

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРИМЕРЕ
ОАО «ЗАВОД «САРАНСКАКАБЕЛЬ»**

Н. А. Денисенков, студент 3 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

В статье раскрыты современные подходы к улучшению бизнес-процессов, представлена концепция кайдзен и выявлены достоинства и недостатки организационного механизма кайдзен-подхода на предприятии ОАО «Саранскакабель».

Ключевые слова: концепция кайдзен, бережливое производство, реинжиниринг, постоянное совершенствование

Потребность в совершенствовании бизнес-процессов рано или поздно возникает в организациях любой сферы деятельности. Для этого организация устанавливает для себя ряд целей и направлений, ориентация на которые поможет ей максимально приблизиться к совершенству. Но на определенном этапе развития становится ясно, что дальнейшее продвижение организации по намеченным направлениям может быть более рациональным, что поставленные цели могут быть достигнуты быстрее и с меньшими затратами, если действия тех, кто осуществляет запланированные мероприятия, будут лучше синхронизированы, если в организации будет какой-либо «стержень», объединяющий все реализуемые программы. Иными словами, нужна управленческая концепция, представляющая собой интегрированную систему менеджмента, позволяющую добиться улучшения по всем показателям, характеризующим работу организации, такая как кайдзен. Эта концепция может сыграть в организации роль «стержня» в работе по улучшению функционирования бизнес-процессов и развития организации в целом.

В практике оптимизации бизнес-процессов применяются две основные методические концепции философии кайдзен – *совершенствование* и

реинжиниринг. Они во многом схожи, но вместе с тем имеют ряд принципиальных технологических отличий.

Совершенствование процессов подразумевает детальное и системное рассмотрение существующего процесса с целью поиска возможных путей его совершенствования. Данная концепция объединила распространенные подходы к улучшению бизнес-процессов:

1. стандарты ИСО серии 9000;
2. концепцию BPI – (Business Process Improvement) – улучшение бизнес-процессов;
3. подход CPI – (Continues Process Improvement) – постоянное улучшение процессов;
4. философию TQM – (Total Quality Management) – всеобщее управление качеством.

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering) основан на технологии проведения кардинальных революционных изменений деятельности организаций.

Несмотря на различие подходов к улучшению бизнес-процессов, рассматриваемые концепции совместимы. На практике при оптимизации своей деятельности компании применяют как постоянное совершенствование, так и реинжиниринг процессов. Данные методы применяются на разных этапах жизненного цикла организации, либо одновременно, но для отдельных и различных бизнес-процессов.

На предприятии ОАО «Саранскабель» возможно успешное применение двух рассматриваемых подходов. Но, так как руководство предприятия одной из своих целей обозначило непрерывную работу в области качества, улучшать потребительские свойства продукции, расширять ассортимент, мы будем рассматривать наши рекомендации только в рамках первой концепции оптимизации бизнес процессов.

Технология постоянного совершенствования базируется на следующих принципах:

- процессный подход;
- постепенность изменений;
- непрерывность изменений;
- командная форма работы;
- бездефектность труда.

Ключевым фактором успеха реализации подобных проектов является их перевод на регулярную основу. То есть после окончания проекта по совершенствованию бизнес-процессов должно быть создано постоянное структурное подразделение – так называемая «служба постоянного совершенствования», которая в современных компаниях находит воплощение в отделах организационного развития, технологий, мониторинга бизнес-процессов, службы качества и так далее.

Практика показывает, что суммарные затраты на осуществление работ по предотвращению дефектов значительно меньше затрат по их устранению. Таким образом, применение принципа бездефектность позволяет снизить издержки организации. Фактически при внедрении постоянного совершенствования стиль выполнения работы смещается с «тушения пожаров» на их предотвращение.

Необходимо, вспомнить и про 8 принципов системы менеджмента качества, изложенных в стандартах ИСО, которые полностью согласуются с основными положениями концепции кайдзен. Однако требования, отраженные руководителями в виде документированных процедур, на практике не гарантируют их правильной интерпретации и тщательного исполнения. Поэтому недооценка человеческого фактора предприятиями, внедряющими требования ИСО серии 9000, не позволит им даже приблизиться к тому уровню эффективности, который гарантирует полное внедрение концепции кайдзен.

