

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/165467>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

Тема: Лин-технологии в управлении персоналом

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические основы внедрения лин-технологий в управление персоналом.....	5
1.1. Сущность и принципы лин-технологий.....	5
1.2. Современный опыт и методические основы внедрения лин-технологий в управление персоналом.....	14
2. Анализ организационных инструментов управления персоналом в ООО «Фармкомплект».....	29
2.1. Социально-экономическая характеристика организации.....	29
2.2. Анализ и оценка организации рабочего пространства и бизнес-процессов.....	35
2.3. Оценка результативности инструментов управления персоналом, выявление зон для развития лин-подходов.....	41
3. Рекомендации по развитию лин-технологий в управлении персоналом в ООО «Фармкомплект».....	51
Заключение.....	66
Список использованной литературы.....	71
Приложения.....	77

В приложении В представлена система измерителей, используемых при внедрении концепции лин-производства в организации.

Реализация Лин-подходов в управлении персоналом даст возможность снизить потери в процессе работы и повысить качество выполняемых задач и функций сотрудников, а также увеличить эффективность и ценность деятельности всей организации в целом.

В следующем параграфе рассмотрим современный опыт и методические основы внедрения Лин-технологий в управление персоналом.

1.2. Современный опыт и методические основы внедрения Лин-технологий в управление персоналом

Значительное число руководителей желают в сжатые сроки и при наименьших затратах достичь уменьшения административных циклов на 50-90%, роста производительности — на 15-35%, уменьшения капитальных затрат — до 50% и прочих организационных благ. Подобного рода результаты представляется возможным получить, если будут внедрены в организации Lean-технологии, благодаря чему «бережливое» производство становится популярным средством оптимизации бизнес-процессов. Однако Lean внедряется в первую очередь в производственных процессах, а эксперименты с административными проводятся в единичных организациях.

Внедрение Lean в организации руководствуется двумя главными принципами:

Lean не представляется возможным внедрить в отдельно взятом подразделении (бизнес-процессе);

Lean надлежит внедрять последовательно.

Внедрение лин-технологий может значительно изменить цели и методы работы HR-службы. Первое отличие - принципиально иное отношение к персоналу, другие методы управления персоналом. Второе отличие - ДНК бережливой организации включает поток создания не только ценности продукции, но также ценности персонала. В работе HR-службы образуется много новых аспектов. Например, KPI таких служб персонала коренным образом отличаются от KPI HR-служб классических организаций. Следовательно, возникают отличия в подготовке HR-менеджеров, которые обязаны знать принципы, системы и инструменты

бережливого производства, а также обладать компетенциями по лин-технологиям работы с персоналом, по построению потоков создания ценности персонала, по технологиям лин-подбора, лин-обучения, лин-мотивации, построению корпоративной лин-культуры, методикам вовлечения персонала в развитие процессов.

Поскольку компании обращаются к идеям внедрения бережливого производства в эпоху своего кризиса, переход на бережливый путь начинается с:

- борьбы с перепроизводством не востребованной продукции;
- замораживания лишних производственных линий.

Одним из первых последствий внедрения бережливого производства возможное разовое сокращение работников. Важно отметить тот факт, что сокращение работников происходит только один раз, в самом начале, оставшимся же работникам организация гарантирует занятость. На родине бережливого производства в Японии вообще нет сокращения сотрудников, есть только переподготовка работников и перемещение их с одного участка на другой.

Таким образом, если организация находится на начальном этапе перехода к бережливому производству, то ему необходимо найти агента перемен. Агент перемен (Change agent)— это человек, который содействует изменениям, координирует и стимулирует преобразования в компании. В контексте внедрения бережливого производства агент перемен – это человек, который помогает организации пройти процесс трансформации в бережливую организацию (Lean Transformation). Агентом перемен может стать почти любой человек в организации - директор, менеджер проекта по трансформации, инженер процесса, менеджер по качеству, начальник производства и т.д.

Агент перемен разделит всех работников организации на три категории, которые рассмотрим на рисунке 6.

