

УДК 338.242

Доцент Л.Б. Лихачева, магистр Н.В. Шевцова

(Воронеж. гос. ун-т инж. технол.) кафедра управления качеством и машиностроительных технологий. тел. (473) 255-15-49

Associate professor L.B. Likhacheva, master student N.V. Shevtsova

(Voronezh state university of engineering technologies) Department of quality and engineering technologies. phone (473) 255-15-49

Использование процесса «Управления идеями» для достижения целей компании

The use of the process "Management ideas" to achieve objectives of the company

Реферат. В данной статье предложен способ борьбы с восьмым видом потерь (согласно концепции «Бережливое производство») – потерей творческий потенциал сотрудников, а также способ вовлечения всех сотрудников компании в процесс постоянного улучшения деятельности предприятия. Этим способом является внедрение в систему менеджмента предприятия процесса «Управление идеями». В статье рассмотрена последовательность шагов в данном процессе, определены входы и выходы процесса, и выявлена взаимосвязь рассматриваемого процесса с другими процессами системы менеджмента производственного предприятия, а также сформулированы цели процесса. Авторами сделан вывод о том, что наличие процесса «Управление идеями» в системе менеджмента поможет достичь стратегических целей компании, так как процесс напрямую взаимосвязан с целями компании. Далее предложен алгоритм действий для результативного внедрения и управления рассматриваемым процессом в соответствии с циклом Деминга с указанием методов, которые должны быть применены: постановка цели перед сотрудниками и компанией (планирование); вовлечение сотрудников и мотивирование (выполнение); периодический мониторинг достижения поставленных целей (проверка); оценка достижения цели, проведение корректирующих мероприятий (исправление). Важным условием для успешного внедрения и дальнейшего результативного функционирования процесса «Управление идеями» является заинтересованность высшего руководства и его постоянное внимание к осуществляемому в рамках процесса деятельности. Предложенная методика является универсальной для всех видов предприятий. Предложенный метод позволяет за достаточно короткий срок внедрить и направить процесс «Управление идеями» на достижение стратегически важных целей компании.

Summary. This article proposes a way of dealing with the eighth type of losses (according to the concept of "Lean production") – loss of employee creativity, and a method of involving all employees in the continuous improvement process of the enterprise. This method is the introduction process «Idea Management» into the management system of the factory. The article describes the sequence of steps in this process, identifies inputs and outputs of the process and the interrelation of the considered process with other processes of the management system of industrial enterprises, and also defines goals of the process. The authors concluded that the presence of "Idea management" process in the management system will help to achieve the strategic goals of the company, as the process is directly correlated with the company's goals. Furthermore the algorithm of action for the effective implementation and further management of the process were suggested in accordance with the Deming cycle including methods that should be applied: goal setting for employees and company (plan); employee engagement and motivation (do) ; periodic monitoring of achievement of goals (check); assessment of goal achievement, conducting corrective action (act). The authors show that an important condition for successful implementation and further efficient functioning of the process "Management ideas" is the interest of the top management and its constant attention to the ongoing process of activity. The proposed method is universal for all kinds of enterprises. The proposed method allows for a relatively short time to implement and guide the Idea Management process to achieve strategically important goals of the company.

Ключевые слова: предложение по улучшению, постоянные улучшения, цель, вовлеченность персонала, стратегия

Keywords: suggestion for improvement, continuous improvement, target, employees participation, strategy

Все большую популярность приобретает система «Бережливое производство» для совершенствования системы менеджмента предприятия, и тем самым, для повышения конкурентоспособности предприятия. Основой системы «Бережливое производство» является выявление 7 видов потерь в деятельности предприятия и их устранение. Этими потерями являются: потери из-за перепроизводства, не-

нужного ожидания, лишней транспортировки, лишних этапов обработки, лишних запасов, ненужного перемещения, потери из-за дефектов и брака. Существует также восьмой вид потерь, который обычно выделяют и рассматривают отдельно – это потеря творческого потенциала сотрудников.

