

УДК 338.242

DOI: <http://dx.doi.org/10.20914/2310-1202-2016-1-249-253>

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 N.V. Shevtsova

(Voronezh state university of engineering technologies)

Department of quality and engineering technologies.

phone (473) 255-15-49

Разработка показателей для оценки работы системы подачи предложений по улучшениям от сотрудников

Development of indicators to assess the performance of the system for submission of proposals for improvements from employees

Реферат. В данной статье рассмотрена возможность применения системы сбалансированных показателей (ССП) для систем подачи предложений по улучшению (СППУ) от сотрудников. Авторы статьи рассматривают СППУ как одну из подсистем общей системы менеджмента, целью которой является мотивирование сотрудников на более эффективную работу, использование творческого потенциала сотрудников, получение дополнительной прибыли и улучшение внутренних процессов в компании. ССП предусматривает показатели, которые разделены на четыре категории: финансы, клиенты, процессы, ресурсы. Так как СППУ имеет свои отличительные особенности по сравнению с другими подсистемами, что оказывает свое влияние на управление системой, то разъяснению, какие именно показатели для СППУ должны быть использованы для каждой категории в работе уделено особое внимание. Результатом описанной в статье работы является система сбалансированных показателей для систем подачи предложений по улучшению, которая будет эффективна при внедрении и совершенствовании СППУ на предприятиях любого размера и любого рода деятельности. Предложенная система сбалансированных показателей состоит из 10 показателей, которые помогут оценить систему с четырех основных сторон. Так, финансовую сторону отражают показатели, характеризующие, какую экономическую выгоду компания может получить от предложений, персонал – сумма выплаченных премий, клиента (в данном случае клиентом является сама компания) – количество поданных, внедренных предложений и вовлеченность персонала. Показатели внутренних бизнес процессов, предложенные авторами статьи, напрямую взаимосвязаны с этапами рассматриваемого процесса и характеризуют скорость прохождения каждого из них, а также качество и количество предложений.

Summary. In this article the possibility of application of the balanced scorecard (BSC) were considered for system for submission of suggestion for improvement (SSSI) from employees. The authors consider SSSI as one of subsystems of the general management system which is aimed at motivating employees to work more effectively, the use of creative potential of employees, achieve additional revenue and improvement internal processes in the company. The BSC includes indicators, which are divided into four categories: Finance, Clients, Processes, Resources. Since SSSI has its own distinctive features compared with other systems that influence the management of the system, explaining exactly what indicators to SSSI should be used for each category is given special attention. The result described in the article is the balanced scorecard for the system for submission of suggestion for improvement, which will be effective in implementing and improving SSSI for organizations of any size and any kind of activity. The offered balanced scorecard system consists of 10 indicators which will help to estimate system from four main parties. So financial side will be characterize by indicators that show what economic benefit the company can receive from offers, the personnel – the sum of the paid awards, the client (in this case the client is the company) – number of the submitted, implemented ideas and an involvement of the personnel. Indicators of internal business processes directly are interconnected with stages of the considered process and characterize the speed of passing of each of them, and also quality and number of offers.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, предложение по улучшению, постоянные улучшения, система менеджмента.

Keywords: balanced score-card, suggestion for improvement, continuous improvement, management system.

© Лихачева Л.Б., Шевцова Н.В., 2016

Для цитирования

Лихачева Л.Б., Шевцова Н.В. Разработка показателей для оценки работы системы подачи предложений по улучшениям от сотрудников // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2016. № 1. С. 249-253. doi:10.20914/2310-1202-2016-1-249-253.

For cite

Likhacheva L.B., Shevtsova N.V. Development of indicators to assess the performance of the system for submission of proposals for improvements from employees. *Vestnik voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologii* [Proceedings of the Voronezh state university of engineering technologies]. 2016, no. 1, pp. 249-253. (In Russ.). doi: 10.20914/2310-1202-2016-1-249-253.

