

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИНЦИПАХ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛОГИСТИКИ



ТАТЬЯНА КЛИМЕНКО,

Российский заочный институт
текстильной и легкой промышленности,
к.э.н., доцент

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются факторы, препятствующие внедрению организационных управленческих инноваций, а также препятствующих повышению конкурентоспособности промышленности, раскрывается значимость системы бережливой логистики в долгосрочном стратегическом управлении конкурентоспособностью предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бережливая логистика; бережливое управление; конкурентоспособность; управленческие компетенции; организационная культура.

ANNOTATION

In this article pay attention on the factors to inhibit the implementation of organizational management innovation and also the competitiveness of the industry which revealing the importance of lean management in long-term strategic management competitiveness.

KEYWORDS

Lean management; lean logistics; competitiveness; managerial competence; organizational culture.

Анализ состояния и потенциала развития российской промышленности позволяет констатировать зависимость ее уровня от интенсивности современного этапа развития отрасли с общим инновационным трендом в российской экономике. В ряду формируемых конкурентных преимуществ отечественного производства выделяются развитые управленческие компетенции, адекватные уровню развития инженерных компетенций на предприятиях отечественной промышленности и мировой конъюнктуре.

Среди наиболее востребованных сегодня стратегических методологий управления является система бережливого производства, активно осваиваемая на отечественных промышленных предприятиях.

Сегодня в Российской Федерации множество предприятий совершенствуют производственные системы с помощью бережливого производства. Среди них предприятия ОАК, РУСАЛ, «Группа ГАЗ», «Пермские моторы», Иркутэнерго, «Камкабель», «Мотовилихинские заводы», Самарский, Нижнетагильский и Западно-Сибирский металлургические комбинаты, «Авиационные редуктора и трансмиссии». Эксперты прогнозируют, что уже в ближайшие два года их число возрастет на порядок.

Однако добиться успешного внедрения системы бережливого производства чрезвычайно трудно. Причина кроется в критически важном аспекте системы — в отсутствии бережливого управления и его важнейшей составляющей, бережливой логистики. Она не только необходима для обеспечения трансформации старой системы в новую — в ней заключается причина успешности управленческих инноваций по реализации процессного подхода, который охватывает этапы жизненного цикла производимой

продукции. Поток создания ценности включает проектирование и конструирование, основные и вспомогательные бизнес-процессы изготовления, эксплуатации и утилизации продукта, а также среду (оборудование, технологии, персонал), где осуществляются эти процессы. Бережливая логистика построена на стратегическом управлении всеми бизнес-процессами предприятия через призму издержек, с целью их оптимизации, контроля и управления.

Бережливая логистика используя принцип совокупной логистической стоимости, позволяет не только снизить затраты на транспортировку и хранение ресурсов и продукции, сократить запасы, но и наладить логистическое сотрудничество персонала, от профессиональных и управленческих компетенций которого зависит успешность внедрения лин-технологий. Бережливая логистика требует четкой координации деятельности всех категорий персонала, участвующих в потоке создания ценности — основных и вспомогательных производственных рабочих, обслуживающего и управленческого персонала. Организация трудовой деятельности предполагает соединение в едином производственном процессе во времени и пространстве — предметов, средств труда и исполнителей, таким образом, чтобы в результате получился требуемый на рынке продукт, требуемого качества и в требуемые сроки. Бережливая логистика руководствуется практически теми же требованиями: нужного продукта, требуемого качества, в необходимом количестве, в нужное время, в нужном месте, нужному потребителю с требуемым уровнем затрат.

Система бережливого управления, как и система бережливой логистики, состоит из небольшого количества основных элементов.

Ее элементы, являются взаимозависимыми — для того чтобы система работала, должны присутствовать все элементы. Бережливое управление и бережливая логистика сами по себе взаимозависимы; одно не может долго существовать без другого. Основных элементов системы бережливого управления всего несколько: первым по значению (элемент № 1) считается стандартная работа лидера. Работа лидера, соответствующая стандартам обеспечивает эффективное функционирование всего персонала. Визуальный контроль (элемент № 2). Визуальные средства позволяют сопоставлять ожидаемое и фактическое во всей системе производства и управления. Они отображаются в наглядных форматах и дают лидеру возможность быстро реагировать на обнаруживаемое несоответствие. Система ежедневной отчетности (элемент № 3). Позволяет лидеру задавать направление деятельности по совершенствованию на производственном участке, — над какими несоответствиями между ожидаемыми и фактическими показателями, выявленными с помощью визуальных средств, следует начать работать, как скоро можно ожидать завершения этого процесса, сколько ресурсов следует на это выделить.

