

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

Гончаров А.В. Email: Goncharov1136@scientifictext.ru

*Гончаров Андрей Викторович – студент магистратуры,
факультет экономики, управления и государственной службы,
направление: менеджмент,
профиль: стратегический менеджмент,
Международный институт рынка, г. Самара*

Аннотация: в данной статье рассмотрены основные направления совершенствования процесса управления изменениями на ЗАО «Электрощит Самара». Несколькими из инструментов реализации оптимизации рабочего процесса управления кадрами являются внедрение методик Kaizen blitz и круг Оно, которые в свою очередь влияют на показатели деятельности любой производственной организации через такие аспекты, как: поставка в срок, безопасность, качество, производительность, стоимость, эргономика. Выявлена экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Ключевые слова: организационные изменения, методика Кайдзен, управление изменениями, оптимизация.

GUIDELINES FOR THE EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF CHANGE MANAGEMENT IN "ELECTROSHIELD SAMARA COMPANY"

Goncharov A.V.

*Goncharov Andrey Viktorovich – Student of the Magistracy,
FACULTY OF ECONOMICS, MANAGEMENT AND PUBLIC SERVICE,
DIRECTION "MANAGEMENT",
PROFILE "STRATEGIC MANAGEMENT",
INTERNATIONAL MARKET INSTITUTE, SAMARA*

Abstract: in this article, the main directions of improving the process of change management at ZAO Electroshit Samara are discussed. Several of the tools for implementing the optimization of the personnel management workflow are the implementation of Kaizen blitz and the Ono methodology, which in turn affect the performance of any manufacturing organization through such aspects as: delivery in time security, quality, productivity, cost, ergonomics. The economic efficiency of the proposed measures is revealed.

Keywords: organizational change, methodology, Kaizen, personnel management, optimization.

УДК 65.015.3

Вопрос эффективной организации рабочих процессов и управления изменениями на предприятиях электротехнической промышленности является актуальным в виду активного развития отрасли.

На предприятии существуют различного рода проблемы, связанные с неэффективной организацией рабочего времени сотрудников предприятия. Доказанная корреляция снижения прибыли от количества сотрудников позволяет делать вывод, что количество сотрудников не решает проблемы предприятия. Необходимо выявить проблемы, потери и предложить мероприятия по оптимизации организационных процессов на предприятии.

Для выявления проблем применялась методика Kaizen blitz.

Таким образом, Kaizen blitz можно проводить в тех случаях:

- Когда масштабы и границы задачи четко определены и понятны;
- Когда результаты необходимы немедленно - то есть мощность / пропускная способность ограничений, сокращение времени переналадки, острые проблемы с качеством и т.д.;
- В ходе долгосрочных проектов для наращивания оборотов, построения доверия, и ускорения получения результатов по улучшению процесса;
- В качестве агента изменения, когда есть сопротивление, чтобы стимулировать изменение;
- В качестве инструмента запуска проекта, ведущего к нескольким последующим проектам;
- В качестве инструмента для непрерывного улучшения.

Автором был разработан алгоритм диагностики текущего состояния персонала на основе указанной методики. Представим направления диагностики:

1. Анализ и оценка текущей системы управления изменениями в организации и выявление сотрудников – потенциальных агентов стратегических изменений.

2. Анализ и оценка лояльности персонала в отношении текущей работы и субъективного восприятия в необходимости стратегических изменений (оценка «зоны комфорта»).

3. Оценка горизонта допустимых преобразований в представлении различных категорий персонала.
4. Определение ключевых групп персонала, заинтересованных в проведении стратегических изменений и разработка сценариев их влияния на процесс изменений.

Исходя из проведенного анализа, сформируем базовые принципы, определяющие философию стратегических изменений и управление персоналом.

В соответствии с методикой Кайдзен и Оно предлагаем авторские рекомендации для реализации на ЗАО «Электрощит Самара» и улучшения показателей деятельности предприятия. В рамках данного исследования предлагается Kaizen blitz. Применение Kaizen blitz позволяет сократить длительность проекта в среднем в 4 раза [5].

