

Ссылка для цитирования этой статьи:

Балина Т.Н., Гализина С.О. Совершенствование системы подачи предложений по улучшению на предприятии (АО «Таганрогский морской торговый порт») // Электронный научный журнал «Век качества». 2021. №3. С. 161-175. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2021/321011.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 658.3

**Совершенствование системы
подачи предложений по улучшению на предприятии
(АО «Таганрогский морской торговый порт»)**

***Балина Татьяна Николаевна,**
доцент, кандидат психологических наук, профессор кафедры управления
Таганрогского института управления и экономики
347905, г. Таганрог, ул. Петровская, 45
t.balina@tmei.ru*

***Гализина Снежана Олеговна,**
маркетолог с обязанностями референта группы документационного
обеспечения предприятия АО "Таганрогский морской торговый порт"
347922, г. Таганрог, ул. Комсомольский Спуск, 2
s.galizina@seaport.ru*

В статье рассмотрены особенности функционирования системы подачи предложений по улучшениям в АО «Таганрогский морской торговый порт» (г. Таганрог). В процессе анкетирования репрезентативной выборки производственного персонала выявлено, что на этапе внедрения системы вовлеченность работников и руководителей среднего звена оставалась низкой. С целью совершенствования системы подачи предложений по улучшению предложено, во-первых, дополнить существующую систему обучения сотрудников информационно-обучающими мероприятиями, направленными на формирование лояльного отношения к идеологии, принципам, инструментам бережливого производства; во-вторых, внедрить принципы персональной ответственности руководителя за количество и качество поданных предложений в его подразделении; в-третьих, на основе эмпирического исследования особенностей мотивации работников производственного персонала реализовать мероприятия, направленные на развитие системы материального и морального стимулирования.

Предложенные мероприятия стали внедряться с января 2021 г. На основе сравнительного анализа данных первичного и повторного анкетирования производственного персонала сделан вывод о росте вовлеченности работников

в процесс подачи предложений. Существенно изменилось в целом отношение к рационализаторской деятельности на предприятии. Следовательно, можно считать, что внедряемые мероприятия являются обоснованными и валидными.

Ключевые слова: предложения по улучшению; обучение персонала; стимулирование персонала; бережливое производство; инновационный потенциал; управление человеческими ресурсами; вовлеченность персонала; мотивация профессиональной деятельности.

Система подачи предложений по улучшениям (далее СППУ) используется на современных предприятиях как инструмент повышения эффективности производства и оптимизации производственных процессов в рамках концепции бережливого производства. Цель внедрения и функционирования СППУ заключается в том, чтобы на основе максимального использования человеческих ресурсов предприятия и творческого потенциала работников привлечь всех сотрудников к совершенствованию происходящих в компании процессов.

Центральное место в применении СППУ занимает управление человеческими ресурсами предприятия через развитие инновационной активности персонала [1]. Значительные успехи в управлении инновационной деятельностью достигнуты рядом крупных зарубежных компаний [2, 3]. Однако российские промышленные предприятия, применяя отдельные методы и инструменты бережливого производства, не имеют целостного представления об их взаимосвязи и направлении, а также сталкиваются с определенными сложностями при обучении персонала инновационным методам работы [4]. Недостаток анализа научно-практического опыта комплексной интеграции СППУ в систему общего стратегического управления предприятием обуславливает актуальность темы настоящего исследования.

Цель исследования заключается в изучении особенностей функционирования системы подачи предложений по улучшениям в АО «Таганрогский морской торговый порт» (г. Таганрог), разработке и обоснованию рекомендаций, направленных на её совершенствование.

Акционерное общество «Таганрогский морской торговый порт» (далее АО «ТМТП») является предприятием по обработке грузов в порту Таганрог. АО «ТМТП» входит в состав международного транспортного холдинга, объединяющего ряд стивидорных транспортных и логистических компаний. Руководство холдинга ООО «Управление транспортными активами» - управляющая компания, которая находится в г. Москве.

