

Литература и источники:

1. О внесении изменений в отдельные законодательные акты российской федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: федеральный закон РФ № 83-ФЗ от 08.05.2010г. // Консультант-Плюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс].
2. Об утверждении Программы поэтапного совершенствования систем оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы: распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012г. № 2190 // Консультант-Плюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс].
3. Ассоциация руководителей медицинских организаций. Мифы эффективного контракта от 29.01.2016 // Кадыров Ф.Н. [Электронный ресурс].

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Ю.А. Козликина

Главный принцип философии бережливого производства является: люди – самый ценный актив. В стратегии ведущих предприятий вовлеченность персонала занимает ключевое место. Вовлечение мотивирует людей. Самое ценное в сотрудниках – это творчество и воображение, которые ведут к решению проблем, созданию инноваций. Вовлеченность проявляется в инициативности работников. Она приводит к стремлению постоянно совершенствовать, как собственную работу, так и бизнес-процессы в компании.

Изучение данной темы является актуальным, потому что самые выгодные инвестиции – в развитие людей, т.к. только люди развивают остальные факторы производства: оборудование, методы, материалы. Люди могут думать, учиться, совершенствовать как себя, так и окружающее пространство, вносить вклад как личный, так и работая в группе.

При ответе на вопрос о трёх наиболее важных факторах успеха для внедрения непрерывного совершенствования бизнес-процессов ответы респондентов распределились следующим образом (рис. 1):

Данные опроса показали, что тремя наиболее часто отмечаемыми факторами успеха являются:

- 1) Вовлечение сотрудников в процесс непрерывного совершенствования личным примером руководителей на всех уровнях
- 2) Проведение обучения инструментам и методам совершенствования бизнес-процессов для сотрудников
- 3) Активное вовлечение высшего руководства с первых дней внедрения Программы совершенствования бизнес-процессов[1]



Рисунок 1 – Результаты исследования

В большинстве компаний, которые начинают свой путь с реализации мероприятий по 5С (инструмент организации эффективного рабочего пространства), суть и предназначение методики понимает лишь высшее руководство. А работники на местах воспринимают подобные мероприятия как "порядок ради порядка", но не как действенный способ сделать их труд более производительным, комфортным и безопасным. До них не доведена информация, раскрывающая предназначение Лин-подхода. Действия определены приказным порядком, а лидеры Лин-проектов назначены из числа не самых ценных.

Сколько можно назвать успешных российских компаний, повысивших свою эффективность благодаря Lean системе? Это всего несколько десятков предприятий, хотя бережливым производством занимаются несколько тысяч предприятий в России. И большое исследование, проведенное журналом Industry Week в 2013г., показало, что только 2% американских компаний, которые запустили программу бережливого производства, достигло ожидаемых результатов. Почему такой небольшой процент успешных Лин проектов? Причин можно назвать несколько:

1. Высшее руководство не вовлечено в систему преобразований или не понимает реальной значимости Лин.
2. Топ менеджмент не понимает (не хочет понимать) стратегии развертывания производственной системы.
3. Персонал компании не понимает и не поддерживает изменения.
4. Ответственность за построение системы бережливого производства ложится целиком на одного из заместителей генерального директора, либо, что ещё хуже, на начальника отдела.
5. Низкая культура компании, когда она не достигает ранее запланированных целей.
6. Отсутствие веры в то, что предложения могут быть приняты;
7. Отсутствие системы мотивации персонала и не понимание необходимости её организации.

8. Наказание как инструмент управления.
9. Отсутствие четких целей и стратегий в компании.
10. Отсутствие бюджета и ресурсов на реализацию проекта по построению системы БП.

