**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

***Кафедра "Економіка і підприємництво"***

***Спеціальність 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"***

***Спеціалізація "Управління персоналом та економіка праці"***

***"ЗАТВЕРДЖУЮ"***

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ доц. Семененко І.М.

"6" листопада 2017 р.

**ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

**1. Студент**: Михаленко Дмитро Михайлович

**2. Група:** УПЕП-16дм

**3. Тема роботи**: «Система управління ідеями співробітників Луганської ТЕЦ»

**Затверджена наказом по університету** "25" жовтня 2017 р. № 222/08-01

**4. Термін здачі студентом закінченої роботи** 15 січня 2018 р.

**5. Початкові дані роботи**: Документація за проектом «Новатор».

**6. Зміст дипломної роботи (основні питання):** сучасні підходи до вдосконалення виробництва, сутність управління ідеями персоналу, сучасні підходи до управління ідеями та знаннями співробітників, особливості впровадження та роботи системи «Новатор», отримані ефекти.

**7. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов’язкових креслень):** таблиці, рисунки, схеми, додатки, які пояснюють логвку та хід дослідження в межах виконання магістерської роботи.

**8. Календарний план виконання роботи:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Назва етапу | Термін виконання | Примітка |
| 1 | Аналіз літератури з тематики дипломної роботи | Листопад-грудень 2017 |  |
| 2 | Робота над розділом 1 | Листопад 2017 |  |
| 3 | Робота над розділом 2 | Листопад 2017 |  |
| 4 | Робота над розділом 3 | Грудень 2017 |  |
| 5 | Робота над вступом та висновками | Грудень 2017 -січень 2018 |  |
| 6 | Оформлення роботи, підготовка роздавального матеріалу та доповіді | Січень 2018 |  |

**Студент-дипломник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Михаленко Д.М.

(підпис) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Хандій О.О.

(підпис) (прізвище та ініціали)

**Дата видачі завдання "7" листопада 2017 р.**

**РЕФЕРАТ**

Загальний обсяг магістерської роботи складає \_\_\_\_ аркушів, робота містить 4 рисунка, 3 таблиці, 40 літературних джерел, 6 додатків.

Ключові слова: система безперервного вдосконалення, управління ідеями співробітників, інновації, витрати, конкурентоспроможність, інновації.

У магістерській роботі розглянуто особливості впровадження та організації роботи системи безперервного вдосконалення «Новатор» на Луганській ТЕЦ, яка входить в структуру компаній ДТЕК. Описано процедуру управління ідеями співробітників Луганської ТЕЦ, економічні ефекти від запропонованих пропозицій та інноваційних рішень.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ | 7 |
| * 1. Сучасні підходи до підвищення продуктивності зниження витрат і впровадження інновацій | 7 |
| * 1. Управління ідеями в компанії як елемент менеджменту по впровадженню інновацій | 10 |
| * 1. Система безперервного вдосконалення «Новатор» | 14 |
| РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ І ПРОЦЕДУРИ ВДОСКОНАЛЕНЬ, ЯКІ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ НА ЛУГАНСЬКОЇ ТЕЦ | 20 |
| * 1. Інструменти вдосконалень | 20 |
| 2.2. Процедура управління ідеями співробітників Луганської ТЕС | 29 |
| ВИСНОВКИ | 46 |
| ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА | 47 |
| ДОДАТКИ | 51 |
| Додаток А Процедура управління ідеями співробітників ДТЕК, Луганська ТЕЦ | 52 |
| Додаток B Бланк подачі пропозицій | 54 |
| Додаток C Луганська ТЕЦ. Якість інформування співробітників по проекту «Новатор» | 55 |
| Додаток D Система безперервного вдосконалення «Новатор». Концепція і цілі. | 68 |
| Додаток E Впровадження інструменту «5С» на Луганській ТЕЦ | 89 |
| Додаток F Проміжні результати діагностики Луганської ТЕЦ | 95 |

Вступ

Луганська теплова електростанція (ТЕЦ) – входить до складу компанії ДТЕК - української компанії, яка прагне до лідерства на європейських енергетичних ринках. Але досягти лідерства непросто - Компанії належить конкурентна боротьба в складних ринкових умовах. У нашій країні існує профіцит вугілля, в той час як за межами України конкуренти виробляють дешевшу і якісну продукцію. У вітчизняній генерації більшість потужностей виробили свій ресурс. Очевидне рішення - оновлення, але діючі тарифи на електроенергію не покривають витрати на її виробництво.

Що робити в існуючих умовах? Шукати внутрішні резерви для зниження собівартості і підвищення якості вугілля, надійності, ефективності і маневреності енергоблоків, якості обслуговування споживачів електроенергії. Тільки так ДТЕК стане конкурентоспроможною Компанією, щоб в майбутньому зберегти своїх клієнтів і не поступитися ринок зарубіжним компаніям.

Сьогодні багато підприємств ДТЕК використовують напрацювання минулих років, у тому числі теорію наукової організації праці, яка приділяє велику увагу і раціоналізації, і усуненню втрат, і підвищенню продуктивності. Але на практиці застосовуються тільки окремі інструменти вдосконалення виробництва, і відбувається це частенько нерегулярно. Ефект є, але недостатній для того, щоб істотно посилити ринкові позиції ДТЕК і створювати дійсно конкурентоздатний продукт. Систематизувати роботу по пошуку внутрішніх ресурсів, усунути втрати і розкрити творчий потенціал співробітників покликана система безперервного вдосконалення ДТЕК - Новатор. Відповідно до Стратегії ДТЕК 2030, в 2013 році Компанія завершила реалізацію проекту «Вертикаль», спрямованого на підвищення ефективності системи управління. Наступний етап - підвищення ефективності бізнесу. Прибрати його можна за допомогою модернізації устаткування підприємств і удосконалення виробничих процесів за допомогою системи Новатор – системи в основу якої покладено підхід щодо управління ідеями співробітників.

ДТЕК виробляє власну систему безперервного вдосконалення з урахуванням особливостей виробництва. Основні завдання такої системи:

- доповнити корпоративну культуру елементами, що дозволяють розкрити творчий потенціал співробітників, відкрити можливості для впровадження їх ідей;

- упорядкувати виробничі процеси, усунути або мінімізувати втрати, що призводять до зростання собівартості, зниження виробництва, аварійності;

- поліпшити умови праці, навести порядок на робочих місцях.

Таким чином, метою магістерської роботи є дослідження система управління ідеями співробітників Луганської ТЕЦ.

Мета роботи визначила наступні завдання дослідження:

* розглянути сучасні підходи до вдосконалення виробництва, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки організації виробництва;
* сформувати загальні положення підходу з управління ідеями як елементу менеджменту з управління та впровадження інновації;
* описати структуру системи безперервного вдосконалення "Новатор";
* визначити сутність інструментів і процедур з вдосконалення виробництва;
* описати процедуру управління ідеями співробітників;
* дослідити реакцію персоналу на впровадження системи «Новатор»;
* показати результати впровадження системи.

Об'єктом дослідження є система управління ідеями співробітників Луганської ТЕЦ.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління ідеями персоналу.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

* 1. Сучасні підходи до підвищення продуктивності зниження витрат і впровадження інновацій

Засновником концепції бережливого виробництва вважається Тайіті Воно, який почав роботу в ToyotaMotorCorp у 1943 році. Через два роки після старту його кар'єри в компанії Японія програла війну. Щоб вижити в умовах економічного спаду і залишитися передовою державою, їй необхідно було задіяти весь свій інтелектуальний потенціал. Приклад лідерства галузі показувала Америка. Десятиліттями країна нарощувала виробництво за рахунок впровадження потокових конвеєрів і зменшення номенклатури моделей автомобілів. Концепція масового виробництва ефективно використовувалася в багатьох галузях. Японці зрозуміли: щоб наздогнати Америку, потрібно розробити свою власну систему виробництва [1].

Toyota достигла результату не завдяки збільшенню закупівель металу для автомобілів, не розширенням виробничих площ та набором кадрів, не посиленим налагодженням масового виробництва. Компанія організувала випуск широкої номенклатури моделей автомобілів невеликими партіями по абсолютно нової, винайденої співробітниками Toyota, системі з ідеологічною основою - прагненням до постійного вдосконалення, поступовим, але безперервним поліпшенням [1]. Зараз виробнича система Toyota вже не є їх фірмовим секретом, японці із задоволенням діляться своїм досвідом з виробниками інших країн. Спочатку досвід підприємства був сконцентрований в автомобілебудуванні. Потім концепція стала застосовуватися в торгівлі, сфері послуг і навіть комунальному господарстві, охороні здоров'я, збройних силах і державному секторі. Про практики компанії Toyota почали розмову як про міжнародну філософію менеджменту. Сьогодні інструменти бережливого виробництва використовують тисячі компаній по всьому світу, серед них є багато тих хто працюють в паливно-енергетичного секторі: Росатом, Мосенерго, CezGroup, Schlumberger, Shellі та інші [2]. Засновник виробничої системи Toyota - Тайіті Воно - виділяв сім основних видів втрат. Це дефекти, запаси, непотрібні переміщення людей, транспортування матеріалів, очікування, зайва обробка і перевиробництво [3]. Послідовники Тайіті Воно додали до цього списку восьмий вид втрат - нереалізований людський потенціал [4].