Порт располагает современной техникой, позволяющей оптимизировать технологический процесс обработки принимаемых судов. На предприятии работает около 380 сотрудников [5]. Стратегия АО «ТМТП» направлена на устойчивое развитие, обеспечение эффективного использования ресурсов, сокращение издержек и потерь, соблюдение высоких стандартов экологической и промышленной безопасности, корпоративного управления и социальной ответственности. В структуре региональной экономики АО «ТМТП» рассматривается как инновационная организация, положительно влияющая на экономическое развитие города, области и обеспечивающая стабильные рабочие места.

Для реализации стратегической задачи постоянного системного улучшения руководством ООО «Управление транспортными активами» было принято решение о внедрении в управляемые Общества, в том числе в АО «ТМТП» инструментов и методов работы, направленных на вовлечение персонала всех уровней в культуру эффективности, оптимизацию производственных и функциональных процессов, реализацию системы непрерывного совершенствования. Для этого в АО «ТМТП» была создана организационная инфраструктура, которая включала в себя:

- рабочие группы по оценке предложений, мониторингу реализации;
- ответственных сотрудников по работе с предложениями;
- ящики для сбора предложений, которые позже были заменены электронным ресурсом по подаче предложений «Океан идей»;
- информационные стенды по системе подачи предложений.

Для описания системы подачи предложений по улучшению специалистами АО «ТМТП» разработаны локально-нормативные акты, в частности «Положение о системе подачи предложений по улучшению», а также прочие документы, определяющие права, обязанности, ответственность и мотивацию (материальную и нематериальную) участников деятельности по улучшению. Данные документы описывают систему улучшения, порядок подачи и внедрения предложений по улучшению, порядок реализации проектов по улучшению.

Созданная СППУ, а также необходимые условия и ресурсы для реализации этой системы позволили АО «ТМТП» организовать работу с предложениями по улучшению в каждом производственном и функциональном подразделении предприятия с октября 2019 г. Статистический анализ количества поданных предложений в течение последующего 2020 г. показывает, что на этапе внедрения системы в АО «ТМТП» вовлеченность производственного персонала в процесс подачи предложений оставалась достаточно низкой (рис. 1).

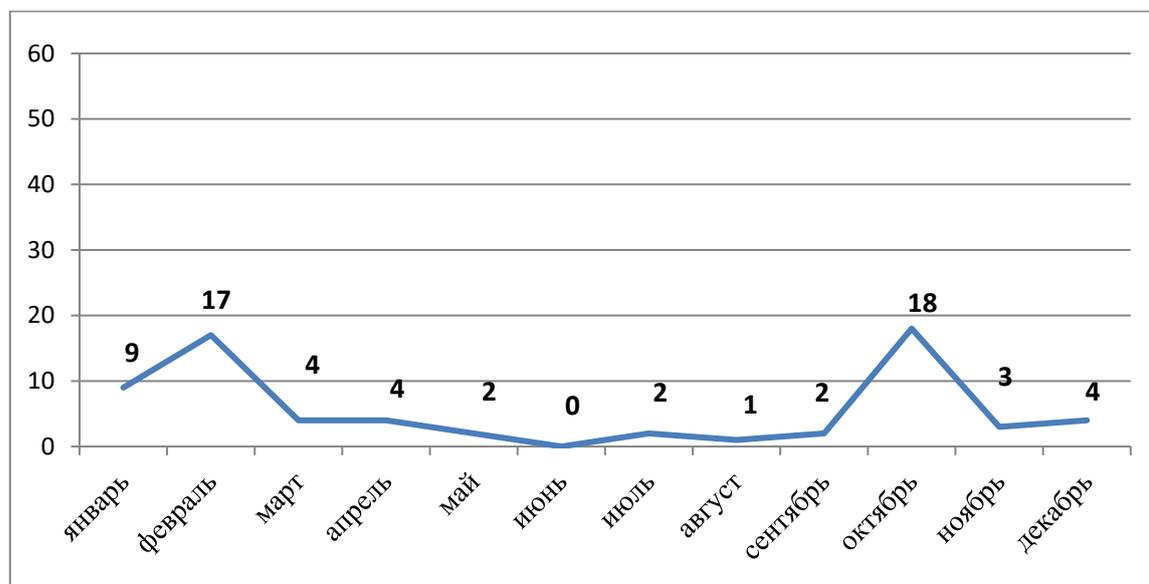


Рис. 1. Динамика подачи предложений по улучшениям в 2020 г.

