

УДК 65.01

КРЕАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ

Владыковская С.В., студентка гр.БЭс164,IV курс
Научный руководитель: Ломакина Т.Л., ст. преподаватель
Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева, филиал в г. Междуреченске
г. Междуреченск

Аннотация. В данной статье рассмотрен опыт реализации инструментов креативного менеджмента в рамках в рамках стратегического направления Бизнес-система ЕВРАЗа (БСЕ).

Ключевые слова: креативный менеджмент, бизнес-система, трансформация, вовлеченность, экономическая эффективность.

В условиях жесточайшей конкуренции крупные промышленные компании изыскивают способы (в том числе и нестандартные) повышения своей экономической эффективности. Одним из таких способов управления изменениями является внедрение инструментов креативного менеджмента.

Креативный менеджмент – это «метод управления творческим процессом, ориентированный на решение актуальных коллективных задач» [4]. В основу креативного менеджмента заложены технологии творчества и командной работы, позволяющие использовать творческие способности работников трудового коллектива для решения производственных и управленческих задач.

По мнению Ванюрихина Г. И. потребность в креативном менеджменте возникает, «когда стандартные принципы и способы управления не дают результата» [2].

Креативный менеджмент предполагает активное генерирование вариантов решений управленческой задачи, их перебор, сравнение, выбор оптимального решения. Причем генерация идей исходит не только от руководителей, но и от непосредственных исполнителей, так называемых творческих групп. К основным элементам управления творческими группами относятся: «постановка задачи, формирование рабочей группы, планирование и распределение заданий, свобода действий, поощрение, организационная поддержка, право на ошибку, уважение партнеров» [4].

Примером реализации креативного подхода в менеджменте является Бизнес-система ЕВРАЗа (БСЕ), которая представляет собой методику управления изменениями и развития культуры непрерывной работы над совершенствованием производственных процессов. БСЕ использует инструменты бережливого производства на основе Lean-технологий и решает вопросы опти-

мизации затрат, повышения качества и уровня безопасности, а также ликвидации излишних потерь в рамках решения бизнес-задач.

Бизнес-система ЕВРАЗа (БСЕ) – это комплексный подход к деятельности компании. Ключевыми элементами являются постановка целей, развитие персонала, оптимизация процессов, поддержка систем менеджмента, развитие корпоративной культуры и реализация необходимых нововведений в инфраструктуре. Развертывание БСЕ происходит через ряд БСЕ-Трансформаций (БСЕ-Т), которые к 2020 году должны охватить все основные производственные процессы. Такой подход призван обеспечить 100%-ю вовлеченность персонала и способствовать разработке инициатив с эффектом в размере 3% от расходной базы [1].

Бизнес-система состоит из пяти элементов. Первый — это амбициозная цель, к которой стремится «ЕВРАЗ»: войти в топ-5 из 10 компаний-бенчмарков группы по показателю Total Shareholders Return (TSR). На сегодняшний день компания справляется с этой задачей — «ЕВРАЗ» занимает второе место.

Второй элемент — это принципы, с помощью которых достигается поставленная цель. Этих принципов должны придерживаться не только менеджеры, но и работники, причем важная задача менеджмента — демонстрировать пример и правильную ролевую модель. Принципы компании: безопасность на рабочем месте, результативность и ответственность, внимание к потребителю, эффективная работа в команде и уважение.

Третий элемент Бизнес-системы — работники компании. Все, в конечном счете, зависит от человеческого фактора. Очень важно, чтобы все сотрудники были мотивированы, что включает и материальную, и нематериальную мотивацию. Работник должен понимать, за что он получает деньги, и иметь возможность заработать больше, если он делает больший вклад.

Четвертый элемент Бизнес-системы — это эффективное управление. Основа всего — эффективные руководители, которые могут создать здоровую среду для эффективной работы.

Пятый элемент Бизнес-системы — постоянное совершенствование процессов. Этот пятый элемент работает, только если слаженно работают остальные четыре. Компании совершают ошибку, когда пытаются внедрять инновации и начинать сразу с пятого элемента, минуя четыре предыдущих.

Ключевыми инструментами БСЕ являются:

— «Фабрика идей» – программа, направленная на сбор идей персонала. Технический совет рассматривает идеи каждые две недели, персонал получает финансовое вознаграждение за каждую принимаемую идею, а лучшие идеи включаются в ежеквартальный конкурс с ценными призами.

— «Стенды по решению проблем» – простой и доступный инструмент для сбора замечаний и вопросов от персонала. Он активизирует механизм быстрого решения вопросов безопасности и улучшения условий труда.

— «Алгоритм мышления АЗ» – подход к решению проблем, применяемый командами по трансформациям Бизнес-системы ЕВРАЗа.

— «Цикл улучшений» – аналог механизма быстрых улучшений, помогающий в поиске решений по ранее не решенным проблемам с помощью высокого уровня взаимодействия между работниками.

Необходимость создания БСЕ продиктовали современные условия рынка. Чтобы выиграть в конкурентной борьбе, необходимо постоянное развитие, в том числе и за счет вовлечения работников в решение проблем предприятий компании. Именно производственники видят недостатки, несостыковки, могут предложить нестандартные решения локальных проблем. Из таких решений складывается система управления качеством, направленная на сокращение расходов и повышение эффективности производства. За время функционирования БСЕ экономия составила несколько миллиардов рублей.

Основная задача БСЕ — дойти до такого уровня развития, когда вовлеченность сотрудников в постоянные улучшения не будет зависеть от состава и действий топ-менеджмента. Все усилия направлены на непрерывное улучшение: «если каждый день следить за своим участком работы, совершенствовать его, то никаких сверхусилий для достижения хорошего результата не понадобится» [3].

Итак, рассмотренный опыт БСЕ показал, что реализации подходов креативного менеджмента позволяет вовлечь в творческий процесс постоянных улучшений все категории персонала, что приносит компании ощутимый финансовый результат.

Список литературы

1. Бизнес- система ЕВРАЗа [Электронный ресурс] - URL: <https://ar2017.evraz.com/ru/strategic/success-factors/ebs>.
2. Ванюрихин, Г. И. Креативный менеджмент: направления и методы поиска решений / Г. И. Ванюрихин // Научный вестник МГТУ ГА. – 2006. – №106. – С.149-157.
3. Иванов, А. Бизнес-система «ЕВРАЗа» состоит из пяти элементов [Электронный ресурс] / А. Иванов // Финансовый директор. – 2018. – №9.- URL: <https://e.fd.ru/669153>.
4. Махмутова, Р. А., Теплякова, Т. Ю. Креативный менеджмент в современной России /Р. А. Махмутова, Т. Ю. Теплякова // Креативный менеджмент. – 2012. – №1. – с. 42-44.