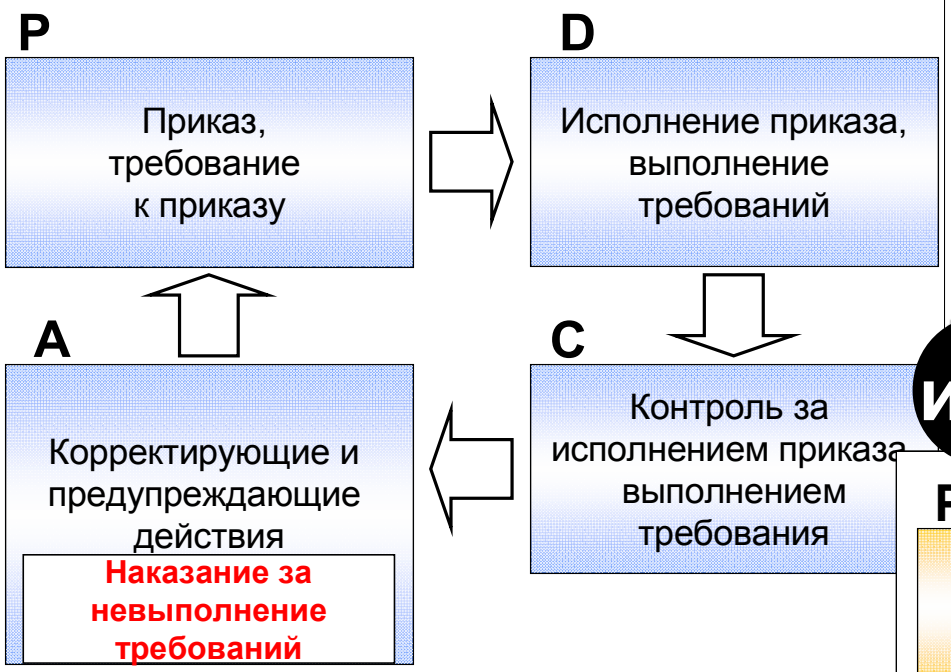
Создание вовлеченности персонала в улучшения: заставлять или помогать?

Степов Виктор Васильевич, к.э.н., начальник Октябрьской железной дороги
Акобардин Игорь Петрович, начальник Дирекции пригородных перевозок «Транском» Октябрьской железной дороги
Тришанков Виталий Викторович, начальник отдела организации и оплаты труда Октябрьской железной дороги
Титов Роман Александрович, к.с.н., бизнес-консультант ЗАО «Центр «Приоритет»

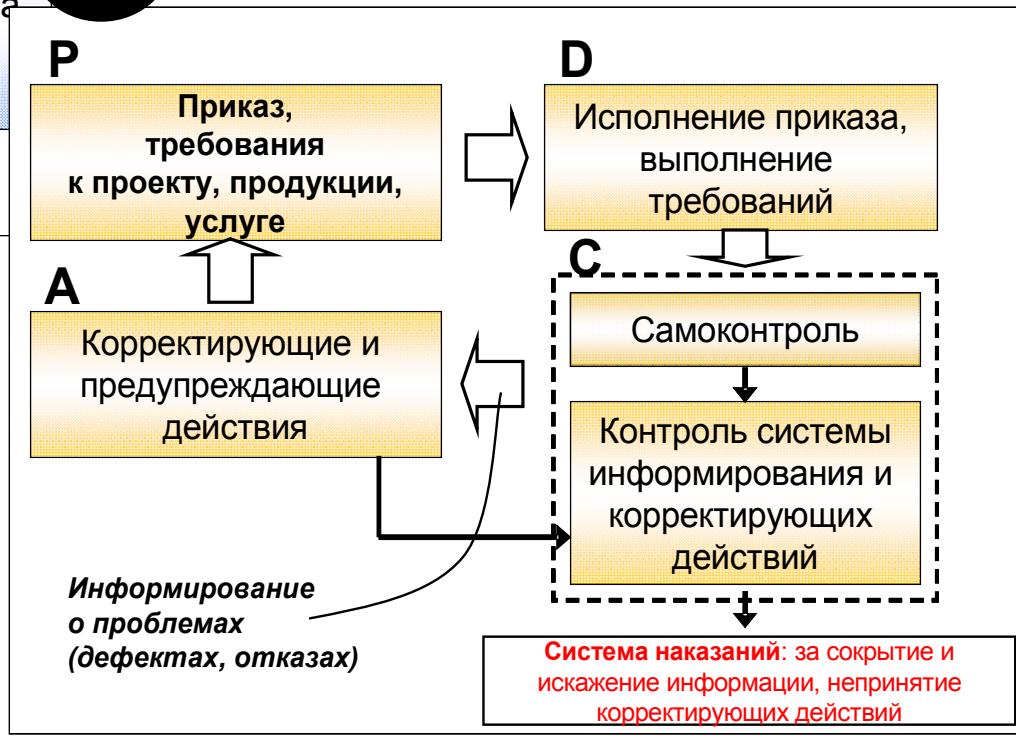
Девятнадцатая ежегодная Международная конференция
“ОТ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА К КАЧЕСТВУ МЕНЕДЖМЕНТА И БИЗНЕСА”