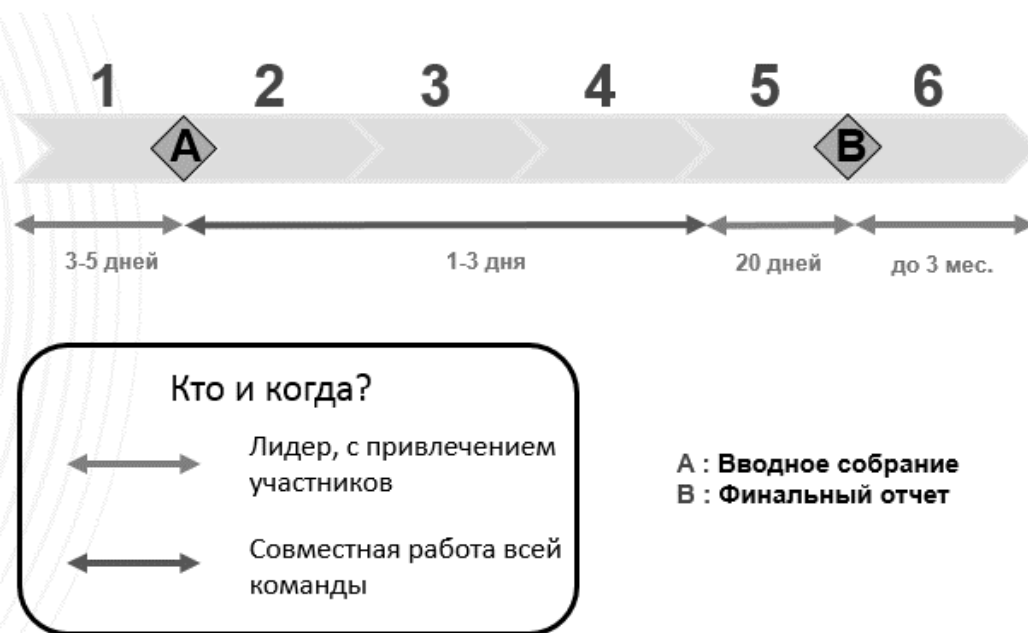


Рис. 1. Структура Kaizen blitz. 1. Подготовка к КВ, определение целей, 2. Обучение, анализ текущей ситуации, 3. Разработка предложений по улучшению, 4. Внедрение улучшений, 5. Стабилизация процесса, 6. Внедрение улучшений с долгим сроком внедрения

Данные рекомендации должны влиять на такие процессы, как:

- Поставка в срок
- Производительность
- Качество
- Безопасность
- Стоимость
- Эргономика

В ЗАО «Электрощит Самара» предлагается организовать отдел менеджмента качества услуг. В обязанности сотрудников, которого входит разработка и отслеживание выполнения всех моментов, касающихся качества выполнения работ. Для менеджмента, всех отделов и служб это отправная информация в работе, можно сказать, что все усовершенствования в деятельности ЗАО «Электрощит Самара» в конечном итоге базируются на комментариях сотрудников и заведующих отделами. Разработка программы контроля качества для ЗАО «Электрощит Самара» предполагает определение целевых ориентиров, на достижение которых будут направлены мероприятия содержательной части этого документа.

Главной целью авторских рекомендаций является оптимизация перечисленных процессов и получения обратной связи в виде повышения эффективности рабочих процессов. Данные рекомендации должны быть реализованы новым отделом контроля качества.

Предлагается «План внедрения улучшений 2017», который включает в себя следующие мероприятия:

1. Оптимизация склада оборудования;
2. Увеличение показателя SPS по участку сборки НН 6 пролёт;
3. Отказ от использования кранов на сборочных участках НН 5 пролет.

В исследовании были рассмотрены основные направления совершенствование процесса управления изменениями на ЗАО «Электрощит Самара»:

- оптимизация рабочего процесса управления кадрами путем внедрения методики Kaizen blitz;

- повышение оптимизации труда за счет совершенствования системы мотивации и стимулирования труда сотрудников компании ЗАО «Электрощит Самара» на основе компетентностного подхода.

