

## ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ БЕЛАРУСИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Н.П. Драгун, И.Ю. Курбиева\*

В статье представлен комплекс мер по повышению производительности труда на промышленных предприятиях Беларуси, связанных с совершенствованием организации производственных процессов нормирования, оплаты и стимулирования труда работников.

**Ключевые слова:** производительность труда, трудовые ресурсы, механизмы управления.

**JEL-классификация:** M12.

*Материал поступил 24.08.2016 г.*

Решение ряда актуальных задач развития национальной экономики Беларуси, прежде всего роста экспорта на основе достижения конкурентного преимущества в отношении стран – торговых партнеров по соотношению производительность/заработная плата, повышение занятости, реальных доходов населения, выход из «ловушки среднего дохода», связано в настоящее время с достижением высоких темпов роста производительности труда. Это нашло выражение в таких, например, государственных программных документах, как Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, в которой в качестве приоритетного направления развития выбрано двукратное сокращение к 2030 г. разрыва производительности труда со средневропейским уровнем<sup>1</sup>.

В настоящее время большинство отечественных ученых и специалистов отмечают, что повышение производительности труда в Беларуси необходимо осуществлять на основе структурного реформирования и

диверсификации экономики, повышения доли сферы услуг в ВВП, реформирования и модернизации инфраструктурных отраслей, развития конкуренции и повышения эффективности антимонопольного регулирования и др. (Драгун, 2015). Безусловно, мероприятия макроэкономического плана будут способствовать достижению названной цели, но их эффективная реализация невозможна без осуществления микроэкономических мер, связанных с совершенствованием организации производственных и трудовых процессов, нормирования, оплаты и стимулирования труда работников предприятий. Однако содержание данных мер пока не нашло достаточного отражения в отечественной литературе, что и обуславливает актуальность настоящей работы.

Несмотря на имеющийся опыт в области управления трудовыми ресурсами, белорусские предприятия часто используют невзаимосвязанные подходы и инструменты для повышения производительности труда. Так, проведенный нами анализ действующей системы управления производительностью труда на предприятиях холдинга «Белорусская металлургическая компания», являющихся типичными представителями средних и крупных промышленных пред-

<sup>1</sup> Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. 2016. Министерство экономики Республики Беларусь. URL: <http://www.srrb.niks.by/info/program.pdf>

\* Драгун Николай Павлович (dragunnp@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономика» Гомельского государственного технического университета имени П.О. Сухого (г. Гомель, Беларусь);

Курбиева Ирина Юрьевна (kurbieva@mail.ru), инженер по организации и нормированию труда ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» (г. Жлобин, Беларусь).

приятый в стране, позволил установить, что в данных субъектах хозяйствования функционирует развитая система управления кадрами, большое внимание уделяется вопросам организации и оплаты труда работников, непосредственно занятых в производственном процессе. Однако мотивация работников холдинга (как и большинства отечественных промышленных предприятий) не привязана к такому ключевому показателю эффективности, как рост производительности труда. Нами выявлены некоторые проблемы системного характера.

1. Наличие «ловушки управления изменениями», что сопровождается все уменьшающимся влиянием управленческого аппарата на постоянно усложняющуюся и изменяющуюся управляемую систему. Основными инструментами организационного воздействия на работников являются, во-первых, внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность работников; во-вторых, управленческие решения, связанные с определением сроков исполнения, ответственных лиц и методов контроля выполнения производственных заданий (Рудый (ред.), 2016). Применяющий указанные инструменты менеджмент нацелен на сохранение status quo путем соблюдения правил и процедур, выполнения доведенных поручений и заданий. Но подобный подход препятствует необходимым изменениям, искажает стимулы к их осуществлению, сковывает инициативу и тем самым сдерживает рост производительности труда.

2. Проблемы с выстраиванием бизнес-процессов. Белорусские предприятия часто не уделяют им должного внимания, пытаются поддерживать конкурентоспособность продукции и услуг за счет более дешевой рабочей силы и сырья. Если в зарубежных компаниях внутренняя структура построена с учетом бизнес-процессов, то на отечественных предприятиях структура, напротив, рассчитана на конкретного человека, и каждый новый менеджер имеет полномочия вносить существенные изменения в процесс работы, что нередко приводит к снижению ее эффективности. Западный менеджмент отличается более совершенными навыками самоорганизации, зачастую у них лучше, точнее и реалистичнее планирование, уме-

ют они более четко расставлять приоритеты, тщательнее контролируют процессы и результаты. Именно несовершенные планирование и организация времени приводят к тому, что в Беларуси работают дольше, а производят за это время меньше.

3. Мягкая политика по отношению к неэффективным организационным звеньям. Данный фактор может быть отнесен к особенностям белорусского менталитета. Часто для отечественных руководителей представляет большую сложность сокращение работников (с целью оптимизации численности) или закрытие отделов, даже очевидно ненужных. Очевидно, что предприятия не нацелены ни на повышение эффективности производства, ни на создание новых высокопроизводительных организационных структур.