Рисунок 6 –Категории работников, выделяемые агентом перемен

К рабочим предъявляются жесткие требования: наличие терпения, желания учиться новому, постоянно совершенствоваться – критерии, точных данных нет. Именно отбор по данным критериям дает возможность не только добиваться высоких результатов от сотрудников даже со средними способностями, но и утверждать, что компания «делает в первую очередь не товар, а людей».

Сложность критериев влечет длительность поиска и большой отсев кандидатов. Но люди, прошедшие все этапы отбора (иногда в течение нескольких месяцев), уверены, что смогли попасть в лучшую в компанию на своем рынке.

Чтобы не попасть в третью категорию, необходимо быть позитивно настроенным на не прекращающиеся изменения, доверять агенту перемен, быть открытым к новым знаниям и восприятию нового пути развития производства. Обычная практика российских компаний показывает, что при выделении «самых слабых» работников, их увольняют. Практика бережливого производства говорит о том, что нужно сделать процесс таким, чтобы его без труда могли делать даже «самые слабые». «Самых сильных» перевести туда, где еще есть проблемы, либо направить на развитие бизнеса. При большом количестве увольнений людей после «оптимизации» – никто не будет давать предложений, как делать работу эффективнее, а непрерывное совершенствование залог успешного применения лин-производства.

Внедрение системы лин-производства, на начальном этапе всегда предполагает обучение персонала. Рассмотрим одну из моделей отбора персонала, которая основывается на оценке персонала по результатам обучения. В модели рассматривается только стадия отбора и обучения кадров, поскольку остальные стадии процесса управления персоналом (набор, адаптация, увольнение и др.) не изменяются. Оценка предполагает реализацию ряда этапов, представленных на рисунке 7.

Целесообразно проводить оценку до и после программы (если это возможно); провести оценку несколько раз в ходе программы; сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки получения этой информации.

Рисунок 7 – Модель отбора персонала

Таким образом, можно сказать, что ключевой аспект успешности внедрения концепции лин-производства связан с образованием особого подхода к управлению персоналом, особенно на этапах отбора, обучения и оценки.

Вывод о том, что человеческие ресурсы являются ключевым фактором повышения эффективности функционирования организации, влечет за собой формирование условий для самореализации и развития

потенциала персонала организации. Одним из наиболее современных и востребованных инструментов управления являются «лин-технологии». «Лин-технологии» подразумевают под собой повышение эффективности производства через исключение потерь и уважение к персоналу. Основным их плюсом является их универсальность – их можно адаптировать к любым организациям.

Обобщая знания о концепциях «лин-производства», теории управления качеством продукции и человеческими ресурсами, научной организации труда, можно выделить некоторые функции трудовой деятельности, благодаря которым обеспечивается эффективный труд работников организации (рисунок 8). Применение «лин-производства» на практике влечет за собой включение человеческих ресурсов в процесс изменений производства. В результате чего «потерянный творческий потенциал» сотрудников перемещается в разряд потерь. Работники, в подобных случаях, рассматриваются как один из наиважнейших ресурсов для повышения эффективности функционирования организации. И особо важная роль отводится на построение такой системы управления персоналом, при которой меняется организационная структура, оптимизируется труд работников, происходит непрерывное развитие и учет мнения и интересов каждого работника организации при принятии управленческих решений.

Рисунок 8 – Лин-функции управления персоналом

Лин-технологии («бережливое производство») можно также рассматривать как метод вовлечения всего персонала в постоянное совершенствование процессов производства, через эффективное развитие человеческого потенциала.

Внедрение «лин-производства» в организации требует особого подхода к управлению персоналом, который был бы основан на признании руководством организации работников основным фактором повышения эффективности организации.

Повысить эффективность производства и конкурентоспособность продукта в целом, помогают принципы «лин-производства», которые работают с подсистемами (рисунок 9).

Рисунок 9 – Подсистемы в рамках принципов «лин-производства»

Необходимо формировать новый тип управления персоналом на организации – «бережливый менеджмент», который основан на глубинных изменениях в управлении организацией и сотрудниками, с целью сбережения и развития человеческих ресурсов. «Бережливый менеджмент» подразумевает под собой вовлечение всех сотрудников, без исключения, в процесс управления организацией и совершенствование бизнес-процессов, а также создание внутренних коммуникаций.

