

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ

Основною системи безперервного вдосконалення трудових процесів є реалізація плану щодо залучення працівників та їх участі у процесах вдосконалення оперативної діяльності підприємства. Групи з вдосконалення відіграють вирішальну роль в процесі пошуку й аналізу причин виникнення поточних проблем у виробничих процесах та розробці оптимальних рішень щодо їх усунення.

A basis of continuous perfection of labour processes is involving of workers in process of perfection of operative activity of the enterprise. Groups of improvement play a main role in search and the analysis of the reasons of occurrence of current problems in productions and working out of optimum decisions on their elimination.

Ключові слова: працівники, трудовий процес, групи з вдосконалення, мотивація.

Вступ. Сучасне виробництво визначається високою динамічністю, яка обумовлена технічним прогресом, розвитком науки, гострою конкуренцією, політичними та соціальними процесами. В цей час кожне підприємство, яке ефективно працює, знаходиться в стані перманентних змін продукції, технології, персоналу, системи організації праці та виробництва. Тому перегляд трудових процесів на підприємстві, а завдяки цьому і норм праці, не може бути разовим заходом. Конкурентоспроможне підприємство знаходиться в процесі постійного вдосконалення своїх трудових процесів. Кожне скільки-небудь суттєве зміння в технології, організації праці або умов виконання праці супроводжується зміннями самого трудового процесу, трудових чи інших ресурсів. План перегляду трудових процесів повинен бути частиною планів технічного, організаційного та соціального розвитку підприємства та забезпечувати постійне вдосконалення існуючої організації праці на підприємстві. Зміння трудових процесів у відповідності до технологічно-організаційних змін умов праці викликає зміни у нормативній базі підприємства, що відображається на оплаті праці та на загальній системі організаційно-планових розрахунків.

Проблема вдосконалення трудових процесів на науковій основі є комплексною і потребує не тільки обліку основних законів та положень ринкової економіки, але й передбачає зацікавлену участь в розв'язанні цієї проблеми керівництва та спеціалістів підприємства, а також безпосередньої участі у вдосконаленні трудових процесів працівників операційного рівня.

Мета дослідження. Метою статті є визначення методичних аспектів залучення працівників до вдосконалення трудових процесів.

Аналіз літературних джерел. Проблемами вдосконалення трудових процесів займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.П. Глудкін, В.К. Гупалов, В.М. Данюк, Е. Демінг, М. Имаи, В.Г. Єліферов, А.М. Колот, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, С. Сінго та ін. Аналіз останніх досліджень та публікацій з даного питання свідчить про значне підвищення уваги до проблем залучення працівників до розробки та аналізу трудових процесів, в яких вони приймають участь, та рішення поточних проблем й завдань щодо їх вдосконалення [1, 2]. Останні тридцять років активно практикується широке використання групової форми організації праці, яке надає низку переваг, а саме: встановлення атмосфери співпраці; укріплення взаєморозуміння; гармонізація цілей підприємства та устромленій її працівників; скорочення тривалості виробничих циклів завдяки вдосконаленню трудових процесів; зменшення витрат; підвищення якості трудових процесів; зростання рівня задоволеності споживачів; покращення трудової дисципліни працівників та відношення до праці.

Постановка завдання. Сьогодні на підприємствах різної форми власності відсутні мотиви та стимули високоефективної праці, організаційного вдосконалення трудових процесів з боку виробничого персоналу. Про це свідчить не тільки низький рівень мінімальної оплати та тарифних ставок, значення яких не відповідає прожитковому мінімуму, а також недостатня, а іноді взагалі відсутня, участь робітників у вдосконаленні своїх же трудових процесів. Це доказує незначна кількість раціоналізаторських пропозицій, які поступають до керівництва, яке, в свою чергу, повинно створювати організаційно-економічні умови для залучення персоналу до організаційного вдосконалення трудових процесів. Так, наприклад, сучасні класики з управління якістю зазначають, що центральна ідея відносно використання людських ресурсів в системі всезагального управління якістю TQM – це забезпечення активної участі працівників підприємства в зусиллях по покращенню якості продукції, вдосконаленню трудових процесів завдяки їх мотивованому залученню [1, 2].

Отже, етапи реалізації плану щодо залучення працівників та їх участі у процесах вдосконалення виглядають наступним чином:

1. Формування команд або груп покращень. Залучення працівників передбачає деякий рівень узгодженості з планом вдосконалення та особисту відповідальність. Практика показує, що надання співробітникам підприємства можливості участі в прийнятті рішень та в процедурі розв'язання проблем, як

правило, більш успішно веде до досягнень поставленої цілі [1].