Следовательно, было необходимо изучить причины недостаточной инновационной активности персонала и выявить возможные недостатки в функционировании СППУ.

В ходе данного исследования было проведено анкетирование производственного персонала АО «ТМТП» с целью выявления отношения работников к системе подачи предложений по улучшениям и определения уровня вовлеченности. Анкета разработана на основе исследовательских данных профессора В.Н. Белкина [6]. В анкетировании участвовало 60 человек, что составляет 30% от всего производственного персонала, из них 40% - женщины и 60% – мужчины. Возраст респондентов 30-55 лет. Данная возрастная категория предпочтительна, так как может предоставить более качественную обратную связь, имеет достаточный опыт работы и знания. Поэтому такая выборка, с нашей точки зрения, наиболее репрезентативна. Анкетирование проводилось в декабре 2020 г. и повторно спустя полгода, в июле 2021 г. с целью изучения трансформации отношения работников к СППУ и динамики их вовлеченности. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ результатов анкетирования производственного персонала АО «ТМТП» (% от числа опрошенных)

Вопросы	Ответы	Декабрь 2020 г.	Июль 2021 г.
1. Приходилось ли Вам подавать предложения по улучшению в систему?	Да	3,5	62,3
	Нет	96,5	37,7
2. Считаете ли Вы, что каждый сотрудник должен заниматься постоянным совершенствованием на рабочем месте?	Да	9,5	69,3
	Нет	2,4	1,4
	Затрудняюсь ответить	88,1	29,3
3. Если по Вашему предложению внедрялись рационализаторские идеи или инновации, то Вас поощряли:	Материально	24,9	32,3
	Морально	22,2	13,1
	Материально и морально	50,2	54,6
	Никак не поощряли	0,0	0,0
	Я был не рад, что подал предложение	2,7	0,0
	Да	70,3	86,4
4. Считаете ли Вы, что способны что-то изменить в своей работе?	Нет	29,7	13,6
	Да	51,2	72,1
5. Желаете ли заниматься подачей предложений по улучшению?	Нет	48,8	27,9
	Всякая инициатива поощряется	34,1	79,2
6. Какой принцип, по Вашему мнению, действует на предприятии?	Всякая инициатива наказуема	65,9	20,8
	Да	19,4	56,8
7. Ориентируют ли Вас руководители на подачу предложений по улучшению?	Нет	80,6	43,2
	Высокий	0,2	21,3
8. Оцените уровень рационализаторской работы на предприятии.	Средний	9,2	48,6
	Низкий	40,4	6,2
	Затрудняюсь ответить	50,2	23,9
	Увеличить размер материального поощрения	59,4	60,7
9. Что нужно предпринять в первую очередь для улучшения инновационной деятельности и увеличения количества подачи предложений по улучшению на предприятии?	Регулярно обучать персонал	7,3	9,0
	Улучшить взаимодействие с руководством	13,8	7,5
	Совершенствовать систему экспертной оценки	9,2	2,1
	Повысить моральную заинтересованность	10,3	20,7

Результаты анкетирования в 2020 г. выявили низкий уровень вовлеченности работников в процесс подачи предложений. Более 88% респондентов сомневаются в том, что сотрудник должен заниматься постоянным совершенствованием на рабочем месте. Особенно показательными были данные, указывающие на мнение работников, что «всякая инициатива

наказуема» (65,9%) и что руководители не ориентируют на подачу предложений по улучшению (80,6%). Высокими были также показатели, отражающие необходимость развития системы материального стимулирования. С учетом полученных данных было рекомендовано:

- 1) совершенствование системы СППУ в части информационно-обучающих мероприятий, направленных на формирование лояльного отношения к идеологии, принципам, инструментам бережливого производства;
- 2) внедрение принципов персональной ответственности руководителя за количество и качество поданных предложений в его подразделении;
- 3) развитие системы материального и морального стимулирования для закрепления внешней положительной мотивации и поэтапного формирования внутренней положительной мотивации сотрудников.