4. Громоздкая система отчетности, порождающая чрезмерно раздутый штат и соответственно обуславливающая низкую производительность управленческого труда объективно требует больших ресурсов для ее создания и ведения. Внутренняя отчетность предприятия зачастую достаточно плохо организована и сложна – существует множество видов отчетов, подготовка которых требует много времени. При этом отчеты могут дублироваться, быть неактуальными и ненужными, однако руководители считают излишним тратить время и ресурсы на оптимизацию этой системы (Колосницына, 2010).

5. Недостаточная квалификация персонала. Идея массового обучения сотрудников также в большей степени свойственна западным компаниям. Они понимают, что квалифицированный сотрудник принесет компании существенно больше пользы, его работа будет более эффективной. Исторически сложившаяся в нашей стране недооценка важности обучения сотрудников – одна из причин того, что их навыки и квалификация часто оказываются ниже, чем у западных коллег, и гораздо быстрее устаревают (Замковский, 2013).

6. Сегодня в практике функционирования отечественных предприятий механизм управления производительностью труда часто является прерогативой исключительно отдела труда и заработной платы, специалисты

которого в большинстве случаев ориентированы на традиционные способы управления и повышения производительности труда – нормирование, применение сдельных форм оплаты труда и различных систем премирования, ведение кадрового учета и отчетности, планирование и составление штатного расписания и др. (Курбиева, 2016). Эти инструменты все еще являются действенными, но их эффективность постоянно снижается вследствие происходящих изменений количественного и качественного состава персонала, его менталитета, социально-экономических отношений и др.

Наличие указанных проблем требует поиска путей их решения, в том числе на основе анализа передового зарубежного опыта.

### *Анализ зарубежного опыта повышения производительности труда*

Как было установлено, динамика производительности труда в мировой экономике в большей степени определяется следующими тенденциями и структурными факторами.

1. За период с 2005 по 2014 г. существенного прироста и главное – улучшения «качества» занятости не произошло ни в одном из регионов мира. Основная причина – дефицит качественных рабочих мест, в наибольшей степени соответствующих международным стандартам в сфере труда. Рост производительности труда главным образом достигается за счет увеличения неформальной, частичной, принудительной, с временным контрактом занятости, незащищенной и «освобожденной» от какого-либо социального обременения, отсюда – ухудшение ситуации в области оплаты труда и его охраны. Данное явление получает все более широкое распространение, что позволяет говорить о формировании нового типа социально-трудовых отношений, получившего название «прекаризация». По данным МОТ, в 2013 г. в мире насчитывалось 1,53 млрд работников, охваченных незащищенными формами занятости, или 50,1% всех занятых. За последние годы рост этого показателя составил практически 10%. Причем обозначенная тенденция проявляется как в раз-

витых, так и в развивающихся странах (Саловая, 2013).

2. В анализируемый период отмечено существенное сокращение уровня оплаты труда в государственном секторе ряда европейских стран – Греции, Португалии, Испании, Румынии, странах Балтии. Особенно это коснулось таких секторов, как здравоохранение, образование, государственное управление (Thomson, 2015). В связи с этим можно прогнозировать ухудшение качества государственных услуг и, следовательно, снижение качества жизни населения.

3. Низкие темпы роста заработной платы сопровождаются значительной региональной дифференциацией – при почти двукратном росте заработной платы в странах Центральной Азии и Восточной Европы в развитых странах она увеличилась всего лишь на 5%. Однако такие огромные разрывы легко объяснимы, если учесть «эффект низкой базы», т. е. крайне низкого уровня оплаты труда в бывших социалистических странах, от которого происходил рост. В Восточной Европе размер оплаты труда резко снизился в начале 2000-х годов, а в Азии он всегда был чрезвычайно низким. Именно поэтому, даже с учетом значительного роста, абсолютные значения уровня оплаты труда в развитых странах остаются пока недостижимыми для стран с формирующимися рынками и тем более – для развивающихся стран<sup>2</sup>.

4. Одной из негативных тенденций последнего десятилетия является устойчивое снижение в развитых странах доли оплаты труда в ВВП. В государствах с либеральной экономикой и слабыми профсоюзами работодатели могут сдерживать рост зарплаты даже при растущей производительности труда. Особенно это проявляется в фазе ускорения экономического роста. Однако в период спада работодатели проигрывают, поскольку производительность труда падает, а уровень заработной платы остается на прежнем уровне. Вместе с тем в развитых странах снижение доли заработной платы в ВВП продолжалось сли-

<sup>2</sup> Заработная плата в странах мира. 2014. URL: <http://levshestov.ru/zarabotnaya-plata-v-stranax-mira>



ком долго, что является свидетельством структурных сдвигов в экономике. Для компенсации потерь в доходах население стало чаще обращаться к кредитованию, которое стимулировалось низкими процентными ставками. Снижение доли оплаты труда в ВВП и соответственно роста доли прибыли также усилило расслоение общества и привело к необходимости увеличивать социальные расходы на поддержание относительно бедных групп населения. Эти факторы, наряду с высокой склонностью к риску на финансовом рынке, рассматриваются в ряду основных причин нынешнего глобального экономического кризиса<sup>3</sup>.

