

Kuidas olemasolevat tööjõudu efektiivistada?

Jagan Teiega, head organisatsioonide juhid, enda ja oma meeskonna mõtteid, kogemusi..

Tööjõu-pingete leevendamiseks on põhimõtteliselt kaks võimalust:

- 1) Leida uut tööjõudu tööturult
- 2) Efektiivistada olemasolevat tööjõu-kasutust

Esmalt keskendume 2. punktile – olemasolevate inimeste paremale, st efektiivsemalt ning samas jätkusuutlikule kasutamisele.

Eelmisel nädalal rääkisime organisatsiooni väärtusloomeahela (VLA) efektiivistamise meetodist, vaatlesime kuidas ettevõtte tootmisahel aja jooksul üsna loomulikult sõlme läheb – lisandub protsesse, tooteid, inimesi jne ning vähete ressursside tingimustes me ei saagi iga uue tootmiseadme jaoks uut hoonet ehitada, et tootmisahel võimalikult efektiivselt jookseks; ning kuidas selle sasipundart lahti hakata harutama.

Tööjõud on organisatsioonile kriitilise tähtsusega ressurss.

Samas näitavad organisatsioonipsühholoogid, et inimene on oma loomult mugavustotsiv – leidnud omale mõnusa pesa, tõmbab ta ennast sinna kerra ning soovib, et tema elus mitte midagi ei muutuks. See puudutab meid kõiki, nii ülemusi kui alluvaid, nii kodus kui ka tööl. Elu lihtsalt on piisavalt stressirohke ning kiirelt muutuv, et efektiivseks tegutsemiseks vajame enam puhkust kui elu meile seda reaalselt võimaldab. Kuna aga tänane maailm on valdkondade sünergiast tingituna enneolematult kiires muutumises, siis kipuvad inimesed ja organisatsioonid klammerduma kõigi võimalike turvaliste saarekeste külge.

Organisatsioonid ja inimesed harjuvad olemasolevate protsessidega ning harjumus on maailma suurim jõud.

Olles tootmisprotsessis operatsiooni ühel moel aastaid sooritanud, ei tule uue harjumusliku manöövri õppimine üleöö. Selleks võib asjade loomulikus kulgemises kuluda kuid või aastaid. Loomuliku kulgemise hind organisatsioonile = töötaja palgakulu x ebaefektiivsuse % x periood. Siia tuleb lisada võimendusefekt – aeglustab ju üks pudelikael kogu organisatsiooni protsessi tempot; samuti alternatiivtulu – nt 10% ebaefektiivsust põhjustab otsekulusid, samas kui see ressurss vabaneb, siis saab selle tuluteenimisele suunata.

Arvutuskäik võiks olla järgmine:

Ettevõtte aastane käive	3 000 000€
Töötajate arv	50
Tööjõukulud	700 000€
* Personali korrigeeritav ebaefektiivsus	10%
Ebaefektiivusest tingitud otsekulu	70 000€
Alternatiivtulu, 10% käibest	300 000€
Kokku	370 000€

* ebaefektiivsuse %, mis on lihtsamate vahenditega, nt VLA-analüüsiga teadvustamine, protsessi, tööülesannete ja vastutusala kirjeldamisega elimineeritav. Antud juhul arvestatud 10% tööajast pseudotegevustele.

Ka üsna lihtsakoeline VLA-analüüs võib anda väga hea efekti, eriti kui tootmisahela efektiivistamisega teadlikult tegeletud viimastel aastatel pole.

Kui hea efekti (€)?

Tsiteerides raamatut „Läbimurre“ (J.Kukkonen, S.Senkel 2012) – „praktiliselt tõestatud rusikareegel on, et läbiminekuaja lühendamine 25% kasvatab varade tootlikkust 100%“.

Motiveeriv mis?

Samas raamatus tuuakse välja kaks mõistet – organisatsiooni ja tema protsesside tõhusus ning mõjususe.