В конечном итоге участники процесса не осознают выгоды от улучшений, а значит, о вовлеченности не приходится и думать. В итоге компания получает: сопротивление, формализм, агрессию, низкую активность и инициативность. Необходимо в комплексе реализовывать мероприятия по развитию культуры управления людьми. Поэтому необходимым условием для развертывания программ развития производственной системы помимо вовлеченности высшего руководства являются создание соответствующей культурной среды.[2]

Важной технологией вовлечения персонала является метод Хосин Канри (Hoshin Kanri), который представляет собой концепцию развертывания целей предприятия.

Hoshin Kanri – это процесс постановки целей от руководства компании до более мелкого операционного уровня.

«Hoshin» означает дословно «направление», «Kanri» - управление, менеджмент.

Идея заключается в необходимости понимания всеми работниками выбранного направления развития. Их участие в выборе практических действий, необходимых для достижения желаемых результатов. Данный метод позволяет сфокусироваться на разделяемых целях и приоритетах, согласовать цели и приоритеты среди всех сотрудников, вовлечь каждого сотрудника в достижение целей и следование приоритетам, согласовать роль и ответственность каждого члена команды в достижении разделяемых целей. [3]

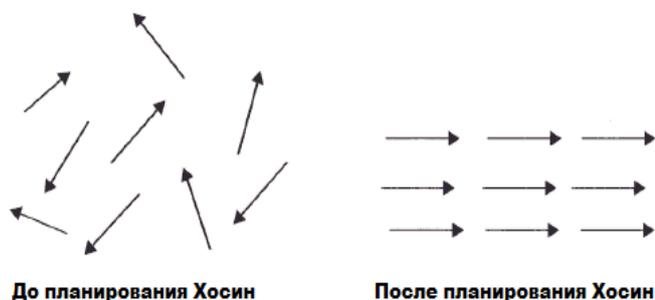


Рисунок 2 – Деятельность предприятия до и после использования метода Хосин Канри

Данная концепция применяется на двух уровнях.

Первый уровень – это уровень стратегического планирования. Небольшое количество ключевых долгосрочных целей деятельности фирмы подвергаются систематическому планированию. Они называются Прорывными Задачами и, как правило, сохраняются на протяжении от 2 до 5 лет с небольшими изменениями. Они направлены на достижение значительных улучшений эффективности или на внедрение значительных изменений в способе работы организации, подразделения или бизнес-процесса.

Второй уровень - ежедневный уровень, поскольку большая часть времени в организации тратится на ежедневные операции. Именно на этом уровне происхо-

дит создание добавленной стоимости с помощью ключевых бизнесов-процессов, которые реализуют цель организации.

Применение планирования Hoshin Kanri:

- 1) Стратегическое долгосрочное планирование;
- 2) Развитие общих стратегических целей организации;
- 3) Непрерывное организационное развитие.

Преимущества Hoshin Kanri:

- 1) Способствует межфункциональному сотрудничеству для достижения общей цели;
- 2) Вовлекает всех сотрудников компании;
- 3) Планирование постоянно совершенствуется;
- 4) Очевидность отклонений от плана, и быстрое обнаружение проблемы;
- 5) Фокусирует компанию на нескольких главных целях.

Выявлены основные факторы, способствующие и препятствующие эффективному развертыванию целей компании на всех уровнях управления:

- 1) Проблема реализации из-за свойств личностей работников;
- 2) Необходим жесткий процесс внедрения;
- 3) Необходимость терпения, поддержки со стороны топ-менеджеров.

Hoshin Kanri требует долгосрочной приверженности, терпения и текущей поддержки и усилий высшего исполнительного руководства. Вместе с тем, это лучший способ проследить, что все сотрудники в организации понимают долгосрочное направление, и что они работают согласно плану для претворения видения в реальность.