Таблиця 1

Ключові джерела витрат на виробництві

|  |  |
| --- | --- |
| Дефекти | Будь-яка зайва робота збільшує втрати підприємства. Усунення дефектів це зайва робота, виконувана понад необхідної. Щоб усунути втрати від дефектів, необхідно:  • визначити основні причини їх виникнення та усунути їх  • ввести стандартизовані методи роботи  • контролювати якість продукції на кожному етапі виробництва  • використовувати засоби попередження помилок. |
| Транспортування | Переміщення на відстані, які більше необхідних, створення тимчасових місць розміщення і зберігання , зайві переміщення з місця на місце матеріалів, людей, інформації ведуть до: пошкодження, усадки, втрати, розкраданням матеріалів Щоб уникнути цих втрат, потрібно:  • максимально скоротити відстані будь-яких перевезень  • ліквідувати всі місця тимчасового зберігання матеріалів |
| Перевиробництво | Перевиробництво - виробництво зайвої продукції або її виготовлення до виникнення реального попиту. Воно веде до проблем зі збутом, а в офісах - до створення непотрібних документів або надлишкової інформації, до споживання додаткових ресурсів, необхідності зберігання надлишків продукції. Щоб скоротити втрати від перевиробництва, слід:  • підвищити точність планування і виробляти продукцію в обсягах, необхідних споживачеві, в зазначені ним терміни  • встановити виробничі норми і стандарти для кожного робочого місця  • передбачити сигнали, що запобігають передчасному запуск виробництва |
| Непотрібні переміщення | Непотрібні переміщення - це будь-які рухи, які не обов'язково здійснювати для успішного виконання операції. Це і пошуки потрібних деталей, і необхідність тягнутися за інструментами, і ходьба. Найчастіше непотрібні переміщення - наслідок неправильного планування робочих місць і неефективною організації трудового процесу. Щоб уникнути зайвих рухів, важливо:  • розташовувати обладнання та інструменти загального користування в центральній частині приміщення, придбати додаткове обладнання для окремих ділянок і офісів  • стандартизувати папки для документів, висувні ящики, шафи і стенди для інструментів, застосовувати колірне кодування  • розташовувати файли і інструменти таким чином, щоб полегшити доступ до них |
| Простої | Простої - це будь-які очікування людей, документів, обладнання або інформації. В ході очікування не створюється цінність - ніхто не хоче оплачувати простої. На будь-якому підприємстві непоодинокі випадки, коли співробітники підлягає очікують підписів начальників, можливості скористатися зайнятим обладнанням, надходження матеріалів від постачальників, транспорту і так далі. Щоб уникнути простоїв в роботі необхідно:  • підвищити якість планування робіт  • усунути всі непотрібні дії, рівномірно розподілити робочі навантаження  • забезпечити виробництво всім необхідним обладнанням, транспортом і своєчасними поставками запчастин і матеріалів |
| Надлишкова обробка | Надлишкова обробка - це виконання операцій, які не впливають на задоволеність споживача. Це - використання більш дорогого устаткування і матеріалів, ніж потрібно, взаємні перевірки виконаної роботи різними співробітниками, численні розгляду документів і результатів робіт. Споживач не готовий за це платити. Щоб не витрачати час і кошти на надлишкову роботу, важливо:  • сформулювати чіткі, орієнтовані на задоволення вимог замовника стандарти для кожного процесу  • визначити, які погоджують підписи на документах дійсно необхідні, від зайвих відмовитися |
| Надлишкові запаси | Зберігання матеріалів, запчастин і готової продукції вимагає додаткових площ, збільшує витрати на навантаження, транспортування, обслуговування складів, веде до пошкодження і старіння продукції. Надлишкові запаси можуть мати негативний вплив на безпеку, захаращуючи проходи і виробничі площі. Щоб цього уникнути, важливо:  • виробляти на кожній дільниці або робочому місці тільки ту кількість продукції, яка потрібна споживачам, що знаходяться на наступних етапах виробничого процесу  • визначити необхідний рівень матеріальних запасів на кожному етапі виробництва і звести його до мінімуму за рахунок підвищення надійності логістичних процесів  • своєчасно утилізувати непотрібні елементи |
| Нереалізований потенціал співробітників | Неуважне ставлення до ідей співробітників, а також ситуації, коли досвідчений працівник виконує роботу, яка не вимагає високої кваліфікації. Ще один приклад цієї втрати - це відмова від використання особистих якостей, знань або умінь співробітників, які лежать поза рамками традиційних «посадових обов'язків». Щоб усунути такі втрати, необхідно:  • уважно ставиться до ідей своїх співробітників  • заохочувати їх бажання поліпшити процеси і підвищити ефективність  • розподіляти завдання відповідно до знаннями і навичками співробітників |

* 1. Управління ідеями в компанії як елемент менеджменту по впровадженню інновацій

Ведення систематичної інноваційної діяльності на підприємстві передбачає наявність значної бази корпоративних знань, великий потенціал співробітників і ефективну систему управління людьми. Втім, сьогодні все важче стає знаходити ефективні інструменти та підходи, завдяки яким керівництво може впливати на підвищення конкурентоспроможності компанії, створювати умови, при яких стає можливим постійний розвиток організації. [5-6]

Одним з таких дієвих інструментів і шляхів забезпечення високої ефективності діяльності компанії більшість сучасних фахівців [5] бачать в управлінні ідеями співробітників компанії. Адже саме вони, як ніхто, знає компанію якнайкраще. На практиці це реалізується в різних формах. Давно відомі японські гуртки якості, підтримка ініціатив працівників в рамках методології управління «бережливе виробництво» (lean manufacturing), тотального управління якістю (total quality management) в передових компаніях налагоджена чітка система реалізації раціоналізаторських пропозицій. Останнім часом розвиток інноваційних пропозицій співробітників нерідко організовується в рамках сучасної системи управління ідеями (idea management system) [7].

Система управління ідеями являє собою формалізований процес, що охоплює п`ять фаз (рис.1).

**Народже-ння ідей**

**Формування певинного пулу ідей**

**Розвиток і збагаче-ння ідей**

**Управлін-ська оцінка ідей**

**Відбір ідей для практичної реалізації**

**І етап**

**ІІ етап**

**ІІІ етап**

**ІV етап**

**V етап**

Рис. 1 Система управління ідеями співробітників компанії [8]

I. Народження ідей. Перш ніж збирати і розглядати ідеї, необхідно розробити загальні критерії для їх первинного відбору. Критерії повинні служити цілям бізнесу і бути зрозумілими для персоналу. Рушійною силою інновацій є корпоративна стратегія, причому вона ж обмежує і поле для інноваційних ідей. Наприклад, якщо компанія ставить за мету проникнення на ринки Південно-Східної Азії, то пропозиції, пов'язані з початком освоєння європейських ринків, можуть виявитися передчасними. Основою бізнес-активності компанії є загальний напрям розвитку і цілі компанії, які і утворюють стратегічне поле для інновацій. Стратегічне поле включає в себе місію і цілі компанії, сьогодення і майбутнє становище фірми, динаміку ринку, конкурентне, правове і макроекономічне середовище, а також впливає на критерії прийняття управлінських рішень, у тому числі і за інноваційними проектами.

II. Формування первинного пулу ідей. Насамперед потрібен організатор процесу управління ідеями, точніше - авторитетний лідер серед персоналу, який захоплений інноваціями, вірить у результат і здатний «запалити» всю компанію ідеєю збору та просування перспективних пропозицій від усіх співробітників, незалежно від їх службового становища і роду занять. Такий лідер може очолити групу з інновацій, яка стає каталізатором і провідником цього процесу. Для виявлення новаторських ідей група з інновацій проводить із співробітниками компанії регулярні відкриті інноваційні сесії. Формат сесії вибирається керівником групи з інновацій з урахуванням особливостей корпоративної культури. Завдання - створити під час сесії максимальні умови комфорту для ініціаторів ідей. Бажано не передбачати участь керівників підрозділів в сесії разом зі своїми підлеглими. Під час інноваційної сесії учасники висловлюють власні ідеї і коротко обґрунтовують їх корисність для компанії. Концептуальна основа сесії - ідеї повинні бути корисні для розвитку компанії відповідно до корпоративної стратегії. Кожна ідея обговорюється, потім складається її короткий опис і формулюється корисність для компанії. По закінченні сесії модератор групи з інновацій, який виступає в ролі «неупередженого редактора», направляє опис ідеї її автору на верифікацію.

III. Розвиток і збагачення ідей. Співробітники компанії можуть пропонувати схожі ідеї. Таким чином, якщо при наявності працюючого механізму подачі думок не буде передбачена можливість доступу до первинного пулу ідей всіх зацікавлених співробітників, неминучим виявиться поява однакових або схожих пропозицій, автори яких можуть і не підозрювати, що їхні ідеї вже сформульовані кимось із колег. Якщо ж є можливість коментувати і доповнювати вже сформульовані ідеї, то їх дублювання не відбувається, а самі ідеї збагачуються. Доступ до банку первинних ідей може бути здійснений через внутрішній корпоративний веб-портал по мережі інтранет і регулюватися наданням прав доступу до відповідних сторінок. Модератор групи з інновацій, заручившись згодою учасників обговорення ідеї та її автора, доповнює опис ідеї. У такому «покращеному» вигляді ідея і потрапляє в «управлінський фільтр».

IV. Управлінська оцінка ідей. Для оцінки ідей необхідна якась єдина «система координат», яка дозволяла б порівнювати між собою самі різні за змістом і масштабом ідеї. Серж Асенсіо, засновник і керуючий директор консалтингової компанії Topline Group рекомендує двомірний підхід до оцінки ідей, що передбачає застосування двох параметрів: корисність ідеї для компанії і зусилля для її реалізації. Ці критерії можуть бути застосовані для ідей будь-якого змісту незалежно від їх специфічних особливостей. Оцінка ідей за даною схемою дозволяє відокремити саму ідею від її автора - важлива деталь в ситуації, коли нецікаві, бліді ідеї ініціюються співробітниками з високим ієрархічним статусом, а багато дійсно перспективних пропозицій приходять від фахівців компанії, не зайнятих на управлінських посадах.

V. Відбір ідей для практичної реалізації. Залежно від прийнятого регламенту роботи інноваційного комітету остаточне рішення про відбір ідей, намічених до реалізації, може бути прийняте як колегіально, за допомогою документально описаної процедури голосування, так і одноосібно головою комітету, після того як обговорення всіх ідей зі списку завершено. За підсумками обговорення для кожної ідеї може бути винесений, наприклад, один з наступних вердиктів: ідея приймається до виконання з призначенням відповідального виконавця і терміну реалізації; ідея відправляється на доопрацювання з переліком питань на уточнення і терміном наступного її подання на засідання комітету; ідея відправляється в архів [9-11].

Слід пам’ятати ще про одну сторону системи управління ідеями - заохоченні авторів успішних ідей. По-перше, заохочення засвідчують, що компанія цінує хороші ідеї. По-друге, заохочення надихають співробітників на нові ідеї та формулювання їх у більш опрацьованому вигляді. Заохочення можуть мати форму корпоративних подарунків, підвищень по службі або листа подяки від керівника компанії. Фірма також може розробити спеціальну систему «інноваційних окулярів» для ініціаторів ідей, що дає можливість найбільш успішним співробітникам як заохочення брати участь у професійних міжнародних конференціях або семінарах чи отримувати грошові премії.

Таким чином, підводячи підсумок, можна сказати, що завдання управління ідеями починає відігравати все більшу роль у системі менеджменту, а пошук шляхів її вирішення стає однією з найважливіших умов забезпечення конкурентоспроможності сучасних компаній.