В концепции «Бережливое производство» определено, что для борьбы с потерей творческого потенциала на предприятии должна быть внедрена система, в рамках которой любой сотрудник вне зависимости от занимаемой должности и выполняемой работы может подать предложение по улучшению, предложение должно быть рассмотрено, в случае если оно пригодно для дальнейшего использования – реализовано, а сотрудник премирован. Далее в статье при упоминании такой системы будет использован термин «процесс «Управления идеями»».

Даже если руководство предприятия не нацелено на внедрение системы «Бережливое производство» на своем предприятии, проблема потери потенциала работников остается актуальной. В стандарте ISO 9001 есть требование постоянно улучшать СМК (п. 8.5.1). Согласно требованиям стандарта ISO 9001, организация должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства.

Как правило, перечисленной выше деятельностью занимаются сотрудники, чья ответственность за постоянные улучшения деятельности организации установлена в рамках существующей системы менеджмента. Персонал, непосредственно участвующий в реализации процессов, не задействован в процессе улучшения системы. Это является большим упущением, так как рядовые сотрудники, выполняющие стандартные операции видят ситуацию с практической стороны и могут предложить различные идеи по улучшению процессов и деятельности, которые будут действительно полезными для повышения результативности и эффективности деятельности компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что наличие процесса «Управление идеями» в системе управления является актуальным на сегодняшний день.

Рассмотрим процесс «Управление идеями» подробнее. Основное содержание и последовательность этапов данного процесса показаны на рисунке 1.

Входами процесса «Управление идеями» могут быть выходы из любых других процессов системы менеджмента организации (например, из процессов управления проектами, управление затратами, производственного процесса) и любая деятельность организации (например, анализ выполнения проектов (выученные уроки), работа с несоответствиями, и другое).

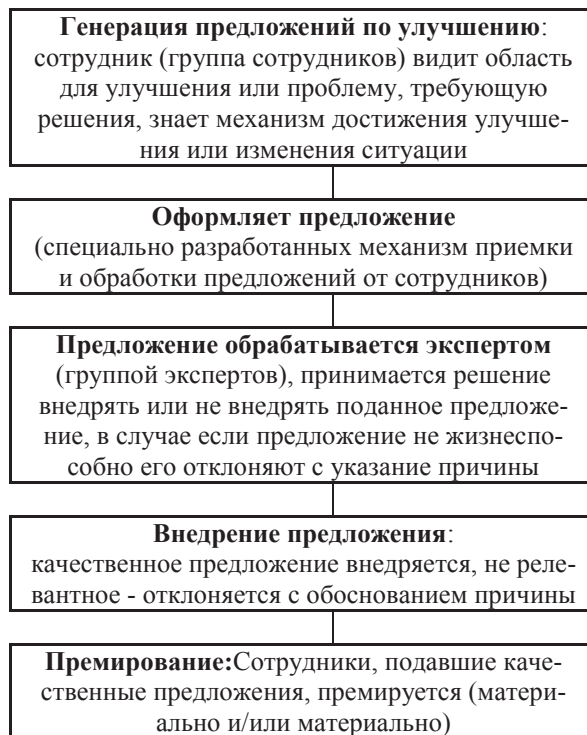


Рисунок 1. Последовательность этапов процесса «Управления идеями»

Выходы рассматриваемого процесса, такие как, например, не стандартное конструкторское решение, улучшение технологического процесса, новые или усовершенствованные методы контроля качества, предложения по улучшению по результатам анализа выполненных проектов (выученные уроки), закупка нового оборудования для увеличения производительности предприятия, и так далее, есть входы для других процессов, таких как разработка, производство, управление качеством, управление проектами, инвестиционная деятельность соответственно.

Наиболее значимыми целями процесса «Управление идеями» являются:

- использование творческого потенциала сотрудников компании всех уровней;
- формирование корпоративной культуры в организации, где каждый сотрудник вовлечен в деятельность по улучшениям;
- поиск креативных путей решения возникающих проблем.

