

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

И. Ю. Курбиева

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Беларусь

Научный руководитель Н. П. Драгун

На современном этапе развития отечественные предприятия имеют ряд серьезных проблем, связанных с эффективностью управления производительностью труда, причем данные проблемы носят комплексный характер и главным образом зависят от внутри-организационного микроклимата. На белорусских предприятиях уделяется чрезвычайно мало внимания показателю производительности труда. Как правило, никто не занимается его анализом, контролем, планированием, прогнозированием. Объясняется это либо элементарным непониманием важности, приоритетности проблемы, либо нежеланием понять эту важность и тратить время и средства на ее решение.

Однако опыт индустриально развитых стран мира, их ведущих корпораций говорит о том, что там не жалеют ни времени, ни денег на изыскание и реализацию резервов роста производительности труда, что впоследствии оборачивается снижением производственных и непроизводственных издержек, ростом прибыли, успехами в конкурентной борьбе на мировом рынке. Об этом свидетельствует деятельность многочисленных научно-исследовательских институтов, таких, как Институт инженеров организации производства и труда в США, Институт практических работников по изучению труда в Англии, ассоциация РЕФА в Германии и других структур, которые проводят научно-прикладную работу в области управления производительностью труда [3], [5].

Анализ ситуации, сложившейся в настоящее время в системе корпоративного управления, позволяет утверждать, что современный механизм управления производительностью труда на промышленных предприятиях Республики Беларусь характеризуется наличием «ловушки управления изменениями», поскольку управленческий аппарат все меньше влияет на подчиненную систему, а постоянно усложняющаяся и меняющаяся система начинает выходить из-под управления и функционировать самостоятельно [1]. Основными инструментами организационного воздействия на работников на современном этапе развития белорусских предприятий являются: *во-первых*, внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность работников; *во-вторых*, управленческие решения, связанные с определением необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и методов контроля выполнения производственных заданий. Таким образом, административный ресурс на белорусских предприятиях нацелен на соблюдение правил и процедур, выполнение доведенных поручений и заданий, порой в ущерб прибыли, что искажает стимулы, сковывает инициативу и тем самым сдерживает рост производительности труда. В этой связи актуальным является определение эффективных механизмов управления производительностью труда на предприятиях Беларуси. Настоящая работа направлена на решение указанной проблемы.

О том, что работники являются важнейшим активом предприятия, в Беларуси говорят уже на протяжении почти трех десятилетий. Следует признать, что каждое предприятие постоянно и целенаправленно занимается повышением производительности труда. Вместе с тем организации не достигают поставленной цели и проблема управления производительностью труда по-прежнему далека от своего решения. Миссия максимизации производительности труда заключается в привязывании людей и процессов к задачам и целям организации. Проблему также представляет формирование четкого представления о том, что делают сотрудники и каким образом их усилия влияют на бизнес и его операции.

К сожалению, сегодня в практике функционирования отечественных предприятий механизм управления производительностью труда работников является прерогативой только отдела труда и заработной платы, специалисты которого ориентированы исключительно на традиционные способы управления и повышения производительности труда – кадровый учет и отчетность, планирование штатного расписания, консультирование специалистов других структурных подразделений по кадровым вопросам. Эти шаги, конечно, имеют большое значение, но все же не поднимаются до стратегического уровня.

В силу сложности идеи эффективного управления производительностью труда большинством финансовых и операционных руководителей отечественных промышленных предприятий не воспринимаются всерьез. Тем не менее, сегодня система корпоративного управления находится в той точке, где умонастроения меняются. Начался сдвиг в восприятии задачи управления производительностью труда работников как критической для успеха организации. Потребность в эффективных высококвалифицированных работниках заставила предприятия признать управление производительностью труда комплексной проблемой и осознать, что необходимы новые процессы [2].

В целом процесс управления производительностью труда состоит из следующего, достаточно очевидного, набора действий: измерение и оценка – планирование – организация – мотивация – контроль. Организация работы по росту производительности труда предполагает построение четкой организационной структуры управления процессом, разработку плана мероприятий и реализацию его по подразделениям с целью повышения эффективности использования имеющихся ресурсов. На этапе контроля оцениваются полученные результаты, анализируются и определяются направления по повышению эффективности деятельности предприятия на перспективу. С этой целью осуществляется мониторинг показателей производительности труда и сравнение их с показателями уровня и динамики производительности труда у конкурентов. Практика отечественных предприятий свидетельствует о том, что система вознаграждений и поощрений – область, в которой управление производительностью труда наиболее вероятно может внести изменение. Важным элементом мотивирования работника в рамках процесса управления производительностью труда является использование программы премирования на основе выделения ключевых показателей эффективности.