Основные принципы концепции кайдзен нетрудно понять, но трудно внедрить. Несмотря на то, что в основе концепции кайдзен находятся достаточно простые идеи, внедрение этой концепции в целом, а также отдельных ее составляющих, требует немалых усилий и времени – от 5 до 20

лет, поскольку предполагает коренное изменение как мировоззрения и психологии работника, так и всей совокупности отношений между сотрудниками предприятия.

Реализация концепции возможна в двух вариантах: либо для получения разового результата, либо для создания постоянно улучшающегося бизнеса. В первом случае набор разовых мероприятий напоминает то, что делается при реинжиниринге бизнес-процессов в соответствии с методологией Хаммера. Во втором случае создание бережливого производства фактически означает освоение всех элементов концепции кайдзен.

С 2005 года коллектив ОАО «Завод «Сарансккабель» взял на вооружение принципы Бережливого производства японской фирмы «Тойота». Данный опыт позволяет добиваться больших результатов, с наименьшими затратами. Также, успешно внедряется то, что касается культуры производства. На «Сарансккабеле» многое делается в этом направлении. Всеобщий уход за оборудованием, включающий регулярные санитарные часы, техобслуживание и своевременный ремонт давно осуществляются на предприятии. Большое внимание всегда уделялось и организации рабочего места: каждая деталь, каждый инструмент должны находиться всегда под рукой и лежать в строго определенном порядке. В целом работа предприятия строится полностью под потребителя, учитывает все его пожелания, выявляет то, чем он недоволен, после чего производятся своевременные корректировки. Для этого проводятся опросы как внутри предприятия, среди различных служб, которые выдвигают свои предложения по улучшению работы, так и среди потребителей, посещающих завод. Следует подчеркнуть, что бережливое производство, дающее ощутимые результаты, – это кропотливая работа каждого члена коллектива и каждой службы. Деятельность отдела маркетинга является одной из самых важных. Он не только должен обеспечить цеха заказами, но и выгодно продать готовую продукцию. Концепция бережливого производства подразумевает совершенно иной порядок ценообразования. Конечная цена товара – это та цена, которую готов дать за него потребитель. Из этого и

должны исходить все посылы работы – уложить в эту сумму все издержки и запланированную прибыль. Система бережливого производства позволяет без особых дополнительных затрат в 2 раза повысить производительность труда, на 90% сократить время выпуска продукции и уровень запаса. Она позволяет делать больше с меньшими затратами, в то же время приближаясь к тому, чтобы предоставить потребителю именно то, что нужно.

Что касается практики внедрения принципов бережливого производства, то в этом смысле организована большая работа по пропаганде ценностей японского учения и главных его направлений. Заводская библиотека регулярно знакомит работников с теоретической базой, с коллективами цехов проводятся собрания, где разъясняется важность соблюдения и внедрения бережливого производства на предприятии.