VLA-analüüsil on kaks külge – ühest küljest saab ettevõtte juht enesele pildi selgemaks ning protsessi paremini toimima (kasvatab tõhusust), kuid teisalt, mida paremini oskad oma organisatsiooni inimesed VLA-kaardistamise protsessi kaasata, seda enam saad oma meeskonna ühte jalga käima (kasvatab organisatsiooni mõju).

VLA-ahela ja selle lülide protsesside kirjeldamisel ning ülekirjutamisel, eelkõige mõjususe aspekti suurendamiseks on heaks abivahendiks täiendatud Demingi ringi mudel. Mudel, kus tuntud PDCA-tsüklile (Plan, Do, Check, Act ehk siis planeeri, teosta, kontrolli, korrigeeri) on lisatud täiendav tegevus ehk Sense (tunneta).

Miks on see vajalik?

Organisatsiooni võib laias laastus kolme ossa jagada – organisatsiooni südametunnistus EQ ehk emotsionaalne kapital (missioon, visioon, väärtused), IQ ehk organisatsiooni intellektuaalne kapital, mõtle tasand ning PQ (physical capital). Kõrgemas eas avaneb ka organisatsiooni SQ, spirituaalne ehk hingeline kapital. Selle kohta saad täpsemalt lugeda S.Covey raamatust „8s Harjumus“.

Tänaseks oleme õppinud üsna hästi juhtima organisatsiooni IQ'd ja PQ'd, kuid EQ teadlik juhtimine on enamasti lapsekingades.

Miks see EQ oluline on?

Inimestena oleme kõik emotsionaalsed olendid – päeva lõpuks tahame tunda oma kätetööst rahulolu. Kui sisemist rahulolu ei tunne, siis oleme rahulolematud, tihti teadvustamata miks. Ning kui inimene pole oma töösse emotsionaalselt kaasatud, hakkab ta operatsioone sooritama mehaaniliselt. Selle tagajärjel kannatab protsessi sooritus kui toodete kvaliteet.

Hea ravina astub mängu Sense-osaga täiendatud Demingi ring. See aitab lisaks inimeste intellektuaalsele ja füüsilisele pagasile kaasata protsessi nende emotsionaalse osa ning aitab tõhusalt kaasa inimeste ja organisatsiooni potentsiaali avanemisele.

Soovitan tegutseda VLA lülide kaardistamisel SPDCA-põhimõttel tegutseda järgnevalt.

Iga VLA lüli peaks teostama eneses täistsükli – peale pooltoote saabumist eelmiselt lülit:

1) **Sense:** kas ma olen rahul selle tootega mis tuli, kuidas tuli? Kui ma pole rahul, siis miks?

Mida võiks teha paremini?

2) **Plan:** planeeri – mida/kuidas peaks tegema, et järgneva lüli löikes saaks töö hästi tehtud?

3) **Do:** tööoperatsiooni teostamine

4) **Check:** kontrolli

5) **Act:** korrigeeri viga või kõrvalda praaktoode. Mida varem praaktoode tootmisahelas avastatakse, seda odavam see kõigile on.

Tundub teostatav?

Kokkuvõtvalt:

Väärtusloomeahela kaardistamine on kiire viis tõmmata organisatsioonile taas „rihm peale“, protsessid ära kaardistada ning sujuma saada. Samuti lisades PDCA tsüklisse Sense-lüli – saavutad selle, et lisaks oma rolli teadmisele iga töötaja TUNNEB, et ta on organisatsioonile oluline ning säärane töötaja hakkab võtma vastutust oma töö kvaliteedi eest.

Organisatsioon hakkab teadlikult arendama enese EQ'd.

Lisaks instinktiivsele mugavustsooni otsingule on meis kõigis, nii ülemustes kui alluvates, vajadus tunda, et meie tegevus loeb, on tähtis – tahame näha oma tegudes mõtestatust. Oma tegevuse mõtestatus, et minu töö on oluline, on meile kõigile teenitud palgaga võrreldes sama oluline.