5% к 2024 году [9] и Приказе Министерства промышленности и торговли РФ от 20 июня 2017 г. № 1907, в котором утверждены Рекомендации по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности [10]. Однако важно учитывать экономические сложности и особенности страны и российский менталитет. Нельзя превращать принципы бережливого производства в обязательства, потому как в таком случае теряется смысл концепции. Реализация из-за формальных требований почти всегда влечет некачественное выполнение деятельности организации, отсутствие у сотрудников мотивации и понимания смысла своей деятельности. Кроме того, формальность требует и работы с документацией, часто являющейся для большинства организаций проблемой из-за отсутствия технологий электронного документооборота. Следовательно, временные затраты могут только увеличиться. Помимо проблем с формализацией, существует и проблема оптимизации рабочих мест, которая в российских реалиях чаще всего подразумевает сокращение сотрудников.

В условиях современной экономики и политики переход российских предприятий на новые принципы производства должен носить приоритетный характер, поскольку это позволит занять устойчивую позицию на международном рынке и сделать отечественную продукцию более конкурентоспособной. Для реализации данной цели нужна системность, разработка принципов «бережливого производства» в соответствии с особенностями каждой организации и поиск путей реализации не только формальной, но и фактической.

Подводя итог, следует сказать, что концепция бережливого производства – целостная модель развития, позволяющая создать действенную систему обеспечения качества и уменьшения разного рода издержек. Внедрение концепции должно производиться поэтапно, с соответствующей прора-

боткой и предварительной организационной поддержкой. Кроме того, для обеспечения эффективного функционирования системы бережливого производства в российских организациях стоит учитывать специфику менталитета, сложившегося производственного отношения и поведения. Важно адаптировать бережливое производство, создавая уникальную производственную систему, способную преодолевать внутреннее сопротивление и выводить предприятие на новый уровень развития. Именно адаптация «бережливых» принципов к реальным условиям должна стать определяющим фактором в построении «бережливых» организаций и повышения потенциала российских предприятий.

Литература

1. Авдеева А.П., Погонева П.С., Смородина М.А. «Бережливые» решения кадровой логистики на предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-1 (85). С. 6–8.
2. Антонова И.И. Развитие системы управления персоналом в условиях внедрения методологии бережливого производства // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 2 (7). С. 51–53.
3. Безукладов Д.А. Организационные аспекты использования бережливого производства // Экономинфо. 2010. № 14. С. 12–15.
4. Дидык К.С. Эволюция развития и современные реалии «бережливого производства» // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. 2016. Т. 6, № 1. С. 201–203.
5. Жизненный цикл сотрудника // PeopleForce : HRM система управления персоналом. URL: https://peopleforce.io/ru/blog/zhiznennyj-tsikl-sotrudnika/ (дата обращения: 25.04.2022).
6. Зайцева Ю. Что такое VUCA-мир и как в нём жить? // Моноклер : медиа о культуре, человеке и обществе. URL: https://monocler.ru/chto-takoe-vuca-mir-i-kak-v-nem-zhit/ (дата обращения: 25.04.2022).
7. Кизим А.А. Особенности работы с персоналом в ходе освоения концепции бережливого производства // Наука и образование: хозяйство и экономика. предпринимательство. право и управление. 2016. № 7 (74). С. 27–30.
8. Мирошниченко М.А., Ковтун А.В., Кузнецова К.А. Исследование роли управления человеческим капиталом в рамках обеспечения менеджмента качества организации в условиях цифровой экономики и бережливых инноваций // Вестник Академии знаний. 2020. № 1 (36). С. 147–152.
9. Национальный проект «Производительность труда» // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda/ (дата обращения: 25.04.2022).
10. Приказ Минпромторга России от 20.06.2017 № 1907 // Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. URL: https://minpromtorg.gov.ru/docs/#!prikaz_minpromtorga_rossii_ot_20062017_g__1907 (дата обращения: 25.04.2022).
11. Суетина Т.А., Рахимова Г.С. Повышение конкурентоспособности предприятия с помощью системы бережливого производства // Российское предпринимательство. 2014. Т. 15, № 18. С. 72–80.
12. Сульдина Г.А., Новиков Д.С. Управление персоналом в системе развития и внедрения бережливого производства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11, № 10А. С. 234–240.