Санкт-Петербург
октябрь 2009 г.

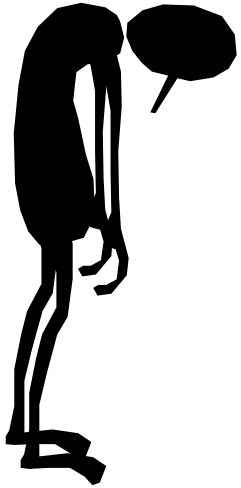
Постановка управленческой проблемы: заставлять или помогать улучшаться?



или



Наказание без преступления –
путь к преступлению без наказания



Невозможно принуждать к тому, что неизвестно принуждающему

Принуждаемый к улучшению всегда извратит смысл улучшения

Области решения проблемы

«Мне за это не плотят» - ответ молодого рабочего на поручение руководителя

Товарищ! Помни – сроки близки,
Оформить не забыл приписки?...

Модель вовлечения персонала в улучшения: основные элементы

Персонал

Внутренняя мотивация к улучшениям, компетенции, лидерство

Управление

Организационные системы, структуры, правила, методы

Ресурсы

Инфраструктура, информация, время, финансы

Элемент «Персонал»: поддержание и развитие мотивации персонала к улучшениям

Мотивирующие факторы

Демотивирующие факторы

Человек, обладающий внутренней мотивацией и личными целями (личный рост, заработать денег и пр.)

Мотивация к улучшениям

- **Развитие самомотивации;**
- **Вознаграждение и компенсации;**
- **Принуждение.**

Сотрудник, который:
- **мотивирован;**
- **компетентен;**
- **выполняет требования, участвует в улучшениях и достигает их целей,**

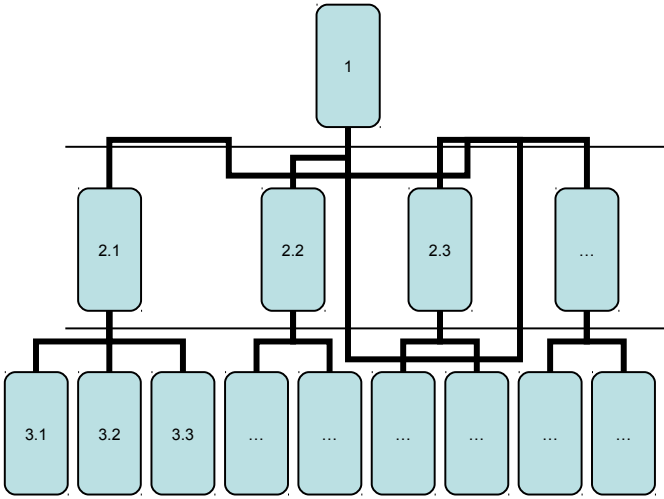
и у которого личные цели сонаправлены с целями компании.