В настоящее время становится все больше предприятий, которые уже активно используют или только собираются внедрять систему подачи предложений по улучшениям (СППУ) от сотрудников. Данная система представляет собой систему, в рамках которой любой сотрудник организации может подать предложение по улучшению, оно будет рассмотрено, выгодное предложение будет внедрено, а автор идеи – дополнительно

премирован. Предложение по улучшению должно быть полезно одной или нескольким заинтересованным сторонам: самой организации (примером может служить идеи по оптимизации процессов или распределению ресурсов), клиентам (например, предложения создать новые услуги или усовершенствовать существующие), или сотрудникам компании (например, предложения связанные с вопросами охраны труда).

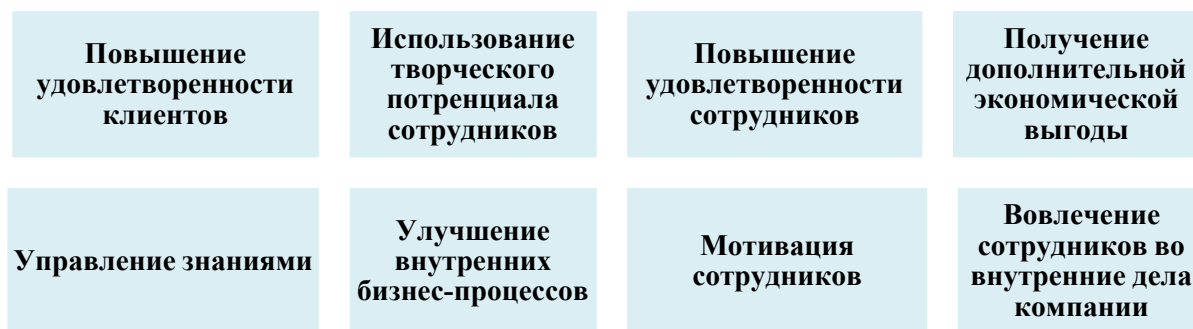


Рисунок 1. Польза для организации от внедрения СППУ

На рисунке 1 показана польза от внедрения СППУ для организации.

СППУ касается каждого сотрудника компании, а также взаимосвязана практически со всеми процессами системы менеджмента организации. Частично взаимосвязь СППУ с деятельностью, осуществляемыми в компании, показана на рисунке 2.

Система подачи предложений занимает в общей системе менеджмента такую же роль как, например, система менеджмента качества или система управления персоналом.

Для обеспечения эффективной работы системы необходимо определить показатели эффективности, которые помогут полноценно оценить ее работу, определить нормативные значения для этих показателей и регулярно проводить мониторинг достижения установленных значений показателей.

Для этой цели предлагается использовать сбалансированную систему показателей (Balanced score-card (BSC)), которая в современной практике управления системами менеджмента показывает хорошие результаты и получила большую популярность.

Сбалансированная система показателей (ССП) была разработана Робертом Капланом в начале 1990-х г. Ее отличительной особенностью является, то, что перед системой менеджмента ставятся не только финансовые показатели, но и показатели, касающиеся внутренних аспектов организации, что позволяет в

свою очередь руководству компании принимать правильные управленческие решения.

В ССП показатели разбиты на 4 категории:

1. Финансовые показатели.
2. Показатели, характеризующие внутренние бизнес процессы компании.
3. Показатели, характеризующие удовлетворенность клиентов.
4. Показатели, характеризующие сотрудников.

Каждая перечисленная категория показателей для СППУ имеет свои особенности, а именно набор показателей, характеризующий систему с точки зрения каждой категории.

Финансовыми показателями для СППУ будут показатели, характеризующие выгодность предложений, т.е. потенциальный рассчитанный экономический эффект от поданных и внедренных предложений.

Показателем, характеризующим сотрудников, в предложенной системе будет размер выплаченной премии за единицу времени (год, месяц, квартал). Данный показатель демонстрирует материальную составляющую мотивации персонала. Организация может определить бюджет на выплату премий и отслеживать его соблюдение. Необходимо отметить, что некоторые показатели, относящиеся к клиентам и внутренним процессам, также могут характеризовать сотрудников (например, вовлеченность сотрудников, время рассмотрения предложения и так далее).

Так как СППУ это внутренняя система, то есть система, которая обеспечивает внутреннего клиента, необходимо четко понимать, кто заинтересован в результатах работы системы.