Процессная структура управления производством, как базис бережливой логистики, выделяет другие типы формальных лидеров в отличие от традиционной функциональной структуры управления — это лидеры команд, лидеры групп, руководители потока создания ценностей, руководители производства и предприятия. Однако все эти типы лидеров, так и традиционные руководители различных звеньев управления должны обладать определенным набором управленческих компетенций, часть из которых должна проявляться и в поведенческой модели других участников бережливого производства и управления — квалифицированных рабочих и специалистов инженерных и управленческих служб и производственных подразделений. Среди факторов, мешающих внедрению организа-

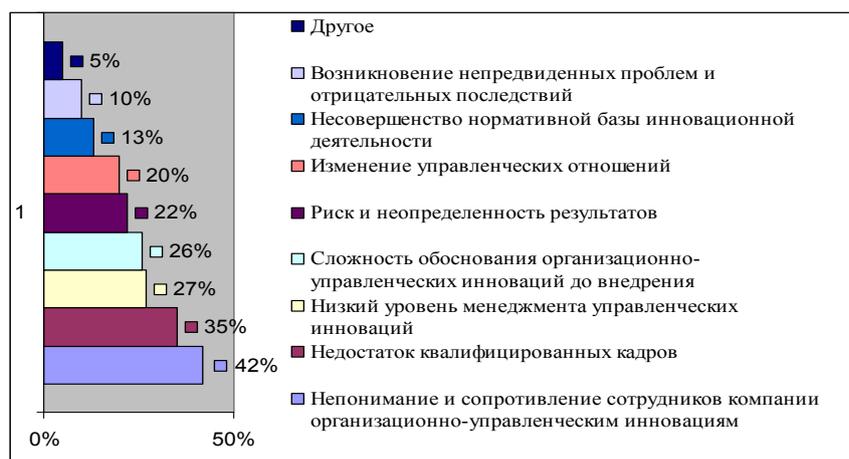


Рис. 1. Факторы, препятствующие и сдерживающие внедрение организационно-управленческих инноваций в российских компаниях (результаты исследований Ассоциации менеджеров России, 2008 г.)

ционно-управленческих инноваций участники проведенного Ассоциацией Менеджеров в 2008 году исследования, выделяют уровень подготовки персонала, о чем свидетельствует рис. 1. Прежде всего, речь идет о непонимании и, соответственно, сопротивлении персонала инновациям в управлении (42%). Также респонденты отмечают недостаток квалифицированных кадров (35%) и низкий уровень менеджмента управленческих инноваций (27%). Это свидетельствует о том, что качество реализованных инноваций в управлении зависит от компетенций менеджеров, а недостаточная развитость управленческих компетенций является существенным тормозом инновационного процесса.

Изменить ситуацию могут программы оценки и развития требуемых инновационной экономике управленческих компетенций. В последние годы проблемы оценки корпоративных и управленческих компетенций занимают все большее внимание в кадровой политике крупных авиационных корпораций. Объединенная авиационная корпорация, включая ОАО РСК МиГ, ОАО «Сухого» используют самые современные методы оценки компетенций персонала, такие как ассесмент-центр, и фокусируют свое внимание на моделировании управленческих компетенций.

Наиболее часто встречающиеся управленческие компетенции в прак-

тике управления российских компаний:

- **Инициативность** — определение возможностей и их использование, самостоятельность действия, а не пассивное ожидание возможностей.
- **Умение работать в команде** — желание предлагать собственные идеи для решения задачи; проявление интереса к точке зрения членов команды; помощь группе в достижении результата; стремление к консенсусу; стремление к разрешению конфликтов.
- **Ориентация на достижение результата** — способность ставить и достигать цели, создавать собственную меру совершенства и постоянный поиск путей повышения эффективности.
- **Коммуникации** — способность создавать сообщения и передавать информацию ясно и последовательно в устной и письменной форме.
- **Гибкость** — способность адаптироваться к различным ситуациям без потери эффективности.
- **Лидерство** — способность вдохновлять работников на достижение желаемых результатов, поддержание эффективных взаимоотношений, как с отдельными работниками, так и с группой в целом.
- **Планирование** — способность выбрать направление деятельности, гарантировать, что ресурсы для ее осуществления имеются в наличии и разработать план действий, необходимых для достижения намеченного результата.