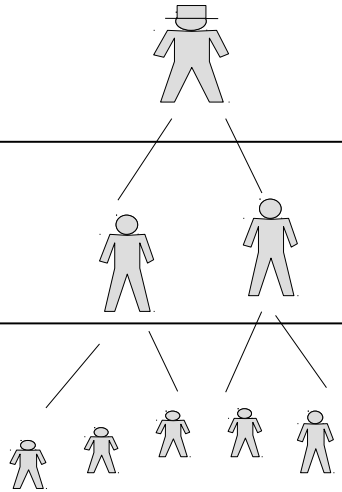
Элемент «Управление»: создание и развитие структур, поддерживающих улучшения

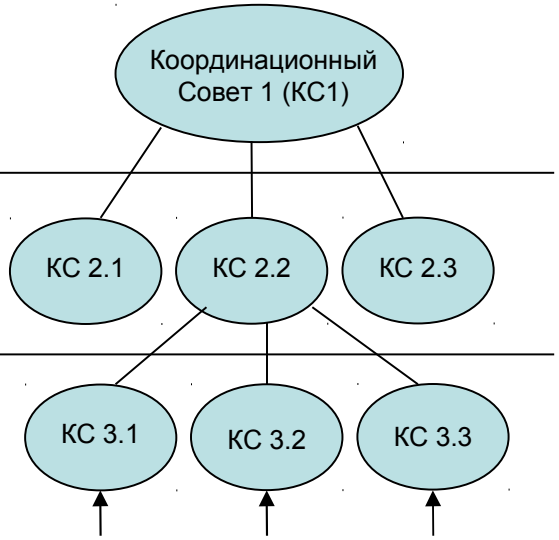
Руководители подразделений – “идеологи” улучшений

