Одна, единственная связь

некоторые вопросы взаимодействия управления персоналом и логистики на промышленной фирме в условиях рынка

персоналом на предприятии – процесс сложный и в этом подчиняющийся целям успеха предприятия, или его устойчивости и конкурентоспособности. Таким переходом от рынка производителя к рынку покупателя, продавец товара вынужден строить свою стратегию из покупательского спроса. При этом спрос не только товаром и требованиями к его качеству, но и определяет свои условия также и в области состава и сроков предоставляемых ему в процессе поставки этого товара.

В отсутствие логистического обслуживания товар может потерять значительную часть своей потребительской стоимости, а может вообще быть отвергнут покупателем. Поэтому в современных условиях рынка производитель вынужден брать на себя ответственность за поддержание работоспособности выпущенного и проданного изделия в течение всего времени экономической целесообразной его эксплуатации с позицией потребителя в силу следующих обстоятельств:

- отлаженный сервис помогает изготовителю формировать перспективный стабильный рынок для своих товаров;
- высокая конкурентоспособность товара в значительной, а нередко решающей мере зависит от высококачественного сервиса;
- сервис сам по себе может быть достаточно прибыльным;
- отлично налаженный сервис – неременное условие высокого имиджа предприятия – изготовителя.

Мировой опыт показывает, что маркетинг определяет спрос, а логистика должна быстро отреагировать, адаптировать производство, персонал, повысить качество и все отвечающие за продвижение

Опарина Е.Е.
канд. экон. наук

Ларионов В.В.
аспирант
Москва

товара службы к новым требованиям рынка. В современных условиях логистика ориентируется на «производство без запасов» (принцип Just-in-time), повышение качество выпускаемых товаров, сокращение времени на перемещение и хранения сырья, полуфабрикатов, готовой продукции, улучшение обслуживания и сервиса, быструю переналадку оборудования, подбор и расстановку квалифицированных кадров.

Задача обеспечения качественной гибкости производства в рамках логистики заставляет в управлении персоналом искать новые формы и методы для развития мастерства и разносторонности в специализации работников, повышении их образовательного ценза и поддержании интереса к постоянному совершенствованию выполняемых ими операций. В связи с этим большой интерес представляет опыт, накопленный японским менеджментом.

На японских предприятиях уже давно применяются методы, описанные В.Я. Цветовым в книге «Пятнадцатый камень сада Реанзи». «Бригада Сейдзо Сакамаки в сборочном цехе завода фирмы «Nissan» состоит из восемнадцати человек. Через каждые шесть месяцев бригадир проводит «ротацию» членов бригады – переставляет их с одной операции на другую. За 22 года Сакамаки поработал на 12 местах, вник в тонкости производственного процесса, и всегда сам учит рабочих новому для них делу». Японцы развили и успешно применяют модель «человеческого потенциала», согласно которой на первый план выдвигается идея о том, что людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение. Концепция «человеческого потенциала» защищает также условия труда, в которых способности работника поощряются к развитию. Японские ученые рекомендуют:

1. «Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностями фирмы в этом сотруднике. При четкой организации мероприятий физическое присутствие руководителя на фирме вообще не обязательно. Это относится к организациям, где доверие к подчиненным является непреложным законом. С другой стороны, необходимо непосредственное учас-

***отлаженный
сервис помогает
изготовителю
формировать
перспективный
стабильный рынок
для своих товаров***

тие сотрудника в решении тех проблем, которые без участия именно этого работника будут решаться дольше или будут решены заведомо менее удачно – например, разработка перспективного нового изделия или освоение нового рынка сбыта. Потребность фирмы в сотруднике определяется такими его качествами как быстрота реакции, сообразительность и инициатива. При возникновении непредвиденной ситуации такого сотрудника просят вернуться на фирму для участия в решении проблемы.

2. Тот, кто управляет подчиненными, - руководитель лишь наполовину. Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящими по должности.

3. Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности, при этом они должны хорошо представлять себе общую стратегию фирмы.

4. Руководители всех уровней и их подчиненные отвечают за достоверность информации о результатах своего труда.

5. Сотрудничество и связь с другими подразделениями – это и есть управление по функциям.

6. Ориентация на перспективу – залог успешной деятельности фирмы. Глава фирмы должен ориентироваться в своей работе на 10 лет вперед, руководитель высшего звена – на 5 лет, руководитель отдела – на 3 года и подразделения – по крайней мере на 1 год».

Следование современной логистической концепции повышения качества выдвигает нелегкую проблему поддержания высоко квалифицированных трудовых ресурсов. При этом соблюдение необходимого равновесия между интересами фирмы и работников могли бы взять на себя профсоюзы, возрождающиеся, хотя и весьма вяло, на промышленных предприятиях и предприятиях транспортной системы.

Опыт менеджеров промышленных фирм США, Англии, Италии и других стран показывает, что они ощущают все большие трудности в управлении персоналом при освоении новых методов организации производства и новой техники в связи с опозицией профсоюзов, так как от них скрывается

**маркетинг
определяет спрос,
а логистика
должна быстро
отреагировать,
адаптировать
производство,
персонал
и качество
продукции**

часть важной информации. Создается атмосфера подозрительности и недоверия со стороны работников, что оказывает влияние на производительность их труда и, в свою очередь, на экономическую устойчивость фирмы.

Негативные последствия политики менеджеров западных стран заставляют обратиться к более прогрессивным наработкам менеджмента японского бизнеса. Так, в японской компании NOK все вышеуказанные трудности были преодолены на основе взаимопонимания между менеджментом и профсоюзами. Это привело к созданию «Содзянкай» - представительного органа рабочих, который периодически устраивает встречи для обсуждения интересов рабочих, их зарплаты, благосостояния и проблем бизнеса (иногда даже конфиденциальных), после чего решения принимаются путем взаимного согласия.

Японский менеджмент воспринимает профсоюз как законного посредника между топ-менеджментом и рабочими в вопросах заработной платы. Но поскольку профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность и прибыльность. Но профсоюзы при этом сохраняют свою независимость и постоянно следят за правильным соблюдением всех согласованных норм.

Профсоюзы понимают, что процесс модернизации не прямолинеен. Может возникнуть переизбыток рабочей силы. Но эти сложные болезненные проблемы решаются путем сотрудничества. Профсоюзы в Японии постоянно ищут методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы, поскольку ясно понимают, что условия благосостояния работников зависят от ее процветания. Они критически изучают и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента, постоянно стремятся повышать уровень сознательности рабочих. И хотя необходимо отметить, что значимость, ресурсы и власть менеджмента несопоставимы с ресурсами профсоюзов, между ними существует конкуренция в социальной и благотворительной деятельности.

**концепция
«человеческого
потенциала»
защищает условия
труда, в которых
способности
работника
поощряются к
развитию**