* 1. Система безперервного вдосконалення «Новатор»

ДТЕК виробляє власну систему безперервного вдосконалення «Новатор» з урахуванням особливостей виробництва [12]. Основні завдання системи:

• доповнити корпоративну культуру елементами, що дозволяють розкрити творчий потенціал співробітників, відкрити можливості для впровадження їх ідей; • упорядкувати виробничі процеси, усунути або мінімізувати втрати, що призводять до зростання собівартості, зниження виробництва, аварійності тощо, поліпшити умови праці, навести порядок на робочих місцях.

Щоб впровадити і забезпечити сталий розвиток системи Новатор, в кожному бізнес-блоці створені профільні підрозділи по операційним поліпшенням. Також на всіх підприємствах ДТЕК формуються підрозділи по операційним поліпшень. Для організації та координації робіт всіх учасників впровадження нової системи була створена проектна група, яка складається з фахівців, що відповідають за підтримку впровадження за різними функціональними напрямками. Реалізацію Новатора курирує Координаційна рада (КР). До його складу входять директора бізнес-блоків і виробничих підприємств. Координаційний рада відповідає за постановку цілей програми, контролює і затверджує результати на кожному етапі, а також забезпечує необхідні для виконання завдань ресурси. Керівництво проекту здійснює оперативний контроль над ходом реалізації Новатора, забезпечує координацію дій всіх учасників, інформує Координаційну Раду про поточний статус процесів.

Таблиця 2

Команда впровадження системи «Новатор»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Координаційна рада | | | | | | |
| Всеволод  Старухін  Директор  з фінансів ДТЕК, Голова КР | Андрій  Смірнов  Директор по видобутку вугілля ДТЕК | Дуісен  Мергалієв  В. о. директора з генерації електро­енергії ДТЕК | Ігор  Маслов  Директор з дистрибуції та збуту електроенергії ДТЕК | Олександр  Кучеренко  Директор з управління персоналом ДТЕК | Олександр  Фоменко  Генеральний директор Київенерго | Сергій  Коровін  Член Наглядової ради ДТЕК |
| Керівництво проекту | | | | | | |
| Євген Леденьов  Керівник проектної групи по операційним поліпшенням ДТЕК | | | | Юлія Ряховская  Керівник департаменту з внутрішнього консалтингу ДТЕК | | |
| Проектна група | | | | | | |
| Ганна  Башкатова  менеджер департаменту з внутрішнього консалтингу ДТЕК | Ігор  Сідоренко  Провідний спеціаліст департаменту по внутрішньому консалтингу ДТЕК | Вікторія Риндіна Менеджер відділу по інформаційній роботі з співробітниками ДТЕК | Олександр Шамрай Головний спеціаліст Офісу виконавчого директора ДТЕК | Олена Вишневецька Провідний спеціаліст Офісу виконавчого директора ДТЕК | Ксенія Нестеренко Головний спеціаліст відділу з навчання ДТЕК | Ігор Вовк Начальник відділу з управління персоналом Електроналагодження |
| Комітети бізнес-блоків Компанії | | | | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бізнес-блок  Вугілля | Бізнес-блок  Генерація | Бізнес-блок  Дистрибуція | Комітет  Київенерго |
| • Директор біз- | • Директор біз- | • Директор біз- | • Генеральний |
| нес-блоку | нес-блоку | нес-блоку | директор КЕ |
| • Керівник | • Керівник | • Керівник | • Функціональні |
| департаменту по | департаменту по | департаменту по | директори КЕ |
| операційним | операційним | операційним | • Директори |
| поліпшенням | поліпшенням | поліпшенням | структурних |
| бізнес-блоку | бізнес-блоку | бізнес-блоку | підрозділів |
| • Керівники | • Руководители | • Керівники | • Керівник |
| виробничих- | производствен- | виробничих- | Департаменту по |
| підприємств | ных предприятий | підприємств | Операційним поліпшенням улучшениям |
| Робочі групи на виробничих підприємствах | | | |
| Група | Група | Група | Група |
| виробничого | виробничого | виробничого | виробничого |
| підприємства | підприємства | підприємства | підприємства |
| • Керівник - | • Керівник - | • Керівник - | • Керівник - |
| Директор ВП | Директор ВП | Директор ВП | Директор ВП |
| • Головний інженер | • Головний інженер | • Головний інженер | • Головний інженер |
| • Начальник відділу ОУ | • Начальник відділу | • Начальник відділу | • Начальник відділу ОУ |
| ОУ | ОУ | ОУ | ОУ |
| • Співробітники ООУ/ | • Співробітники | • Співробітники | • Співробітники ООУ/ |
| Навігатори | Навігатори | Навігатори | Навігатори |

Проектна група забезпечує планування і організацію етапів програми, відстежує статус ініціатив і рішень КР, надає методологічну підтримку програми, консолідує отримані результати і досягнуті економічні ефекти [12-14].

Навігаторам в проекті відводиться важлива роль - вони є провідниками операційних поліпшень на виробництві, допомагають колегам зробити кожну операцію максимально простою та ефективною. У тісній співпраці з технічними співробітниками і технічними фахівцями підприємств вони аналізують і моделюють роботу підрозділів і процесів підприємства, розробляють і впроваджують різні заходи щодо підвищення ефективності, розвитку системи управління ідеями і мотивації персоналу. Навігатори також консультують і навчають робітників і керівників виробничих підприємств.

Навігатори - це проектні менеджери, вибрані зі співробітників підприємства і які пройшли навчання методикам Новатора [11, 13-15]. Відбір навігаторів здійснюється в кілька етапів.

Таблиця 3

Відбір персоналу на ролі навігаторів

|  |  |
| --- | --- |
| Структура | Зміст |
|  | Заповнення анкети та оцінка проводиться для первинного відбору бажаючих стати членами команди безперервного вдосконалення.  Тест, який містить до 10 аналітичних задач, повинен визначити кандидатів з прийнятним рівнем математичних навичок для роботи навігатором.  Розуміння особистісних характеристик, досвіду та мотивації кандидатів дозволяє вдало сформувати команду з мотивованих, націлених на результат навігаторів, які вміють працювати в команді.  2-3 математичні задачі для вирішення в реальному часі дозволяють підтвердити здатності навігаторів, а також перевірити їх навики справлятися з проблемами в режимі реального часу.  Невелика бізнес-ситуація (кейс) щодо вирішення проблеми або розробці ініціативи визначають здатність навігатора до розвитку навичок структурного мислення та креативності.  В ході тренінгу навігаторів визначається фінальна команда, яка володіє максимально розвиненими і збалансованими навичками і потенціалом для розвитку. |

Перші навігатори з'явилися на пілотних підприємствах Новатора - Луганської ТЕС і ШУ Тернівське. Після старту впровадження системи Новатор на цих підприємствах 200 осіб виявили бажання стати навігаторами. При відборі навігаторів претенденти продемонстрували високі результати під час тестування і вирішення бізнес-завдань на попередніх етапах відбору, які проводили представники робочої групи системи безперервного поліпшення ДТЕК, а також служби по операційним поліпшенням станції і шахтоуправління і консультанти The Boston Consulting Group (BCG). На останньому етапі співробітники брали участь в тренінгах. Під час навчання за роботою групи спостерігали експерти, які в результаті вибрали 33 навігатори: 15 співробітників Луганської ТЕС і 18 - шахтоуправління Тернівське. Також в команду навігаторів Луганської ТЕС увійшли співробітники Київенерго, Ладижинської ТЕС, Запорізької ТЕС, Крименерго, Донецьк-обленерго, Високовольтні мережі і Дніпрообленерго. До співробітників ШУ Тернівське приєдналися представники Першотравенського ремонтно-механічного заводу, Павлоградської ЦЗФ і шахти Комсомолець Донбасу. Після того, як система була побудована на «пілотів», ці співробітники почали передавати позитивний досвід на свої рідні підприємства. Потім були відібрані навігатори на підприємствах «другої хвилі»: шахті Комсомолець Донбасу, Першотравенськ ремонтно- механічному заводі, ЦЗФ Павлоградської, Ладижинській і Запорізькій ТЕС, Дніпро- обленерго. В середині 2014 року відбір стартував на підприємствах третьої хвилі. У 2013 році система Новатор була впроваджена на двох пілотних підприємствах - Луганської ТЕС і ШУ Тернівському. У 2014 році запланована реалізація системи Новатор у всіх бізнес-блоках Компанії [11].

За свою роботу навігатори отримують гідну винагороду. По-перше, це можливість навчання: в рамках Новатора передбачається проведення великої кількості семінарів і тренінгів, спрямованих на розвиток різних знань і навичок. Навігатори проходять навчання базовим і поглибленим пакетам MS Office, MS Project, модуль з управління проектами, отримують поглиблені знання з інструментів бережливого виробництва і навичкам оцінки і розрахунку ефекту від впровадження ініціатив. По-друге, як показує досвід реалізації таких проектів в інших компаніях, самих ініціативних співробітників очікує кар'єрний ріст. Більш того, для навігаторів розроблена спеціальна система мотивації, яка передбачає можливість отримання щоквартальної премії за результатами роботи в рамках проекту і премії за результатами досягнення цілей проекту. Етапи і терміни впровадження системи «Новатор». На кожному підприємстві цей процес відбувається в чотири етапи [16-18]:

• тиражування ініціатив (на постійній основі);

• підготовка до впровадження Новатора (тривалість - 5 місяців);

• впровадження системи (тривалість - 6 місяців);

• підтримка системи на безстроковій основі.

Тиражування ініціатив. На підприємстві проводиться пошук заходів, які можуть істотно поліпшити виробництво на аналогічному обладнанні інших підприємств ДТЕК і вноситься в єдину базу Компанії. Кращі заходи впроваджуються. Основні кроки етапи:

• збір і облік ініціатив;

• аналіз застосовності;

• розрахунок економічного ефекту;

• бюджетування;

• впровадження та контроль;

• підтвердження економічного ефекту.

Підготовка до впровадження Новатора. Етап починається з серії зустрічей з керівниками та співробітниками підприємства для обговорення цілей і завдань системи, особливостей впровадження для кожного конкретного шахтоуправління, станції або обленерго. Учасники зустрічей виробляють план впровадження Новатора. Потім стартує відбір навігаторів, які будуть впроваджувати систему.