Клиентом системы подачи предложений по улучшениям является высшее руководство, которое заинтересовано в максимально большом

количестве поданных предложений, в активной вовлеченности сотрудников, а также в скорейшем внедрении улучшений. Таким образом, показателями, характеризующими достижение ожиданий клиентов, будут: количество поданных предложений, количество внедренных предложений и вовлеченность сотрудников.



Рисунок 2. Процессы компании взаимосвязанные с СППУ

Вовлеченность сотрудников рассчитывается как процентное соотношение сотрудников, подавших предложения, к общей численности сотрудников. Показатели количество поданных предложений и количество внедренных предложений лучше рассчитывать на одного сотрудника, т.е. трактовать показатель как «Количество поданных (внедренных) предложений на одного сотрудника». Данная трактовка показателя полезна тем, что она дает возможность руководству компании понимать хорошо или плохо работает компания, а также декомпозировать цели системы по подразделениям в равной пропорции.

При определении целевых значений показателей необходимо учитывать тот факт, что значительное число предложений, как правило, отклоняется (особенно на первых этапах функционирования системы), поэтому показатель количества поданных предложений должен быть выше, чем количество внедренных предложений.

В связи с тем, что СППУ связана практически со всеми внутренними процессами компании, а также затрагивает большое количество

сотрудников, особое внимание необходимо уделить внутренним процессам, проходящим в системе и ролям ее поддерживающим.

В системе можно выделить следующие роли и их заинтересованность в процессах, происходящих в системе:

а) Менеджер системы – сотрудник, отвечающий за поддержание системы: обработку предложений, ведение отчетности, консультирование и содействие авторам, экспертам и руководству компании по вопросам связанным с системой.

Менеджер заинтересован в том, чтобы предложения поступали равномерно во времени, тем самым внося стабильность в его работу, а также в качестве предложений: чем больше одобренных предложений, тем эффективнее работает система, то есть все авторы понимают каких идей от них ждут.

б) Автор – сотрудник, подавший предложение. Автор заинтересован в скорейшем рассмотрении его предложения, а также скорейшем внедрении его предложения и премировании.

в) Эксперт – сотрудник, принимающий решение по предложению: должно ли оно быть внедрено или стоит его отклонить. Эксперт отвечает за организацию процесса внедрения. Эксперт заинтересован в равномерности поступления предложений на оценку, а также в качестве предложений (чем больше предложений поступает на оценку, которые приходится отклонять, тем менее эффективно расходуется время эксперта, автора и менеджера системы, то есть тем, менее эффективно работает система).

г) Высшее руководство – распределяет ресурсы, решает спорные вопросы, обеспечивает необходимые действия для достижения целей системы. Высшее руководство заинтересовано в активном участии максимального числа сотрудников, в большом количестве поданных качественных предложений, в своевременном внедрении наибольшего числа улучшений.

На рисунке 3 представлена блок-схема процесса работы с поданными предложениями.



* – в зависимости от того как построена система, может происходить либо после внедрения, либо после одобрения предложения

Рисунок 3. Блок-схема процесса работы с поданными предложениями

Таким образом, на пересечении шагов процесса, интересов участвующих ролей (сотрудников) и потребностях самой системы можно выделить четыре показателя, которые будут характеризовать внутренние процессы системы:

1. Соотношение принятых идей к отклоненным. Данное соотношение характеризует качество идей. При правильно поставленной системе, это соотношение со временем должно

менять в пользу одобренных предложений. В противном случае менеджеру системы, экспертам и руководству компании необходимо предпринять действия по донесению до сотрудников информации, в каких именно идеях заинтересована компания.

2. Количество предложений поданных в единицу времени (например, по месяцам или кварталам). Для достижения гармонии в системе необходимо стремиться к тому, чтобы предложения приходили равномерно в течение года. Это будет свидетельствовать, об «истинной» вовлеченности сотрудников. Если в течение года наблюдаются всплески активности менеджеру системы необходимо провести анализ возможных причин, влияющих на активность и совместно с руководством компании предпринимать соответствующие действия для стабилизации положения.

