

Штриков Александр Борисович

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

г. Самара, Самарская область

DOI 10.31483/r-102318

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА КАЙДЗЕН В РАБОТЕ ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭКОСТРОЙРЕСУРС»

Аннотация: в работе рассмотрены вопросы применения технологии бережливого производства кайдзен в работе отдела персонала. Проанализированы потери организации на примере ООО «ЭкоСтройРесурс». Предложены пути снижения этих потерь и рассчитаны показатели эффективности внедрения данных мероприятий.

Ключевые слова: кайдзен, улучшение, потери, стандарт, дистанционное собеседование.

Технология Кайдзен (Кайдзен, по-японски «непрерывное совершенствование») – это сложносоставная концепция, которая объединяет теорию, философию и инструменты управления и позволяет получить конкурентные преимущества путем постоянного совершенствования всех функций компании.

Кайдзен – это термин, состоящий из японских слов *kai* = изменение и *zen* = хорошо или к лучшему.

Процесс постоянного совершенствования – представляет собой как изучение новых методов и инструментов, так и еще одну форму сотрудничества. Чем более в компании самостоятельны и ответственны компетентные сотрудники, тем лучше развит инновационный потенциал.

На рисунке 1 представлены методы непрерывного улучшения (кайдзен) [1, с. 29].



Рис. 1. Зонт «кайдзен»

Проект применения технологии бережливого производства будет осуществляться в ООО «ЭкоСтройРесурс». Основанное в 2013 г. ООО «ЭкоСтройРесурс» занимается утилизацией отходов и защитой окружающей среды в Самарском регионе [2].

После проведенного анализа деятельности организации были выявлены сильные и слабые стороны ООО «ЭкоСтройРесурс», а также возможности и угрозы (таблица 1.)

Таблица 1

SWOT-анализ деятельности ООО «ЭкоСтройРесурс»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение структуры организации за счет создания обособленных подразделений в муниципальных районах Самарской области; 2. Обучение сотрудников на постоянной основе; 3. Приоритеты Общества в области экологической безопасности граждан РФ и сотрудников организации; 4. Высокий уровень проведения корпоративных мероприятий (праздники, забеги, сдача крови) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не регламентирован процесс обучения персонала; 2. Не регламентирован процесс подбора персонала; 3. Не разработан процесс оценки персонала; 4. Не установлен процесс взаимодействия отдела кадров с другими структурными подразделениями организации; 5. Нет положений об отделах Общества.

<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
1. Внедрение электронного документооборота; 2. Реализация национального проекта (Национальный проект «Экология»), обеспечивающего дополнительные государственные финансовые ресурсы для развития отрасли; 3. Ведение бизнеса в других регионах страны.	1. Изменения в законодательстве; 2. Появление организаций – конкурентов с более привлекательными условиями

Из таблицы видно, что в организации нет регламентации процессов управления персоналом, взаимодействия структурных подразделений друг с другом. Следовательно, можно сделать вывод, что организация несет потери рабочего времени из-за ненужных действий, ожидания ответа от других подразделений, ошибок, так как у каждого сотрудника свое понимание, как правильно решать рабочие задачи и так далее.

Следовательно, в ООО «ЭкоСтройРесурс» необходимо регламентировать процессы управления персоналом. В соответствии с принципами менеджмента качества предполагается разработать стандарт по управлению персоналом. Стандарт по управлению персоналом ООО «ЭкоСтройРесурс» будет содержать следующие главы:

1. Назначение стандарта и область применения.
2. Нормативные ссылки, определения, обозначения и сокращения.
3. Период действия и порядок внесения изменений.
4. Требования, в том числе ответственность и взаимодействие с другими структурными подразделениями:
5. Входные данные.
6. Описание процесса.
7. Выходные данные процесса.
8. Анализ, измерение и мониторинг процесса (эффективность и результативность различных процессов управления персоналом).
9. Ссылки.
10. Рассылки.

Все процессы, которые отображены в стандарте, будут происходить по схеме, представленной на рисунке 2.



Рис. 2. Схема процессов управления персоналом

Стандарт по управлению персоналом закрепляет все процедуры по процессам, что облегчит деятельность сотрудников отдела кадров как минимум на 20% (предполагается).