Был разработан универсальный алгоритм внедрения мероприятий по оптимизации рабочих процессов на предприятии:

- Название проекта;
- Формулировка проблемы;
- Цель;
- Состав команды;
- Планировка;
- Расписание мероприятий;
- Формат с утверждёнными идеями для улучшений;
- Доска для мозгового штурма;
- Отображение KPI – было/ стало после Kaizen blitz / стало после внедрения LLT;
- Сделанные “I see I do”;
- План внедрения долгосрочных мероприятий (LLT план).

Реализация данного проекта возможна, т.к.:

- Существует большая вероятность успеха;
- Результаты будут наглядны и визуальны;
- Будет значительное влияние на организацию работы;
- Будут разрешены оперативные проблемы, не управленческие;
- Участок уже имеет довольно стабильный процесс.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий и целесообразности его реализации были проведены расчеты затрат, основными составляющими которых стали:

1. Оплата труда сотрудникам отдела кадров;
2. Дополнительное финансирование системы мотивации сотрудников ЗАО «Электрощит Самара»
3. Внедрение системы оценки персонала на основе компетентностного подхода.

Экономический эффект реализации данного проекта будет получен за счет увеличения производительности труда сотрудников, которая будет рассчитываться на основе показателей выработки и зарплатоёмкости. Важно можно отметить, что эффективность планируемых мероприятий в сфере управления кадрами подсчитать очень сложно, т.к. существует определенная проблема соизмерения управленческих затрат и результатов в общей оценке экономической эффективности отбора кадров - расчеты носят вероятностный характер.

Установлено, что прибыль от продаж организации за первый год внедрения предложенных мероприятий должна вырасти на 4905 млн руб. Учитывая что прибыль от продаж в 2015 году составила 38920 млн руб, то можно говорить о 12% увеличении данного показателя в результате внедрения мероприятий по совершенствованию управления изменениями.

Сделан вывод об улучшении социально-психологической обстановки на предприятии в результате реализации предлагаемых мероприятий, снизится на 5% текучесть кадров, повысится профессиональный уровень сотрудников, а значит и клиенты компании будут больше удовлетворены полученной услугой чем ранее.

Эффективность работы по совершенствованию управления изменениями в ЗАО «Электрощит Самара» определяется не тем, будет ли предприятие при кадровом управлении работниками преимущественно обращаться к внешним экспертам или же будет стараться обойтись собственными силами, а тем экономическим эффектом, который ожидается от мероприятий по совершенствованию управления изменениями [8].

Технологичность, то есть наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при управлении изменениями в ЗАО «Электрощит Самара», отлаженная система хранения и обработки кадровой информации и открытость для систематического анализа кадровой службой получаемых результатов - вот главное условие эффективности процесса управления изменениями в компании.

Определено, что для удержания конкурентных преимуществ ЗАО «Электрощит Самара», повышения эффективности стратегического и оперативного управления изменениями необходимо постоянное совершенствование взаимодействия с изменениями, разработка комплексных предложений, выходящих за рамки традиционных схем управления изменениями, с учетом нужд конкретных, четко определенных категорий сотрудников, особенно тех категорий сотрудников, которые работают непосредственно с населением.

Список литературы / References

1. *Вишнякова М.В.* Руководитель, персонал и эффективность труда / Вишнякова М.В. // Энергия, 2015. № 8. С. 53-58
2. *Имаи М.* Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Имаи М.; Пер. Гутман Т. 9-е изд. М.: Альп. Бизнес Букс, 2016. 274 с.
3. *Имаи М.* Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Имаи М., Савченко Д., 9-е изд., испр. и доп. М.: Альпина Пабли., 2016.
4. *Лайкер Дж.* Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2014. 584 с.
5. *Сигидов Ю.И.* Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 180 с.
6. *Сигидов Ю.И.* Расширение информационной базы отчетных показателей как основа повышения эффективности управления: Монография/Ю.И.Сигидов и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 236 с.
7. *Сури Р.* Время — деньги. Конкурентное преимущество быстро реагирующего производства / Р. Сури; пер. с англ. В.В. Дедюхина. 2-е изд. (эл.). М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 326 с.
8. Официальный сайт ЗАО «Электрошит Самара». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://electroshield.ru/company/> (24.05.2017 г.).