Процесс «Управление идеями» может оказать положительное влияние на выполнение стратегии компании. Как правило, стратегия направлена на:

- повышение конкурентоспособности производимой продукции или услуг;
- снижение потерь и затрат;

- улучшение бизнес процессов и их взаимодействие;
- повышение безопасности деятельности, решение вопросов связанных с охраной труда;
- снижение воздействия на окружающую среду.

Главным фактором успеха в реализации процесса «Управление идеями» является внимание и понимание важности рассматриваемого процесса со стороны высшего руководства. Для достижения целей процесса высшее руководство должно четко обозначить и донести до сотрудников компании свою заинтересованность и свои ожидания, и следовать своим заявлениям.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс «Управление идеями» тесно взаимосвязан со всей деятельностью организации, и его наличие в системе менеджмента предприятия будет способствовать достижению стратегических целей компании.

Новизна предложенной ниже методики, заключается в том, что впервые были проанализированы и выбраны наиболее результативные методы для внедрения и совершенствования процесса «Управление идеями» и результатом выполненной работы является готовая методика, универсальная для всех видов предприятий, способная помочь внедрить процесс «Управления идеями» и направить его на достижение стратегических целей компании.

Для того, чтобы управлять любым процессом для него необходимо задать цель. В данном случае под целью подразумевается желаемый результат от выполнения процесса. На рисунках 2 и 3 показано как будет функционировать процесс «Управление идеями», если цели для него четко не сформулированы.

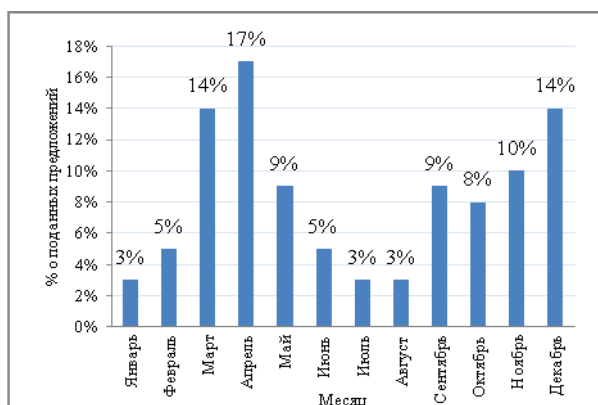


Рисунок 2. Активность сотрудников в рамках процесса «Управления идеями» организации в течение года

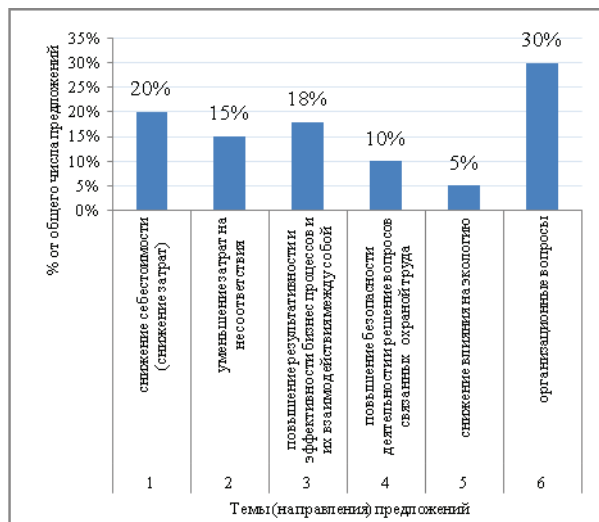


Рисунок 3. Распределение поданных предложений по темам (направлениям)

Как видно из приведенных графиков, без сформулированных целей процесса и ожиданий высшего руководства предложения по улучшениям приходят не равномерно в течение года и значительная часть предложений направлена на решение организационных вопросов, что не является приоритетом с точки зрения управления бизнесом. Таким образом, делаем вывод, что для того чтобы результаты рассматриваемого процесса не расходились с целями компании, цели процесса необходимо связать с целями компании.

Итак, экспертным методом высшим руководством были выбраны наиболее приоритетные стратегические цели. Результаты обработанных данных представлены на рисунке 4.