Впровадження системи. На даному етапі проходить навчання навігаторів, керівників, співробітників підприємства основам і інструментам системи Новатор. Навігатори аналізують виробничу діяльність, виявляють процеси, які не створюють цінності для споживача, а також реальні і потенційні втрати на виробництві. За підсумками аналізу навігатори розробляють ініціативи, спрямовані на усунення втрат і оптимізацію процесів. Кожна ініціатива проходить оцінку за двома напрямками: очікуваному економічному ефекту і витрат на її впровадження. В результаті ініціативи діляться на три «хвилі». На початку впроваджуються ініціативи з максимальним економічним ефектом і мінімальними витратами.

Паралельно з цим співробітників навчають користуватися інструментами Новатора. На першому етапі - 5С і Управлінням ідеями. Програма 5С допомагає якісно організувати робочий простір. Другий інструмент регламентує порядок розгляду пропозицій, спрямованих на усунення втрат і оптимізацію виробничих процесів, допомагає визначити рівень винагороди авторів даних ідей. Підтримка системи на безстроковій основі. Даний етап передбачає вдосконалення виробничих процесів і усунення втрат на постійній основі. Згідно з концепцією Новатора, кожен виробничий процес має резерви для поліпшення. Повністю усунути всі втрати і оптимізувати всі виробництво за півроку - неможливо. Але можливо дати співробітникам знання, як зробити процес вдосконалення частиною повсякденної роботи.

**РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ І ПРОЦЕДУРИ ВДОСКОНАЛЕНЬ, ЯКІ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ НА ЛУГАНСЬКОЇ ТЕЦ**

2.1. Інструменти вдосконалень

Система «Новатор» об'єднує кілька інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємств [18,19].

А) Система передачі знань в системі «Новатор». На перших етапах Новатора співробітники, які допомагають його впроваджувати, активно навчаються. Навігатори, керівники і працівники підприємств знайомляться з системою бережливого виробництва, прийомами тайм-менеджменту, ведення презентації, вчаться працювати з офісними комп'ютерними програмами. «Одна з ключових завдань системи Новатор - залучення персоналу виробничих підприємств в процес змін на рівні не нижче 80%. Досягненню цієї амбітної мети служить унікальна система навчання. Вона поєднує в собі теорію і практику. Спочатку провідники змін - навігатори - з нуля вивчають основи бережливого виробництва, інструменти управління ефективністю, а після відточують знання в щоденній діяльності і на зустрічах з обміну досвідом з колегами підприємств ДТЕК. Через півроку вже навігатори впевнено навчають не тільки співробітників підприємств, а й керівників. Такий підхід робить можливим швидке поширення знань про систему всередині компанії. Так, в 2013 році основам безперервного вдосконалення було навчено близько 230 співробітників, а в 2014 році ця цифра складе вже понад 1500 осіб [18].

Питання з навчання персоналу стали актуальними ще в 2005 році, коли підприємства, діяльність яких була логічний ланцюжок від видобутку і переробки вугілля до виробництва і постачання електроенергії, об'єдналися в холдинг «Донбаська паливно-енергетична компанія» (ДТЕК), який став роботодавцем для 50 тис. осіб [19].

До моменту злиття всі підприємства розвивалися самостійно, отже, перед керівництвом компанії постало питання про уніфікацію програм підготовки кадрів. Відразу ж було заявлено про необхідність побудови в компанії системи навчання персоналу. Серед топ-менеджменту розгорілася дискусія про те, якою має бути ця система. У HR-менеджера будь-якої компанії є уявлення про те, як функціонує система навчання або корпоративний університет їх компанії. Але тільки за умови, що і лінійні керівники також усвідомлюють роль і важливість навчання персоналу, можна вважати, що впроваджені системи працюють успішно. У зв'язку з цим у нас народилася ідея про те, що найкраще місце для корпоративного університету - це голова менеджера. Якщо так, то нам потрібно побудувати корпоративний університет, в якому б лінійні менеджери відповідали за організацію навчання, діагностику потреби і розвиток персоналу своїх підлеглих самостійно. Ще в 2006 році навчання в компанії велося стихійно. Даний період розвитку системи навчання характеризувався централізованим бюджетом. Відповідно при його розподілі кожен лінійний менеджер намагався «відкусити» побільше коштів на навчання свого департаменту. При цьому завдання розвитку відсутніх компетенцій у співробітників відходила на другий план. У 2007 році підхід до навчання кардинально змінився. Була впроваджена система щорічної оцінки, розроблена система KPI і компетенцій. Кожен співробітник компанії брав участь в одному тренінгу з розвитку ділових навичок, компетенцій і однією професійною тренінгу. Який саме тренінг потрібен співробітнику, визначав безпосередній керівник. Розроблені поставлені для менеджерів KPI вимагали від них, крім іншого, і розвитку співробітників своїх відділів, причому тих, хто потім зможе донести отримані знання і навички до своїх колег. За цим принципам система навчання функціонувала весь рік. За цей час були враховані деякі нюанси, сформульовані чіткі правила.

Сьогодні система комплексного розвитку персоналу в ДТЕК виглядає наступним чином. Навчання проводиться за трьома напрямками - професійне навчання, навчання за компетенціями, за результатами оцінки та розвиток кадрового резерву. Керівнику кожного департаменту виділяються кошти для професійного навчання кількох співробітників. Обмежений бюджет стимулює лінійних менеджерів використовувати для навчання свого персоналу такі форми, як навчання силами власних фахівців, наставництво і делегування [20-23].



Рис.2. Етапи навчання персоналу в ДТЕК

Таким чином, менеджер направляє на навчання за потрібне навичкам певних співробітників або вчиться сам, а потім транслює отримані навички іншим працівникам департаменту. Втім, є можливість отримання додаткового фінансування вже в процесі за рахунок «каскадної системи», коли керівник підрозділу, в разі якщо йому не вистачає ресурсів для реалізації поставленого завдання, може звернутися до вищестоящого начальства і обговорити з ним можливість розподілу коштів. Такий підхід переслідує дві основні мети: по-перше, керівники підрозділів усвідомлюють, що саме на них лежить відповідальність за розвиток свого персоналу, по-друге, вони більш ефективно використовують кошти на навчання, орієнтуючись на ті завдання, які в даний момент вирішує департамент.

Потрібно відзначити, що запуск комплексної системи навчання в компанії був би неможливий без таких інструментів, як центр розвитку та оцінка персоналу (проводиться щорічно). В основу їх впровадження в ДТЕК була покладена існуюча на той момент модель компетенцій, яка представляє собою матрицю з чотирьох рівнів персоналу: фахівців, начальників відділів, керівників департаментів, дирекції та генерального директора. Вона влаштована таким чином, що менеджер володіє як компетенціями, якими він зобов'язаний володіти, будучи менеджером, так і компетенціями фахівців, які йому підпорядковуються. Відповідно компетенції керівника департаменту включають компетенції всіх тих людей, які знаходяться у нього в підпорядкуванні, а не тільки ті знання і навички, якими він повинен володіти, займаючи керівну посаду. Центр розвитку - триденна процедура, в якій беруть участь 6-8 учасників - складається з наступних етапів. Перший етап - так званий ассесмент-центр або безпосередньо центр розвитку. У перший день учасники проходять різні тести та інтерв'ю, вирішують кейси, грають в ділові ігри [24]. За їх поведінкою спостерігають асесори (спеціально навчені люди, які вміють оцінювати за компетенціями). У другий день асесори оцінюють поведінку учасників, проводиться інтегральна сесія. Обговоривши всіх учасників центру розвитку, для кожного з них складається ділової профіль. На третій день один зі спостерігачів зустрічається з двома учасниками центру розвитку і надає їм зворотний зв'язок, а саме розповідає про сильні і слабкі якості співробітника і про його компетенції, які необхідно розвинути для того, щоб бути більш успішним. Дуже часто лінійні менеджери ставлять запитання: кого саме підвищити на посаді, кому підняти заробітну плату, за що платити премію. Відповісти на них допомагає система щорічної оцінки, яка проводиться в нашій компанії. Спочатку замовником проекту щорічної оцінки виступав генеральний директор.

На сьогодні процес оцінки розділений на три блоки. Перший блок - зустріч підлеглого і його безпосереднього керівника, на якій потрібно відповісти на два питання: що зроблено (за допомогою KPI або поставлених цілей) і як зроблено (за допомогою компетенцій) [21, 25]. HR-менеджер в цьому процесі виступає в ролі організатора. Перед щорічної оцінкою він проводить презентацію для керівників відділів з тим, щоб вони чітко розуміли всі етапи і цілі процесу оцінки. Керівникам розповідають про принципи виплати премії, механізм формування індивідуального плану розвитку, перегляду зарплати і т. д. Другий блок - збір і аналіз даних, зібраних моїм департаментом в результаті оцінки. На цьому етапі персонал підрозділів поділяється на категорії, з менеджерами узгоджуються категорії, присвоєні працівникам, обговорюються і узгоджуються плани розвитку, нові зарплати і премії. На третьому (заключному) етапі рішення затверджуються і передаються від імені генерального директора всім співробітникам керівниками підрозділів. Як правило, вона передбачає оцінку керівництвом якості роботи підлеглих, що відбувається щодня на звичайному нараді. Ми спробувала змінити традицію проведення рядових нарад. У лютому 2007 року розповіли менеджерам про те, як правильно повинна проводитися щорічна оцінка персоналу, і повідомили про те, що для оцінки та покращення взаємодії своїх підлеглих немає необхідності чекати формальної щорічної оцінки. А саме - кожен раз, коли керівник і підлеглий зустрічаються на планерці або нараді, керівник повинен правильно ставити для співробітника мети. Через деякий час, при проведенні наступної наради, керівник повинен відстежити результати виконання поставлених цілей. При цьому менеджеру варто бути конструктивним і об'єктивним. Хвалити публічно, критикувати наодинці і по суті. Зміна формату оцінки - поступовий процес. На першому етапі ми розповіли всім керівникам, як правильно проводити оцінку. Тепер ми, спілкуючись індивідуально з кожним, розповідаємо, як підвищити ефективність своїх підлеглих за допомогою інтерв'ю, тестів і т. п. Основними критеріями оцінки персоналу в ДТЕК служать орієнтація на результат, розвинене аналітичне мислення і сприйнятливість співробітника до отримання нової інформації. Рівень потенціалу співробітника, відповідно до формули ДТЕК, являє собою середнє арифметичне цих трьох складових.

