

**Харченко І.В., Романюк Л.М.,**  
Кіровоградський національний технічний університет

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ  
ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ,  
ЩО ВПРОВАДЖУЮТЬ СИСТЕМУ  
БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА  
ЯК УМОВА СТРАТЕГІЧНОГО УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА**

Тема дослідження повністю відповідає назві статті – професійний розвиток персоналу та корпоративна культура підприємств, що впроваджують систему бережливого виробництва як умова успішності впровадження цієї системи та стратегічного успіху підприємства. Ця тема широко досліджена в закордонній літературі стосовно закордонних підприємств [2, 4–7] та зовсім не досліджена стосовно українських підприємств.

Невід’ємною умовою ефективного впровадження системи бережливого виробництва є наявність регульованого потоку одиничних виробів. Завдяки цій умові вдається досягти максимально можливого скорочення тривалості виробничого циклу та виготовлення тільки замовлених виробів [3, с. 149–150]. Ця умова дозволяє в значній мірі скоротити використовувані обігові кошти та зменшити собівартість виготовленої продукції, тобто, власне, і досягти бережливого виробництва. Це досягається завдяки використанню системи «Шодзінка». У системі управління виробництвом «... термін «Шодзінка» означає регулювання (зменшення або збільшення) кількості робітників на дільницях при коливаннях попиту на продукцію.

Умовою реалізації концепції «Шодзінка» є три чинники [5, с. 140]:

1. Правильне розміщення верстатного устаткування.
2. Наявність добре підготовлених робітників-багатоверстатників, що володіють різними спеціальностями.
3. Постійна оцінка і періодичний перегляд планової послідовності виконання технологічних операцій робітниками, відбиваних в карті трудового процесу.

При такому плануванні кількість операцій, що виконуються одним робітником, можна легко регулювати. Проте при цьому передбачається наявність робітників-багатоверстатників, що володіють декількома спеціальностями (робітників-універсалів).

Проте треба уточнити термін «багатоверстатник» С. Сінго [6, с. 39] пише про різних багатоверстатників: «одні працюють на однакових верстатах – це є звичайне багатоверстатне обслуговування, інші на різних – це означає вертикальне багатоверстатне обслуговування, що відповідає багатопроцесному обслуговуванню».

Багатопроцесне обслуговування є необхідною умовою впровадження бережливого виробництва. В науковій літературі, присвяченій дослідженню сучасного стану українських машинобудівних підприємств, ми не знайшли згадок на впровадження багатопроцесного обслуговування при впровадженні бережливого виробництва [1, 3]. З особистого досвіду нам відомо про впровадження бережливого виробництва на Кіровоградських підприємствах ПАТ «Гідросила» та ПАТ «Червона Зірка». Але там також не впроваджується багатопроцесне обслуговування. Причина цьому – складність даного процесу та відвертий опір персоналу.

«Очевидно, що міри стомлюваності на кожному робочому місці різні, оскільки різний і характер виконуваних операцій. При складанні таких графіків необхідно пам'ятати, що розподіл операцій між робітниками має бути справедливим»[3, с. 150]. Визначається також зусилля кожного робітника: «1 – Потрібно навичку працювати пальцями; 2 – Необхідна навичка і знання в області перевірки якості з'єднання; 3 – Необхідно багато ходити; 4 – Робота пальцями і значні зусилля для правої руки; 5 – Необхідно багато переміщатися з важкими вантажами; 6 – Необхідні чутливі пальці; 7 – Значне навантаження на м'язи рук і живота; 8 – є 2 секунди простою».

Кожен ранок старший майстер з'ясовує стан здоров'я і побажання усіх робітників, а також перевіряє правильність розподілу на лінії додаткових робітників і встановлює графік професійної ротації.

У цьому графіку враховані наступні особливості робітників «Я», «В» і «С» [5, с. 154]:

1. Робітник «Я» – ветеран, але він відчуває себе нездоровим.
2. Робітник «С» – узятий з іншого підприємства тимчасово на тривалий термін.
3. Робітник «В» – проходить стадію навчання для роботи на першій операції. Таким чином, коли «В» працюватиме на цій операції на п'ятому циклі зміни робочих постів, йому допоможе ветеран «Я», який працюватиме поруч».

«На заводі ... фірми «Тойота» були виявлені такі додаткові переваги принципу професійної ротації:

1. Увага робітника перемикається, і зменшується м'язова стомлюваність; в результаті робочі стали уважнішими і обережнішими і знизився виробничий травматизм. Нині на цьому підприємстві частота отримання виробничих травм стабільно зменшується.
2. Почуття несправедливості, викликане тим, що ветерани повинні виконувати важчу роботу, усувається.
3. Передача досвідченими робітниками і майстрами свого досвіду і знань молодшим робітником і підлеглим сприяє швидкому поширенню раціональних прийомів праці в цехах і закріпленню їх в картах трудового процесу.
4. Оскільки кожен робітник бере участь в усіх виробничих процесах в цеху, він вважає себе відповідальним за усі завдання.
5. Переходячи працювати в інший цех або на нову виробничу ділянку, усі працівники дивляться на нову роботу «свіжим поглядом» і можуть виділити проблеми або знайти способи удосконалення виробництва».

«Ці різні переваги зміни робочих місць (професійній ротації) можна узагальнити простими словами: повага до людини, тобто гуманізація праці, ріст людського чинника в масовому виробництві. Такий підхід значно відрізняється від традиційних схем, де масове виробництво веде до розподілу праці і, у свою чергу, до його спеціалізації, спрощенню трудових операцій і, кінець кінцем, робить робітника придатком машини»[5, с. 155].