Основное достоинство метода Hoshin Kanri заключается в возможности привлечения всего персонала к процессу планирования, согласования функциональных и общих целей, в доведении целей до каждого подразделения и сотрудника предприятия, а главное – это участие всего персонала в разработке плана и согласование целей.[4]

Действенность такого подхода иллюстрирует пример компании, которая, столкнувшись со сложностями инструментального подхода, реализовала проект по развертыванию политики. В результате трехмесячной работы с участием руководителей всех уровней, от генерального директора до мастеров и бригадиров, были сформулированы и развернуты ценности, миссия и цели предприятия. Которые, с одной стороны, выступили основой для соответствующих миссий и взаимоувязанных целей подразделений, а, с другой стороны, подразделения за счет реализации собственных задач обеспечивали и поддерживали успех всего предприятия. Самое главное, что при таком процессе целеполагания предприятие за счет вовлечения каждого руководителя на всех уровнях обеспечило их вовлеченность и приверженность целям. Каждый из них на своем уровне и в рамках своих компетенций, с учетом голоса внутреннего и внешнего клиента принимал участие в принятии стратегических решений. В итоге: каждый причастен к определению и развертыванию "генерального курса", и здесь уже совсем другой уровень мотивации [2].

Литература и источники:

1. Исследование практики совершенствования бизнес-процессов, Университет Лин Шесть Сигм. – Февраль-март 2015. [Электронный ресурс] URL: <http://univerlss.ru/index.php?research=11> (дата обращения 06.12.2016)

2. Успешность lean-проектов, ГК Оргпром Лин-форум. Профессионалы бережливого производства// Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] URL: http://www.cfin.ru/management/manufact/lean_project_success.shtml (дата обращения 05.12.2016)
3. Роман Партин «Хосин Канри. Развертывание корпоративной политики» [Электронный ресурс] // URL: http://0x1.tv/img_auth.php/LeanKanbanRussia-2014%29.pdf (дата обращения 06.12.16).
4. Корпоративная культура или «Вместе мы – сила!!!» Зелюкина О., RC Studio/[Электронный ресурс]. URL: <http://rcstudio.ru> (дата обращения 05.12.2016).

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

К.В. Кузнецова

Научный руководитель – Н.В. Черепанова

Эмоции всегда взаимосвязаны с потребностями индивида. Они выполняют функцию оценки, адаптации и побуждения. В эмоциях показано соответствие поведения индивида и испытываемых им воздействий его основным интересам, потребностям и ценностям. Эмоции непосредственно связаны с личностной идентичностью и самосознанием, представляют собой мотивационную систему человека. Эмоциональность является главным фактором, который обуславливает жизненный успех. По мнению психологов, занимающихся проблемой эмоционального интеллекта, управлять эмоциями – значит иметь навык, который в свою очередь можно нарабатывать и развивать [2].

В научный оборот термин «эмоциональный интеллект» был введен еще в 1990 году психологами из Америки, которые и разработали его первую модель. Это были П. Сэловей и Д. Мейер. По их мнению, эмоциональный интеллект – это способность отслеживать и различать собственные и чужие эмоции и чувства и использовать эту информацию для направления действий и мышления. Отечественные авторы также развивают идею эмоционального интеллекта. Например, Д.В. Люсин предложил свою альтернативную модель эмоционального интеллекта, который определяется как способность к пониманию эмоций, как своих, так и чужих, и управлению ими. В данном случае способность к пониманию эмоций обозначает то, что индивид может распознавать наличие эмоций у себя или другого индивида, может идентифицировать и назвать их, также он понимает причину, которая вызвала данную эмоцию, и следствие, к которому она приведет. Способность же к управлению эмоциями подразумевает под собой контроль интенсивности эмоций и их внешних проявлений и способность произвольно вызвать у себя ту или иную эмоцию. Так как понимание эмоций и управление ими может быть направлено не только на свои эмоции, но и на эмоции окружающих людей, Люсин выделил два компонента эмоционального интеллекта: внутриличностный и межличностный. И на основе данной модели он разработал опросник эмоционального интеллекта, который включает две шкалы: шкала для измерения внутриличностного эмоционального интеллекта и шкала для измерения межличностного эмоционального интеллекта [3].