5. Комплексным показателем ухудшающейся ситуации в сфере занятости служит рост числа «работающих бедных». Значительная часть бедных людей в мире парадоксальным образом бедны не потому, что не имеют работы, а потому, что их заработки чрезвычайно низки. По данным МОТ, доля работников, получающих низкую заработную плату (согласно критериям достойного труда, она определяется как заработная плата ниже двух третей медианной заработной платы), за 2005–2014 гг. выросла практически во всех развитых странах<sup>4</sup>. Это объясняется усиливающейся сегментацией рынка труда, на котором наряду с высокооплачиваемыми высококвалифицированными специалистами, в которых нуждается современная экономика, присутствует значительная часть тех, кто не в состоянии претендовать на рабочие места в принципе.

Необходимо отметить, что описанные выше проблемы частично характерны и для экономики Беларуси. И обусловлены они происходящими структурными трансформациями мировой экономики, сменой парадигмы экономического роста и отраслей – его «локомотивов». Современная экономика становится все менее трудозатратной. Сегодня практически отсутствуют виды экономической деятельности (за исключением отдельных видов услуг), производственный процесс которых не может быть

автоматизирован. Остановить этот процесс может лишь наличие дешевой рабочей силы, что временно делает автоматизацию невыгодной для работодателя (Садовая, 2013).

Функционируя в условиях структурных трансформаций экономики, правительства и ведущие западные корпорации не жалеют ни времени, ни средств на поиск и использование резервов роста производительности труда. Об этом свидетельствует деятельность многочисленных научно-исследовательских институтов, научных обществ и объединений, таких как Институт инженеров организации производства и труда в США, Институт практических работников по изучению труда в Англии, ассоциация РЕФА в Германии и других подобных структур, которые активно развивают научно-прикладную работу в области управления производительностью труда<sup>5</sup>. Проведенное нами исследование применяемых в западных странах механизмов и инструментов управления производительностью труда позволило выявить определенные тенденции.

*В области организации производства и труда:*

- современный подход, используемый в наиболее эффективных зарубежных корпорациях (в частности, стран Японии, Германии и США), отличается значительным расширением содержания, форм и методов организации труда работников (Редько, 2013). Вектор японского подхода направлен от первоначальной оптимизации методов работы к их целям – «непрерывно и комплексно оптимизируем методы работы и приходим к результату». По такому принципу работают технологии «бережливого производства», или Lean-подхода, в рамках которого компания рассматривается как система взаимосвязанных процессов в сочетании с концепцией ликвидации потерь, управления запасами по принципу Just-In-Time, встроенного качества, вовлечения работников. Все это поддерживается корпоративной культурой, сфокусированной на совместном решении проблем, и использованием таких инструментов, как Кайдзен

<sup>3</sup> Какую долю в ВВП Беларуси составляет зарплата? 2012. URL: <http://news.tut.by/economics/300962.html>

<sup>4</sup> ILO: Global Employment Trends 2011. URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/-/publ/documents/publication/wcms\\_150440.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/-/publ/documents/publication/wcms_150440.pdf)

<sup>5</sup> Нормирование труда: зарубежный опыт. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/normirovanie/foreign\\_exp.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/normirovanie/foreign_exp.html)

(непрерывное совершенствование), Канбан (непрерывное пополнение запасов), Покойе (защита от ошибок), 5S (организация рабочего места), составление карт потоков создания ценности (Войтова, 2013). Таким образом, основное внимание в японской модели организации производства и труда уделяется цеху – низовому звену производства. Вместе с тем в зарубежной практике управления выделяют несколько причин, препятствующих реализации программ Lean-преобразований, среди которых, во-первых, сопротивление корпоративной культуры; во-вторых, недостаток навыков, трудности с восприятием работниками новых стратегий и методов. В отличие от японского подхода, для европейского характерна обратная последовательность – «сначала определяем максимально достижимую цель или результат, затем реализуем меры по достижению этого результата». Основное внимание в европейской модели организации производства и труда уделяется не производству, а адаптации к внешней среде<sup>6</sup>;

- в практике менеджмента зарубежных компаний имеет место наличие тесной связи между управлением производительностью труда и деятельностью специальных кадровых служб, которые занимают ведущее место в руководящем аппарате государственных организаций и частных фирм. Например, в европейской практике менеджмента часто встречаются структурно обособленные отделы нормирования труда. Работа служб управления эффективностью труда в США основывается на широкой эмпирической базе, консультативной помощи, развитой инфраструктуре системы управления. Как правило, стратегия служб управления персоналом базируется на формировании эффективной системы управления корпорацией и осуществляется ее ТОП-менеджментом (Вукович, 2016.). В американских корпорациях функция управления производительностью труда занимает второе место после функции финансового менеджмента по степени централизации. Наиболее важными

