

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ

Постановка проблеми. Управління продуктивністю праці – це процес, що передбачає стратегічне й оперативне планування та постійний контроль за ефективним впровадженням систем підвищення продуктивності [1, с. 133]. Це фактично частина більш широкого процесу управління підприємством, що заснована на співвідношенні кількості продукції, випущеною виробничою системою, і витратами на цю продукцію. Цей процес настільки ж важливий, як і інші контрольні функції й процеси. Управління продуктивністю нерозривно пов'язане з управлінням якістю (процесом забезпечення якості), плануванням (процесом, який визначає, що повинне бути зроблене для підвищення ефективності), виміром праце-витрат і розробкою кошторисів (процесом оцінки економічності), бухгалтерським обліком і фінансовим контролем (службами, що займаються оцінкою прибутковості) і кадровою службою. Проте, на українських підприємствах процес управління продуктивністю не використовується.

Аналіз досліджень і публікацій. Різні проблеми управління продуктивністю праці знайшли своє відображення в основоположних роботах науковців минулого: Ч. Беббіджа, Ф. Бастіа, Ф. Гілберта, Г. Емерсона, О. Конта, К. Маркса, Р. Оуена, У. Петті, Д. Рікардо, Н. Сеніора, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля. Серед сучасних вчених-економістів суттєвий внесок у розвиток теорії управління продуктивністю праці зробили такі вітчизняні вчені: М. Абрамович, О.І. Амоша, Д.П. Богиня, І.К. Бондар, Р.В. Гаврилов, Б.М. Генкін, А.М. Колот, Н.Д. Лук'янченко, В.А. Плаксов, І.І. Прокопенко; а також зарубіжні: П. Друкер, Д. Кендрік, Д. МакГреггор, Т. Пітерс, Р. Солоу, Р. Уотермен, С. Фабрикант. Структура механізму управління продуктивністю праці найбільш розкрита в роботі Д.Скот Сінка, що опублікована у 1989 році [2, с. 82], проте вона не відповідає сучасним ринковим вимогам та не використовує останні досягнення розвитку інформаційних систем.

Постановка завдання. Основне завдання полягає в удосконаленні механізму управління продуктивністю праці в промисловості.

Виклад основного матеріалу. Одним з перших кроків, з якого варто почати розробку системи, або програми управління продуктивністю, є моделювання процесу управління продуктивністю. Цей процес досить простий, хоча й вимагає ретельного осмислення й аналізу. Однак, він дає можливість серйозно подумати над продуктивністю організаційної системи, а також, є відповідним пунктом для подальшої розробки конкретних методів підвищення продуктивності. Автором розроблено й запропоновано для використання в промисловості наступна структура механізму управління продуктивністю праці (рис. 1). Даний механізм можливо застосовувати, як у цілому для підприємства, так і для структурних підрозділів підприємства зокрема.

Представлений механізм складається з наступних шістьох етапів:

1. Усвідомлення проблеми та планування підвищення продуктивності праці.
2. Вибір системи вимірювання продуктивності.
3. Розробка або модернізація інформаційної системи.
4. Формування інформаційної бази.
5. Формування показників і нормативів продуктивності.
6. Підвищення продуктивності праці.

Кожен з етапів логічно завершений. Всі вони систематизують економічну інформацію так, щоб потім використовувати її з метою підтримки виважених управлінських рішень у виробничому процесі. Далі розглянемо кожний з етапів більш детально.

Етап 1. На даному етапі найважливішим є сильна зацікавленість у реалізації системи управління продуктивністю праці на підприємстві. Можливо, ініціатива йде від низових працівників, або, як це часто трапляється, необхідність у програмі усвідомлена ким-небудь із вищого керівництва. Таким чином, залежно від діапазону системи й одиниці аналізу необхідна підтримка й узаконення реалізації даної моделі керівництвом відповідного рівня. Також необхідно, залучення як можна більшого числа працівників для планування й реалізації програми підвищення продуктивності праці. Серед яких, ретельно відбираються фахівці різних сфер діяльності, які незалежні між собою та здатні координувати процес управління продуктивністю праці. Це допоможе виявити й зіставити індивідуальні судження та одержати рішення, до яких одна людина прийти не може.