2. Розробка механізму мотивації усіх соціальних групи підприємства, наприклад, робітників, майстрів, технологів, керівників виробництва, менеджерів з управління персоналом, задля розробки та впровадження нових технічних та організаційних рішень. Це підвищить роль та авторитет винахідників та раціоналізаторів. Також це може забезпечити економічну основу для того, щоб дохід кожного співробітника та кожного підрозділу підприємства залежав від ефективності виробництва.

3. Поширення системи раціоналізаторської пропозиції та включити до неї не тільки технічні, але й організаційно-економічні нововведення. Винагороди у вигляді надбавок слід виплачувати увесь період використання даної пропозиції. Вдосконалення трудового процесу з боку робітників повинно розглядатись як раціоналізаторська пропозиція. Правильне застосування надбавок за вдосконалення та зростання ефективності стає заміною відрядного заробітку та реалізує гонорарний принцип оплати праці.

4. Проведення оптимізації процедури навчання персоналу для адаптації підприємства до технічного прогресу, оновлених трудових процесів. Навчання, тобто отримання нових знань, є ключовим фактором для підтримки участі робітників у процесі вдосконалення [1, 2]. Сутність процедури навчання складається з відбору учбових планів та методів викладання, при яких заданий результат (компетенції, знання, вміння) досягаються з мінімальними сумарними витратами. Діяльність групи вдосконалення потребує наявності у всіх учасників наступних компетенцій [3]: професійної (здатність самостійно, професійно та методологічно діагностувати проблеми, розробляти завдання та оцінювати результат роботи; методологічної (здатність самостійно обирати методи дослідження проблем та пошуку причин їх виникнення); соціальної (здатність до комунікації в робочих групах, до об'єктивної та кооперативної дискусії, готовність до розуміння, критики, співпраці).

Центральним питанням при реалізації плану щодо залучення працівників та їх участі у процесах вдосконалення є формування команд або груп покращень. Учасники такої групи, в рамках встановлених повноважень, самостійно знаходять проблемні трудові процеси, діагностують причини виникнення проблем, які впливають на тривалість виконання замовлення та якість результатів праці, розробляють заходи щодо вдосконалення трудових процесів та впроваджують в життя зміни з подальшим контролем результатів. Головним організаційним аспектом роботи групи є делегування їй (керівникові групи) повноважень щодо організації роботи всередині групи, самостійного прийняття рішень та планування робочого часу.

Як свідчить успішний західний досвід, при роботі щодо покращення фактичних трудових процесів учасники групи вдосконалення при мають використовувати такі можливості, як ротація трудових процесів (Job-Rotation), розширення трудових процесів (Job-Enlargement), збагачення трудових процесів (Job-Enrichment) [2].

Отже, для впровадження першого етапу плану щодо залучення працівників та їх участі у процесах вдосконалення проаналізуємо характерні риси основних типів груп, які функціонують на підприємствах:

- групи вдосконалення трудових процесів підрозділу (ГВТП);
- міжфункціональна група вдосконалення процесів (МГВП);
- група навчання (ГН);
- спеціальна робоча група (СРГ);
- кружок управління якістю (КрЯ);
- автономна робоча група (АРГ);
- проектна група (ПГ).

Основні характеристики перелічених типів робочих груп представлені в табл. 1.

Результати. Зазначимо наступне, що формуванню системи безперервного вдосконалення трудових процесів на мікрорівні, тобто на операційному рівні, сприятиме група вдосконалення трудових процесів підрозділу. Окрім ГВТП, на вдосконалення трудових процесів впливатиме робота міжфункціональної групи вдосконалення процесів (МГВП), спеціальної робочої групи (СРГ) та кружків якості (КрЯ). Залежно від розміру підприємства та його організаційної структури деякі вищевказані групи можуть бути відсутні. Тому, ми будемо оперувати поняттям група вдосконалення, розуміючи, що до її складу входять всі наявні на підприємстві робочі групи з вдосконалення.

Визначимо основні напрямки діяльності групи вдосконалення:

- Контроль якості трудових процесів;
- Оновлення системи подання раціоналізаторських пропозицій;
- Налагодження ефективної системи моніторингу непродуктивних втрат на операційному рівні;
- Використання сучасної інформаційної системи щодо обліку втрат та накопичення аналітичної інформації;
- Безпосередня участь у проведенні навчальних заходів;
- Розробка заходів щодо усунення наявних втрат та вдосконалення фактичних трудових процесів.