Выделим основные принципы «лин-менеджмента» и наглядно представим их на рисунке 10.

«Лин-менеджмент» направлен на формирование новой организационной структуры, мотивацию персонала и «бережливое» отношение руководства к персоналу в организации.

Рисунок 10 – Основные принципы «лин-менеджмента»

В основе управления человеческими ресурсами на базе концепции «лин-менеджмента» лежит повышение мотивации работников и вовлечение их в принятие решений, непрерывное развитие их профессиональных компетенций и повышение уровня лояльности к руководству. Все действия сотрудников, в обязательном порядке, должны быть направлены на снижение производственных затрат.

«Бережливый» подход к управлению человеческими ресурсами предполагает формирование «эффективного» работника, соответствующего занимаемой должности и профилю компетентности профессии, обладающего такой квалификацией, которая дает ему возможность своевременно и качественно решать производственные задачи, достигать поставленных целей. В основе управления эффективностью работников лежит интеграция целей организации и работника через развитие его компетенций.

Применение «лин-производства» в организации предполагает необходимость разработки модели, демонстрирующей порядок действий по внедрению концепции на практике. Пример модели управления человеческими ресурсами в рамках «лин-производства» представлена на рисунке 11.

Рисунок 11 – Модель «бережливого» управления человеческими ресурсами

В условиях переменной внешней среды сотрудники организаций зачастую рассматриваются как одно из конкурентных преимуществ.

Стратегическое управление человеческими ресурсами предполагает достижение долгосрочных организационных целей за счет эффективного использования работников. Руководствуясь знаниями о стратегии и целях организации руководство формирует систему сбалансированных показателей. В представленной на рисунке 11 модели, существует блок «оценка процесса управления», который предусматривает анализ эффективности управления персоналом на основе постоянного наблюдения за всеми направлениями управления человеческим капиталом организации. Источниками информации в данном случае служат результаты опросов и анкетирования работников, наблюдение и статистическая отчетность организации. На основе анализа разрабатывают мероприятия, направленные на совершенствование управления персоналом.

Построение системы управления человеческими ресурсами в рамках рассматриваемой модели предполагает следующую структуру: формирование, использование и развитие человеческих ресурсов, организацию труда.

Формирование человеческих ресурсов направлено на обеспечение организации персоналом необходимого количества и качества. Включает в себя деятельность по планированию, найму и адаптации работников. Использование человеческих ресурсов обеспечивается за счет управления поведением работников, мотивации и стимулирования труда.

Развитие человеческих ресурсов предполагает повышение уровня компетентности работников и их должностное продвижение.

Подсистема организации труда обеспечивает комфортные условия для трудовой деятельности, как с точки зрения оснащения рабочего места, так и формирования морально-психологического климата в коллективе. Все блоки рассматриваемой модели находятся во взаимосвязи, стратегическое управление человеческими ресурсами дает возможность определить критерии для оценки результативности управления человеческими ресурсами, а также структуру системы управления человеческими ресурсами.

«Бережливое» управление человеческими ресурсами предусматривает формирование эффективного работника.

1. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. Введ. 01.11.2015. М.: Стандартинформ, 2014. - 33 с.
2. ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента. Введ. 02.06.2015. М.: Стандартинформ, 2015. - 15 с.
3. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты. Введ. 02.06.2015. М.: Стандартинформ, 2015. - 12 с.
4. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S). Введ. 01.10.2016. М.: Стандартинформ, 2016. - 11 с.
5. ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация. Введ. 01.10.2016. М.: Стандартинформ, 2016. - 7 с.
6. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы. Введ. 01.10.2016. М.: Стандартинформ, 2016. - 15 с.
7. ГОСТ Р 57522-2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства. Введ. 01.01.2018. М.: Стандартинформ, 2018. - 16 с.
8. ГОСТ Р 57523-2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала. Введ. 01.01.2018. М.: Стандартинформ, 2018. - 31 с.
9. ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности. Введ. 01.01.2018. М.: Стандартинформ, 2018. - 14 с.
10. Глухов В.В. Организация производства. Бережливое производство: учебное пособие / В.В. Глухов, Е.С. Балашова. – СПб.: Санкт-Петербургский гос. Политехнический ун-т, 2017. – 328 с.
11. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт, 2019. - 250 с.
12. Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean / Вэйдер Майкл Томас. - Альпина Паблишер, 2019. - 160 с.
13. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. - М.: Юрайт. 2019. - 168 с.
14. Казьмина И.В. Анализ особенностей внедрения бережливого производства на отечественных