задачами, которые решают руководители кадровых служб, являются развитие персонала, подбор и адаптация кадров, консультирование руководителей различного уровня по кадровым вопросам, сотрудничество с производственным советом фирмы, организация оплаты труда, расстановка кадров<sup>7</sup>. Прогрессивной формой организации работ в западном менеджменте является развитие современных методов групповой работы. Основное преимущество концепции Кайдзен-групп – распределение ответственности за результат на весь состав группы, которая решает вопросы самоорганизации, повышения квалификации, ключевых проблем производства и первоочередных задач для выполнения. Групповая работа в зарубежной практике управления представляет собой и эффективную форму для развития персонала – его обучения, адаптации, передачи опыта и навыков, стимулирования и интеграции в жизнь фирмы.

*В области оплаты труда и премирования работников:*

- в экономически развитых странах накоплен большой опыт применения разнообразных систем оплаты труда, обладающих хорошей мотивационной функцией и стимулирующих повышение производительности труда. В то же время системы отдельных стран характеризуются определенными особенностями: в Швеции – это солидарная заработная плата; в Японии – оплата за стаж и рационализаторство; Германии – стимулирование роста производительности труда; США – оплата за квалификацию; Великобритании – оплата по индивидуальным контрактам; во Франции – индивидуализация заработной платы; в Италии – выплата коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавки в связи с ростом стоимости жизни. Однако всем системам оплаты труда свойственна общая нацеленность на повышение эффективности производства<sup>8</sup>;

- в зарубежной практике используются гибкие системы оплаты труда, основан-

<sup>6</sup> Повышаем производительность труда: международный опыт и российская специфика. 2011. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/productivity/rossijskaja-specifika.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/rossijskaja-specifika.html)

<sup>7</sup> Службы персонала за рубежом. 2015. URL: <http://biglibrary.ru/category38/book118/part16>

<sup>8</sup> Зарубежный опыт организации оплаты труда. URL: [http://www.crecons.ru/benefecs\\_380-1.html](http://www.crecons.ru/benefecs_380-1.html)

ные на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов. Распределение доходов предполагает поощрение от прибыли, получаемой в результате роста производительности труда, повышения качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей. Каждый работник получает премиальные выплаты, однако их уровень зависит от результатов деятельности подразделения, в котором он работает (Захаров, 2014). Так, во Франции существуют следующие формы заработной платы на основе практики индивидуализации: оплата за индивидуальную выработку; заработная плата с фиксированной частью, зависящей от квалификации, и переменной – по результатам работы цеха или бригады и самого работника. Эта форма индивидуализации заработной платы может использовать все виды дополнительных надбавок – от выплат натуральными товарами до приобретения акций предприятия<sup>9</sup>. При индивидуализации заработной платы ее размер зависит не от положения работника, а от его личного вклада в производство (Курбиева, 2015). При данной системе обеспечивается тесная взаимосвязь результатов работы и величины премии работника, в ней заложен новый подход к повышению эффективности работы каждого, к увеличению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства (Захаров, 2014);

• особенностью стимулирования труда за рубежом является внутрифирменная дифференциация заработной платы, которая имеет два среза. Один из них отражает косвенные различия между простым и сложным трудом. Имеется в виду вертикальная дифференциация заработной платы, цель которой – увязать тарифные ставки или оклады с количеством и сложностью труда, что обеспечивает заинтересованность работников в повышении уровня профессиональных знаний и накоплении практического опыта. Другой срез внутрифирменной дифференциации – горизонтальный – имеет целью увязку тарифных ставок и окладов с

результатами труда, а также с деловыми и личными качествами, способствующими более продуктивной работе. Практическим инструментом определения качественных отличий и вертикальной дифференциации является оценка работ, т. е. выявление качественных различий между отдельными их видами, особенно там, где они наиболее разнообразны. Для более точного распределения работ по разрядам оценка важности работ проводится по специально отобраным факторам. Например, в системе федеральной службы США их восемь: сложность и разнообразие работ, степень самостоятельности при их выполнении, необходимости принятия решений, новизна в исполнении работы, тип и цель официальных контактов, производственный опыт, ответственность, знания<sup>10</sup>;

• современным механизмом стимулирования труда работников является партисипативное управление, которое базируется на признании взаимных интересов всех работников фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности в результатах труда. Партисипативное управление реализуется в форме участия работников в прибыли и собственности, доходах, управлении. Участие в доходах – это программа мотивирования по сокращению расходов фирмы согласно следующим критериям: снижение издержек на оплату труда и затрат рабочего времени на единицу продукции, улучшение качества продукции и т. д. Данная программа способствует усилению трудовой активности, ориентирует на координацию деятельности и взаимодействие работников, преодоление недостатков специализации. Участие работников в прибылях и собственности представляет собой программу их мотивирования путем распределения некоторой части прибыли между ними по итогам работы в форме обусловленных выплат (премий). Стимулирование труда участием в управлении в США является одним из основных аспектов программ, способствующих повышению производительности труда. В частности, большинство