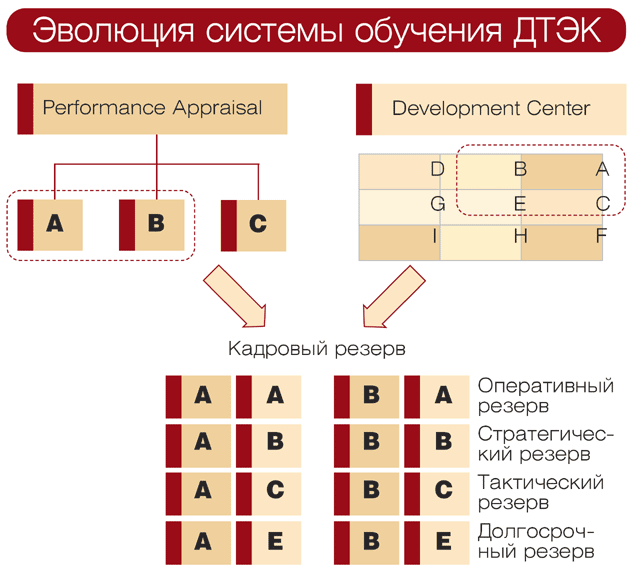


Рис.3. Формування кадрового резерву

Нерідко керівники компаній і самі HR-менеджери задаються питанням: чи потрібно проводити оцінку персоналу щороку? Багато, зіткнувшись з проблемами під час реалізації оціночних проектів, і зовсім розчаровуються в цьому інструменті. Щоб подібного не сталося і оцінка персоналу послужила інструментом розвитку бізнесу, потрібно пам'ятати про такі підводні камені і про те, як їх обійти. Перший з них - спрощення процесу оцінки. Будь-які спроби розділити всіх людей компанії на групи або категорії завжди пов'язані з грубими натяжками. Другий - неузгодженість дій учасників оцінки. Домогтися узгодженості паралельно діючих структур в системі оцінки практично неможливо. Не завжди оцінюваний може однозначно погодитися з поганим результатом. Так як узгодження оцінки з думкою підлеглого або керівника - процес складний, вирішити проблему неузгодженості можна тільки за допомогою KPI, тобто об'єктивних показників. Третій підводний камінь - суб'єктивність і дискримінація по відношенню до учасників оцінки з боку упереджено налаштованих «оцінювачів». Очевидно, вам знайома ситуація, коли один менеджер стверджує, що всі без винятку його підлеглі - «зірки», інший скаржиться на слабку команду, а третій каже, що у нього всі рівні - немає ні сильних, ні слабких. Не допускайте в процесі оцінки штампів і ярликів! Боротися із встановленням суб'єктивних і дискримінацією допомагає спеціально створений комітет, в який входить HR-менеджер і керівник вищої ланки. Такий комітет дозволяє попередити і уникнути подібного, підвищити якість оцінки. В цілому ж усунути суб'єктивність можна лише за допомогою позитиву і виваженого ставлення. І нарешті останнє - трапляється, що оцінка відображає думку про минуле співробітника, в той час як за звітний період він міг виправитися або, навпаки, погіршити якість своєї роботи. Тому в компанії оцінка проводиться конфіденційно, відмінний результат в минулому не є запорукою успіху в майбутньому, а поганий результат оцінки розглядається для визначення зон розвитку і потенціалу, і через півроку проводиться ревю. Зазвичай ревю проводиться для співробітників, які отримали низький результат при оцінці. При цьому низька оцінка означає те, що заробітна плата працівника не підвищується. Через півроку після оцінки керівник такого співробітника виходить з ініціативою про перегляд результатів оцінки, а відповідно і зміні заробітної плати. Далі спільно з HR-менеджером обговорюються результати роботи співробітника, зміни, які відбулися в ньому за цей проміжок часу, і якщо результат такої наради позитивний, співробітнику ставиться оцінка на рівень вище, а значить і піднімається його заробітна плата. План розвитку зазначеного співробітника при цьому не змінюється [21].

Б) Інструмент 5С ( з рос. мови) [11, 26]- це інструмент організації і раціоналізації робочого місця відповідно до п'ятьох принципів:

* сортуй;
* дотримуйся порядку;
* місти в чистоті;
* стандартизуй;
* вдосконалюй.

Правила сортування:

1. Визначити постійне місце;

2. Зберігати в іншому місці;

3. Негайно викинути.

Правила дотримання порядку:

1. Місце зберігання для кожного предмета

2. Використання маркування (підпис, фото, малюнок)

Правила зберігання чистоти:

1. Регулярне прибирання;

2. Індикатори небезпечних зон, розмітка;

3. Графік контролю .

Правила впровадження стандартизації:

1. Створення правил проведення операцій, змісту робочого місця;

2. Навчання персоналу.

Правила вдосконалень:

1. Щоденне поліпшення виробництва;

2. Підтримка порядку ;

3. Робота в команді.

В) Картування потоку створення цінності [11, 27]. Картування потоку створення цінності - базовий інструмент для діагностики виробничих процесів. Використовується для складання простою і зрозумілою графічної схеми матеріальних та інформаційних потоків, необхідних для надання продукту або послуги кінцевому споживачу. Така карта дозволяє відразу побачити «вузькі місця» потоку, на основі аналізу визначити джерела непродуктивних витрат і процеси втрат, а також розробити план поліпшень.

Картування потоку створення цінності включає наступні етапи:

• розробку карти поточного стану

• аналіз потоку виробництва

• створення карти майбутнього стану

• розробку плану щодо поліпшення.

Г) Хронометраж [11, 28]. Хронометраж - це фіксація всіх дій, вироблених співробітниками в рамках однієї операції за робочий день. Мета - визначити втрати часу у виробничому процесі.

На шахтоуправлінні Тернівське для пошуку втрат часу був використаний інструмент під назвою «Хронометраж». Було зафіксовано час прибуття робітників на дільниці. З'ясувалося, що затримки карет і запізнення співробітників пов'язані з очікуванням приходу гірських майстрів. Гірські майстра, в свою чергу, затримувалися через тривале очікування підписання нарядів. Для усунення простоїв їм було надано право першочерговості при підписанні нарядів. Процедура отримала назву «Зелений коридор». Вона дозволила скоротити час запізнення робочих на 5-7 хвилин в зміну і в ці хвилини добувати вугілля. За день - вигода незначна, але за рік це більше чотирьох робочих змін! На Луганській ТЕС діагностика показала, що планові та профілактичні ремонти на станції складають більше 50% всіх простоїв. При цьому упущена вигода (недовиробіток) - 1 година планового простою дорівнює 16 тис. грн., що в сумі за рік становить 102 млн. грн. Були запропоновані ініціативи щодо скорочення критичного шляху ремонтів і збільшення кількості усуваються дефектів під час зупинок. Аналогічний аналіз був проведений по кожній з пріоритетних областей. Ініціативи щодо усунення втрат у всіх областях забезпечили економію на рівні 47 млн.грн. або близько 2% собівартості.

Д) Розшивки вузьких місць [11,29]. Розшивання вузьких місць - пошук кореневих причин проблем, які були виявлені в процесі діагностики, розробка та впровадження заходів по їх усуненню. Інструмент спрямований на отримання швидких ефектів за рахунок усунення стримуючих факторів і обмежень в виробничих процесах.



Рис. 4. Модель вузьких місць (на прикладі видобутку вугілля в шахті , гірська маса на годину тис. тон) [11].

Е) Управління ідеями. Завдяки інструменту співробітники можуть запропонувати для впровадження свою ідею щодо поліпшення виробництва і отримати за це винагороду. Для об'єктивності оцінки створена база ініціатив і спеціальний комітет. Термін отримання зворотного зв'язку - один місяць. Для новаторів передбачені різні види заохочень за подачу ідей. Серед нагород - подяки та почесні знаки, квитки на футбольні матчі, матеріальна компенсація. Грошова винагорода буде варіюватися від 100 грн. до 10 тис. грн. - в залежності від ефекту пропозиції, можливості його тиражування, активності автора на етапах підготовки, аналізу і впровадження проектів по ідеям. Отримати грошову нагороду автор зможе на декількох етапах: за подачу, за твердження (якщо пропозиція передбачає отримання економічного ефекту) і за впровадження пропозиції. ДТЕК продовжує приділяти пріоритетну увагу безпеці праці. Компанії не потрібні виробничі досягнення будь-яку ціну, коли співробітники прагнуть виконати завдання швидше або в більшому обсязі, втрачаючи здоров'я або життя. Тому в рамках Новатора будуть впроваджуватися тільки ідеї, які суперечили нормам безпеки праці. Ідея, яку подав на Луганській ТЕС начальник зміни Андрій Тарасов, дозволяє зберігати до 450 тис. грн. на рік за рахунок економії газу. Це паливо використовувалося при заміні мазутних форсунок на працюючому котлі для підтримання горіння. За регламентом технічного обслуговування заміна форсунок здійснювалася при роботі котла. Спеціаліст запропонував міняти форсунки в період простою блоку в нічному резерві. При цьому необхідність використання газу відпала. Ініціатива була реалізована, її автор отримав винагороду [11].

2.2. Процедура управління ідеями співробітників Луганської ТЕС

Процедура управління ідеями співробітників ДТЕК, Луганської ТЕС (далі-процедури), встановлює порядок подачі, розгляду і заохочення за подачу ідей, спрямованих на зниження витрат і підвищення операційної ефективності ДТЕК Луганська ТЕС (далі -Підприємство) в рамках проекту по впровадженню системи безперервного вдосконалення «Новатор».

Процедура вводиться з метою забезпечення безперервного вдосконалення виробничих показників, шляхом стимулювання співробітників Підприємства до розробки, подачі і впровадження пропозицій, спрямованих на зниження витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, економію трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, досягнення ключових показників ефективності [30-35].

Дана процедура розроблена на підставі рішень, прийнятих Координаційною Радою проекту з побудови Системи безперервного вдосконалення, закріплених протоколом N 1 від 10.07.2013р. [36].

Дана Процедура є обов'язковою до застосування і поширюється на всіх співробітників Підприємства (Додаток A).

Процедура носить тимчасовий характер: вступає в силу з моменту підписання і діє до моменту затвердження документа, що регламентує процес управління ідеями співробітників ТОВ «ДТЕК» Власником процесу управління ідеями співробітників є Департамент по операційним поліпшенням Підприємства (Далі - ДОП) Розглянемо основні визначення. Система безперервного вдосконалення (СБВ) - інтегрована комплексна управлінська система, що припускає постійний розвиток потенціалу співробітників (знання, інструменти, поведінка) для зниження втрат і підвищення якості продукту (послуг), що в кінцевому рахунку веде до підвищення ефективності компанії.