Среди корпоративных управленческих компетенций, выделенных в ОАК как значимые: стремление к достижению, способность развития, лидерство, коммуникация, командная работа, ответственность, организация и контроль. Последняя из компетенций наиболее востребована для создания организационного механизма внедрения инноваций по бережливому управлению, она включает следующий набор компонент:

- Планирует деятельность подразделения в соответствии со стоящими целями и задачами. Выделяет приоритеты;
- Оптимально рассчитывает необходимые ресурсы;
- Обеспечивает слаженную работу подразделения;
- Обеспечивает контроль промежуточных и финальных результатов;
- Для решения задач технологического и управленческого прогресса и доминирования высоких технологий в авиационной промышленности, как и других секторах промышленного производства необходимо, прежде всего, создание среды, поддерживающей и устойчиво воспроизводящей инновации.

Анализ состояния и потенциала развития отечественного авиапрома позволяет констатировать наличие технологической возможности ориентации авиапрома на существующую конъюнктуру мирового рынка в аспектах экологичности и безопасности авиационной техники, а также отсутствие жесткой конкуренции по вопросам выхода на рынок новых услуг авиационного транспорта между традиционными и новыми участниками. Указанные обстоятельства позволяют реализовать национальную стратегию повышения конкурентоспособности авиационного транспорта и промышленности.

Кроме того, в среде производителей авиационной техники формируется понимание того, что конкурентоспособность самой отрасли по отношению к иностранным компаниям возможна лишь при обеспечении полного цикла производства и управления при наличии развитых ключевых компетенций. К числу важнейших ключевых компетенций с точки зре-

ния японской системы бережливого управления и Всеобщей системы менеджмента качества являются управленческие компетенции. По утверждению Эдвардса Деминга, одного из отцов новой экономики Японии, значимость системных ошибок в управлении и отдельных сбоях из-за неэффективных действий исполнителей определяется соотношением 94:6.

Однако перечень и уровень требований к проявлению управленческих компетенции различаются в зависимости от уровня управления: управленческого специалиста, линейного и функционального менеджера или топ-менеджера компании (Рис.2). В условиях системы бережливого

водителей всех уровней управления. Философия бережливой логистики базируется на следующих принципах бережливого мышления:

1. Принцип потока: переориентация на потребителя всей цепочки создания ценности (производить не крупными партиями, а в небольшом количестве; быстро перенастраивать производство; разные работы производить быстро, друг за другом);
2. Принцип вытягивания: право запускать цепочку принадлежит исключительно потребителю (процесс начинается лишь тогда, когда поступает заказ);
3. Принцип непрерывного совершенствования (тихой революции):

ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРАМ РАЗЛИЧНЫХ ЗВЕНЬЕВ УПРАВЛЕНИЯ

Руководители высшего звена УМЕНИЯ:

- предвидеть
- спланировать подчиненных;
- идти на компромисс
- привлекать к себе людей
- планировать
- быстро принимать решения

Руководители среднего звена УМЕНИЯ:

- спланировать подчиненных;
- планировать;
- технологические;
- идти на компромисс;
- предвидеть;
- творчески мыслить

Руководители низшего звена УМЕНИЯ:

- технологические
- спланировать подчиненных
- проявлять инициативу
- идти на компромисс
- планировать
- воспитывать подчиненных

Рис.2 Требования к менеджерам различных звеньев управления

производства большая часть деятельности рабочих основного и вспомогательного производства спланирована во времени и сбалансирована. Управленческая деятельность трудно четко распланировать во времени. По мере удаления от производства стандарты работы лидеров обычно становятся менее структурированными. С повышением организационного уровня все меньше рабочего времени регламентируется стандартами и все больше его остается для решения задач по собственному усмотрению, так же, как и все меньше элементов, которые должны выполняться в определенном порядке или в определенное время. В связи с этим, культура и философия бережливого управления приобретают все большее значение для руко-

в организации развитие достигается путем небольших, но постоянных изменений.

Культура бережливого производства отражается в привычках персонала при выполнении им своей работы. В то же время в традиционных системах управления, характерных для массового производства, культура не замечается и не ценится как воздух, которым мы дышим.

В условиях бережливого производства основные обязанности лидеров — обеспечивать надлежащую работу производственного участка и постоянно совершенствовать эту работу.

Система бережливого управления подразумевает фокусирование

на процессе, включает дисциплину, ежедневную работу и инструменты, необходимые для создания и поддержания стабильного, интенсивного фокусирования на процессе. Когда осуществляется переход от массово-

втра некогда думать. В массовом производстве считается важным быть всегда занятым, выполняя работу, напрямую связанную с производством.