Менеджеры по улучшениям

Координационные советы





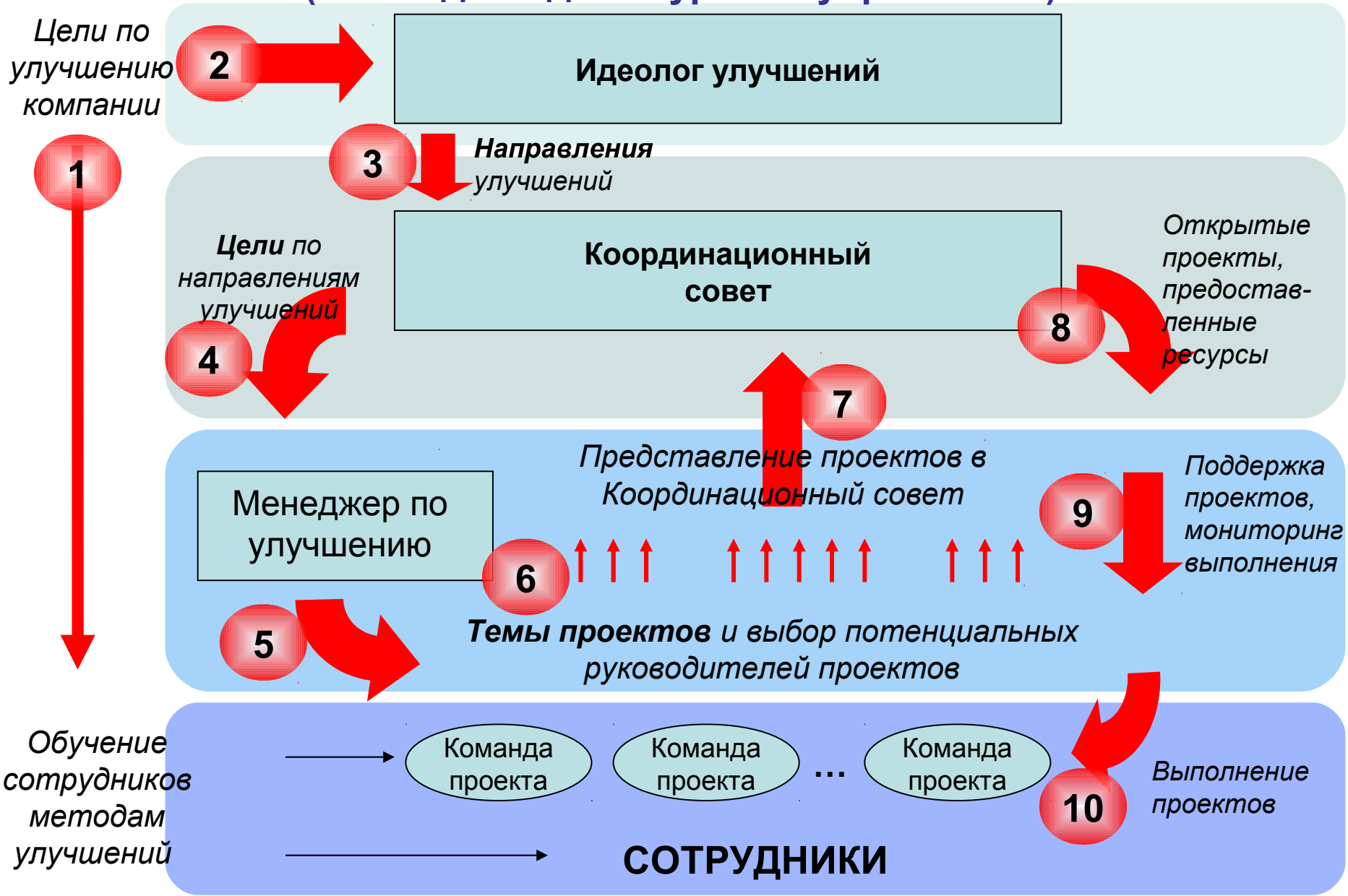


Проекты улучшения

Для реализации и поддержки проектов по улучшению вводятся специальные структуры на соответствующих уровнях административной системы:

- ✓ Идеологи улучшений
- ✓ Менеджеры по улучшениям
- ✓ Координационные советы
- ✓ Наставники

Функционирование структуры поддержки улучшений (схема для одного уровня управления)



Элемент «Ресурсы»: формирование бюджета поддержки улучшений

1. Формирование бюджета подразделения → Согласованный бюджет

2. Основная деятельность, улучшения → Исполненный бюджет; Экономия бюджета

3. Подтверждение экономии бюджета

4. Формирование бюджета подразделения и бюджета поддержки улучшений на следующий период → Бюджет поддержки улучшений

5. Основная деятельность, улучшения

6. Подтверждение прироста

7. Распределение прироста бюджета поддержки улучшений:
- Увеличение бюджета поддержки улучшений на следующий период;
- Увеличение фонда оплаты труда подразделения;
- и т.д.

Возврат вложенных средств в бюджет поддержки улучшений

Прирост за счет экономических эффектов от улучшений

Опыт применения модели вовлечения персонала в улучшения

Октябрьская железная дорога

Справка о компании:

Современная Октябрьская дорога простирается с севера на юг от Мурманска до Москвы (свыше 2 тыс. км), при этом свыше 900 км расположено за Полярным кругом.
Длина её путей свыше 10 тысяч километров.

Железная дорога имеет шесть отделений:

- Московское отделение
- Санкт-Петербург - Витебское отделение
- Санкт-Петербургское отделение
- Петрозаводское отделение
- Мурманское отделение
- Волховстроевское отделение

Октябрьская железная дорога проходит по территории одиннадцати субъектов РФ — Ленинградской, Псковской, Новгородской, Вологодской, Мурманской, Тверской, Московской, Ярославской областей, городов Москва и Санкт-Петербург и Республики Карелия.

Комбинированные железнодорожно-водные перевозки грузов (в том числе экспортно-импортные) осуществляются через Петербургский и Мурманский морские порты, порты Белого моря (Кандалакша, Кемь, Беломорск) и Беломорско-Балтийский канал.

Численность сотрудников – более 70 тысяч человек.