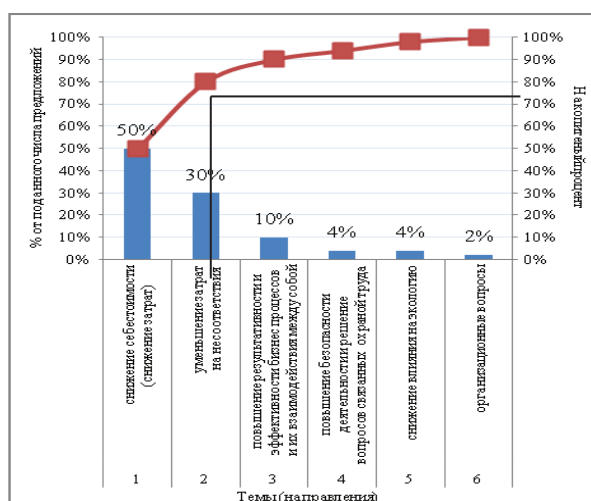


Рисунок 4. Анализ наиболее значимых тем (направлений) для подачи предложений по улучшению

Таким образом, по результатам проведенного анализа по правилу Парето определены 20 % наиболее значимых тем для подачи предложений по улучшению с точки зрения компании являются снижение себестоимости (снижение затрат) и уменьшение затрат на несоответствия. Это значит, что для достижения целей компании высшему руководству и руководству проекта по внедрению рассматриваемого бизнес процесса необходимо сосредоточить все усилия на выявленных темах: снижение себестоимости (снижение затрат) и снижение затрат на несоответствия.

Управление процессом с целью достижения заданных целей проходит по следующему пути:

1. Постановка целей.

Формат цели предпочтительно должен быть «SMART», т.е. к целям должны быть предъявлены следующие требования:

- цель должна быть **конкретна**: должно быть определено ожидаемое количество предложений по улучшению, ожидаемый потенциальный экономический эффект от предложений, вовлеченность сотрудников, количество внедренных (жизнеспособных) предложений;

- цель должна быть **достижима**: при постановке цели руководству необходимо понимать, что в условиях ограниченности ресурсов (времени у сотрудников, капитала) внимание к проекту с их стороны, не нанося ущерб основным обязанностям, будет ограничено, поэтому необходимо соблюдать баланс. Дополнительно стоит отметить: невозможно сократить затраты до нуля или снизить себестоимость до максимально минимального значения, как минимум не стоит ожидать такого результата в короткие сроки, поэтому при постановке цели нужно определить реальные возможности для улучшения, эти возможности и должны стать целью;

- цель должна быть **ограничена по времени**: необходимо установить период, за который организация добивается поставленной цели, как правило, устанавливается период – 1 финансовый год;

- цель должна быть **измерима**: у ответственных за проект должна быть методика подсчета показателей, в частности для расчета экономического эффекта;

- цель должна быть **актуальной**: т.е. цель должна соответствовать существующей потребности (могут использоваться методы бенчмаркинга, например, для определения себестоимости продукции конкурирующих компаний и сравнение с себестоимостью про-

дукции рассматриваемой организации), а также выходные данные из анализа проигранных тендеров и анализа затрат.

Далее происходит распределение целей по всем уровням управления компании до самого последнего сотрудника.

Возможен и другой вариант, когда постановка цели идет в обратном направлении: каждое структурное подразделение определяет для себя цели, используя также формат SMART, и в конечном итоге цель компании складывается из суммы целей подразделений.

2. Вовлечение сотрудников, генерация предложений, их обработка и мотивирование вовлеченных сотрудников.

На этом этапе можно воспользоваться одним из ниже перечисленных методов или комбинацией нескольких из них.

2.1. Всеобщее информирование о целях проекта, взаимосвязи проекта с целями компании и отдельных подразделений, важности участия в деятельности по улучшениям, ожиданиях высшего руководства от процесса. Общие собрания, рассылки по электронной почте и мотивационные плакаты, регулярные, доступные всем отчеты о результативности процесса. Перечисленные методы будут эффективны в начале внедрения процесса и поддержания его в дальнейшем.