Ще однією необхідною передумовою служать наявність, підбір і залучення керівника, лідера чи координатора. Ця людина, зрозуміло, повинна бути добре інформована у теоретичних питаннях продуктивності. При цьому важко віддати перевагу фахівцеві в тій або іншій області, але в будь-якій організації, знайдеться працівник, що краще інших підходить для цієї ролі. Реалізація цих вимог дає наступні результати: по-перше, увага керівництва притягнута до проблеми продуктивності праці та істотних для неї факторам; по-друге, участь у даному процесі широкого кола працівників буде мотивувати їх до пошуку резервів підвищення продуктивності праці; по-третє, застосування кількісного підходу за умови, що він здійснюється кваліфіковано, сприяє кращому розумінню проблем.

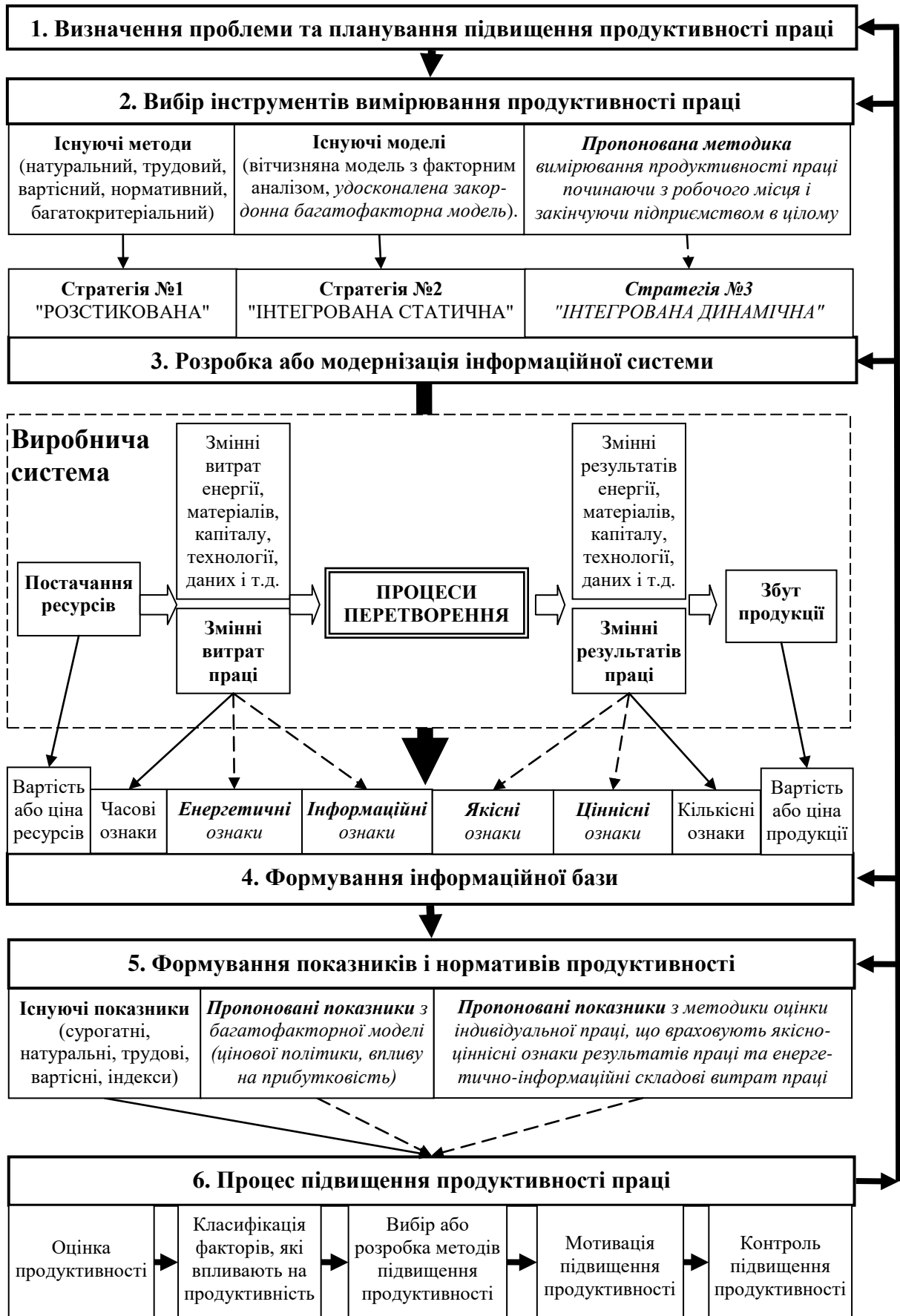


Рис. 1 Структура механізму управління продуктивністю праці

Етап 2. На цьому етапі (вибір системи вимірювання продуктивності) ухвалюють рішення щодо того, який конкретний метод або методи виміру будуть використані у системі. Детальний аналіз методів та результати дослідження практики їх використання на вітчизняних підприємствах розкриті в статтях [3, 4]. Можливо, що організація зупиниться на використанні всіх методів, не обов'язково, що вони взаємно виключають друг друга. Також на цьому етапі керівництво може вирішити, що існуюча система виміру продуктивності достатня, тому необхідно активізувати зусилля по її практичному вдосконалюванню, або відмовитися від виміру й перейти до політики, орієнтованої на підвищення продуктивності. Можливий і інший варіант – рішення про те, що необхідно шукати інші методи виміру продуктивності.

Таким чином, насамперед, важливо ідентифікувати конкретні вимірники продуктивності, що потім будуть сформовані на п'ятому етапі. Для цього існує ряд підходів:

- експерт (консультант, керівник і т.п.) може вказати конкретно, що варто вимірювати з метою оцінки продуктивності в даній організаційній системі;
- варто попросту використовувати те, що використовують в інших аналогічних системах;
- підібраних працівників досліджуваної організаційної системи можна попросити назвати те, що підлягає виміру;
- сама модель виміру може точно вказати, що вона вимірює й аналізує.

