

---

**И. М. МУШКИН**

*Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПУТЕМ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

---

Наукові праці МАУП, 2017, вип. 52(1), с. 27–32

*Важнейшей задачей на современном этапе развития экономики Украины должно быть грамотное управление персоналом, которое становится значимым фактором конкурентоспособности предприятий и достижения предприятиями и организациями экономического успеха.*

Важной частью процесса повышения производительности является эффективное управление персоналом. Как известно из литературы, управление персоналом представляет собой ряд действий и мероприятий, основным направлением которых должны быть:

- увеличение конкурентоспособности фирмы;
- повышение эффективности производства;
- показатели, характеризующие организацию как высокоэффективную.

Производительность труда была, остается и, надеемся, будет одним из важнейших показателей деятельности предприятий или организаций независимо от форм их собственности. Известно, что в условиях рыночной экономики этот показатель должен сочетаться еще и с высоким уровнем качества продукции или услуг, ввиду того, что только качество продукции или услуг обеспечивает долговременные конкурентные преимущества. При прогнозировании, расчете или определении уровня производительности следует учитывать взаимосвязь этих критериев эффективности производства. Важнейшей задачей на современном этапе развития экономики Украины должно быть грамотное управление персоналом, которое становится значимым фактором конкурентоспособности предприятий и достижения предприятиями и организациями экономического успеха.

Содержание процесса управления для достижения повышения производительности труда включает:

- измерение и оценку уровня производительности на исходном этапе;
- планирование мероприятий, повышающих производительность;
- постоянный контроль над эффективностью внедряемых мероприятий;

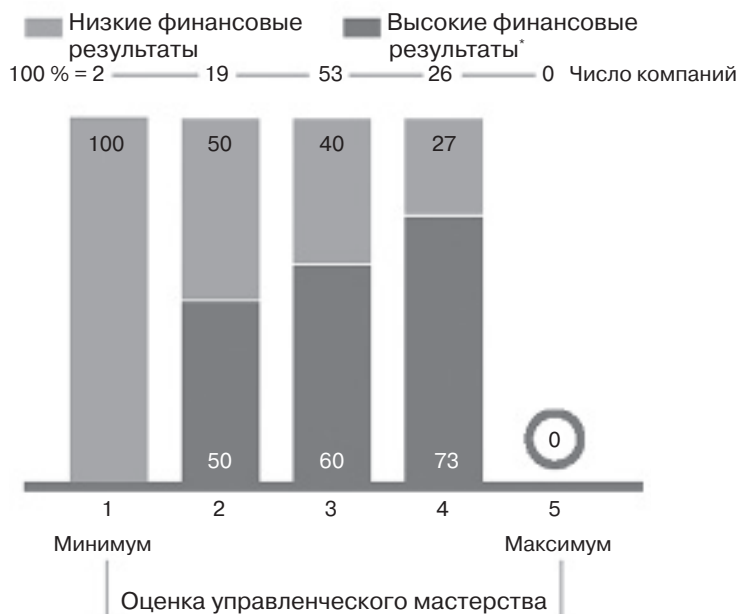
- корректировку, при необходимости, мероприятий;
- измерение и оценку результативности осуществленных мероприятий.

В научной литературе принято, что производительность труда можно рассчитывать путем деления стоимости продукции в оптовых ценах предприятия, выпущенной за определенный промежуток времени, на среднесписочную численность работников, участвующих в ее создании [1]. Известно, что такой подход к оценке производительности был характерен для плано-распределительной экономики. В настоящее время в условиях рыночно-хозяйственной деятельности данный метод не точен и не применим, так как он не отражает уровень эффективности затрат на производство продукции и не учитывает характер использования прошлого труда. В рыночной экономике производительность нужно рассчитывать, как количество продукции, произведенной за определенное время, отнесенное к количеству ресурсов, которые потребовались на создание произведенной продукции (рис. 1). Этот показатель в стоимостной форме определяется [5]:

$$ПТ = \frac{C_{п}}{C_{з.р.}}$$

где ПТ — производительность труда;  $C_{п}$  — стоимость продукции;  $C_{з.р.}$  — стоимость затраченных ресурсов.