3. Время, затраченное на оценку предложения экспертом (группой экспертов), то есть время, прошедшее от подачи предложения до принятия окончательного решения. Этот показатель следует отслеживать как для конкретных предложений, так и для предложений за определенный период времени (год, квартал и так далее).

4. Время, прошедшее от момента одобрения предложения до его внедрения. Аналогично предыдущему показателю: это время следует оценивать и для конкретных предложений, и для предложений, одобренных за определенный период времени.

Структурированная система сбалансированных показателей для системы подачи предложений по улучшению от сотрудников, включающая перечисленные выше показатели, представлена на рисунке 4.

Таким образом, рассмотрев основные аспекты систем подачи предложений по улучшению от сотрудников, включая роли и этапы процесса подачи предложений и оценив, преимущества от сбалансированных систем показателей, можно сделать вывод, что для эффективного управления и комплексной оценки системы подачи предложений по улучшению будет полезным применение сбалансированной системы показателей. СПП для СППУ состоит из десяти показателей, из которых наибольшую важность имеют показатели, характеризующие внутренние процессы: именно достижение этих показателей формирует положительное восприятие системы сотрудниками компании, и как следствие эффективную работу системы и достижение целей компании.



Рисунок 4. Сбалансированная система показателей для системы подачи предложений по улучшению

Предложенные показатели могут быть изменены (заменены, удалены или дополнены) в зависимости от индивидуальных особенностей СППУ конкретной организации (например, возможностей системы сбора информации или существующих актуальных проблем).

Также предложенная система показателей будет способствовать сбору статистических данных по возможным рискам процессов, протекающих в СССР с целью дальнейшей оценки этих рисков.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Лихачева Л.Б., Шевцова Н.В. Применение принципов и методов анализа риска при планировании процесса «Управления идеями» // Экономика. Инновации. Управление качеством. 2015. №2 (10). С. 101–104.
- 2 Хомутский Д. Управление идеями: как организовать процесс // Управление компанией. 2012. №8. (42). С. 57–60.
- 3 Лихачева Л.Б., Шевцова Н.В. Использование процесса «Управления идеями» для достижения целей компании // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2015. С. 223–227.
- 4 Проценко С., Зажигина К. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей. М.: HRM.ru, 2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://magazine.hrm.ru/opyt-vnedreniya-sistemy-sbalansirovannykh-pokazatelej>.
- 5 Найда И. Опыт разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (BSC) и KPI's. М.: HRM.ru, 2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://magazine.hrm.ru/opyt-razrabotki-i-vnedreniya-sbalansirovannoj-sistemy-pokazatelej-bsc-i-kpis>.

REFERENCES

- 1 Lihacheva L.B., Shevtsova N.V. Application of the principles and methods of risk analysis when planning the «Management ideas» the process. *Ekonomika. Innovatsii. Upravlenie kachestvom* [Economy. Innovation. Quality control], 2015, no. 2 (10), pp. 101–104. (In Russ.).
- 2 Homutskiy D. Ideas management: how to organize the process. *Upravlenie kompaniy* [Management of the company], 2012, no. 8 (42), pp. 57–60 (In Russ.).
- 3 Likhacheva L.B., Shevtsova N.V. Using the process of «Management ideas» to achieve the goals of the company. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologii*. [Bulletin of Voronezh State University of Engineering Technology], 2015, pp. 223–227. (In Russ.).
- 4 Protsenko S., Zazhigina K. Opyit vnedreniya sistemyi sbalansirovannykh pokazateley [Experience in the implementation of a balanced scorecard]. Moscow, HRM.ru, 2011. Available at: <http://magazine.hrm.ru/opyt-vnedreniya-sistemy-sbalansirovannykh-pokazatelej>. (In Russ.).
- 5 Nayda I. Opyit razrabotki i vnedreniya sbalansirovannoy sistemyi pokazateley (BSC) i KPI's [Experience in the development and implementation of the Balanced Scorecard (BSC)]. Moscow, HRM.ru, 2011. Available at: <http://magazine.hrm.ru/opyt-razrabotki-i-vnedreniya-sbalansirovannoj-sistemy-pokazatelej-bsc-i-kpis>. (In Russ.).