Кожний з перерахованих основних підходів відбиває специфічні методи виміру продуктивності. Зокрема, перший підхід заснований на досвіді й інтуїції експерта. В цьому випадку можливе використання будь-якого з методів. Другий підхід пропонує використовувати те, що використовується на більшості підприємств або використовувалося раніше, це натуральний, трудовий та вартісний методи. Проте, в кращому випадку, в промисловості використовують вартісний метод (визначення виробітку на годину витраченого часу). Третій підхід заснований на використанні експертних методів (нормативного й багатокритеріального), чи їх поєднанні, з метою вироблення нормативних індексів і вимірників продуктивності. Ці методи корисні на найнижчих і проміжних рівнях – робочої групи, відділу й функціональної служби. При четвертому підході використовують модель виміру продуктивності, що точно визначає досліджувані коефіцієнти й індекси. Прикладом такого підходу служать багатофакторний метод або вітчизняний метод визначення виробітку, який розкритий в багатьох підручниках з праці. Вони використовуються на більш високому рівні.

Узагальнюючи можливо зробити висновок, що кожний з розглянутих методів має свої переваги й недоліки, всі методи пов'язані з певними витратами й ризиком, у кожного своя сфера застосування. Жоден з методів не є кращим, всі вони виконують різні завдання. Важливо також відзначити, що ці методи не виключають один одного, підприємство може одночасно застосовувати різні з них.

Перед переходом до третього етапу важливо вибрати одну з трьох стратегій формування інформаційної системи.

Стратегія №1. Якщо кожний підрозділ організації розробляє власний вектор для виміру продуктивності та не вживає спроби систематизувати й інтегрувати показники, то в даному випадку використовується "розстикована" інформаційна система виміру продуктивності. Така стратегія заснована на неявному допущенні, що кожний підрозділ здатний краще вимірювати продуктивність та управляти нею незалежно від інтеграції з іншими системами. Це не означає, що дана система не координує мети й завдання. Це означає децентралізацію самої системи виміру продуктивності, при цьому може існувати й певна централізована процедура розробки системи виміру продуктивності. Однак підсумки цих зусиль ніяк не будуть інтегровані. Визначена стратегія пропонує динамічну "розстиковану" систему, тому що у висококонкурентних умовах ринка статичні "розстиковані" системи майже не використовуються.