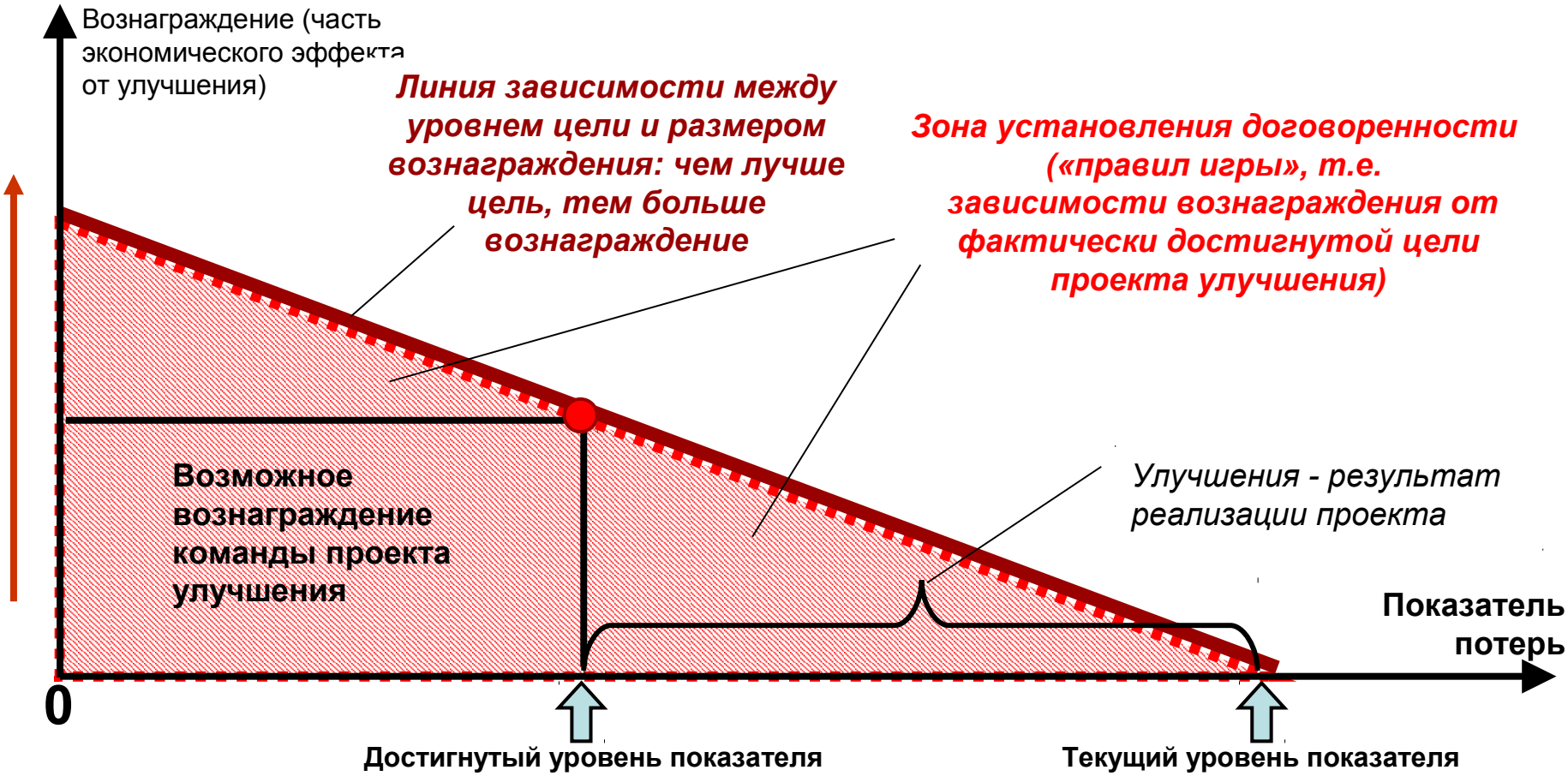
Опыт применения модели вовлечения персонала в улучшения

Октябрьская железная дорога

Разработаны и введены правила:

- Мотивации к улучшениям (методы материальной и нематериальной мотивации);
- Применения проектного подхода к улучшениям (обязанности руководителя и команды проекта улучшения);
- Функционирования структур поддержки улучшений;
- Управления экономическим эффектом улучшений.