Типи робочих груп та їх характеристики

Характеристика	Тип робочої групи						
	Групи вдосконалення ТП підрозділу (ГВТП)	Міжфункціональна група вдосконалення процесів (МГВП)	Група навчання (ГН)	Спеціальна робоча група (СРГ)	Кружок управління якістю (КРЯ)	Автономна робоча група (АРГ)	Проектна група (ПГ)
1. Склад групи	Працівники підрозділу	Працівники, зайняті в даному процесі	Працівники, які потребують додаткового навчання	Працівники, які відібрані за їх досвідом	Працівники підрозділу	Працівники підрозділу	Працівники, які відібрані за їх досвідом
2. Цілі	Вдосконалення процесів підрозділу	Вдосконалення 1-3 процесів підприємства	Обмін досвідом, отримання нових знань про виробничі процеси та відповідні взаємозв'язки й комунікації, підвищення гнучкості працівників, підготовка до нових виробничих умов	Рішення однієї особливо важливої задачі	Підвищення мотивації працівників, вирішення поточних проблем з якістю процесів підвищення керованості трудового процесу, продуктивності та якості	Спільна робота з особистою відповідальністю за виконання встановлених завдань	Впровадження технічних та організаційних змін.
4. Вибір завдань	Самостійний	Керівництвом	Керівництвом	Керівництвом	Самостійний	Самостійний	Самостійний
5. Нагальність вирішення завдання	Повільна	Повільна	Повільна	Висока	Низька	Повільна	Повільна
6. Рівень компетенцій групи	Підрозділ	Процес в цілому	Середній та нижній рівень	Все підприємство	Підрозділ	Підрозділ	Все підприємство
7. Тривалість діяльності	Постійна	Постійна	Тимчасова	Постійна	Постійна	Постійна	Тимчасова
8. Керівник групи	Керівник підрозділу	Власник або розробник процесу	Працівник відділу управління персоналом	Обраний	Обраний	Обраний	Обраний керівництвом
9. Організація роботи групи	Діяльність групи починається з аналізу роботи підрозділу з метою встановлення призначення, споживачів продуктів (послуги) та нормативів. Необхідно, щоб учасники групи пройшли навчання щодо знаходження та вирішення можливих проблем. Зустрічі проходять 1 раз на тиждень тривалістю 1 час.	Зустрічі проходять щотижнево тривалістю 1-2 години протягом тривалого періоду часу (від 3 місяців та більше). Працівники, які входять до складу групи, віддають роботі в ній від 50 до 100% свого робочого часу протягом 3-6 місяців.	Необхідні лідери груп; зустрічі проводяться на протязі 2 – 3 місяців, 2 – 3 години на тиждень	Група збирається кожного дня, без вихідних, на тривалі засідання (до 8 годин на день), протягом достатньо короткого періоду часу (1 місяць).	Впровадження за допомогою фахівця з якості; персональна відповідальність за рішення поточних проблем, пов'язаних з виробничим процесом, обговоренням в групах керують модератори	Кожному працівнику надають завдання та пояснюють особливості індивідуальної трудової діяльності; встановлюють виробничі цілі групи, потім створюють відповідний звіт; координація – керівництвом підрозділу; оплата праці – з урахуванням кваліфікаційного складу групи.	Необхідні модератори або лідери груп; зустрічі проводяться на протязі 2 – 3 місяців, 1 – 2 години на тиждень
10. Впровадження результатів	Групою	Групою або іншими	Групою	Іншими	Групою	Групою	Групою або іншими

Висновки. На ефективність формування системи безперервного вдосконалення трудових процесів впливатиме робота групи вдосконалення трудових процесів підрозділу, міжфункціональної групи вдосконалення процесів, спеціальної робочої групи та кружків якості. Участь персоналу у роботі вищезазначених груп може слугувати мотивом та стимулом до високоєфективної праці й організаційного вдосконалення трудових процесів з боку виробничого персоналу. Основним пріоритетом вищого керівництва щодо підтримки плану залучення працівників щодо системи вдосконалення має стати створення

відповідних груп та надання їм необхідних повноважень. Концепція формування системи безперервного вдосконалення трудових процесів може бути реалізована тільки в тому випадку, коли в нагальній потребі змін будуть впевнені працівники як на управлінському рівні, так і на рівні операційних процесів.

Література

1. Харрінгтон Дж. Совершенство управления процессами Дж. Харрінгтон.; / [пер. с англ.]. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 192 с.
2. Кайдзен для рабочих / [пер. с англ.]. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 152 с.
3. Methodenlehre der Betriebsorganisation: Gruppen- und Teamarbeit / REFA. – Muenchen, Wien: Carl Hanser Verlag, 1991. – 194 S.

Надійшла 11.09.2010