Также для минимизации потерь предлагается (таблица 2):

1. Внедрение электронного документооборота (программа куплена);
2. Внедрение дистанционного подбора, первый шаг – дистанционное собеседование.

Таблица 2

Показатели до и после внедрения электронного документооборота и дистанционного подбора в ООО «ЭкоСтройРесурс»

<i>KAIZEN Электронный документооборот</i>			
Проблема	Предполагаемые результаты		
	Показатель	До	После
Долгий кадровый документооборот, Потери: ненужные движения, ожидания	Подготовка кадровой документации при приеме на работу	55	27,5
	Подготовка кадровой документации при увольнении, мин.	60	30
	Выдача справок сотрудникам, мин.	15	7,5

	Составление приказов об отпусках и командировках, мин.	25	12,5
	Внесение изменений в документы (договоры и т. д.), мин.	35	17,5
	Экономия рабочего времени на 50%		
<i>KAIZEN Дистанционное собеседование</i>			
Проблема:	Показатель	До, мин	После, мин
Традиционное собеседование, в том числе оценка компетенций, тестирование отнимает много времени. При этом проверка тестов всех кандидатов трудоемкий процесс.	Первичное собеседование по телефону	7	7
	Собеседование в офисе		
	1.Ждем пока придут и т. д.	7	0
	2.Объяснение теста и кейса	6,2	0
	Выполнение теста и кейса	36	0
	Быстрый просмотр ответов кейса	3,6	0
	Собеседование (разговор)	36	36
	Итого	95,8	50
	Итого на 8 чел.	766,4 (12,7ч.)	400 (6,6 ч.)
	Экономия времени составит 6,1 час в месяц. Если средняя зарплата специалиста отдела кадров составляет 30000 рублей, то экономия в месяц составит 817,9, в год 9814 рублей.		

В рамках бережливого производства для реализации принципов кайдзен разработаны мероприятия, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Критерии кайдзен в ООО «ЭкоСтройРесурс»

Критерии кайдзен	Реализация критериев кайдзен в ООО «ЭкоСтройРесурс»
Командная работа	1. Внесение изменений в положения об отделах или в ДИ в виде: каждой должности прописать результат деятельности; 2. Донесение до всех сотрудников цели организации, задач и то, что должно сделать каждое подразделение (отдел) для достижения цели; 3. Ротация персонала; 4. Создание команд для проектных работ.
Дисциплина труда	Для понимания каждым сотрудником дисциплины труда в организации есть ПВТР, должностные инструкции. +Разработка стандарта деятельности по управлению персоналом, который будет включать подетально все процессы: подбор и адаптация, обучение и развитие, мотивация и стимулирование и так далее.
Необходимое моральное состояние	1. Оплата труда, соответствующая реалиям времени (периодическая ее индексация); 2. Комфортное рабочее место;

	3. Привелегии для сотрудников в виде скидок (плата за услуги ООО «ЭкоСтройРесурс» со скидкой 40%, частичная оплата питания и так далее).
Наличие кружков качества	Современные кружки качества реализуются через корпоративную связь при наличие корпоративного сайта, общего чата в различных месанджерах, проведение встреч (мероприятий) с конкретной темой для обсуждения.
Предложения по улучшению	1. Кнопка обращения на корпоративном сайте, которые потом будут обрабатываться специально созданным отделом или отделом, которому дали такие полномочия; 2. Устраивать раз в год (полгода) мероприятие по типу открытого диалога с руководителем организации. На таком мероприятии руководитель (генеральный директор) будет отвечать на самые распространенные вопросы сотрудников. 3. Каждый руководитель должен наблюдать за своими сотрудниками, анализировать их деятельность и в дальнейшем выявлять различные факторы влияния на деятельность. В дальнейшем предлагать сотрудникам самим решить проблему. Например, отдел кадров всех сотрудников организации оповестил о том, что им нужно явиться в отдел кадров и подписать документ. В итоге даже половины сотрудников не пришло. Предполагается, что руководитель должен предложить сотрудникам найти пути решения этой проблемы.

В итоге, разработанные мероприятия послужат не только для улучшения бизнес-процессов организации, но и для повышения эффективности и результативности деятельности персонала, повышения вовлеченности в трудовой персонал и лояльности к организации.

Список литературы

1. М. Имаи. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 274 с.
2. ООО «ЭкоСтройРесурс». URL: <https://ecostr.ru>