В период с января по июнь 2021 г. были проведены следующие преобразования. Во-первых, информационно-обучающие мероприятия стали носить регулярный характер. В существующую систему обучения персонала, изученную нами ранее [7], были внедрены дополнительные компоненты инфраструктуры СППУ, такие как построение специального процесса передачи и получения информации сотрудниками, процессы обучения и разъяснения. Обучение как элемент условно материальной мотивации повышает вовлеченность персонала [8]. При этом зачастую потребность в развитии – основной мотивирующий фактор для большинства сотрудников [9].

Во-вторых, с учетом решающей роль руководителей в развитии инновационной активности персонала запущен процесс внедрения стимулирования руководителей в отношении обучения, вовлечения, контроля инновационной активности работников. В должностные инструкции руководителей и в положения о структурных подразделениях внесены статьи об обязательной рационализаторской деятельности и инновационной активности. Там же была внедрена процедура учета и отчетности руководителей о количестве поданных и внедренных улучшений за каждый

истекший месяц в целом по подразделению, а также учета среднего числа предложений, приходящихся на одного подчиненного работника. Тем самым на руководителя возложена ответственность за активизацию творческой и инновационной деятельности подчиненного коллектива. Данные изменения должностных инструкций нашли отражение и в системе мотивации: руководитель может получить вознаграждение за счет премиального и инновационного фонда, повысить размер своей основной зарплаты, попасть в резерв на выдвижение. Наряду с этим руководитель несет материальную ответственность за личную инновационную пассивность и за низкий процент вовлеченности в СППУ подчиненного коллектива в виде депремирования и, при регулярных нарушениях, возможной утраты должности (по результатам аттестации).

Третья рекомендация, касающаяся развития системы материального и морального стимулирования, потребовала для своего содержательного оформления дополнительное изучение преобладающих мотивов профессиональной деятельности работников. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. С целью диагностики мотивации профессиональной деятельности в исследовании применена методика К. Замфира в модификации А.А. Реана. Опросник представляет собой 7 утверждений. Участникам необходимо их дифференцировать по степени значимости по 5-балльной шкале. На основании полученных результатов выявляется мотивационный комплекс личности. В целом по группе можно определить выраженность трех компонентов мотивации профессиональной деятельности (внутренней мотивации, внешней положительной и внешней отрицательной мотивации).

Выборка исследования состояла из 60 сотрудников АО «Таганрогский морской торговый порт», тех же, которые проходили анкетирование, описанное выше. Результаты опроса представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты диагностики мотивации сотрудников

Утверждение	Дифференциация по степени значимости				
	В очень незначительной мере	В достаточно значительной мере	В небольшой, но и в немаленькой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
1. Денежный заработок	-	-	43%	57%	-
2. Стремление к продвижению по работе	-	7%	29%	50%	14%
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	14%	21%	38%	29%	-
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	14%	29%	38%	21%	-
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	-	7%	29%	64%	-
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	14%	14%	29%	43%	-
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	36%	29%	36%	-	-

Следует обратить внимание на высокий процентный показатель потребности сотрудников в достижении социального престижа и уважения со стороны других – 64% опрошенных считают, что именно этот мотив в достаточно большой мере влияет на качество работы. Человек как социальный субъект не может быть равнодушен к мнению окружающих. Еще А. Маслоу в своей теории потребностей указал на этот уровень потребностей как на один из ключевых в потребностно-мотивационной структуре развития личности [10]. Следовательно, включение в мотивационную систему управления инновационной активностью инструментов, позволяющих сотрудникам повышать свой престиж и уважение в глазах коллег, будет способствовать развитию вовлеченности в процесс подачи предложений. В числе таких инструментов могут быть благодарности, знаки отличия, система накопления

бонусов с последующим их переводом в деньги, путевки, отпуск в сезон и прочие поощрения.