Кроме того, для предприятий, которые находятся на определенном уровне развития, могут быть эффективны инвестиции в цикл совершенствования навыков персонала. Очевидно, что, для того чтобы управлять производительностью труда работников своевременно и эффективно, необходимо разработать процесс постоянного совершенствования навыков работников, а также методологию оценки степени привязки этих навыков к задачам и целям деятельности предприятия. Методика управления производительностью труда в данном ключе в целом следует очевидной схеме. *Во-первых*, прогнозирование. На этом шаге необходимо определить, каков

относительный вклад работников в успех организации. Этот шаг обычно включает поиск и работу с информацией о работниках в контексте их ролей в организации, а также некоторое моделирование процессов внутри организации, которые привели к успеху и их декомпозиции. *Во-вторых*, планирование. Планируются будущие действия и решения, которые смогут способствовать повышению производительности труда. Здесь необходимо найти пути к усовершенствованию будущей работы сотрудника. Этот шаг обычно включает и обеспечение прямого действия по повышению производительности труда. *В-третьих*, привязка. На этом этапе необходимо обеспечить привязку как навыков работника, так и рекомендуемых планов по их повышению к целям и задачам, поставленным руководством и менеджментом предприятия. Именно на этом шаге необходимо найти способ оценивать действия сотрудников и понять, как использовать вознаграждения и поощрения для стимулирования работы. В данном случае эффективным станет использование ключевых индикаторов производительности (KPI), а также автоматизация процедур оповещения и информирования о том, каким именно образом члены рабочего коллектива действуют в соответствии со стратегическими целями предприятия [4].

Важным моментом эффективной системы управления производительностью труда, по нашему мнению, является идея информирования работников об их показателях эффективности и связанных с ними вознаграждениях. Идеология управления производительностью труда предполагает активнейшее участие работников в привязке их наиболее полезных навыков, главных усилий и инициатив к целям деятельности предприятия. Обеспечение работников средствами управления производительности труда и методикой, с помощью которой они смогут понимать, оптимизировать и привязывать свои усилия к стратегическим целям, принесет несомненную пользу. На сегодняшний момент такая самоорганизация менеджмента рассматривается как наиболее стратегический и разумный подход к управлению производительностью труда.

Несмотря на простоту этих действий, здесь скрыта серьезная проблема. Очень часто организации принимают инвестиционные решения, адресуя улучшения одновременно по всем направлениям, тогда как нужно было бы проверить каждый из текущих процессов и шагов и выявить конкретные участки, которые требуют внимания и могут принести наибольшую отдачу. Сегодня, вероятнее всего, нет предприятий, одинаково хорошо развитых во всех этих направлениях.

Таким образом, обычный взгляд на HR-процессы как на способы учета, расчета мотивации и управления наймом персонала больше не способствует использованию потенциала работников белорусских предприятий. Управление производительностью труда выходит за рамки стандартных HR-функций. Это скорее практика менеджмента, ориентированная на оценку человеческого капитала. Однако, чтобы лучше управлять производительностью труда, белорусским предприятиям, возможно, необходимо выйти за рамки общепринятого здравого смысла – и за рамки функциональных ограничений существующих ERP- и HR-систем. По нашему мнению, решение проблемы «ручного» управления производительностью труда состоит в децентрализации системы государственного управления экономикой и переходе на систему управления корпоративным сектором, ориентированным на результат, а не на выполнение доведенных показателей.

Литература

1. Возникшие проблемы в России и Украине снижают экспортные возможности Беларуси // Thinkthanks.by. Сайт белорусских исследований. – Режим доступа: <http://thinktanks.by/publication/2016/02/05/>. – Дата доступа: 24.03.2016.

344 Секция VI. Корпоративное управление и инновационная деятельность

2. В 2014 году главным приоритетом будет производительность труда // Информац. портал Беларуси «МойВУ». – Режим доступа: <http://www.mouby.com/news/109821/>. – Дата доступа: 25.03.2016.
3. Драгун, Н. П. Сравнительный анализ производительности труда в Республике Беларусь, развитых и развивающихся странах / Н. П. Драгун, И. Ю. Курбиева // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2015. – № 3. – С. 86–94.
4. Кучина, Е. Б. Управление производительностью труда промышленных компаний / Е. Б. Кучина // Изв. Урал. гос. экон. ун-та. – 2015. – № 5. – С. 50–57.
5. Ягофаров, А. А. Рецепт повышения производительности труда в три раза // Упр. производством. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/povyshenie-v-tri-raza.html. – Дата доступа: 24.03.2016.