Стратегія №2. З іншого боку, стратегія виміру продуктивності може передбачати розробку "зістикованої", або інтегрованої, системи. У цьому випадку індекси, коефіцієнти й вимірники продуктивності можуть бути розроблені для ряду або навіть для всіх підрозділів організації з метою агрегування ("зістикування") результатів у більшій системі виміру. Така стратегія, як і раніше, заснована на системах виміру продуктивності в підрозділах, але розробки будуть орієнтуватися на наступне агрегування та інтеграцію. Дана стратегія розрахована на створення статичної системи, тому може бути реалізована на електронно-обчислювальній машині. Вона базується переважно на даних обліку та використовується головним чином для виміру динаміки продуктивності, цін, витрат і прибутковості на рівні підприємства. Модель автоматично обчислює приватні коефіцієнти продуктивності факторів виробництва, а також приватні й багатофакторні індекси продуктивності, витрат і прибутковості. Увага в моделі зосереджено на виявленні змін у продуктивності й витратах у часі, а також на одержанні інформації про причини цих змін.

Стратегія №3. Відносно діапазону являє собою гібрид названих вище стратегій. Організація може розробити досить дрібні (скажемо, до рівня робочої групи чи працівника) "розстиковані" динамічні системи виміру продуктивності та об'єднати їх в більшій інтегрованій динамічній системі виміру, наприклад на рівні підприємства. У цьому випадку система виміру продуктивності будуть функціонувати в децентралізованому, "розстикованому" виді по всій організації в ряді або у всіх

підрозділах. На рівні підприємства розробляється централізована, інтегрована система виміру продуктивності. На думку автора даний метод найкраще відповідає підприємствам, що вибирають інноваційну стратегію розвитку та проектне управління. Для кожної проектної групи розробляються власні показники продуктивності, проте, всі вони інтегруються в загальну систему виміру продуктивності.

Можливі численні комбіновані системи виміру продуктивності. Проте, згадані вище три основні стратегії, можуть одержати найбільше поширення на підприємствах вітчизняної промисловості.

Етап 3. Розробка або модернізація інформаційної системи є надзвичайно важливим етапом у реалізації моделі управління продуктивністю праці. Основою для реалізації інформаційної системи є специфічна економічна інформація, що відповідає всім основним вимогам формування показників продуктивності праці. На більшості підприємствах вітчизняної промисловості системи економічної інформації розробляються таким чином, щоб вони задовольняли більш вимогам фінансового аналізу ніж аналізу продуктивності праці. Як сказано раніше, в стратегічному аспекті, для підтримки конкурентоспроможності підприємства, важливіше приділити уваги продуктивності праці.

Розробка інформаційної системи є об'єднуючим елементом всієї моделі. Таким чином, в ній повинні враховуватися наступні моменти:

- яким чином і хто визначає вимірники продуктивності (етап 1, формування бази знань);
- використовується "розстикована", "інтегрована" або об'єднані системи виміру продуктивності (етап 2, формування бази моделей і алгоритмів);
- оцінюється чи ні, доцільність реалізації статичної або динамічної "зістикованої" системи виміру продуктивності та оцінюється можливість інтегрувати її в існуючу корпоративну інформаційну систему (етап 3, модернізація інформаційної системи);
- як одержувати фактичні дані про обсяги й ціни та, як вибирати основні ознаки елементів витрат й результатів праці (етап 4, формування бази економічних даних);
- і найважливіше, як за допомогою цієї інформаційної системо створити міцний взаємозв'язок між виміром і підвищенням продуктивності праці (етап 5, формування системи підтримки прийняття управлінських рішень для їх ефективної реалізації, етап 6).

Етап 4. У відповідності до обраної інформаційної системи та інструментів вимірювання продуктивності, що в ній реалізовані, формується модель інформаційної бази фактичних даних. Фактичні данні збираються в процесі функціонування виробничої системи.

У відповідності до "Концепція продуктивності праці з урахуванням ринкових умов" розкритий в статті [5], необхідно збирати данні, як в процесі трансформації ресурсів в продукцію, для натуральних показників продуктивності, так й в процесі їх постачання й збуту, для фінансових показників продуктивності. Також важливо приділити більше уваги вибору відповідних ознак витрат і результатів праці, тобто провести редукцію, як розкрито в статті [6].