<sup>9</sup> Зарубежный опыт оплаты труда. URL: [http://lekcion.ru/Ohrana\\_truda/12412-zarubezhnyy-opit-oplati-truda.html](http://lekcion.ru/Ohrana_truda/12412-zarubezhnyy-opit-oplati-truda.html)

<sup>10</sup> Зарубежный опыт управления производительностью труда: оценка и методы стимулирования. URL: <http://articlekz.com/article/6233>



американских фирм в качестве трудомотивирующего фактора широко использует делегирование полномочий. В Японии стимулирование труда участием в управлении представляет собой активное вовлечение работников в различные производственные движения (за повышение производительности труда, за работу без брака, движение контроля над качеством продукции и т. д.) и групповую работу («кружки качества»). Однако стимулирование труда участием в управлении в Японии развито достаточно слабо, и обусловлено это тем, что в стране используются несколько другие рычаги воздействия на персонал предприятий, да и проблем с низкой мотивацией труда в силу менталитета нации практически нет. Для японских фирм целью является не повышение, а поддержание высокого уровня мотивации труда (Горбачев, 2013). Одной из основных особенностей мотивации персонала в западноевропейских странах (например, в Великобритании) является более широкое, чем в США, распространение партнерских отношений между предпринимателями и рабочими. Это проявляется в еще более активном (по сравнению с американскими фирмами) участии персонала в собственности, прибылях и принятии решений, что обусловлено спецификой характера собственности. Так, в странах Западной Европы широко развиты производственные кооперативы, функционирующие как самоуправляющиеся структуры, а также государственные предприятия, работники которых участвуют в оперативном управлении производством. В Великобритании, например, на предприятиях функционируют консультационные комитеты рабочих и консультативные объединения по разработке социальных планов<sup>11</sup>;

• в экономически развитых странах существуют два направления в системах стимулирования – рост производственных показателей и повышение качества рабочей силы. Системы, стимулирующие рост производительности труда, занимают одно из главных мест среди направленных на усиление эффективности производства.

Так, в Великобритании действует практика заключения договоров о производительности между администрацией предприятия и профсоюзами, представляющими интересы работников. Суть этих договоров в следующем: доходы от роста производительности труда делятся в определенной пропорции между предпринимателями и работниками, таким образом, без увеличения прямых производственных издержек, повышается оплата труда. В Германии при заключении коллективных договоров о повышении тарифных ставок основываются на прогнозах повышения производительности труда и цен (Захаров, 2014). Развитые страны постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной выработки. Причина заключается, во-первых, в сложности измерения личного вклада отдельного рабочего в общий производственный процесс; во-вторых, на первый план выдвигаются задачи стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, чувство ответственности за качество продукции. В немецкой практике, помимо гибкой формы оплаты, основной упор делается на вознаграждении за совмещение профессий и принятии работником дополнительной ответственности<sup>12</sup>.

#### *В области нормирования труда:*

• опыт корпоративного звена различных отраслей промышленности США и стран Западной Европы свидетельствует о возможности широкого применения хронометража в нормативно-исследовательской работе. С его помощью в этих странах установлено большинство действующих норм и нормативов. Методика проведения хронометражных наблюдений мало чем отличается от отечественной практики. Специфика в том, что целью хронометража является не только определение затрат рабочего времени, но и установление их минимальных значений с учетом требуемого темпа работы. Для нормирования работ по обслуживанию производства, а также трудовых процессов, не поддающихся хронометражным замерам, применяется метод моментных наблюдений, основанный на применении статистики и

<sup>11</sup> Зарубежный опыт мотивации персонала. 2016. URL: <http://odiplom.ru/menedzhment/zarubezhnyi-opyt-motivacii-personala.html>

<sup>12</sup> Зарубежный опыт оплаты труда. URL: [http://studopedia.ru/2\\_71398\\_zarubezhniy-opyt-oplati-truda.html](http://studopedia.ru/2_71398_zarubezhniy-opyt-oplati-truda.html)

теории вероятности. Метод фотографии рабочего дня, как правило, не находит в зарубежной практике широкого применения в сфере изучения производственных процессов (Матвеев, 2011);

- прогрессивным методом нормирования труда за рубежом является микроэлементное нормирование – метод определения норм затрат труда, основанный на использовании нормативов времени при элементарных трудовых движениях (микроэлементы). К числу микроэлементных систем, получивших наибольшее распространение в практике зарубежного нормирования, относятся базовые, или детальные системы MTM 1 или Work Factor, а также укрупненные системы MTM 2, MTM 3, MTM 4 и т. д. В последнее время созданы автоматизированные системы микроэлементного нормирования: Most, Univation, Wocom, 4 M-Data, Modapts Plus и др. На базе системы Modapts Plus разработана модификация, предназначенная для нормирования достаточно сложных трудовых процессов служащих, в том числе таких элементов, как чтение, оформление документов, печатание, счетная работа и др. (Попова, 2014);