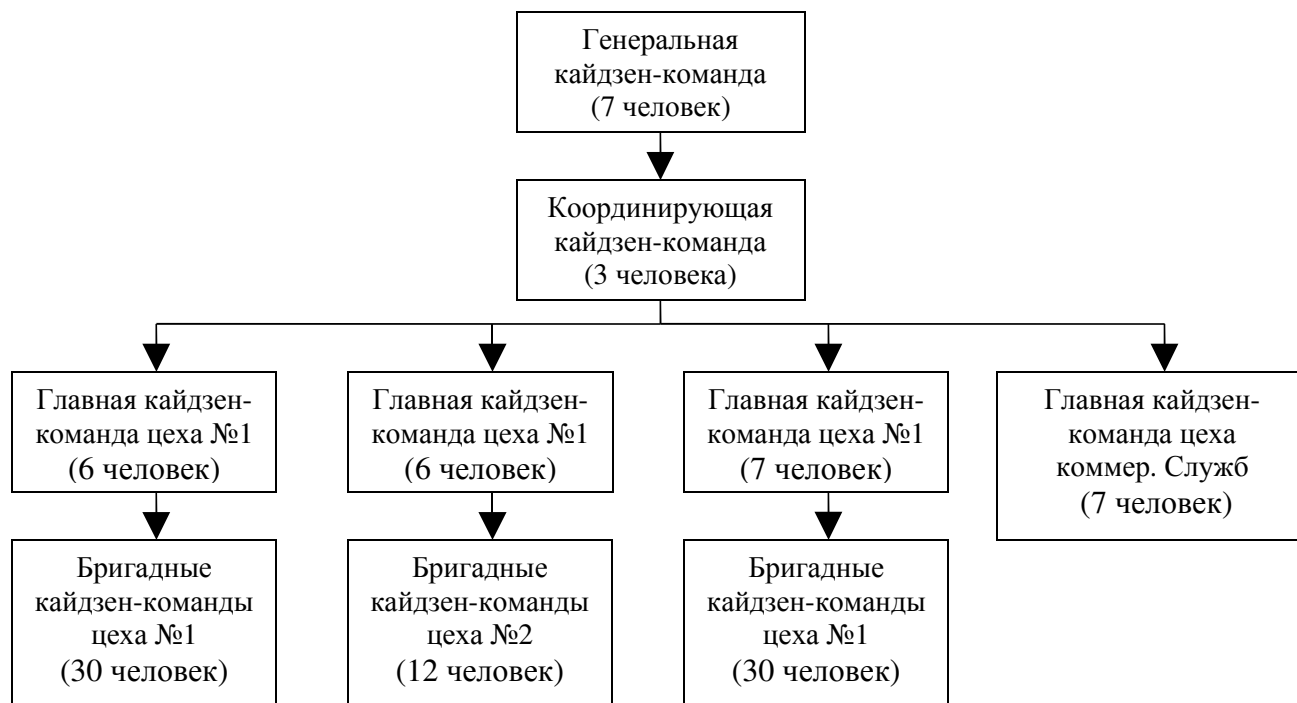
Второй важный момент – технологический. Многое зависит от состояния оборудования, его производительной работы. Оборудование необходимо загружать так, чтобы было меньше переходов на другие сечения. Экономии способствует и то, что в цехах научились неплохо перерабатывать вторичные материалы производства.

Важным управленческим аспектом является комплексная программа улучшения работы по всем направлениям. Поэтому на предприятии созданы кайдзен-команды различных уровней – от бригадных и цеховых, до кайдзен-команд заместителей генерального директора. Для каждой из них определен свой участок работы, своя программа действий, но в итоге общие усилия направлены на повышение эффективности работы всего предприятия. Каждая из кайдзен-команд ежемесячно отчитывается о проделанной работе и разрабатывает предложения по улучшению своей деятельности.

Структура кайдзен-команд представлена на рисунке 1.

Члены кайдзен-команд вносят предложения по модернизации, усовершенствованию технологического оборудования с привлечением наименьших финансовых затрат, что влияет на уменьшение финансовых и временных потерь. Кайдзен – структура состоит из генеральной кайдзен-

команды, в состав которой входят генеральный директор и его заместители, координирующей кайдзен-команды, на которую возложена обязанность организовывать работу всех кайдзен-команд, 4 главных цеховых, 1 цеховой, 12 бригадных и 1 кайдзен-команды коммерческих служб.



Р и с у н о к 1 Структура кайдзен-команд ОАО «Завод «саранскабель»

Общая численность составляет 107 основных работников. В процессе совершенствования задействованы не только кайдзен-команды, но и все структурные подразделения, практически принимает участие каждый работник предприятия. При необходимости также создаются дополнительные рабочие группы

В рамках реализации Политики руководства ОАО «Завод «Саранскабель» в области кайдзен и применения инструментов кайдзен согласно «Плану организационных мероприятий по внедрению стратегии Кайдзен в ОАО «Саранскабель» в каждом подразделении были разработаны планы мероприятий по внедрению системы 5 «С».