Ідея - уявний прообраз будь-якого предмета, процесу, явища, принципу, що виділяє його основні, головні і суттєві риси.

Пропозиція - ідея, оформлена на бланку відповідного зразка (Додаток B).

Управління ідеями співробітників - процес, спрямований на стимулювання участі всіх співробітників Підприємства до подачі і впровадження Пропозицій, спрямованих на зниження витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, економію трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, досягнення ключових показників ефективності.

Автор - співробітник Підприємства, який розробив і подав Пропозиція.

Навігатор - штатний співробітник Підприємства, тимчасово звільнений від своїх основних посадових обов'язків і зайнятий впровадженням СНР і операційних поліпшень на Підприємстві.

Експерт - фахівець, запрошений для видачі кваліфікованого висновку або судження за пропозицією, яке входить в область його професійних компетенції.

Комітет з управління ідеями - колегіальний орган, організований з метою розгляду пропозицій співробітників і прийняття рішення про доцільність їх впровадження.

Етапи процесу управління ідеями працівників:

1. Оформлення та подача пропозицій

1.1. Право подачі Пропозицій мають всі співробітники Підприємства, хромі співробітників 2-4 рівнів управління (директор, головний інженер, заступники головного інженера, головний бухгалтер, керівники департаментів, начальники відділів, начальники цехів, начальники лабораторій), співробітників ДОП і Навігаторів (Далі - Співробітники).

1.2. Подача Пропозицій є добровільною.

1.3. Оформлення і подача Пропозицій не може здійснюватися зі шкодою для основної діяльності авторів, тобто Співробітники не можуть посилатися на відволікання від виконання обов'язків, передбачених посадовою або робочої інструкціями з метою підготовки Пропозиції.

1.4. Автором ідеї вважається співробітник, який подав Пропозиція першим на Підприємстві.

1.5. Автор оформляє Пропозиція на спеціальному бланку (див. Додаток B)

1.6. У розділі «Інформація про автора» вказується ПІБ автора, структурний підрозділ, посада, контактні дані, дата подачі Пропозиції.

1.7. У розділі «Розв'язувана проблема» описується поточна ситуація або проблема, викладаються можливі наслідки або недоліки існуючої конструкції, технології, техніки, яка використовується, складу матеріалу і т.д.

1.8. У розділі «Пропозицію щодо вирішення» викладається суть Пропозиції з описом пропонованих дій, включаючи дані, достатні для їх практичного здійснення без участі автора. Якщо в розділі для опису Пропозиції недостатньо місця, то допускається продовжити опис на додатковому аркуші, прикріпленому х бланку. У разі необхідності додаються графічні матеріали (креслення, схеми, ескізи), техніко-економічні розрахунки і додаткові відомості про Пропозицію. Наданих матеріалів має бути достатньо для розуміння подальшого практичного здійснення Пропозиції.

1.9. У розділі «Напрямок пропозиції» робиться відмітка про те, на що спрямовано Пропозиція. Можливі напрямки Пропозицій перераховані нижче:

• Зниження витрат на виробництво

• Підвищення якості експлуатації

• Підвищення якості забезпечення виробництва

• Підвищення якості підготовки та проведення ремонтів

• Підвищення енергоефективності

• Покращення в області промислової безпеки та охорони праці

• Покращення в області охорони навколишнього середовища

• Покращення умов праці

• Інше.

1.10. У розділі «Показники, на які може вплинути пропозицію» необхідно вказати техніко-економічні показники, фінансові та інші показники, які можуть змінитися в разі впровадження Пропозиції. Заповнення даного розділу не є обов'язковим.

1.11. У розділі «Очікуваний економічний ефект» вказується сума економії в грошовому вираженні, яка може бути досягнута в результаті впровадження Пропозиції. Заповнення даного розділу не є обов'язковим.

1.12. При бажанні автора брати участь в реалізації свого Пропозиції робиться відмітка у відповідному розділі бланка.

1.13. Оформлене на бланку в Пропозиція автор передає на розгляд в ДОП одним з нижче перерахованих способів

• По електронній пошті - novatorgadtek.com

• Шляхом приміщення заповненого бланку в один з ящиків для збору Пропозицій, розташованих на центральній прохідній Підприємства (на прохідній, в КТЦ, на третьому поверсі АУП, в навчальному корпусі).

1.14. Виїмка Пропозицій здійснюється щодня відповідальним співробітником ДОП / Навігатором.

1.15. Реєстрація Пропозицій здійснюється відповідальним співробітником ДОП / Навігатором в міру їх надходження. Для реєстрації використовується електронна база даних (далі - База даних), в яку вноситься порядковий номер Пропозиції (наскрізна нумерація), назва Пропозиції. ПІБ автора, контактні дані автора (телефон та електронну адресу), дата подачі Пропозиції, а також прикладається сканована копія Пропозиції.

1.16. Чи не вносяться в Базу даних наступні типи пропозицій:

• Скарги

• Звернення за матеріальною допомогою

• Пропозиції, вже наявні в базі даних

• Пропозиції, що суперечать основним напрямам діяльності Підприємства

• Пропозиції, пов'язані з виконанням посадових обов'язків

• Пропозиції, що суперечать вимогам промислової безпеки та охорони праці.

1.17. У разі подання Пропозиції вище перерахованого типу, відповідальний співробітник ДОП/Навігатор повідомляє про відхилення Пропозиції автору із зазначенням причини відмови не пізніше 3 робочих днів з моменту отримання Пропозиції.

1.18. У разі якщо подане Пропозиція не відповідає жодному з описів, наведених в п. 1.17, але містить незаповнені обов'язкові поля або потребує уточнень і деталізації, відповідальний співробітник ДОП зобов'язаний повідомити автору Пропозиції про зауваження протягом 1 робочого дня з моменту отримання Пропозиції. Після цього автор має право доопрацювати Пропозиція і повторно передати його на розгляд в ДОП. У процесі доопрацювання Пропозиції автор може звертатися за допомогою до співробітників ДОП / Новатор.

1.19. Всі прийняті Пропозиції відповідальний співробітник ДОП / Новатор передає керівнику ДОП для ознайомлення і розподілу відповідальності за експертизу Пропозицій.

2. Експертиза пропозицій.

2.1. Керівник / відповідальний співробітник ДОП протягом 2-х днів з моменту отримання Пропозиції призначає відповідального за здійснення експертизи Пропозиції з числа співробітників ДОП / Навігаторів.

2.2. Відповідальний співробітник ДОП / Новатор інформує автора ідеї про те, що його Пропозиція зареєстровано із зазначенням реєстраційного номера, імені та контактних даних відповідального за його експертизу з числа Навігаторів протягом 5 днів з моменту подачі Пропозиції.

2.3. Співробітник ДОП / Новатор, відповідальний за експертизу Пропозиції, спільно з автором здійснює його оцінку за такими критеріями:

а) Регулярність появи проблеми, викладеної в Пропозиції

б) Відповідність вимогам нормативних документів з охорони праці та екології в) Складність реалізації (просте / складне)

г) Величина економічного ефекту:

• без економічного ефекту;  
• до 10 000 грн ..  
• до 100 000 грн .;  
• від 100 000 грн. до 500 000 грн .;  
• від 500 000 грн. до 1 000 000 грн .;  
• понад 1 000 000 грн.  
д) Термін реалізації:  
• до 1 місяця;  
• від 1 місяця до 6 місяців;  
• від 6 місяців до 12 місяців;  
• більше 12 місяців.  
е) Величина інвестицій, необхідних для реалізації:  
• без витрат;  
• до 5 000 грн .;  
• до 100 000 грн .;  
• до 500 000 грн .;  
• від 500 000 грн. до 5 000 000грн .;  
• понад 5 000 000 грн.  
2.4. У разі необхідності перелік критеріїв може бути доповнений.

2.5. Співробітник ДОП / Новатор, відповідальний за експертизу Пропозиції, може запитувати у автора додаткову інформацію і звертатися за допомогою експертів з числа співробітників інших підрозділів, попередньо погодивши це з керівником відповідного підрозділу.

2.6. Економічний ефект від впровадження Пропозиції оцінюється співробітником ДОП / Навігатором спільно з автором і в обов'язковому порядку узгоджується з керівником / співробітником департаменту з економіки та фінансів (Далі-ДЕФ).

2.7. Термін експертизи Пропозиції не повинен перевищувати:  
• 10 робочих днів з моменту передачі Пропозиції співробітнику ДОП / Навігатору - при наявності економічного ефекту;

• 5 робочих днів з моменту передачі пропозиції Співробітникові ДОП / Навігатору - при відсутності економічного ефекту.

2.8. У разі, якщо експертиза Пропозиції вимагає більш тривалого часу, співробітник ДОП / Новатор повинен повідомити про терміни експертизи Керівника ДОП і проінформувати учасника про них.

2.9. Після закінчення експертизи Співробітник ДОП / Новатор передає Пропозиція на розгляд керівнику ДОП з повним пакетом супровідних документів (розрахунки, креслення, ескізи, висновки експертів і т.д.).

2.10. Керівник ДОП вивчає результати експертизи і передає їх керівнику профільного підрозділу (начальнику цеху, відділу, лабораторії), в рамках якого передбачається впровадження Пропозиції. Якщо Пропозиція не передбачає отримання економічного ефекту в розмірі понад 10 000 грн. і може бути впроваджено в рамках підрозділу, без залучення додаткових ресурсів (матеріальних, трудових), Керівник профільного підрозділу може самостійно прийняти рішення про впровадження.

При цьому процес впровадження Пропозиції повинен проходити в рамках повноважень Керівника профільного підрозділу і без порушень вимог нормативних документів і правил.

2.11. Керівник профільного підрозділу інформує Керівника ДОП про прийняте рішення.

2.12. При незгоді Керівника ДОП з рішенням, прийнятим Керівником профільного підрозділу щодо поданого Пропозиції, Керівник ДОП виносить дане Пропозиція на розгляд Комітету з управління ідеями (Далі - Комітет)

2.13. У разі прийняття позитивного рішення про впровадження Керівником профільного підрозділу, Керівник ДОП, включеает рішення про впровадження в протокол найближчого Комітету без узгодження з його членами.

2.14. Співробітник ДОП / Новатор робить відповідну позначку в Базі даних та інформує автора про прийняте рішення протягом 1 робочого дня з моменту прийняття рішення.

