

НА СМЕНУ АВТОМАТИЗАЦИИ И БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ ПРИХОДЯТ ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

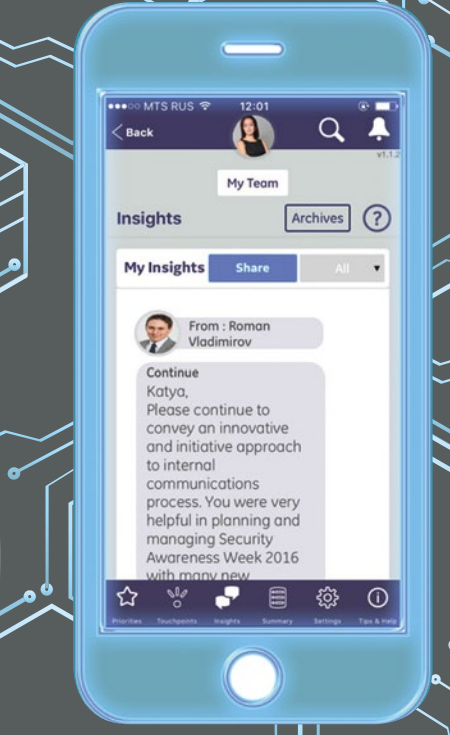
В ПРЕДЫДУЩИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ У МАШИНОСТРОИТЕЛЕЙ БЫЛО ДВА ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ – ЭТО АВТОМАТИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА. СЕГОДНЯ ОНИ ОКАЗАЛИСЬ В ЗОНЕ УБЫВАЮЩЕЙ ПОЛЕЗНОСТИ ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА ОПТИМИЗИРОВАННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК. ТЕПЕРЬ БИЗНЕС ИЩЕТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОСТА ЗА СЧЕТ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ.



Кирилл Сабуров,
директор по маркетингу и развитию
GE Россия/СНГ



Юлия Петрова,
менеджер по работе с персоналом
GE Россия/СНГ



Цифровая трансформация целесообразна на предприятиях, где уже существует высокая загрузка и выстроены процессы бережливого производства, а также там, где уже присутствует повышенная степень автоматизации и сенсоризации оборудования. Если перевести в цифровой формат неэффективное производство, то серьезных результатов экономии не достичь. Компания GE успешно опробовала новый «гибридный» тип предприятий – «Цифровое производство» (Brilliant Manufacturing), объединивший в себе цифровое и бережливое производство. В рамках этого подхода компания произвела трансформацию заводов в «заводы нового поколения» – Brilliant Factories – универсальные высокотехнологичные многоцелевые производственные комплексы. Показательным опытом внедрения концепции GE Brilliant Factory стал завод, открытый в 2016 году в округе Пуна (Индия): одно предприятие стало обслуживать четыре бизнес-подразделения, обеспечивая выпуск широкой линейки продукции – от компонентов авиационных двигателей до комплектующих для локомотивов и ветроэнергетических турбин. Станочный парк завода в режиме онлайн передает

в производственно-аналитический центр информацию о своем техническом состоянии и производственной загрузке. Это позволяет оперативно принимать решения, обеспечивающие высокое качество продукции и бесперебойную работу. В результате новаций на производственной площадке удалось сократить затраты на 1 млн долл. для каждого станка с ЧПУ, повысить загрузку станкопарка на 18%, снизить переменные издержки на 40%, увеличить оборачиваемость запасов на три оборота.

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА
Цифровая трансформация заставляет менять не только подходы к производству – меняется образ мышления сотрудников, их подход к работе, а у HR появляются новые цифровые инструменты, позволяющие управлять развитием и продуктивностью персонала. В GE в дополнение к концепции Lean, соответствовавшей бережливому производству, несколько лет назад пришла концепция Fast Works, сочетающая в себе элементы экономики стартапов и agile-подход. В основе новой модели работы лежит принцип индивидуального лидерства каждого сотрудника, который заключается в умении проявлять инициативу и быстро принимать правильные решения. При этом важно поддерживать очень тесное взаимодействие с заказчиками, чтобы лучше понимать их запросы. Это позволяет учесть пожелания потенциальных потребителей



НОВЫЕ ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОЗВОЛЯЮТ УПРАВЛЯТЬ РАЗВИТИЕМ И ПРОДУКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

еще нерожденного продукта прежде, чем потратить на его разработку миллионы.

ОТ ОЦЕНКИ – К РАЗВИТИЮ
Внедрение концепции Fast Works явилось одним из драйверов перехода компании на новую систему оценки персонала – Performance Development (PD), которая также подразумевает постоянное плотное общение и с коллегами, и с внутренними заказчиками. В основе системы лежит оценка нескольких аспектов: результат сотрудника (чего он достиг) и ценностная составляющая (как относительно ценностей компании он достигал результата). Внедрив новую систему несколько лет назад, GE одной из первых на рынке полностью отказалась от рейтингов при оценке сотрудников и сфокусировалась на их развитии, введя систему постоянной обратной связи. Каждый сотрудник может запрашивать и давать моментальную обратную связь коллеге любого уровня, включая руководство. Обратная связь конфиденциальна и предполагается в нескольких форматах: Continue (то, что получается хорошо и стоит продолжать) и Consider (то, над чем еще стоит работать либо на что

стоит взглянуть с другой стороны). Такие «отзывы» помогают поставить задачи и разработать план по развитию сотрудника, а также сфокусироваться на приоритетных для него компетенциях, необходимых в текущей должности либо на новой позиции. Система Touch Points – встреч с руководителем – дает возможность проводить постоянную корректировку целей под нужды рынка и заказчиков в течение года (в отличие от фиксированных KPI на год), улавливать динамику конъюнктуры и оценивать достижение намеченных целей. Специально разработанное цифровое приложение PD, легко устанавливающееся на мобильный телефон и планшет, помогает сотрудникам держать руку на пульсе собственного развития. В контексте постоянных стремительных перемен GE рассматривает каждого члена своей команды не как носителя функции, а как человека, способного внести свой ценный вклад в общее дело. Цифровизация упрощает HR-процессы, экономит время сотрудников и позволяет лучше сосредоточиться на бизнес-задачах, что, в свою очередь, способствует повышению конкурентоспособности компании. **HR**

ОТ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ — К СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ

				
ПОЛНЫЙ ОТКАЗ ОТ РЕЙТИНГОВ ПРИ ОЦЕНКЕ СОТРУДНИКОВ	НЕПРЕРЫВНОСТЬ ПРОЦЕССА. УХОД ОТ ЕЖЕГОДНЫХ ЦИКЛОВ	 ГИБКОСТЬ В ВОЗМОЖНОСТИ КОРРЕКТИРОВКИ ЦЕЛЕЙ	ПОЛУЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ НЕ ТОЛЬКО СВЕРХУ ВНИЗ, НО И СНИЗУ ВВЕРХ И ПО ГОРИЗОНТАЛИ	ПРОСТАЯ, МОБИЛЬНАЯ И УДОБНАЯ ПЛАТФОРМА