2.2. Проведение мозговых штурмов по подразделениям. Этот метод эффективен, если наблюдается спад активности в программе.

2.3. Межфункциональный мозговой штурм. Выбирается проблема, требующая решения, например, высокая себестоимость производимой продукции, собирается команда из сотрудников, деятельность которых тем или иным образом влияет на данную проблему, и проводится совещание по генерации предложений, далее предложения обрабатываются, и по результатам обработки формируется план мероприятий для подразделений на определенный срок.

3. Мониторинг выполнения целей. Необходимо определить с какой периодичностью будут отслеживаться, и сообщаться руководству показатели процесса, как часто будут проводиться совещания по обсуждению достигнутых результатов процесса.

4. По прохождению определенного периода достигнутые результаты должны быть проанализированы и при неудовлетворительных результатах должны быть предприняты соответствующие корректирующие и предупреждающие мероприятия.

Последовательность перечисленных этапов приведена в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Последовательность этапов и их особенности при внедрении процесса «Управление идеями»

	Этап	Примечание
PLAN	Постановка цели	Стандарт цели "SMART": цель должна быть конкретна, измерима, достижима, актуальна, ориентирована во времени
DO	Вовлечение сотрудников и мотивирование	Методы, которые могут быть применены: 1. Информирование всех сотрудников о целях процесса; 2. Проведение мозговых штурмов по подразделениям; 3. Проведение межфункционального мозгового штурма; 4. Мотивирование сотрудников на непрерывное генерирование предложений
CHECK	Мониторинг выполнения цели	Должна быть задана периодичность отслеживания результатов процесса (ежемесячно, ежеквартально, другое)
ACT	Оценка достижения цели, проведение корректирующих мероприятий	Проведение дополнительных мотивационных мероприятий

Как видно из представленной таблицы 1, перечисленные этапы соответствуют циклу PDCA, что говорит о том, что описанный процесс будет результативен и эффективен при его применении.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Требования. М.:Стандартинформ, 2010. 26 с.
- 2 Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003. 298 с.
- 3 Шилкина А.Т. Формирование системы постоянного улучшения деятельности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Саранск, 2009. 20 с.
- 4 Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: учебник. М: ИНФРАМ, 2001. 212 с.
- 5 Лихачева Л.Б., Шевцова Н.В. Предложения по улучшениям от сотрудников организации как часть процесса постоянного улучшения // Системный анализ и моделирование процессов управления качеством в инновационном развитии АПК: мат. Международ. науч.-практич. конф., Воронеж, 8-9 апреля 2015 г. Воронеж: Изд-во ФГБОУ ВПО «ВГУИТ», 2015. С. 287 – 294.

REFERENCES

- 1 State standards ISO 9001-2011 Quality management systems. demands [GOST ISO 9001-2011 Sistemi menedzhmenta kachestva. Trebovaniya]. Moscow, Standartinform, 2009. 26 p. (In Russ.).
- 2 Orlov A.I. Management [Menedzhment]. Moscow, Izdatel'stvo "Izumrud", 2003. 298 p. (In Russ.).
- 3 Shilkina A.T. Formirovanie sistemi postoyannogo uluchsheniya deyatelnosti promishlennogo predpriyatiya. Avtoref. dis. kand. ekonom. nauk. [Formation of system of continual improvement of industrial enterprise]. Saransk, 2009. 20 p. (In Russ.).
- 4 Basovskii L.E., Protas'ev V.B. Quality management [Upravlenie kachestvom]. Moscow, INFRAM, 2001. 212 p. (In Russ.).
- 5 Likhacheva L.B., Shevtsova N.V. Suggestions for improvements from the employees of the organization as part of a process of continuous improvement. Sistemnyi analiz i modelirovanie processov upravleniya kachestvom v innovacionnom razviti APK. [System analysis and modeling of quality control in the innovative development of agriculture: proc. international. scientific-practical. Conf.]. Voronezh, VGUI, 2015. pp. 287 – 294. (In Russ.).