#### Сопоставление оценок управленческого мастерства и уровня рентабельности используемого капитала (ROCE), %



\* Рентабельность используемого капитала (ROCE) в 1995–2000 гг. выше, чем в среднем по отрасли. Источник: McKinsey

Рис. 1. Зависимость управленческого мастерства и уровня рентабельности использованного материала [5]

Приведены управленческие методы, направленные на повышение производительности труда. Содержание этих методов сводится к тому, чтобы:

- максимально снизить суммарные затраты;
- принять на работу опытных сотрудников с отличным образованием;
- внедрить систему мотивации, поощряющую только работников, успешно выполняющих поставленные задачи.

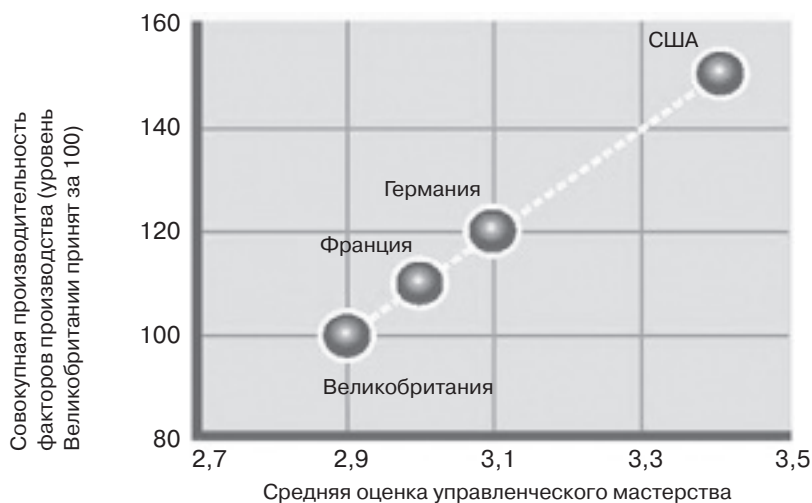
Stephen Dorgan, John Dowdy, McKinsey в своей работе “Менеджмент на страже производительности” показали зависимость управления от различных факторов [5]. После детального их рассмотрения можно говорить о применении этих рекомендаций в современном управлении и в нашей стране, которое приведет к увеличению производительности.

Так, зависимость управленческого мастерства и уровня рентабельности используемого капитала приведена на рис. 1. Авторы делают вывод, что чем выше мастерство, тем выше финансовые результаты.

Авторы подтверждают, что финансовые результаты компаний в значительной степени зависят от качества управления.

На второй схеме показана зависимость производительности экономики от качества управления (рис. 2). Видно, что самая высокая производительность (160) достигается на предприятиях США при оценке управленческого мастерства 3,5 [5].

Авторы считают, что полученный вывод очень важен для компаний, которые хотят увеличить свою производительность. Для этого нужно лишь немного — заставить менеджеров лучше работать. Наверное, это не так просто, как хотелось бы, но как раз построение улучшенной модели управления и в том числе управления персоналом даст желаемые результаты. Важная зада-



Источник: National Institutes of Economic and Social Research. Анализ: McKinsey

**Рис. 2. Производительность экономики зависит от качества управления компаний [5]**

ча — укрепление специалистами службы подбора кадров, создание контрольных тестов оценки вновь принимаемого на работу персонала.

Рассматривая график на рис. 3, авторы делают простой вывод: чем выше интенсивность конкуренции, тем выше коэффициент рентабельности. Наглядно видно, что самый высокий результат — на предприятиях в США [5].

Нужно вспомнить высказывание Макконелла о демократизации производства при сохранении государственных регуляторов: “При этом надо исходить из того, что рыночная экономика сама по себе не является саморегулирующейся системой, способной к бесконечному процветанию; нельзя полагаться на то, что капитализм “развивается сам по себе” [2].

При этом можно напомнить пять условий повышения производительности труда [1]:

- продукция возрастает, затраты остаются неизменными;
- продукция возрастает, затраты уменьшаются;
- продукция остается неизменной, затраты сокращаются;
- продукция возрастает, затраты возрастают, но более низкими темпами;
- продукция сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами, чем продукция.