- организациях / И.В. Казьмина. – Территория науки, 2017. – С. 28.
15. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Имаи М.; Пер. Гутман Т. - 9-е изд. - М.: Альп. Бизнес Букс, 2016. - 274 с.
16. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. - 64 с.
17. Клочков Ю.П. Организационные механизмы внедрения бережливого производства на промышленном предприятии / Ю.П. Клочков. – Теория и практика общественного развития, 2016. – С. 21-22.
18. Комарова С.Г., Попов И.В. Опыт внедрения бережливого производства в России / С.Г. Комарова, И.В. Попов. – Экономика и бизнес. – 2016. – С. 34-36.
19. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом. Учебное пособие. — М.: Проспект. 2020. - 160 с.
20. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2019. - 202 с.
21. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. - 432 с.
22. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020. - 144 с.
23. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. - 402 с.
24. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. - 320 с.
25. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.
26. Абдрахманов В. В. Внедрение концепции «бережливое производство»: внутренние барьеры // Экономика и менеджмент систем управления, 2016. - Т. 20. - № 2.2. - С. 204-2012.
27. Алексеев Ю.Г. Анализ и оценка эффективности труда / Ю.Г. Алексеев // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2017. – Т.1. – № 3. – С. 175-177.
28. Апалькова Г.Д. Новые российские стандарты по бережливому производству как принципу эффективного управления организациям / Г.Д. Апалькова, А.С. Гусар // Экономика и бизнес. Взгляд молодых: мат. Междунар. Науч.-практ. Конф. ЮургУ. – 2016. – С.194-197.
29. Белый К.В. Классификация основных методов и инструментов бережливого производства / К.В. Белый // Вестник РУДН. Серия «Экономика», 2016. – С. 70-77.
30. Белый К.В. Комплексный подход к внедрению и оценке результативности внедрения бережливого производства на промышленном предприятии / К.В. Белый // Вестник УрФУ. Серия Экономика и управление, 2018. – №5. – С. 751- 71.
31. Белый К.В. Комплексный подход к внедрению и оценке эффективности проектов по бережливому производству на промышленном предприятии / К.В. Белый // Вопросы инновационной экономики, 2018. – Т. 8. - №3 – С. 513-530.
32. Белый К.В. Методика оценки эффективности проекта по улучшению деятельности организации с применением инструментов бережливого производства / К.В. Белый // Сборник статей 3-й международной линконференции «Резервы повышения эффективности деятельности в бережливых организациях: отраслевые особенности». – Ижевск, 2017. – С. 131- 38.
33. Волочиенко В. А. Оперативное управление бережливым производством // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки, 2016. - № 3. - С. 4-11.
34. Волочиенко В.А. Оперативное управление бережливым производством / В.А. Волочиенко // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки, 2016. – № 3. – С. 4-11.
35. Галиев Л. Р. Теоретические вопросы управления качеством в системе «Бережливое производство» // Молодой ученый, 2016. - № 11. - С. 644-648.
36. Гарданова Д. Р. Бережливое производство как способ повышения уровня сбыта // Закономерности и тенденции инновационного развития общества, 2016. - С. 87-90.
37. Глазкова И. Н. Бережливое производство как фактор повышения производительности труда на предприятии // Материалы научной сессии ученых Альметьевского государственного нефтяного института, 2016. - Т. 1. - № 1-1. - С. 3-5.
38. Гумаргалиев И. Е. Повышение инновационности российской экономики: связь науки, производства, образования на примере модели «бережливого производства» // Университет, бизнес и власть: итоги