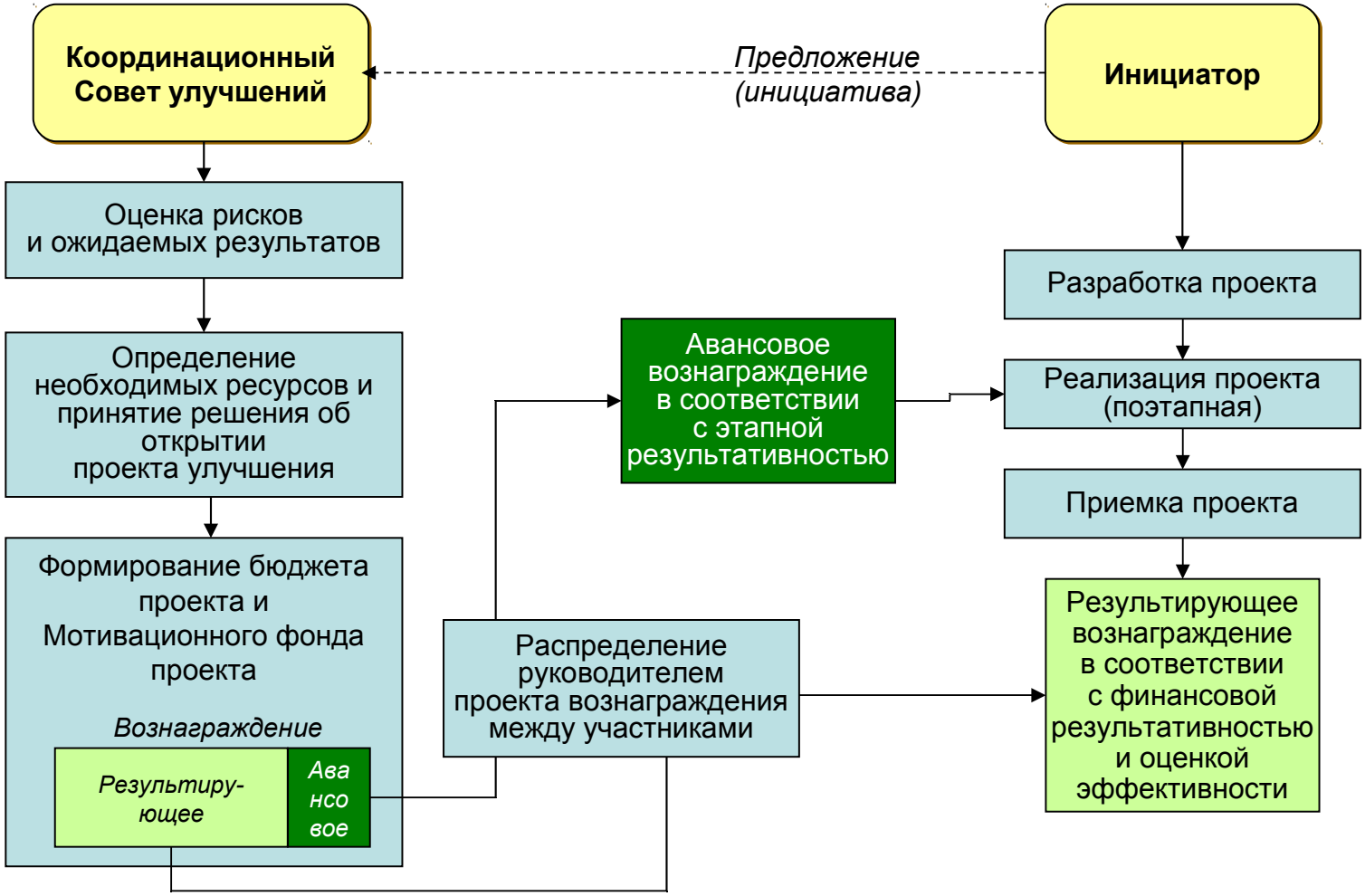
Материальное вознаграждение как часть от экономического эффекта проекта улучшения: метод «Бережливый Учет – Управление - Мотивация»*



Команда проекта улучшения устанавливает ту цель, которую она может достичь.
Размер вознаграждения команды проекта улучшения зависит от уровня установленной и достигнутой ею цели.

* Разработка ЗАО «Центр «Приоритет»

Метод баланса интересов и рисков (МБИР)*



Вознаграждение участникам улучшений делится на две части: **авансовую** (выплачивается в ходе реализации проекта) и **результирующую** (выплачивается только после завершения и принятия проекта Координационным советом улучшения). Пропорции разделения Фонда вознаграждения проекта устанавливаются для каждого проекта на этапе подачи заявки на его открытие.

*** Разработка ЗАО «Центр «Приоритет»**

Результаты применения модели вовлечения персонала в улучшения

- Снижен уровень текучести персонала;
- В разы снижено количество несоответствий;
- Увеличен размер совокупного дохода сотрудников (как следствие зависимости размера з/пл от эффекта улучшений);
- Улучшены производственные показатели;
- Сокращены непроизводительные потери (перепроизводство, простои, задержки, лишние перемещения и пр.).
- Созданы возможности для роста доходов.

По оценкам консультантов Центра «Приоритет» экономический эффект составил сотни млн руб.

Ответ на вопрос «Создание вовлеченности персонала в улучшения: заставлять или помогать?»

Больше помогать, чем заставлять

↓

Только помогать

↓

Не мешать