

**ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Е. И. Борисенко, О. А. Кравченя

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель Е. В. Третьякова

Всем субъектам рынка доступны примерно одни и те же ресурсы. Единственное, что отличает одну организацию от другой, – это качество управления ею. Первым оценочным показателем качества управления становится производительность, т. е. степень использования всех видов ресурсов и конечный продукт, получаемый в результате их использования. Непрерывное повышение производительности – это одна из важнейших задач руководства любой организации. В то же время это одна из самых трудных задач, поскольку производительность представляет собой определенный баланс между множеством различных факторов, очень немногие из которых удается определить и изменить.

Рассмотрим соотношение роста производительности труда и роста заработной платы в Беларуси за последние годы (табл.) [2].

Индексы производительности труда и средней заработной платы по всей промышленности, в % к предыдущему году

Показатели	2000 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Индексы производительности труда	108	110	110	109	111	101	114
Индексы средней заработной платы	100	169	126	121	128	110	126

Между производительностью труда и заработной платой существует определенная зависимость, которая проявляется в том, что рост производительности труда является важнейшим источником повышения заработной платы, а правильная организация оплаты труда трудящихся выступает как один из факторов роста производительности труда.

Соблюдение рациональных экономических пропорций предполагает опережающий рост производительности труда с ростом заработной платы.

Как видно из таблицы, темпы роста заработной платы превышают темпы роста производительности труда. Поэтому отечественным предприятиям нужно серьезно задуматься над тем, как правильно организовать процесс производства, чтобы опережение было в сторону производительности труда.

Рассмотрим основные методы управления производительностью труда за рубежом.

В настоящее время распространены два основных подхода к оптимизации. Эти подходы не зависят от объекта оптимизации – производство или административно-хозяйственная деятельность. Один подход можно условно назвать японским, другой – европейским.

Восточный, или японский подход заключается в первоначальной оптимизации методов работы: исследуется проблема, создаются новые инструкции, люди начинают работать по-другому, и тогда изменяются нормативы труда, а затем на их основе – численность. Вектор подхода направлен снизу вверх – от методов оптимизации к их целям. Именно так работают технологии «бережливого» производства, или *Lean-подход*, рассматривающий компанию как систему взаимосвязанных процессов и сочетающий концепцию ликвидации потерь, управление запасами по принципу *Just-In-Time*, т. е.

«встроенное» качество, вовлечение рабочих. Все это поддерживается корпоративной культурой, сфокусированной на совместном решении проблем, и использованием таких инструментов, как «кайдзен» (непрерывное совершенствование), «канбан» (непрерывное пополнение запасов), «пока-йоке» (защита от ошибок), 5S (организация рабочего места), составление карт потоков создания ценности.

Японские компании (такие, как *Toyota* и др.) доказали успешность *Lean*-подхода. Западные или белорусские и российские компании зачастую не добиваются и половины такого успеха.

Одна из главных причин сложности реализации «бережливых» преобразований заключается в специфической управленческой культуре японцев. Проанализируем культуру типичной японской компании по Типологии организаций 4F2 – сверхрегламентированный, исполнительный и при этом очень консенсусный тип организации.

Уважительное отношение к регламентам и высочайшая исполнительская дисциплина сочетаются в японских компаниях с традицией консенсуса – совместного обсуждения решений. Согласованность действий, командность имеют огромное значение для японского работника. Если в коллективе принимается новая норма или правило, нарушать его стыдно (буквально этими словами объясняют особенность производственной культуры японских компаний руководители маркетинговой службы). Более того, в японских компаниях считается нормой, а не вмешательством во внутренние дела соседей, – помогать смежному подразделению или предприятию в поиске и совместном устранении потерь.

В Беларуси таких организаций практически нет. Управленческая культура отечественных компаний в большинстве своем более персональная, чем регламентированная, т. е. на первое место ставятся не инструкции, а конкретные люди. При этом она более директивная, чем консенсусная, – конкретные инициативы идут сверху, от руководства к коллективу. На уровне менеджмента наша культура часто более достиженческая, склонная к самостоятельности, а на «нижних этажах» организации – исполнительская.