Применение инструментов кайдзен осуществляется, и достаточно успешно, и на других предприятиях Ассоциации «Электрокабель».

Главной целью производственной системы ОАО «Завод «Саранскабель» построенной согласно принципам концепции кайдзен является то, что всегда должен быть успешным и процветающим, для чего:

- производится продукция высокого качества, отвечающая международным стандартам;
- потребитель ставится на 1 место;
- персонал становится самым ценным активом предприятия;
- проводятся постоянные усовершенствования каждый день, на каждом рабочем месте;
- все вопросы решаются на производственной площадке.

Стороны, заинтересованные в деятельности организации: владельцы, поставщики, общество и государство, персонал, потребитель.

Производственная система ОАО «Завод «Саранскабель» отвечает запросам всех заинтересованных сторон, действуя по принципу не «урезать» затраты, а управлять затратами.

На выявление и устранение потерь и направлены принципы производственной системы ОАО «Завод «Саранскабель»:

- непрерывное совершенствование бизнес-процессов;
- точно – вовремя;
- рациональная организация рабочего места (5 «С») – сортировка, самоорганизация, систематическая уборка, стандартизация, совершенствование;
- искусство работать мелкими партиями с минимальными затратами и сроками;
- работа только на исправном оборудовании, на технологических скоростях с обеспечением нормативов коэффициента машинного времени и материальных затрат.

Одним из основных направлений производственной системы ОАО «Завод «Саранскабель» является непрерывное совершенствование, цель которого – задействовать творческий потенциал сотрудников для реализации

стратегии предприятия, развить и осуществить желание сотрудников совершенствовать собственную деятельность и деятельность предприятия в целом.

Основным этапом в развитии принципа непрерывного совершенствования является подача и реализация предложений по улучшениям (кайдзен-предложений) – это стратегически значимый элемент производственной системы

С другой стороны концепция кайдзен на предприятии ограничена сферой производства и технического обслуживания деятельности предприятия. На наш взгляд, было бы целесообразно распространить данную концепцию и на другие виды деятельности, например, маркетинг, учет, снабжение, управление и администрирование. Это обусловлено тем, что в современных условиях использование современных подходов и технологий управления является важным конкурентным преимуществом любого предприятия.

На основании проведенного исследования можно определить достоинства и недостатки функционирования организационного механизма постоянных улучшений ОАО «Завод «Сарансккабель» (таблица 1).

Т а б л и ц а 1

**Достоинства и недостатки организационного механизма кайдзен-подхода
ОАО «Завод «Сарансккабель»**

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – наличие организационных структур для проведения постоянных улучшений и рационализаторской деятельности; – наличие стандартов, регламентирующих деятельность в области постоянных улучшений; – четкое понимание необходимости проведения постоянных улучшений деятельности организации; – развитая система обучения персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточно высокий уровень мотивации работников по проведению улучшений и рационализаторской деятельности; – частичное определение функций и задач обеспечения предложений по постоянным улучшениям; – недостаточная информированность работников об участии в деятельности по улучшениям; – отсутствие системы планирования улучшений и отсутствие целевых программ; – ограниченность сферы распространения концепции.

Таким образом, по результатам исследования организационного механизма и методики развертывания кайдзен-подхода в системе ОАО «Завод «Сарансккабель» можно сделать следующие выводы.

На предприятии накоплен определенный позитивный опыт в области постоянных улучшений. В настоящее время продолжается реализация данной концепции. Осознана необходимость проведения данных мероприятий в условиях конкуренции и для дальнейшего положительного развития организаций.

Однако успешное функционирование концепции в исследуемых организационных условиях ОАО «Завод «Саранскабель»» не представляется в силу того, что необходимое организационное обеспечение имеют лишь некоторые элементы концепции. Дальнейшее улучшения требует организационный механизм, обеспечивающий эффективную реализацию таких элементов как: работа малых групп, система обучения и др.