

Е.В.Юшманова

(аспирантка)

*Сибирско-американский факультет менеджмента Байкальской
международной бизнес-школы Иркутского государственного университета*

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ЗАО «СПЕЦЭНЕРГОРЕМОНТ»

Успешное внедрение производственной системы, как и любого проекта, зависит от уровня вовлеченности персонала в проект и его компетентности. Поэтому в плане совершенствования производственной системы ЗАО «Спецэнергоремонт» в соответствии с принципами Toyota Production System (производственная система Тойоты, далее – TPS) развитию персонала была отведена первостепенная роль.

Для того чтобы выстроить порядок решения производственных проблем по принципу «сверху-вниз», менеджменту ЗАО «Спецэнергоремонт» потребовалось выстроить уровни вовлеченности персонала от генерального директора до непосредственно рабочего производственного участка. Вовлечение «сверху-вниз» подразумевает, что на каждом этапе руководитель,

исполняя роль носителя изменений, формирует команду, проводит необходимое обучение и самообучение, совместно с командой формирует план действий и производит внедрение проекта. Учитывая важность поставленной задачи по повышению эффективности производства и масштабы необходимых изменений, проект по внедрению производственной системы находится под личным руководством генерального директора ОАО «Спецэнергоремонт», который активно участвует как в постановке целей и задач, так и в обучении персонала, а также мониторинге выполнения запланированных мероприятий.

Принципиальная схема развития персонала, предполагающая проведение обучения и внедрение механизмов мотивации была распространена на всех уровнях, подчиненных генеральному директору.

Обучение проходило поэтапно от верхнего уровня к нижнему. Для изучения использовалась литература по производственной системе Тойоты, опыт внедрения производственной системы на Горьковском Автомобильном и Братском Алюминиевом заводах, собственные разработки. Было организовано обучение руководителей принципам и инструментам TPS на базе учебного центра «Иркутскэнерго». Семинар проводили представители Высшей школы бизнеса при МГУ им. Ломоносова.

Этапы и инструменты обучения предполагали принцип наставничества, что позволило в сжатые сроки и с минимальными ресурсами обучить рабочие группы проекта



Рис.1. Уровни обучения персонала ЗАО «Спецэнергоремонт»

В результате обучения персонал получил необходимые знания о принципах и методах производственной системы Тойоты, методологии выявления и устранения причин отклонений и т.д.

Опыт внедрения на пилотных участках был положен в основу разработанного и введенного в действие регламента обучения персонала Производственной системе и стандарта о наставничестве.

Для повышения заинтересованности и вовлечения персонала в процесс внедрения ПС была разработана и внедрена система материальной и нематериальной мотивации персонала для всех уровней управления (Рис.2).

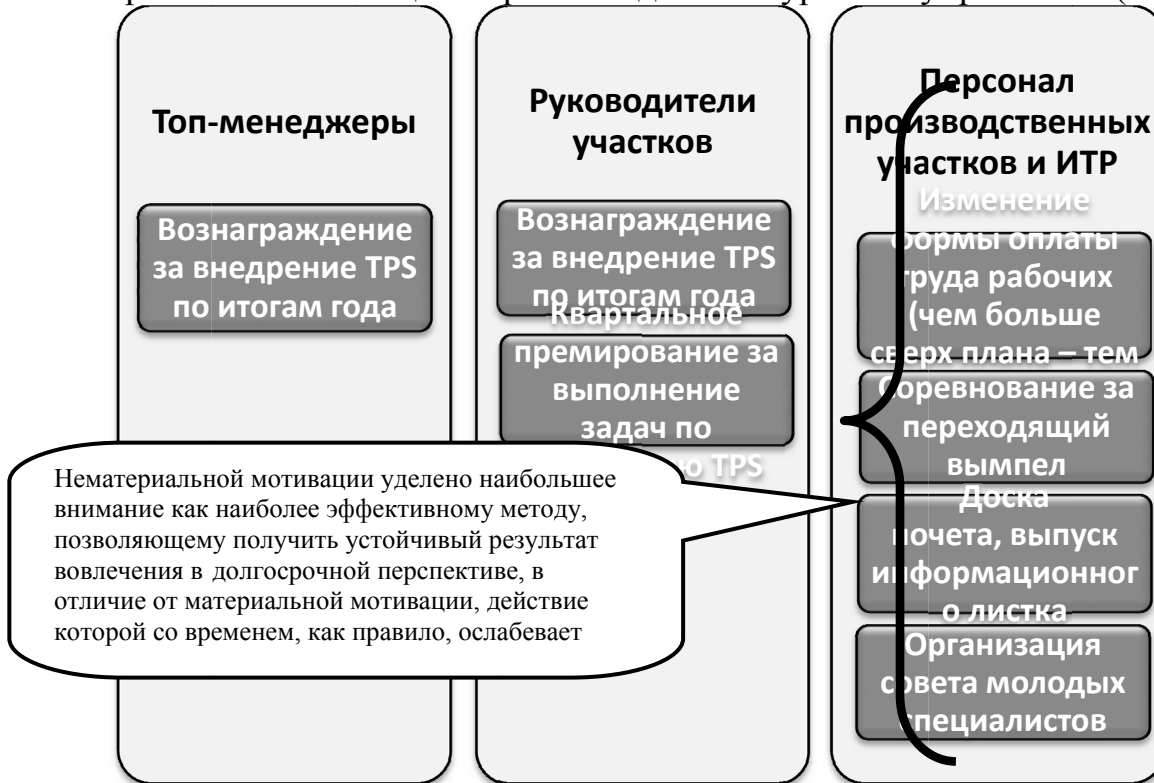


Рис. 2. Система материальной и нематериальной мотивации

Рабочими предлагались идеи по улучшению рабочих мест и условий труда. Для того чтобы каждый сотрудник компании мог доступно представить свои идеи, доказать, а потом и внедрить их, был создан мини-проект АЗ. Кроме этого, персонал был вовлечен в процесс улучшения работы предприятия с помощью участия в техническом совете бригадиров и производственных совещаниях, в процесс планирования работ, наведении порядка и улучшении бытовых условий мастерских, в решение возникающих проблем. Так, например, было предложено создать полноценную инструментальную мастерскую для использования исправного инструмента, который нужен для выполнения работ; изменить схему приобретения специализированного инструмента, необходимого для эффективности работы; изменить схему доставки деталей из ремонтно-механических мастерских на производственные площадки для сокращения непроизводительных потерь времени.

Анализ текущего состояния дел и решение сложных производственных вопросов происходит на еженедельных совещаниях с участием топ-менеджеров компании. Кроме того, для мониторинга динамики процесса совершенствования производственной системы систематически проводится