Второй по значимости показатель, выявленный у сотрудников АО «ТМТП», - мотив денежного заработка. Среди опрошенных 57% считают, что этот мотив в достаточно большой мере влияет на качество работы. Поэтому при разработке мероприятий, направленных на рост мотивационной готовности подавать предложения по улучшению, было принято решение объединить эти два ведущих мотива: социальное признание и денежное вознаграждение.

Как показывает анализ научной литературы по вопросам трудовой мотивации [10, 11] и развития профессиональной компетентности персонала [12], потребность в статусе, уважении со стороны коллег и руководства побуждает сотрудников сравнивать себя с другими и стремиться быть, как минимум, не хуже других. Очевидным инструментом в этом случае является организация конкурса. При этом появляется объективное обоснование для выплаты материального вознаграждения победителям конкурса.

Содержанием конкурса, объявленного в январе 2021 г., стало сокращение расходов и устранение потерь. Критерии отбора предложений по улучшению в рамках конкурса представлены в табл. 3. По условиям конкурса победители награждены денежными призами в размере 30 тыс. руб. за 1-е место, 20 тыс. руб. - за 2-е место и 10 тыс. руб. - за 3-е место. Сотрудники, предложения которых не заняли призовые места, но были приняты к внедрению, получили поощрения в виде призов с символикой производственной системы транспортного Холдинга: ежедневники, кружки, рюкзаки, флешкарты, термосы, футболки и т.п.

Таблица 3

Перечень критериев для определения лучших предложений

№ п/п	Критерий	Баллы		
		1	2	3
1.	Затраты на внедрение	Внедрение с использованием денежных затрат и материальных ресурсов	Внедрение с использованием материальных ресурсов, без денежных затрат	Внедрение с минимальным использованием материальных ресурсов, без денежных затрат
2.	Тиражирование	Предложение реализуется только 1 раз в одном месте	Предложение можно тиражировать на несколько участков	Предложение можно тиражировать на все предприятие
3.	Инновационность	Предложение стандартно, новизна в идее отсутствует	В предложении присутствует новизна, но подобное предложение реализовывалось ранее	Идея, описанная в предложении, оригинальна и не реализовывалась в компании ранее
4.	ПС-мышление	Предложение направлено на решение разовой текущей проблемы, устраняет последствия, без определения коренной причины и влияния на нее	Предложение направлено либо на решение разовой текущей проблемы, с устранением коренной причины, либо на решение системной проблемы, но без существенного влияния на коренную причину	Предложение направлено на решение системной проблемы, устраняет коренную причину или минимизирует ее влияние

Объявление конкурса обусловило рост количества поданных предложений в феврале-апреле 2021 г., что наглядно отражено на рис. 2.