- в настоящее время за рубежом создана методологическая и материально-техническая база, позволяющая осуществлять нормирование труда всех категорий работников, в том числе управленческих. Специфической чертой данной методологии нормирования служит оценка темпа интенсивности труда, который заложен в норму времени. Учет темпа работы связан с проведением хронометражных и других видов наблюдений. Разработаны специальные методы и системы, учитывающие те или иные факторы влияния на величину темпа труда. Однако научного обоснования критериев нормального уровня интенсивности труда зарубежная теория и практика пока не дают<sup>13</sup>.

\* \* \*

Проведенное исследование позволяет утверждать, что в современных условиях

на отечественных промышленных предприятиях особую важность приобретает разработка и применение эффективного инструментария управления производительностью труда. При этом механизм управления ею должен сочетать два направления: повышение производительности труда рабочих, занятых обслуживанием оборудования и рабочих мест, и управленческих работников. В связи с этим нами сформулированы следующие выводы и рекомендации, апробированные в ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК».

*В области совершенствования механизма управления производительностью труда рабочих:*

- применение прогрессивных систем нормирования труда (систем микроэлементного нормирования, метода моментных наблюдений, модульной системы МОДАПТС, автоматизированной системы проектирования трудовых процессов, метода имитации производственных процессов) является эффективным направлением повышения производительности труда рабочих. Это позволит проектировать рациональные трудовые процессы, проводить микроэлементный анализ, разрабатывать нормативы времени различной степени укрупнения. Переход промышленных предприятий Беларуси на нормирование, принятое в мировой практике, обеспечит единую напряженность нормативных значений времени, снизит трудоемкость нормативно-исследовательской работы, сроки ее выполнения, рост трудовых издержек, позволит сформировать оптимальную численность персонала;

- внедрение гибких систем оплаты труда, основанных на коллективных результатах (участие работников в прибылях предприятия, участие в доходах) и индивидуальном вкладе (система оплаты труда, основанная на навыках сотрудников, оплата труда за заслуги) даст возможность усилить мотивационную функцию заработной платы. Эффективным механизмом повышения производительности труда рабочих на предприятии может стать разработка точной системы оценки эффективности до уровня ключевых показателей эффективности (KPI) производственных участков (Драгун, 2016). В этом случае каждому работнику

<sup>13</sup> Зарубежный опыт совершенствования системы нормирования труда в строительстве. 2011. URL: <http://its.grandsmeta.ru/estimate/41/>



на производстве можно объяснить, чего от него ждет руководитель и с какими результатами он должен работать, чтобы получать премию определенного размера;

- в системе организации труда рабочих необходимо применять гибкие подходы, включающие ротацию, интегрированные задания, обучение на рабочем месте. Эффективным инструментом совершенствования организации труда представляется выделение гибких производственных ячеек с использованием принципа коллективизации. В этом случае группы работников выполняют трудовые функции под собственную ответственность при самостоятельном согласовании действий всех членов бригады. Использование бригадной формы организации труда рабочих позволит расширить круг обязанностей и ответственности работников, предоставить им возможности участия в обсуждении и принятии управленческих решений, осуществлять ротацию рабочих мест и трудовых операций в течение смены, обеспечить совмещение профессий, комфортность социально-бытовых условий труда. Эффективным инструментом организации труда рабочих являются также новые методы обучения на рабочих местах: смена рабочего места с целью приобретения опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности. В связи с этим показательна работа японских кружков качества и американских бригад производительности, которые представляют собой программу вовлечения работников в производственные движения, формируются на заводах, в цехах или отделах и призваны формулировать предложения по повышению производительности труда на своем участке (Масленников, 2008).

*В области совершенствования механизма управления производительностью труда управленческих работников:*

- широко апробированная в западной практике система сбалансированных показателей, основанная на расчете ключевых показателей эффективности КРІ, выступает действенным инструментом стимулирования управленческого труда. Разработка КРІ позволяет четко определить расценки на количественные, качественные и квалификационные показатели труда. В свою

очередь, это даст возможность превратить традиционную повременную систему оплаты труда управленческих работников в сдельную. В данном случае размер заработной платы работников будет зависеть от качественных и количественных результатов их деятельности. Применение такой системы оплаты труда позволит обеспечить работникам ежемесячный минимум заработной платы в размере оклада и возможность дополнительного заработка в виде премии от результатов их деятельности. Таким образом, при внедрении на предприятиях Беларуси ключевых показателей и получении желаемого результата от КРІ данную систему следует рассматривать не в качестве инструмента мотивации дополнительно к базовой части (как правило, к окладу), а как некий аналог сдельной системы оплаты труда<sup>14</sup>;