2.15. Якщо Пропозиція передбачає отримання економічного ефекту в розмірі понад 10 000 грн .. і / або вимагає залучення додаткових ресурсів (матеріальних, трудових), то керівник ДОП виносить Пропозиція на розгляд Комітету з управління ідеями відразу після завершення експертизи.

3. Розгляд Пропозицій Комітетом з управління ідеями.

3.1. Керівник ДОП ініціює зустріч Комітету 2 рази в місяць або частіше (у разі потреби).

3.2. Склад комітету з управління ідеями:

• Голова - керівник ДОП

• Зам. голови - заступник головного інженера з експлуатації

• Постійні учасники: начальник виробничо-технічного відділу (далі - ТВ), керівник ДЕФ, керівник департаменту з охорони праці та техніки безпеки (далі - ПБіОП).

• Запрошені учасники: керівник департаменту по напрямку або заступник головного інженера по напрямку; керівник або заступник структурного підрозділу за напрямком; фахівець (експерт) у напрямку; юрист; Автор ідеї; співробітник ДОП / Навігатор, відповідальний за експертизу Пропозиції, представник ДОП ББ «Генерація».

• Секретар - співробітник ДОП / Навігатор.

3.3. На розгляд Комітету подаються такі документи:

• Список Пропозицій, що містить опис Пропозицій, очікуваний економічний ефект, напрямок Пропозицій, показники, на які може вплинути впровадження Пропозицій.

• Висновки експертів по Пропозиціям

3.4. Комітет розглядає кожне з представлених Пропозицій і приймає один з наступних варіантів рішень:

• Рекомендувати до впровадження

• Направити на доопрацювання

• Відхилити

3.5. Рішення Комітету оформляється протоколом і затверджується Головою Комітету.

3.6. Секретар Комітету розсилає протокол Комітету всім зацікавленим особам протягом 1 робочого дня з моменту його підписання.

3.7. Співробітник ДОП / Новатор інформує автора ідеї про прийняте Комітетом рішення протягом 1 робочого дня з моменту підписання протоколу Комітету.

4. Пріоритизація та затвердження пропозицій.

4.1. Керівник ДОП щомісяця проводить пріоритезацію Пропозицій, рекомендованих до впровадження Комітетом, за сукупністю критеріїв:

• Економічний ефект

• Складність впровадження

4.2. Після проведення пріоритетності керівник ДОП передає перелік рекомендованих до впровадження Пропозицій на розгляд керівнику ДЕФ. Керівник ДЕФ після отримання переліку Пропозицій в термін не більше 2 робочих днів повинен надати керівнику ДОП інформацію про фактичний залишок резерву бюджету на впровадження Пропозицій і, при необхідності, інформацію про джерела додаткового фінансування.

4.3. Після отримання інформації від керівника ДЕФ керівник ДОП передає перелік рекомендованих до впровадження Пропозицій на розгляд Директору / Головному інженеру Підприємства. Також до цього переліку додаються протоколи Комітету, на яких розглядалися вищевказані пропозиції та інформація про можливі джерела фінансування для впровадження Пропозицій, отримана від керівника ДЕФ.

4.4. При необхідності більш детального розгляду будь-якого Пропозиції з переліку, Директор / Головний інженер Підприємства запитує у керівника ДОП весь пакет документів, що стосується даного Пропозиції.

4.5. Після розгляду переліку Директором / Головним інженером Підприємства видається наказ по Підприємству, в якому фіксуються затверджені до впровадження Пропозиції, призначаються відповідальні за їх впровадження особи і робочі групи, встановлюються терміни впровадження, визначається бюджет на впровадження Пропозицій.

4.6. Керівник ДОП інформує автора про прийняте Директором / Головним інженером вирішенні офіційним листом по електронній пошті протягом 1 робочого дня з моменту розгляду Пропозиції Директором Підприємства.  
5. Впровадження пропозицій.

5.1. Співробітник, відповідальний за впровадження Пропозиції, формує робочу групу для впровадження Пропозиції (далі - Робоча група) або впроваджує Пропозиція самостійно в строки, встановлені наказом по Підприємству. При цьому він розробляє План впровадження Пропозиції та доводить його до відома керівника ДОП.

5.2. Співробітник департаменту ДОП / Новатор спільно з представником ПТО здійснює регулярний контроль процесу впровадження Пропозиції відповідно до Плану впровадження.

5.3. Керівник ДОП здійснює проміжний контроль процесу впровадження Пропозиції за допомогою щотижневих оперативних нарад з відповідальними за впровадження Пропозицій.

5.4. Не пізніше одного місяця після завершення впровадження Пропозиції відповідальний за впровадження спільно з співробітниками ДЕФ і ПТО проводить остаточну оцінку досягнутого економічного ефекту і становить звіт про результати впровадження з обов'язковим висновком про підтвердження або не підтверджені очікуваного економічного ефекту, витягнутих уроках (далі - Звіт); і надає даний Звіт керівнику / співробітнику ДОП.

5.5. Керівник / Співробітник ДОП на підставі отриманого Звіту, вносить зміни в статус Пропозицій в базі даних, формує консолідований звіт про результати впровадження Пропозицій за період і виносить консолідований Звіт на розгляд Комітету для прийняття рішення про тиражування.

5.6. Після розгляду консолідованого Звіту Комітетом, керівник ДОП направляє його на затвердження Директору Підприємства.

 6. Надання зворотного зв'язку.

6.1. Зворотній зв'язок авторам Пропозицій надається за результатами кожного з етапів Процесу, відповідно до пунктів 1.17; 1.18; 2.13; 3.7; 4.6 даної Процедури.

6.2. Основним інструментом надання зворотного зв'язку авторам є електронна пошта. У разі, якщо електронна адреса не була вказана автором при подачі пропозиції, співробітник ДОП / Новатор може інформувати автора за допомогою телефонних дзвінків, смс, або особистих зустрічей.

6.3. У разі відсутності зворотного зв'язку в установлені терміни автор може звернутися за інформацією про статус Пропозиції до співробітника ДОП / Навігатору.

6.4. Співробітник ДОП / Новатор зобов'язаний надати розгорнуту зворотний зв'язок про статус Пропозиції протягом 1 робочого дня з моменту звернення до нього автора.

7. Мотивація.

7.1. З метою стимулювання співробітників до активного пошуку і висунення редложеній на Підприємстві передбачені наступні види мотивації:

• Нематеріальна мотивація;

• Матеріальна мотивація.

7.2. Нематеріальна мотивація.

7.2.1. Періодичність визначення заохочувані співробітників на даний вид мотивації - 1 раз в квартал і 1 раз в рік в день ДТЕК.

7.2.2. Максимально можливу кількість щоквартально заохочувані співробітників - 10 чоловік.

7.2.3. Види нематеріальної мотивації, що застосовуються на Підприємстві для заохочення авторів ідей:

• Розміщення інформації про авторів і їх ідеях на інформаційних стендах по управлінню ідеями;

• Публікація інформації про авторів і їх ідеях в корпоративних ЗМІ ДТЕК;

• Відкрите лист подяки Директора Підприємства;

• Присвоєння звання «Кращий новатор Підприємства. і нагородження відповідним відмітним знаком;

• «Додаткове навчання в Академії ДТЕК;

• Квитки на спортивний матч;

• Поїздка на екскурсію;

• Сімейна путівка для відпочинку та оздоровлення за пільговою вартістю;

• Інше (за погодженням з Директором Підприємства).

7.2.4. В період дії справжньою Процедури наповнення інструментів

нематеріальної мотивації може змінюватися і доповнюватися.

7.2.5. Пріоритетними категоріями співробітників для нематеріального заохочення є:

• співробітники, які подали максимальну кількість Пропозицій за звітний період часу;

• співробітники, які подали Пропозиції з максимальним економічним ефектом за звітний період часу;

• співробітники, які беруть активну участь у створенні сприятливого

• інноваційного середовища в структурних підрозділах Підприємства в

звітний період часу;

• співробітники ДЕФ, які надають активну підтримку авторам в підготовці Пропозицій в частині розрахунку економічних ефектів;

• співробітники ПТО, які надають активну підтримку авторам в частині технічних обґрунтувань

• Інші співробітники Підприємства, які надають активну підтримку авторам в підготовці Пропозицій.

7.2.6. Список кандидатур заохочувані співробітників і перелік видів нематеріальних заохочень визначаються керівником ДОП та передається на розгляд Комітету 1 раз в квартал.

7.2.7. За рішенням Комітету в список кандидатур і перелік заохочень можуть бути внесені зміни.

7.2.8. Погоджений Комітетом список кандидатур і перелік заохочень затверджується Директором Підприємства.

7.2.9. Керівник ДОП направляє затверджений директором список наступним особам:

• Менеджеру з комунікацій Підприємства - для розміщення інформації про авторів і їх ідеях на інформаційних стендах, підготовки інформації для публікації в корпоративних ЗМІ ДТЕК; виділення розпізнавального знака «Кращий новатор Підприємства»; підготовки відкритого листа-подяки від імені Директора Підприємства.

• Керівнику Департаменту з управління персоналом Підприємства і в первинну профспілкову організацію - для надання пільгових путівок на відпочинок і оздоровлення.

• Керівнику Департаменту з управління персоналом Підприємства і, в разі нобхідно, Керівнику департаменту з розвитку корпоративної культури ТОВ «ДТЕК» - для організації поїздок на екскурсії, надання квитків на футбольні матчі.

• Керівнику Департаменту з управління персоналом Підприємства і, в разі необхідності, Керівнику департаменту з розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК» - для організації додаткового навчання в Академії ДТЕК.

7.3. Матеріальна мотивація.

7.3.1. Періодичність визначення заохочувані працівників на даний вид мотивації - щомісяця.

7.3.2. Види матеріальної мотивації, що застосовуються на Підприємстві для заохочення авторів ідей:

7.3.2.1. Одноразова винагорода за подачу пропозиції. Виплачується за результатами первинної оцінки Пропозицій співробітником ДОП / Навігатором в разі, якщо Пропозиція направлено на експертизу. Розмір даного виду винагороди становить:

• 100 грн. - якщо заявлений економічний ефект від впровадження Пропозиції в річному обчисленні відсутня або його величина не перевищує 10 тис. грн .;

• 250 грн. - якщо величина заявленого економічного ефекту від впровадження Пропозиції в річному обчисленні становить 10 тис. грн. і більше.