«Виджу — значит, управляю» — этот известный принцип менедж-

• поддерживать конкурентоспособность путем улучшения, комбинирования, защиты и, если необходимо, реконфигурации материальных и нематериальных ресурсов компании.

Таблица 1

Карта видимых атрибутов разных культур в массовом и бережливом производстве

Атрибут культуры	Культура массового производства	Культура бережливого производства
Практика работы с материальными запасами	<ul style="list-style-type: none"> • Управляются компьютерной системой • Заказ по прогнозу • Хранение на складских площадях или в автоматизированных средствах складирования • Хранение в насыпных контейнерах • Перемещение с помощью автопогрузчиков • Управляются компьютерной системой • Заказ по прогнозу • Хранение на складских площадях или в автоматизированных средствах складирования • Хранение в насыпных контейнерах • Перемещение с помощью автопогрузчиков • Доставляется запас, рассчитанный на много часов работы • Доставляется карами, вилочными погрузчиками в зону потребления 	<ul style="list-style-type: none"> • Управляется визуально • Заказ для пополнения запаса при реальной необходимости. • Хранение на стеллажах или стойках по системе FIFO («первым пришел — первым ушел») и по артикулам • Хранение в контейнерах в зонах потребления • Количество контейнеров распределенных по адресам • Доставляется точно туда, где востребовано (часто запас менее чем на один час работы) • Доставляется с помощью ручных тележек.
Производственный статус	<ul style="list-style-type: none"> • Проверяется в конце смены, начале следующей смены или в конце недели • Проверяется координатором и руководителями более высокого уровня 	<ul style="list-style-type: none"> • Проверяется лидерами команд несколько раз в час • Проверяется координаторами четыре раза в смену или более • Проверяется руководителем потока создания ценности 1—2 раза в смену • Докладывается всем, кого это касается, в ходе кратких ежедневных обзоров производственных показателей предыдущего дня
Улучшение процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществляется техническими проектными командами. Изменения должны быть специально «заказаны» • Между «официальными проектами» никаких перемен не осуществляется 	<ul style="list-style-type: none"> • Может инициироваться кем угодно, включая операторов. • Регулярные, структурированные процедуры нацелены на то, чтобы стимулировать каждого, начиная от работников цеха до руководителей, вносить предложения по улучшению и вовлечению всех в процесс перемен • Совершенствование происходит почти постоянно

го производства большими партиями к бережливому производству малыми партиями, культура не изменяется автоматически — для этого требуются специальные целенаправленные усилия.

Привычки и приобретенный опыт меняются с трудом и продолжают жить, даже если планировка размещения оборудования, материальные и информационные потоки изменились. Как правило, почти невозможно убедить руководителей ежечасно заполнять карты анализа выполнения производственной программы, потому что они «слишком заняты» и у них нет для этого времени.

Если план выполнен, фиксацией сбоев заниматься не стоит, если не выполнен — все внимание уделяется «реальной работе», нет лишнего времени, чтобы тратить его на записи о ходе работы.

Проведение наблюдений не помогает выполнить план сегодня, а о за-

мента как нельзя значим в случае с трансформацией организационных привычек персонала, составляющих «ядро» организационной культуры. Видимые атрибуты культуры массового и бережливого производства представлены в таблице 1.

Западная практика управления активно использует инструменты и принципы бережливого производства, выделяет в числе востребованных управленческих компетенций — организационные компетенции. Так, Дж. Тис, известный западный специалист по VRIO— анализу, выделяет три основные группы организационных способностей, которые входят в динамические компетенции компании, обеспечивающие ей перспективы долгосрочной конкурентоспособности:

- понимать, определять и формулировать возможности и угрозы внешней среды;
- «захватывать» (воспользоваться) возможностями внешней среды;

Формирование и поддержание организационной культуры бережливой логистики и бережливого управления дает долгосрочный эффект, обеспечивающий перспективы высокой конкурентоспособности как основным игрокам на рынке авиастроения, так и отрасли в целом.

Библиографический список:

1. М.Армстронг. *Практика управления человеческими ресурсами*. 8-е изд./Пер. с англ.— СПб.: Питер-2004 г. — 832 с.
2. Г.Нив. *Организация как система: принципы построения устойчивости бизнеса Эдвардса Деминга*/Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 г. — 370 с.
3. Д.Манн. *Бережливое управление бережливым производством*/Пер. с англ. — М.: РИА (Стандарты и качество), 2009 г. — 208 с.