- к положительным факторам повышения производительности труда управленческих работников относится автоматизация принятия решений посредством внедрения распределенных вычислительных систем и сетей, средств ведения баз данных, проектирования и внедрения функциональных и обеспечивающих подсистем. Например, внедрение системы управления персоналом SAP содержит такие основные компоненты, как администрирование персонала и расчет заработной платы, организация и планирование, описание рабочего времени и штатного расписания, предварительный отбор кандидатов, управление повышением квалификации, планирование карьеры и замещения должностей, расходов на содержание персонала, планирование рабочего времени. Эффективность использования системы SAP подтверждает опыт ее внедрения в ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК». Система позволяет автоматизировать ключевые бизнес-процессы в области управления персоналом, управления организационной структурой, подготовки корпоративной отчетности и отчетности для государствен-

<sup>14</sup> Принципы разработки ключевых показателей эффективности для промышленных предприятий и практика их применения. URL: <http://hr-portal.ru/article/principy-gazrabotki-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-dlya-promyshlennykh-predpriyatiy-i>

ных органов. Бизнес-приложением на предприятии охвачены кадровый учет, учет рабочего времени, расчет заработной платы, проектирование организационной структуры и планирование штатного расписания, мотивация и премирование работников;

- для нормирования управленческого труда рекомендуется применять следующие методики: 1) оценка темпа (интенсивности) труда, закладываемого в норму времени (коэффициент темпа рассматривается как интегрированный показатель, учитывающий влияние профессиональных навыков и умений работника, степень профессиональной пригодности); 2) количественное определение степени освоения стандартного метода труда (темп и напряженность работы обозначаются термином «усердие», степень освоения метода труда – «умение»), в систему нормирования вводятся такие факторы, как условия труда и постоянство работы, проявляющиеся в устойчивости хронологии; 3) аналитико-исследовательский метод, в основе которого лежит разработка процедур работ: по существу, это маршрутная технология выполнения работ, содержащая перечень и последовательность выполняемых операций, формы документов, использование технических средств, прикладного программного обеспечения и баз данных. Путем разработки процедур проектируется рациональное содержание трудового процесса специалиста с разделением на отдельные элементы, что позволяет использовать для определения времени их выполнения хронометражные наблюдения и фотографию рабочего времени<sup>15</sup>;

- эффективными способами реструктуризации бизнеса, результатом применения которых является оптимизация численности персонала, могут выступать: устранение организационной неэффективности, т. е. удаление ненужных звеньев (уменьшение количества уровней в организационной иерархии, упразднение неэффективных подразделений); выделение непрофильных видов деятельности в дочерние предприятия головной компании

и широкое использование аутсорсинга; регулярная ротация внутри предприятия как инструмент расширения рабочих навыков, совмещения выполнения различных функций;

- в настоящее время в учебных центрах предприятий проходят подготовку преимущественно рабочие, тогда как руководители и специалисты обучаются во внешних образовательных учреждениях. Данная ситуация обуславливает необходимость создания корпоративных учебных центров и внедрения системы внутрикорпоративного обучения на основе модульно-компетентностного подхода. Подобный подход к обучению управленческих работников предусматривает использование таких инструментов, как организация групповой работы для выработки решений повышенной сложности и важности; повышение профессионального уровня путем делегирования задач, выходящих за пределы непосредственных функций; оценка исполнения (аттестация); обеспечение мотивации и льгот; поиск и подбор персонала; улучшение управления (Хисамутдинов, 2009). Особую важность при этом приобретает создание структурированного массива дополнительных программ, которые позволяют работникам получить углубленные знания в области менеджмента, предусматривают возможность самостоятельной теоретической подготовки, обеспечивают приобретение профессиональных и организаторских навыков. К ним относятся программы: развития научной компетентности, индивидуального обучения и подготовки, стажировки, технического обучения руководителей, программы DBA (Doctor of Business Administration) и др.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

**Войтова В.** 2013. Методы и модели управления производительностью труда: анализ мирового опыта. *Российское предпринимательство*. № 4. С. 85. [Voytova V. 2013. Methods and models of performance management: an analysis of world experience. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*. No 4. P. 85. (In Russ.)]

**Вукович Г.** 2016. Мировая практика управления трудом как фактором экономической динамики

<sup>15</sup> Зарубежный опыт нормирования труда. Рекомендации по использованию в отечественной практике. URL: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=31>