7.3.2.2. Одноразова винагорода за твердження Пропозиції до впровадження. Виплачується за результатами розгляду Пропозиції Директором / Головним інженером Підприємства за умови прийняття рішення про впровадження Пропозиції протягом 1 року з моменту розгляду. Розмір даного виду винагороди становить 500 грн., якщо величина економічного ефекту від впровадження Пропозиції в річному обчисленні становить 10 тис. грн. і більше.

7.3.2.3. Одноразова винагорода за впровадження Пропозиції. Здійснюється за результатами впровадження Пропозиції в розмірі:

• 200 грн. - якщо підтверджений економічний ефект від впровадження Пропозиції відсутня або його величина в річному обчисленні не перевищує 10 тис. грн.;

• 500 грн. - якщо величина підтвердженого річного економічного ефекту від впровадження Пропозиції в річному обчисленні становить від 10 тис. грн. до 100 тис. грн.;

• 2000 грн. - якщо величина підтвердженого річного економічного ефекту від впровадження Пропозиції в річному обчисленні становить від 100 тис. грн. до 500 тис. грн.;

• 10 000 грн. - якщо величина підтвердженого річного економічного ефекту від впровадження Пропозиції в річному обчисленні становить понад 500 тис. грн.

7.3.2.4. Одноразова винагорода за впровадження виплачується автору і робочій групі в таких пропорціях:

• У випадку, якщо автор самостійно впровадив Пропозиція, він отримує 100% винагороди.

• У випадку, якщо Пропозицію було впроваджено силами робочої групи за участю автора, 50% винагороди отримує автор і 50% винагороди отримує робоча група.

• У випадку, якщо Пропозицію було впроваджено силами робочої групи без участі автора, 100% винагороди отримує робоча група.

7.4 Підставою для виплати винагороди за впровадження є Звіт про впровадження з укладенням ДЕФ про підтвердження заявленого економічного ефекту.

7.5. Порядок заохочення авторів ідей:

7.5.1. Керівник ДОП готує службову записку на ім'я директора Підприємства про заохочення співробітників за подачу і впровадження Пропозицій в звітному періоді (місяці), із зазначенням конкретних сум заохочення по кожному співробітнику, в термін до 20 числа місяця, наступного за звітним періодом.

7.5.2. Директор Підприємства розглядає подані Пропозиції, погоджує перелік співробітників і розміри заохочення і передає службову записку до відділу по управлінню компенсаціями та пільгами (Далі - ВУКіП)

7.5.3. ВУКіП формує підсумковий наказ по Підприємству про преміювання персоналу (з урахуванням заохочень за подачу і впровадження Пропозицій).

7.6. Розмір фонду преміювання на 2014р. прогнозується в період бюджетування, і визначається в розмірі не більше 0,5% від загального ФОП.

Преміальний фонд формується за допомогою підсумовування економії коштів за цією статтею оплати наростаючим підсумком з початку року.

7.7. Витрати на заохочення співробітників входять до складу фонду оплати праці (інші заохочувальні та компенсаційні виплати) та враховуються відповідно до складу витрат, визначених Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку № 16 «Витрати».

8. Прикінцеві положення.

8.1. Справжня Процедура вступає в силу з моменту затвердження розпорядженням Виконавчого директора ТОВ «ДТЕК».

8.2. Всі зміни і доповнення до Процедурі оформляються керівником ДОП та затверджуються розпорядженням Виконавчого директора ТОВ «ДТЕК».

8.3. Контроль виконання справжньої Процедури покладається на Керівника ДОП.

Висновки

В роботі розглянута система управління ідеями співробітників Луганської ТЕЦ, в рамках структури ДТЕК. Особливості впровадження та роботи системи безперервного вдосконалення «Новатор». Система безперервного вдосконалення - управлінська система підвищення ефективності ДТЕК за рахунок розвитку потенціалу співробітників (знання, інструменти, поведінка), зниження втрат і підвищення якості продукції.

В роботі вирішені наступні завдання:

* розглянуті сучасні підходи до вдосконалення виробництва, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки організації виробництва, а саме (бережливе виробництво, безперервне вдосконалення, управління ідеями та знаннями персоналу – пункт 1.1-1.2);
* викладено загальні положення підходу з управління ідеями як елементу менеджменту з управління та впровадження інновації (пункт 1.2);
* проведено опис структури системи безперервного вдосконалення "Новатор" (пункт 1.3);
* визначено сутність та викладено зміст інструментів і процедур з вдосконалення виробництва які використовуються в системі «Новатор» (пункт 2.1);
* описана процедура управління ідеями співробітників (пункт 2.2, додаток А, В.);
* досліджені результати впровадження системи «Новатор» на Луганській ТЕЦ, а саме дані о реакції персоналу на впровадження системи «Новатор» та розуміння її концепції та цілей (додаток С, D) [37-38].;
* показано результати впровадження інструментів управління ідеями співробітників Луганської ТЕЦ з оцінкою економічних ефектів (додаток E, F), [39-40].

Таким чином, можна зробити висновок про цілісність та логічну закінченість проведеного в межах магістерської роботи дослідження.

Список використаної літератури

1. Нонака и Такеучи. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес. - 2003. 320 с.
2. Давенпорт и Прусак. Рабочее знание: Как организации управляют тем, что они знают. - 1998. - 560 с.
3. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) The Knowledge Creating Company, Oxford: Oxford University Press.
4. Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. - М.: ИНФРА-М, 2011 - 368 с.
5. Бездудный, Ф.Ф. Сущность понятия инновация и её классификации / Ф.Ф. Бездудный, Т.А. Смирнова, О. Д. Нечаева // Инновации. – 1998. – № 2. – С. 7.
6. Гершман М. А. Управління ідеями в Росії: практичне дослідження // Науково-практичний журнал «Сучасна конкуренція». - 2009. -№ 3 (15). - С. 87-98.
7. Поенко О.Н. управління ідеями як фактор формування інноваційної культури підприємства // Інтелект ХХІ. - 2013 - С. 130-137.
8. Красномовець В.А Управління ідеями в компанії як інноваційний елемент менеджменту [Електронний ресурс] - Режим доступу: stvua.com/wp-content/uploads/2015/10/krasnomovez.doc
9. Соловйов В. В. Розвиток ініціативи співробітників і підвищення індивідуальної майстерності [Електронний ресурс] // Електронний науковий журнал «Сучасні проблеми науки та освіти». - Режим доступу: <http://www.science-education.ru/pdf/2015/2/105.pdf>.
10. Управління ідеями: як організувати процес [Електронний ресурс] // Режим доступу: Джерело: <http://www.management.com.ua/strategy/str122.html>
11. Справочник Новатора ДТЭК [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://gazeta-vestnik.com.ua/novosti/promyshlennost/novator-dolzhen-stat-kulturoj-proizvodstva-vsex-predpriyatij-dtek/
12. Idea management - ініціатива співробітників як конкурентна перевага [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm286.html>
13. Аксенов О.Бережливое производство по-новому или внедрение системы управления инновациями [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.up-pro.ru/library/information_systems/management/upravlenie-innovaciyami.html>
14. Абдикеев Н. М., Аверкин А. Н., Романов В. П.. Когнитивная бизнес-аналитика. - М.: ИНФРА-М, 2011 г
15. Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М. - 2003. - 176 с.
16. Тихомирова Е. В. Технологии для экономики знаний [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.e-learningcenter.ru/materials/archiv16/.](http://www.e-learningcenter.ru/materials/archiv16/)
17. Хомутский Д. Управление идеями: как организовать процесс [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str122.html>
18. Тузовский, А. Ф. Системы управления знаниями (методы и технологии) : монография / А. Ф. Тузовский, С. В. Чириков, В. З. Ямпольский ; под. ред. В. З. Ямпольского. – Томск : Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.
19. Управление идеями — WitologyWiki [Електронний ресурс] - Режим доступу:<http://wiki.witology.com/index.php/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D0%BC%D0%B8>
20. Idea management — инициатива сотрудников как конкурентное преимущество [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm286.html>
21. Как компания ДТЭК борется с человеческим фактором [Електронний ресурс] // HRMagazine №7, 2008- Режим доступу: http://www.hrm.ua/article/avtonomnoe\_obuchenie
22. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., ООО «Журнал»Управление персоналом», 2005. – 550 с.
23. Управление идеями, или Как наладить процесс генерации предложений [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.kom-dir.ru/article/1242-upravlenie-ideyami>
24. Черватюк О. Механизм реализации управления идеями [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.roivix.com/rus/blog/412/>
25. Синікова О.М. Управління інноваційними ідеями співробітників на залізничному транспорті [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjLsZrksPHYAhXBfiwKHe3FAN8QFgg5MAI&url=https%3A%2F%2Fcyberleninka.ru%2Farticle%2Fn%2Finnovative-ideas-management-of-railway-transport-enterprises-employees.pdf&usg=AOvVaw3okQFvTJpr6O_W1usSh5Gp>
26. Системы управления идеями - обзор на Intranetno [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.intranetno.ru/tags/sistemy_upravlenija_idejami/>
27. Управление идеями и инновациями Адванта [Електронний ресурс] - Режим доступу:<http://www.advanta-group.ru/solutions/upravlenie-ideyami/>
28. Онлайн-сервис для управления идеями в рамках компании [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://startpack.ru/category/idea-management>
29. Система управления идеями [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ariz.ru/index.php/education/seminary-i-treningi/sistema-upravleniya-ideyami>
30. Управление идеями: как организовать процесс в компании [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.vneshtorgclub.com/index.php?option=com_content&view=article&id=232:bbauk-ran&catid=42:reports&Itemid=209>
31. Киселев Э.В., Щербакова И.А. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала// Качество. Инновации. Образование – №7, 2007 – С. 20-26.
32. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени // Управление персоналом. – 2007. – №17 (171). – С. 8-24.
33. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. – 2009. – № 6 (96).– С. 115–121.
34. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства // Проблеми економіки та управління. – 2000. – № 628. – С. 529–533.
35. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 304 с.
36. Временная процедура управления идеями сотрудников ДТЭК Луганская ТЭС, 2013.-15с.
37. Система непрерывного совершенствования «Новатор». Концепция и цели. 2013. – 20с.
38. Луганская ТЭС. Качество информирования сотрудников по проекту «Новатор». 2013.-14с.
39. Внедрение инструмента «5С» на Луганской ТЭС. 2014. – 6с.
40. Промежуточные результаты диагностики ЛУТЭС. 2013.-96с.

ДОДАТКИ