- взаимодействия за 10 лет. Материалы X Международного форума «От науки к бизнесу», 2016. - С. 38-40.
39. Морунов В. В., Ахмедзянова Ф. К. О поведенческой модели лин-управления организациям, основанной на принципах Деминга. // Экономические науки, 2019. - №170. - С. 51-54.
40. Морунов В.В. Теоретико-методологическое обоснование проведения централизации управленческих функций сотрудников организации, имеющей в своей структуре обособленные структурные подразделения // Финансовая экономика. 2018. № 7 (ч. 1). С. 79-81.
41. Назарова О. В. Оценка внедрения концепции «бережливого производства» на фармацевтических организациях Калужской области. // Инновации в здоровье нации. Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 2019. - С. 289-293.
42. Пострякова В. В. Международный опыт внедрения LEAN-технологий // Формула менеджмента, 2019. - № 3. - С. 17-24.
43. Просвирина Н. В., Тихонов А. И. Организация труда персонала в системе бережливого производства на организациях авиационного двигателестроения // Климовские чтения-2016: перспективные направления развития авиадвигателестроения: сб. докл. Междунар. науч.-техн. конф.. СПб. : ООО «Скифия-принт», 2016. - С. 369-374.
44. Сажина О. Н. Совершенствование управления персоналом при внедрении технологий бережливого производства. // Поколение будущего: взгляд молодых ученых- 2017. Сборник научных статей 6-й Международной молодежной научной конференции, 2017. - С. 154-158.
45. Субботина И.С. Национальные стандарты серии «Бережливое производство» // Студенческий научный форум: материалы XI Международной студенческой научной конференции. М., 2019. - С. 113-116.
46. Сутягина С.И. Разработка стратегии конкурентных преимуществ / С.И. Сутягина // Современные исследования, 2017. - № 4 (04). - С. 33-34.
47. 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.
48. Целютина Т. В., Власова Т. А. Культура бережливого производства как социально-экономический регулятор организационного поведения персонала. // Вестник алтайской академии экономики и права, 2019. - №4-2. - С. 301-309.
49. Черкасская Г. А. Бережливое производство и инструменты организации управления производством [Текст] / Г. А. Черкасская // Вопросы науки и образования, 2017. - № 11 (12). - С. 119-120.
50. Чернова, В. А., Агеев, И. Т. Концепция бережливого производства: неуклонное сокращение потерь // Молодой ученый, 2016. — №26. — С. 407-410.
51. Андреев И.А. Обучение персонала принципам бережливого производства в системе дистанционного обучения на организации оборонно-промышленного комплекса. Вестник Концерна ВКО «Алмаз - Антей». 2021. -(1). - С. 8-21. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.38013/2542-0542-2021-1-8-21>(дата обращения: 17.04.2021).
52. Повышение эффективности организации за счет внедрения Lean-инструментов. Лин-технологии: Бережливое производство, 2020. - №2. [Электронный ресурс]. URL: <https://panor.ru/articles/povyshenie-effektivnosti-predpriyatiya-za-schet-vnedreniya-lean-instrumentov/37730.html> (дата обращения 17.04.2021)
53. Российский опыт внедрения бережливого производства // Выпуск журнала Альманах 2019 «Управление производством» [Электронный ресурс]. URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/otsechlyshnee.html (дата обращения: 17.04.2021).
54. Хорунжин М. Г, Дьякова А. Н. Бережливое производство как инновационная форма управления промышленными организациями Алтайского края // Вектор экономики, 2019. - № 2. URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/2/economicsmanagement/Khorunzhin_Dyakova.pdf (дата обращения 17.04.2021)
55. Miller L.M. Lean Culture and Leadership Factors A Survey of Lean Implementers' Perceptions of Execution [Electronic resource] – URL: <http://www.lmmiller.com/wp-content/uploads/2011/06/Report-Lean-Culture-and-Leadership-Factors4.pdf> , last accessed on 17.04.2021.
56. Sieckmann F., Ngoc H.N., Helm R., Kohl H. Implementation of lean production systems in small and medium-sized pharmaceutical enterprises. Procedia Manufacturing. 2018; 21: 814-821.
57. O'Rourke D., Greene A. Lean manufacturing practice in a cGMP environment // Pharmaceutical Technology Europe PTE/ - 2016/ Vol. 18, № 10. - P. 32-35

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/165467>