

Система подання пропозицій як інструмент збереження конкурентоспроможності авіаційного підприємства

Запропоновано впровадження системи подання пропозицій робітників виробничого авіаційного підприємства як інструмента реалізації потенціалу трудового колективу зі стабілізації його діяльності й мінімізації втрат в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Персонал сучасного авіаційного підприємства – це його ключовий актив, що володіє величезним потенціалом. Жоден менеджер функціонального напрямку на підприємстві не володіє в повній мірі глибиною інформації про процес так, як працівник, що створює цінності безпосередньо в цьому процесі. На жаль, дуже часто саме цей потенціал залишається невикористаним і недооціненим. Управлінські рішення менеджментом підприємства приймаються «зверху-вниз», а покращення, запропоновані працівниками, не завжди приймаються до уваги або приймаються, але в кінцевому результаті не впроваджуються.

Система подання пропозицій (далі – СПП) є дієвим інструментом реалізації потенціалу трудового колективу як у стандартних умовах роботи підприємства, так і в ситуації форс-мажорних обставин. Умови війни та, як наслідок, непередбачуваності зовнішнього середовища є першопричиною сьогоденної розбалансованості бізнес-систем переважної більшості авіаційних підприємств України.

СПП стає дієвим інструментом у пошуку нової оптимальної конфігурації бізнес-системи підприємства та забезпечення її середньострокової ефективності в нових реаліях. Іншими словами, стандартний довосний пошук резервів підвищення операційної ефективності підприємства з використанням СПП стає дієвим інструментом оптимізації його бізнес-процесів та мінімізації втрат в нових умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Разом з тим, слід зазначити, що звичайне збирання пропозицій працівників – це ще зовсім не все, що потрібно для формування необхідного підприємству дієвого інструменту СПП. Від самих собою ідей чи перерахування проблем працівників ефекту не слід очікувати. Пропозиції робітників необхідно сортувати за напрямками реалізації, визначати пріоритети, виділяти необхідні ресурси та реалізовувати, до того ж мотивуючи працівників на подальше їх подання. Тому необхідна комплексна цільова система (рис.1), що дозволяє здійснювати все перераховане ефективно та включає зрозумілий працівнику Регламент СПП, затверджений відповідним наказом керівника підприємства.

Відмінність системи від простого збору пропозицій працівників полягає у систематичному регламентованому повторенні певних дій менеджментом

Управління ініціативами	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Простий і зрозумілий процес управління ініціативами робітників – від генерації ідеї до її впровадження та відстеження ефекту
Залучення персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% залучення персоналу до СПП – основний важіль усунення більшості втрат підприємства в умовах невизначеності
Управління знаннями	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Навчання співробітників необхідним інструментам мінімізації втрат, обмін кращим досвідом та ідеями
Культура та лідерство	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Високий рівень виробничої культури та колективна відповідальність за результати, відданість цілям компанії
Організація	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Високоєфективна організація, що сприяє розвитку та прояву ініціативи співробітників

Рис. 1. Цілі системи подання пропозицій (СПП)

підприємства, а також наявності відповідальності не тільки за збір пропозицій, а й за їх якісний відбір, впровадження, виплату справедливої винагороди працівникам та забезпечення зворотного зв'язку. Тільки таким чином можна гарантувати стабільні, передбачувані та постійні результати щодо оптимізації бізнес-процесів та мінімізації втрат підприємства.

Регламент СПП підприємства як основний документ управління процесом має містити такі розділи:

- опис процесу СПП підприємства;
- повноваження та відповідальність учасників процесу;
- загальні принципи роботи СПП підприємства;
- порядок оформлення, подання та реєстрації пропозицій;
- критерії якості пропозицій (НЕ є скаргою; НЕ є зверненням за матеріальною допомогою; НЕ є пропозицією, яка вже існує в базі системи подання пропозицій);
- порядок прийняття рішень за поданими пропозиціями працівників та механізм моніторингу результатів їх впровадження;
- порядок впровадження пропозицій зі значним економічним ефектом та формування робочих груп щодо їх впровадження;
- чітку шкалу розміру винагороди працівникам за подані та прийняті до впровадження пропозиції (приклад – табл.1);
- порядок ведення інформаційної бази поданих пропозицій працівників та механізм їх тиражування в інших структурних підрозділах підприємства.

Винагороду за ідеї отримують усі співробітники підприємства за винятком директора, топ-менеджменту, а також керівників функціональних напрямків в службові обов'язки яких входять завдання щодо покращення підпорядкованих їм процесів.

Таблиця 1.