Ми цитуванням показали рівень корпоративної культури на Тойоті, її практичний вплив на організаційні можливості та на економічні і стратегічні показники. Такі методи управління сприяють підвищенню якості продукції, зміцненню її стратегічної позиції.

Щодо багатостатного обслуговування, то, наприклад, на американських фірмах надмірно, в порівнянні з японськими, розвинена система класифікації професійної праці, що обумовлено існуючою в США ідеологією стандартизації, що привела до дуже глибокої спеціалізації і розподілу праці. Більшість американських робітників мають тільки одну спеціальність, і навіть якщо робітник освоїв декілька спеціальностей, він все одно працює тільки по одній з них. Подібна ситуація з багатостатним обслуговуванням і на українських підприємствах.

«Такий надмірний розподіл праці і спеціалізація призводять до збільшення витрат виробництва. В результаті цих негативних чинників американські робітники, бажаючи збільшити свою заробітну плату, досить часто переходять в іншу фірму. Це виразно видно з показників

плинності кадрів в США і в Японії, що визначається як відомо, долею працівників, що звільняються з фірми або приходять в неї, від загального числа зайнятих у фірмі «.. середньомісячний рівень плинності робочих кадрів в Японії склав 1,4%, тоді як в США він був 3,9% і, отже, в річному обчисленні він склав в США 47%, що в 2,8 рази вище, ніж в Японії. Таким чином, близько половини робочих США щорічно переходять з однієї фірми в іншу» [3, с. 149–150]. За нашими неофіційними даними (офіційні дані не надаються), плинність кадрів на Кіровоградських досліджуваних підприємствах за рік складає 15%. Начебто непогано. Але треба враховувати, що за даними держкомстату на 1 робоче місце в Україні претендує 9 робітників. І це при 5–7 млн. українців, які працюють за кордоном і при загальній чисельності працездатного населення в середньому близько 18 млн. [7]. Тому вважаємо, що ситуація свідчить про значну наявність незадоволення умовами роботи. На досліджуваних кіровоградських підприємствах дуже неохоче працюють з літніми людьми, навіть не робітниками, а конструкторами і т. ін. Нам відомо багато випадків, коли досвідченим конструкторам і іншим інженерним працівникам відмовляли у працевлаштуванні при явній потребі в таких кадрах по причині віку. Зрозуміло, що 50-річний конструктор не має таких фізичних кондицій, як 25-річний. Але він має нагромаджений досвід, знання, що є джерелом створення конкурентної переваги, до чого так уважно ставляться і плачуть на тій же Тойоті. І йому не треба виконувати вантажні роботи, тобто проявляти фізичне силу і витривалість. Тому автори абсолютно переконані, що відсутність такої корпоративної культури, яку перш за все формують власники і топ-менеджмент, на досліджуваних підприємствах, не дасть можливості використовувати нагромаджений досвід досвідчених робітників, буде порушуватись відчуття справедливості і обов'язково відіб'ється на ставленні до роботи. Робітники не будуть опановувати методи багатопроцесної роботи, а, відповідно, система «Шодзінка» не буде реалізована. Ми вже не говоримо про те, що на Тойоті вартість робочої сили перевищує вартість використання техніки [1, с. 73], а це, означає, що зарплата мала б складати, за нашими розрахунками, як мінімум 380–400 грн./год. Зрозуміло, що при місячній зарплатні робітників 3000–4000 грн. подібна ситуація на підприємстві просто неможлива.

Висновки. Необхідно відмовлятися від методів управління, які базуються тільки на одноосібному баченні топ-менеджера або власника. Треба використовувати потенціал досвідчених працівників, враховувати їх думки і стан здоров'я. Це має стати часткою корпоративної культури підприємств, особливо високотехнологічних.

Це необхідна, але недостатня умова можливості впровадження сучасних розробок, технологій і методів управління. Знання і досвід таких працівників можуть стати потужним важелем підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, покращити їх стратегічну позицію в жорсткій конкурентній боротьбі.

**Пропозиції.** Власникам і топ-менеджерам треба відмовлятися від авторитарних методів управління і формування відповідної корпоративної культури. Треба звикати до думки, що будь-який працівник – це особистість, а не просто технічний виконавець. При ставленні до людини як до особистості від неї можна чекати набагато більшого, що буде дуже корисним для підприємства.

1. Бондаренко С.С. Застосування системи «бережливе виробництво» на вітчизняних підприємствах : доцільність та передумови / С.С. Бондаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – С. 44–50.
2. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. / Масааки Имаи. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 346 с.
3. Интегрированная концепция бережливое производство + шесть сигм : учеб. пособ. / под ред. Г.М. Скударя. – К. : КНЕУ, 2011. – 160 с.
4. Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления / Я. Монден. – М. : Экономика, 1989. – 288 с.
5. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / Сигео Синго. – М. : Ин-т компл. стратег. исследований, 2006. – 312 с.
6. Такеда Х. Синхронизированное производство / Хитоси Такеда. – М. : Ин-т компл. стратег. исследований, 2008. – 288 с.
7. Офіційний сайт Головного управління статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : ukrstats.gov.ua.

\*\*\*

**Чумаченко О.С., Денисенко К.С.,**  
Кіровоградський національний технічний університет

### **ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних ринкових умовах спостерігається тенденція значного скорочення життєвого циклу продукту, зменшення серійності, високий рівень конкуренції між виробниками, необхідність швидкого переходу до випуску нових видів продукції, що користується попитом. Цим пояснюється зацікавленість керівників організацій та дослідників до досвіду економічно розвинених країн і застосування ефективних комплексних методик реалізації нових ідей, планів, проектів в найкоротший час в межах наявних ресурсів із максимальною якістю. Практика показує, що за наявності у підприємств однакового виробничого потенціалу (рівня кваліфікації