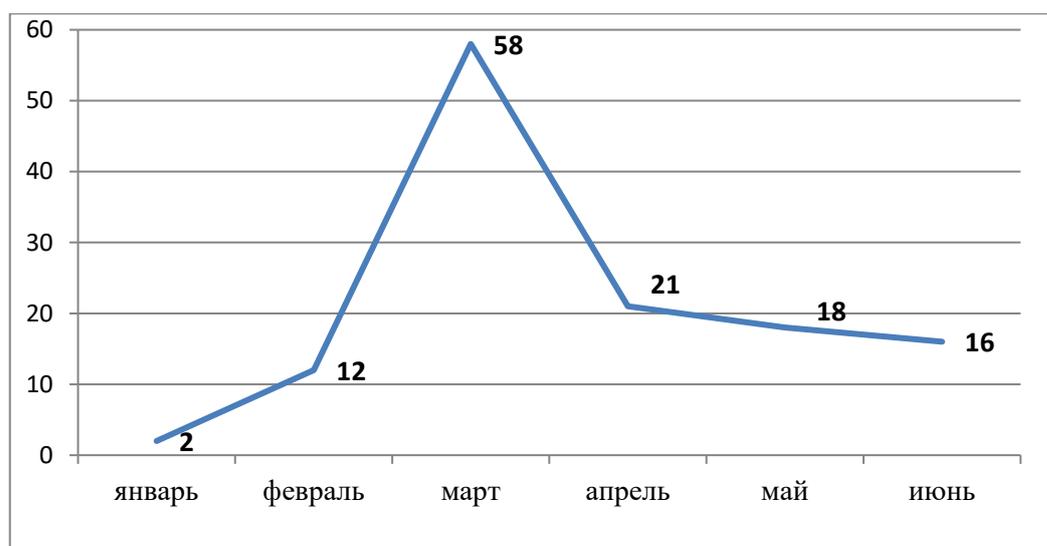


Рис. 2. Динамика подачи предложений по улучшениям в первом полугодии 2021 г.

Итоги конкурса были подведены в середине мая 2021 г. Тем не менее, по окончании конкурса интерес к подаче предложений остался гораздо выше, чем в среднем по итогам 2020 г., что видно из количества предложений, поданных в мае и июне. За последующие месяцы 2021 г. данные уже не запрашивались.

В целом рассмотренные мероприятия, направленные на совершенствование СППУ на предприятии АО «Таганрогский морской торговый порт», обнаружили свою эффективность в результате повторного анкетирования производственного персонала в июле 2021 г. (см. табл. 1). Сравнительный анализ данных 2020 и 2021 гг. показывает существенный рост вовлеченности работников в процесс подачи предложений. Существенно возросло количество сотрудников, считающих, что каждый должен заниматься постоянным совершенствованием на рабочем месте – с 9% до 69%. Следовательно, можно считать, что внедряемые мероприятия являются обоснованными и валидными.

Чтобы полученный эффект не был кратковременным важно развивать у сотрудников внутреннюю мотивацию, т.к. удовлетворение от самого процесса и результата работы, возможность наиболее полной самореализации в трудовой деятельности являются положительными, эффективными и наиболее предпочтительными факторами, способствующими росту профессионализма персонала [13]. Внутреннюю мотивацию целесообразно развивать в рамках единой корпоративной культуры, пропагандирующей ценности личного профессионального роста посредством стремления к совершенствованию своего рабочего места и производственного процесса на предприятии в целом. Важным инструментом формирования корпоративной культуры целесообразно рассматривать распространение идеологии бережливого производства посредством целенаправленного информирования и обучения сотрудников [14]. В процессе обучения работники могут совершенствовать свои профессиональные навыки, изучать принципы бережливого производства, анализировать производственные проблемы и ситуации с позиции их

самостоятельного решения на рабочем месте. Эти направления работы рассматриваются нами как перспективы для дальнейших исследований.