Розмір винагороди за прийняті до впровадження пропозиції робітників
(умовний приклад з практики впровадження СПП)

Направлення пропозиції		Економічний ефект в перший рік впровадження	Розмір винагороди працівникам
З економічним ефектом		Від 10 тис. грн	10% від суми ефекту в першому році впровадження пропозиції (але не більш 100 тис. грн)
Без економічного ефекту	Технологія виробництва, інжиніринг, якість, охорона праці	До 10 тис. грн, у т.ч. з неявним ефектом або без економічного ефекту	Ініціаторам: 500 грн

Винагороду за впровадження пропозицій пропонувано розподіляти в наступних співвідношеннях:

- якщо автор самостійно впровадив пропозицію – 100% автору;
- якщо силами робочої групи за участю автора – 60% автору й 40% робочій групі й автору (рівними долями);
- якщо силами робочої групи без участі автора – 40% робочій групі.

Пропозиції, які не вимагають суттєвого часу та витрат ресурсів і можуть бути реалізовані відразу ж, передаються виконавцям на місцях та впроваджуються негайно. Пропозиції, що суперечать існуючій технології, потенційно призводять до появи браку, порушенню техніки безпеки та правил охорони праці, пожежної безпеки тощо, тобто такі, що є загрозою безпеці підприємства та його працівників – відсіваються одночасно. За такими пропозиціями керівник доводить аргументовану відмову з поясненням причин кожному працівникові, який подав відповідну пропозицію. Решта пропозицій приймається до розгляду, розподіляється за пріоритетністю та співвідношенням «витрати-ефект».

Ефект може виражатися як у вартісних одиницях виміру, так і у спрямованості на досягнення цілей та ключових показників підприємства (особливо під час форс-мажорних подій). Пропозиції робітників, які вимагають значних витрат, але в результаті яких організація (або її окрема ділянка) отримає низький ефект, виключаються. Аргументоване пояснення причин в цьому випадку, як правило, полягає в тому, що підприємство не може дозволити собі в даний час таких витрат, доводиться до працівника, який подав пропозицію.

Пропозиції, що вимагають високих витрат, але здатні принести значний ефект для підприємства виносяться на розгляд вищого керівництва, для оцінки

доцільності їх реалізації, оскільки воно має відповідні ресурси та велику кількість інформації для прийняття подібних рішень.

Пропозиції, що гарантують високу ефективність за низьких витрат, керівництво бере в роботу і реалізує за участю всіх необхідних представників інших служб підприємства та самого працівника-ініціатора.

Пропозиції, що вимагають низьких витрат та гарантують невеликий ефект. За такими пропозиціями можуть прийматись різні рішення залежно від їх змісту, спрямованості на цілі та довгострокову перспективу, відповідності правилам на підприємстві, а також пріоритетності та наявності ресурсів.

Важливим для ефективного функціонування СПП є принцип відкритості інформації про подання та впровадження пропозицій робітників (кількість поданих пропозицій, їх зміст, результати впровадження та отриманий ефект від впровадження, тощо). Всі без винятку функціональні керівники зобов'язані ділитися такою інформацією з підлеглими, тиражувати кращий досвід колег в своїх структурних підрозділах.

Практика впровадження СПП на промислових підприємствах свідчить, що на початковому етапі СПП у робітників визиває активний інтерес й бажання додатково заробити на винагороді за пропозиції. Але фактична залученість персоналу в систему в перший місяць-два складає приблизно 10-15%, інші спостерігають як це спрацює й чи дійсно автори успішних пропозицій отримують за них винагороду. Саме ці 10-15% робітників, як правило, є каталізаторами процесу впровадження СПП й від того, наскільки швидко й якісно їх пропозиції опрацює керівництво й здійснить виплати винагород за впровадження залежить подальший успіх реалізації системи на підприємстві.

Якісний зріз пропозицій робітників на початковому етапі впровадження свідчить про те, що майже 80% пропозицій не містять економічного ефекту й направлені на покращення якісної складової умов праці й побуту, тощо. Але по мірі зростання відсотка залученості працівників в СПП співвідношення пропозицій з наявним економічним ефектом починає зростати й в середньостроковому інтервалі часу перевищує 60-65% від загального числа всіх поданих до розгляду пропозицій. Більш того, приблизно 15-20% з числа пропозицій з наявним економічним ефектом в подальшому патентуються й тиражуються на інших підприємствах галузі як кращі практики.

Сукупний відсоток зниження прямих витрат виробництва в кращих практиках впровадження СПП на промислових підприємствах становить 3-5% за перший рік впровадження системи (за рахунок скорочення витрат на сировину, матеріали, паливо, електроенергію; запровадження у виробництво більш дешевих видів ресурсів, скорочення відходів виробництва; поліпшення організації виробництва і підвищення продуктивності праці).