Западный подход. В отличие от японского подхода: «непрерывно и комплексно оптимизируются методы работы и приходят к результату», для западной традиции характерна обратная последовательность: «сначала определяем максимально достижимую цель или результат в терминах производительности и качества, а затем реализуем меры по достижению этого результата».

В основе европейского подхода лежит система измерения и бенчмаркинга. Одним из самых распространенных показателей измерения является *OEE* (*overall equipment effectiveness*), показывающий, насколько эффективно используются основные производственные фонды. Этот показатель складывается из трех составляющих:

1. Доступность, означающая время простоя оборудования.
2. Производительность – то, с какой скоростью происходит работа.
3. Качество – коэффициент брака или доля полностью годных изделий.

Для оценки скорости и времени простоя, как правило, используются методы «фотографии рабочего дня» и хронометража, а также другие методы измерений.

После проведения измерений наступает время бенчмаркинга: компании изучают лучшие показатели по *OEE* у конкурентов с аналогичным оборудованием или моделируют максимально возможный *OEE* с учетом предельно интенсивной загрузки своего оборудования. Таким образом, компании понимают, каких целей необходимо достичь при оптимизации производства.

После постановки целей можно переходить к выявлению причин проблем и планированию изменений. В качестве причин могут выступать: неправильная расстановка

оборудования, излишние или напротив недостаточные мощности на одном из этапов производства, неправильная последовательность операций, неоптимальная численность или распределение обязанностей, а также другие причины.

Далеко не у каждого менеджера хватает знаний и опыта, а порой и времени для того, чтобы провести все необходимые замеры. Именно поэтому в европейской традиции для исследования ситуации чаще, чем в японской, используются команды внутренних или внешних консультантов-оптимизаторов, не являющихся сотрудниками оптимизируемого подразделения.

Этот подход рассчитан на иную, чем у японцев, управленческую культуру: гораздо более персональную (зависящую от решений конкретных людей), а не регламентированную, директивную, а не консенсусную.

Типичный ход подобного проекта:

1. Руководство ставит задачу по поиску проблем консультантам, они производят измерения, докладывают руководству о найденных резервах повышения производительности.

2. Руководство вовлекает менеджеров соответствующих подразделений в процесс конструирования и планирования изменений.

3. Менеджеры реализуют эти планы, руководя подчиненными.

Идейная основа западного подхода: «нужно собрать объективную информацию и сконструировать изменения, прежде чем вовлекать в них менеджеров и работников, поскольку сотрудники, которых изменение прямо касается, чаще сопротивляются, чем сотрудничают».

Если рассматривать Беларусь, то в нашей стране не наблюдается особенного подхода к оптимизации. Культура «наших» компаний гораздо ближе к западу, чем к востоку. И методы научной организации труда, которыми пользовались (и часто – небезуспешно) еще советские предприятия, очень близки к западным. К сожалению, достижения отечественной управленческой науки во многом оказались забыты, и их второе рождение происходит уже с иностранными именами (что не меняет ценности самих методов для бизнеса).

Если улучшения нужны быстро, и у менеджмента нет готовности к длительным, масштабным и всесторонним преобразованиям организации, рекомендуется ставить достижимые цели и выбирать западный подход. Но, конечно же, у каждой организации существует своя политика управления и взгляды на развитие предприятия, поэтому выбирается путь решения проблемы, исходя из своей конкретной ситуации.

В результате проведенного исследования методов управления производительностью труда можно сделать вывод, что восточный, или японский подход будет малоэффективен на предприятиях нашей Беларуси, так как данный метод основан на первоначальной оптимизации методов работы и имеет успех на восточных предприятиях, в основном, за счет специфической управленческой культуры восточных стран, в то время как для западного подхода характерна обратная последовательность – определение максимально достижимой цели, а затем реализация мер по достижению результатов, что наиболее характерно и приемлемо для Беларуси.

Л и т е р а т у р а

1. Повышаем производительность труда: Международный опыт [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/rossijskaja-specifika.html // . – Дата доступа: 25.02.2013.
2. Промышленность Республики Беларусь, 2011 [Электронный ресурс] : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск : Белстат, 2011. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by>.
3. Японский методы управления производительностью труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.managment.aanet.ru/economics/yaponskie-metodi.php>// . – Дата доступа: 25.03.2013.