

ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ МАЛЫМИ ШАГАМИ, КАК СПОСОБ ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА



Орешин Андрей Вячеславович
 IRCA IATCA QMS Lead Auditor
 Quality Officer,
 Pressure Boundary QMS Lead auditor
 Ontario Power Generation



Одним из специфических требований стандарта ISO/TS 16949:2002 является пункт 6.2.2.4 Мотивация персонала и улучшения. Он прямо указывает на необходимость наличия в компании процесса, направленного на мотивацию персонала по достижению задач в области качества, выполняющих постоянное совершенствование и создание условий для инноваций.

Надо отметить, что данные задачи не являются чем-то особенным и применимым только к автомобилестроению, любая современная компания, имеющая агрессивные цели по завоеванию рынков сбыта своей продукции уделяет достаточно внимания к достижению поставленных целей, особенно по постоянному улучшению качества.

В данной статье я хотел бы рассказать об одном из методов, направленных на мотивацию персонала по достижению улучшения системы качества и качества продукции, широко применяемой в компаниях Северной Америки.

Название этой методики взято из положений стандарта ISO 9004:2000 – Приложение Б. В английской версии стандарта это выглядит так:

«There are two fundamental approaches for improvement activity:
 a) strategic breakthrough projects ...
 b) **small-step continual improvements** made by natural work teams within existing processes.»

В русской официальной версии словосочетание small-step, было упущено, и перевод приобрел несколько обобщенный, я бы сказал аморфный вид:

«b - Деятельность по постепенному улучшению, производимая работниками в рамках существующих процессов».

Украинский перевод стандарта сохранил это ключевое слово – **покрокового (пошагового)**.

Более глубокий анализ этого приведет вас к рассказам о «кружках качества» в японских компаниях, когда постоянное улучшение ведется на каждом участке предприятия.

Итак, тема для сегодняшнего рассказа – методика малых шагов, как способ постоянного улучшения и мотивации персонала.

Казалось бы, что может быть лучше – заинтересованный сотрудник, генерирующий идеи по постоянному улучше-

нию вашей организации, а сколько известно вам методик позволяющих реализовать эту мечту?

Как обычно в самом начале разговора давайте договоримся о некоторых терминах и их применении:

- методика малых шагов – небольшие улучшения, которые внедряются самими же работниками на их рабочих местах;
- внедрение улучшений – идея, выработанная работником или группой работников, которая требует дополнительных ресурсов по ее внедрению.

Итак, из определений понятно, что данная методика направлена на мотивацию персонала совершать постоянные и небольшие улучшения на их рабочих местах, требующих дополнительных ресурсов (финансовых, временных, людских и т.д.) от руководства организации на их внедрение.

Процесс внедрения этого простого метода, как и любого другого, на 100% зависит от заинтересованности высшего руководства в постоянном совершенствовании предприятия, а потому, как правило, включен в список целей в области качества, как плановое мероприятие с периодическим обсуждением процесса его становления.

Примерный порядок внедрения метода достаточно прост:

- Организация (завод) разделяется на участки / команды. Для начала можно использовать имеющуюся организационную схему, дальше, как правило, в случае успешного внедрения, вы получите достаточное количество предложений по изменению этого деления.
- Разрабатывается первоначальная, простая и понятная форма для документирования предложений по улучшению (Рис. 1), дальше, как правило, в случае успешного внедрения, вы получите достаточное количество предложений по изменению и этого документа. В завершенном виде данная форма будет являться «Протоколом по качеству» со всеми соответствующими требованиями.
- Разрабатывается простая и понятная процедура системы качества по рассмотрению предложений (Рис.2).
- Назначается равная оценка (баллы, поинты и т.д.) за каждое внедренное улучшение.
- Выбираются методы и способы вознаграждения.

Форма документирования предложений по улучшению

№	Дата	Контактное лицо	Описание предложения	Подпись руководителя	Дата верификации