Список литературы

1. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Актуальные проблемы управления инновационной активностью персонала промышленных предприятий – Текст: непосредственный // Дискуссия. - 2019. - Вып. 96. - С. 46-60.
2. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства: мини-руководство по внедрению методик бережливого производства – Текст: непосредственный / Майкл Вэйдер; пер. с англ. [А. Баранов, Э. Башкардин]. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. - 124 с.
3. Луйстер. Т. Бережливое производство: от слов к делу / Том Луйстер, Дон Теппинг; [пер. с англ. А. Л. Раскина]. – Текст : непосредственный. - М.: Стандарты и качество, 2017. - 128 с.
4. Мхитарян А.Ю. Проблемы разработки и реализации программ инновационного развития в организациях Российской Федерации / А.Ю. Мхитарян // Век качества. - 2020. - № 2. - С. 35-44.
5. Балина Т.Н., Гализина С.О. Анализ причин текучести кадров в их взаимосвязи с удовлетворенностью трудом // Труды института бизнес-коммуникаций. Т. 9. / Минобрнауки РФ ; ФГБУ ВО «С.-Петерб. гос. ун-т промышленных технологий и дизайна»; под общ. ред. М.Э. Вильчинской-Бутенко. - СПб.: СПбГУПТД, 2021. - С. 6-10.
6. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Теоретические основы стимулирования инновационной деятельности менеджеров предприятий // Экономика труда и управление персоналом. - 2017. - № 2. - С.112-121.
7. Гализина С.О. Анализ системы обучения персонала АО «Таганрогский морской торговый порт» / Материалы XXI национальной научной конференции (с международным участием) «Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления вопросы правоприменения и подготовки кадров», 20 апреля. - Таганрог; Изд-во ЧОУ ВО ТИУиЭ, 2020. - С. 288-291.
8. Абдуллин И.А., Туюшева А.И., Матухин Е.Л. Внутрифирменное обучение персонала бережливому производству как ресурс развития промышленного предприятия // Вестник Казанского технологического университета. - 2013. - № 5. - С. 269-273.
9. Лескова Т.М., Груздева Л.С. Непрерывное обучение как основа эффективной реализации механизмов системы менеджмента качества // Вестник ЗабГУ. - 2018. - № 8. - С. 119-126.
10. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб: Изд-во «Питер», 2002. - 480 с.

11. Похорова М.В., Ким В.В. Структура мотивации трудовой деятельности на разных стадиях организационного развития // Вестник ННГУ. - 2012. - № 1-1. - С. 363-369.
12. Бабаева Т.Б., Егорова И.А., Савченко Н.А. Нравственные ориентиры управления развитием профессиональной компетентности персонала // Бизнес. Образование. Право. - 2021. - № 1(54). - С. 174-178. - DOI 10.25683/VOLBI.2021.54.165.
13. Балина Т.Н. Формирование удовлетворенности трудом у работников производственного департамента в организации промышленного типа / Т.Н. Балина, Л.Ю. Теплякова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. - 2020. - № 2(32). - С. 84-90.
14. Маркова Н.А., Марков Д.А. Особенности процесса обучения в бережливом производстве // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. - 2018. - № 5. - С. 129-140.

**Improvement of the system for submitting proposals for improvement
at the enterprise
(JSC «Taganrog Commercial Sea Port»)**

Balina Tatyana Nikolaevna,
*Ph.D. in Psychological sciences, associate professor, professor of the
Management Chair, Taganrog Management and Economics Institute;
347905, Taganrog, Petrovskaya str., 45*
[*t.balina@tmei.ru*](mailto:t.balina@tmei.ru)

Galuzina Snezhana Olegovna,
*marketer with the duties of a referent of the documentation support group of the
Taganrog Commercial Sea Port JSC;
347922, Taganrog, Komsomolsky Descent str., 2*
[*s.galizina@seaport.ru*](mailto:s.galizina@seaport.ru)

The article considers the features of the functioning of the system for submitting proposals for improvements in JSC "Taganrog Commercial Sea Port" (Taganrog). During the survey of a representative sample of production personnel, it was revealed that at the stage of implementing the system, the involvement of employees and middle managers remained low. In order to improve the system of submitting proposals for improvement, it is proposed, firstly, to supplement the existing system of training employees with information and training activities aimed at forming a loyal attitude to the ideology, principles, tools of lean production; secondly, to introduce the principles of personal responsibility of the head for the number and quality of submitted proposals in his department; thirdly, on the basis of an empirical study of the characteristics of the motivation of employees of production personnel, to implement measures aimed at developing a system of material and moral incentives.

The proposed measures have been implemented since January 2021. On the basis of a comparative analysis of the data of the primary and repeated survey of production personnel, a conclusion is made about the growth of employee involvement in the process of submitting proposals. In general, the attitude to innovation activities at the enterprise has changed significantly. Therefore, it can be considered that the implemented measures are justified and valid.

Keywords: suggestions for improvement; staff training; staff incentives; lean manufacturing; innovation potential; human resource management; staff involvement; motivation of professional activity.