Для полегшення всіх цих вимог пропонується виконати наступне:

- відбирається виробнича система в цілому чи її підрозділ та чітко визначаються її границі;
- визначається організаційне "оточення" даної виробничої системи (постачальники й покупці), також необхідно врахувати, що в деяких системах постачальники й покупці перебувають усередині самої організації або підприємства;
- виявляються основні цілі виробничої системи (яка її місія, які пріоритетні цілі), ці дані виникають із процесу стратегічного планування, якщо воно здійснюється;
- визначаються основні підгрупи ресурсів, що споживаються виробничою системою. Підгрупи відповідають рівню деталізації й рівню редукції основних ресурсів, таких як енергія, капітал, матеріали, праця й інформація;
- виявляються основні види перетворень, які мають місце в організаційній системі з метою трансформації витрат у продукцію. У більшості організаційних систем відбуваються тисячі видів перетворень. З позицій виміру й з урахуванням ієрархії робіт варто виявити основні цілі виробничої системи, тому в ієрархії робіт, необхідна конкретизація, але не надмірна. На даному етапі пропонується використовувати методику "Аналізу одиниць праці" представлену Американським центром продуктивності [7, с. 50–58];
- визначаються основні види продукції виробничої системи (товари й послуги);
- визначаються очікувані або бажані результати, які повинні бути отримані від реалізації продукції виробничої системи.

Етап 5. Відповідно до обраного методу вимірювання формуються показники продуктивності. Визначаються критерії або вимірники продуктивності виробничої системи. Формуються конкретні показники продуктивності. Встановлюються пріоритети для головних коефіцієнтів відношення продукції до витрат та визначаються нормативи. Все це забезпечить керівника додатковою корисною інформацією про те, наскільки успішно функціонує або функціонувала виробнича система.

Етап 6. Попередні етапи забезпечують керівника всією необхідною інформацією для подальшого впливу на продуктивність праці, тобто вони створюють систему підтримки прийняття управлінських рішень. В сучасних умовах, такі системи краще автоматизувати, тобто перекласти частину рутинної праці на технічні засоби, розробивши комп'ютеризовану інформаційну систему. Для автоматизації розрахунків продуктивності праці автором, на основі електронних таблиць Excel, розроблена програма для вітчизняної методики та багатофакторної моделі. Це дозволило зекономити багато часу на рутинні розрахунки та знизити ймовірність помилки. Проте, автоматизовані системи – це системи "людина-машина", завдяки цьому частина функцій з управління продуктивністю залишається за керівником.

Висновки. Суть представленої структури механізму управління продуктивністю полягає в тому, щоб ефективно інтегрувати між собою методи виміру, систему економічної інформації та механізм підвищення продуктивності в одну автоматизовану корпоративну систему. Така інформаційна система об'єднує процес виміру продуктивності з процесом її підвищення. Синергія виміру й підвищення, в першу чергу на рівні індивіда, а потім на рівні групи працівників чи підприємства в цілому – це ключ до успішного управління продуктивністю праці. Тому, автор пропонує сконцентрувати зусилля на управлінні індивідуальної продуктивності праці. Результати апробації представленого в статті механізму управління продуктивністю праці для підприємства в цілому розкриті в роботі [4], а для індивідуальної праці – в роботі [8].

1. Калина А.В., Калініна С.П., Лук'яненко Н.Д. Менеджмент продуктивності: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2004. – 232с.

2. Д.Скотт Синк. Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989. – 528с.

3. Сергійчук С.І. Дослідження методів вимірювання продуктивності праці. // Вісник ДонНУЕТ. – Донецьк. – 2008. – №4 – С. 99-100.

4. Сергійчук С.І. Дослідження практики управління продуктивністю праці. // Збірник наукових праць НУК. – Миколаїв. – 2008. – №5 – С. 139-147.

5. Сергійчук С.І. Систематизація процесу управління продуктивністю праці. // Вісник ХНУ. – Хмельницький. – 2008. – №5 Т.2. – С. 230-236.

6. Сергійчук С.І. Управління продуктивністю праці через редукцію витрат й результатів праці. // Вісник ХНУ. – Хмельницький. – 2008. – №3 Т.3. – С. 44-50.

7. Производительность труда белых воротничков / общ. ред. В.В. Зотова. – М.: Прогресс, 1989. – 248 с.

8. Сергійчук С.І. Управління продуктивністю індивідуальної праці. // Вісник ХНУ. – Хмельницький. – 2007. – №5 Т.1. – С. 225-232.