Рис. 1

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

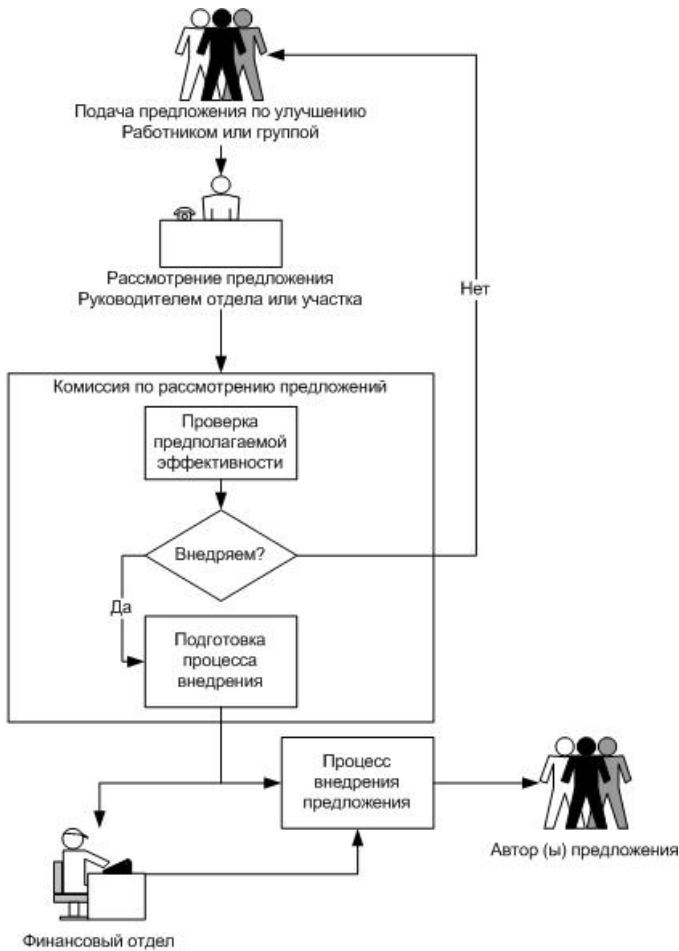


Рис. 2

Наиболее важный вопрос, который, наверное, определяет весь успех данного подхода – система вознаграждения. Тут может быть много различных методов и подходов, одобренных вашей организацией. Я расскажу о некоторых из них, применяемых в компаниях Северной Америки.

Как правило, существует постулат – не выплачивать наличные деньги. То есть, каждое предложение оценивается комиссией в определенную сумму баллов или поинтов. Комиссия ведет баланс баллов по группам (командам). Если предложение подано отдельным работником, поинты зачисляются группе, к которой данный работник принадлежит. Далее команда сама решает о путях траты заработанных поинтов, это может быть совместный отдых (ресторан или природная обстановка), покупка новой кофеварки или других хозяйственных агрегатов для отдела, «спортивные» мероприятия типа боулинг, групповые экскурсии, поездки и т.д.

На уровне предприятия необходимо организовать учет годовой экономии за счет внедрения данных предложений. На многих предприятиях эта цифра достигает более чем 10% от себестоимости продукции. Аналогично этому ведется учет затрат на выплату вознаграждений. Общий годовой процент экономии затрат очень красиво ложится в организационные отчетные документы по постоянному совершенствованию и мотивации персонала.

Следующий насущный вопрос – как заставить все это работать? Из опыта внедрения подобных методик могу привести несколько наиболее серьезных проблем, с которыми приходится сталкиваться:

- Необходима строгая фильтрация предложений на уровне руководителей отделов или подразделений;
- Обязательная процедура вознаграждения обязательно по окончании внедрения предложения по улучшению;
- Постоянная работа по пропаганде метода в виде наглядных пособий, плакатов и т.д.

- Обязательная процедура презентации предложений работником или группой самому высшему руководству компании;
- Заинтересованность руководителей отделов в мотивации поисков и предложений путей по улучшению со стороны работников;
- Подготовка к решению спорных вопросов, таких, как одинаковые идеи от разных отделов и т.д.;
- Ввести ограничение по срокам внедрения, скажем не более 1 месяца. Так как данный метод рассчитан именно на краткосрочные проекты;
- Как можно широко освещать результаты улучшений, начиная от суммы баллов по отделам и заканчивая годовой отчетностью по достигнутым результатам – дайте работникам почувствовать себя значимой величиной. Примеры графиков, взятых с реального предприятия, приведены на Рис. 3.

Какие очевидные выгоды от внедрения данной методики:

- Существенно улучшается работа в команде, отделе, департаменте. Это особенно насущно в компаниях стран запада, где, как правило, правит индивидуализм;
- Улучшение финансовых показателей компании за счет снижения затрат на производство. Наиболее показательно, что предложения инициируются непосредственно работниками и ими же в большинстве случаев внедряются;
- Процесс постоянного улучшения приобретает реальные черты, выраженные в цифрах и суммах. Процесс может планироваться и управляться.

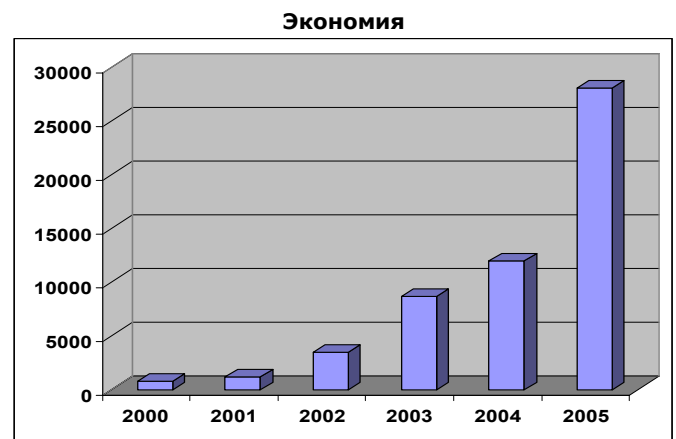


Рис.3 Графики по внедрению предложений

Я надеюсь, что предприятия заинтересованные во внедрении подобного метода найдут много новых решений и оригинальных путей на этом не легком, но увлекательном пути.