- ки. *Общество: политика, экономика, право*. № 4. С. 56. [Vukovich G. 2016. World practice of management of labor as a factor of economic dynamics. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*. No 4. P. 56. (In Russ.)]
- Горбачев И.** 2013. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала на основе участия в управлении. *Челябинский гуманитарий*. № 1(22). С. 19. [Gorbachev I. 2013. Foreign experience of motivation of staff through participation in the management of. *Chelyabinskiiy gumanitariy*. No 1(22). P. 19. (In Russ.)]
- Драгун Н.П.** 2016. Зарубежный опыт повышения производительности труда: содержание и применение на белорусских предприятиях. *Современные проблемы машиностроения*. С. 197–198. [Dragun N.P. 2016. Foreign experience of improving productivity: content and application at the Belarusian enterprises. *Sovremennyye problemy mashinostroeniya*. PP. 197–198. (In Russ.)]
- Драгун Н.П.** 2015. Сравнительный анализ производительности труда в Республике Беларусь, развитых и развивающихся странах. *Вестник ГИТУ им. П.О. Сухого*. № 3. С. 86–94. [Dragun N.P. 2015. Comparative analysis of labour productivity in the Republic of Belarus, developed and developing countries. *Vestnik GGTU im. P.O. Suhogo*. No 3. PP. 86–94. (In Russ.)]
- Замковский А.** 2013. Управленческие аспекты повышения производительности труда. URL: <http://blog.ubr.ua/rynok-truda/upravlencheskie-aspekty-povysheniia-proizvoditelnosti-truda-6723> [Zamkovskiy A. 2013. Managerial aspects of improving productivity. URL: <http://blog.ubr.ua/rynok-truda/upravlencheskie-aspekty-povysheniia-proizvoditelnosti-truda-6723> (In Russ.)]
- Колосницына М.** 2010. Восток–Запад: почему в России работают дольше, а производят меньше? *Управление производством*. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/productivity/vostok-zapad.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/vostok-zapad.html) [Kolosnitsyina M. 2010. East–West: why Russia are working longer, and produce less? *Upravlenie proizvodstvom*. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/productivity/vostok-zapad.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/vostok-zapad.html) (In Russ.)]
- Курбиева И.Ю.** 2016. Проблемы управления производительностью труда на предприятиях. *Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления*. С. 341–344. [Kurbieva I. 2016. Problems of performance management in enterprises. *Issledovaniya i razrabotki v oblasti mashinostroeniya, energetiki i upravleniya*. PP. 341–344. (In Russ.)]
- Курбиева И.Ю.** 2015. Современные направления управления производительностью труда: опыт зарубежных стран. *Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и*
- управления*. С. 319–322. [Kurbieva I. 2015. Modern trends of performance management: the experience of foreign countries. *Issledovaniya i razrabotki v oblasti mashinostroeniya, energetiki i upravleniya*. PP. 319–322. (In Russ.)]
- Масленников П.В.** 2008. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли. С. 58. URL: <http://e-lib.kemtip.ru/uploads/36/eiy082.pdf> [Maslennikov P.V. 2008. Organization, regulation and remuneration in the industry. P. 58. URL: <http://e-lib.kemtip.ru/uploads/36/eiy082.pdf> (In Russ.)]
- Матвеев М.** 2011. Развитие системы нормирования труда за рубежом. *Вестник МГСУ*. № 3-2. С. 70. [Matveev M. 2011. The development of the system of labor regulation abroad. *Vestnik MGSU*. No 3-2. P. 70. (In Russ.)]
- Попова И.** 2014. Организация нормирования труда. Зарубежный опыт. *Экономика. Финансы. Управление*. № 3. С. 24. [Popova I. 2014. The organization of labor regulation. Foreign experience. *Ekonomika. Finansy. Upravlenie*. No 3. P. 24. (In Russ.)]
- Редько А.** 2013. Зарубежный опыт организации управления персоналом в организациях. *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*. № 18. С. 89. [Red'ko A. 2013. Foreign experience of personnel management in organizations. *Sovremennyye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyyi vzglyad*. No 18. P. 89. (In Russ.)]
- Рудый К.В.** (Ред.). 2016. *Финансовая диета: реформы государственных финансов Беларуси*. Минск: Звезда. [Rudiy K.V. (Ed.). 2016. *Financial diet: Public Finance Reforms*. Minsk: Zvezda (In Russ.)]
- Садовая Е.С.** 2013. Международные стандарты в сфере труда: институты и механизмы реализации (опыт развитых стран и России). *Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук*. URL: <http://www.imemo.ru/files/File/ru/publ/2013/13046.pdf> [Sadovaya E.S. 2013. International standards in the sphere of labor: institutions and mechanisms of implementation (the experience of developed countries and Russia). *Institut mirovoy ekonomiki i mezhdunarodnyih otnosheniy Rossiyskoy akademii nauk*. URL: <http://www.imemo.ru/files/File/ru/publ/2013/13046.pdf> (In Russ.)]
- Хисамутдинов А.** 2009. Анализ зарубежного опыта управления персоналом в крупных корпорациях. *Вестник КГФЭИ*. № 2. С. 36. [Hisamutdinov A. 2009. The analysis of foreign experience of personnel management in large corporations. *Vestnik KGF EI*. No 2. P. 36. (In Russ.)]
- Thomson S.** 2015. Economic Crisis, Health Systems and Health in Europe: Impact and Implications for Policy. URL: <http://www.euro.who.int/pdf>