Высокий уровень международной конкуренции и производительности труда в других странах принуждает предприятия и корпорации к анализу состояния производительности на собственных предприятиях, решительным мерам, ведущим к повышению производительности.

Как показали исследования, в США на изготовление автомобиля затрачивается в два раза больше времени, чем в Японии. Но при этом японские фирмы не обогнали по уровню производительности наиболее успешные компании США (ИБМ, Мак Дональдс, Хьюлетт Паккард и др.) [5].



\* Среднегодовой процент компаний в обрабатывающей промышленности  
Источник: анализ McKinsey

Рис. 3. Связь качества управления и конкуренции [5]

Значительную роль в повышении производительности отводится системе управления качеством. Забота о состоянии качества продукции должна быть постоянной. Система управления качеством должна бы основываться на рабочем контроле в ходе производственного процесса, ведь на рабочем месте рабочим проще, доступнее и нагляднее производить контроль качества. Очень важно контролировать поставки материалов и комплектующих. Причем это дешевле осуществлять не на предприятии-получателе, а на заводах-изготовителях (исключая затраты на возвратную логистику).

Доктор У. Эдварде Деминг, который распространил опыт контроля качества в Японии, предлагает следующие условия [3]: нужен тщательный отбор поставщиков, которые подтвердили качество поставляемых запасных частей или комплектующих; нужна подготовка мастеров производства, которые должны руководствоваться статистическими методами и помогать своим работникам лучше выполнять свои производственные задания; обязательно нужно взять за правило основной принцип, который сводится к тому, что плохое качество просто неприемлемо в производстве; также важно, чтобы дефектные материалы даже случайно не попали в производство; тщательный контроль над исполнением на всех этапах работ должен быть на каждом промежуточном этапе [4].

Факторы, которые были рассмотрены выше, — только часть из основных факторов. Поэтому нужно исходить из комплексной многофакторной оценки уровня производительности, и разработку программ повышения производительности нужно оценивать только в целом и как систему. При этом важно учитывать применяемые технологии, системное проектирование, управление и организацию работ, качество системы менеджмента в целом и отдельных ее подсистем, особенно мотивацию персонала.

Как показали исследования, японская промышленность имела много преимуществ, но самое главное — подход японских руководителей к вопросам управления. Этот подход к управлению был гораздо шире, чем ранее представлялось. И в кардинальном отличии от американских коллег, японские менеджеры не искали быстрых путей решения проблем падения объема производства и прибылей. Японские менеджеры сделали вывод, что одно увеличение объема производства не обеспечивает повышения производительности. Следует уделить особое внимание повышению качества, которое не менее важное, чем увеличение объема производства.

Хорошее управление — одна из причин. Грамотный, квалифицированный руководитель знаком с этим фактором и силой высокой степени взаимозависимости элементов организации. Как и все другие важные организационные проблемы, перспективное повышение производительности нуждается в комплексном подходе.

## Джерела

---

1. *Каліна А. В., Калініна С. П.* Менеджмент продуктивності. Київ: МАУП, 2005. 232 с.
2. *Макконнелл К. Р., Брю С. Л.* Экономикс: принципы, проблемы и политика. 14-е изд. Москва: ИНФРА-М, 2003. 972 с.

3. Деминг Эдвард У. Новая экономика. Менеджмент. Эксмо-М., 2006. 208 с.
4. Riggs James L., Felix Glenn H. Productivity by Objectives. N. J., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983. 129 p.
5. Dorgan Stephen, Dowdy John, McKinsey. Менеджмент на страже производительности [Электронный ресурс] // Портал management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin067.html>

*Усовершенствование управления персоналом — важная задача современных менеджеров и руководителей. От успешного решения этой сложной задачи зависят эффективность деятельности организаций и подразделений, которые они возглавляют, и самое главное — повышение производительности труда.*

*Удосконалення управління персоналом — важливе завдання сучасних менеджерів і керівників. Від успішного вирішення цього складного завдання залежать ефективність діяльності організацій і підрозділів, які вони очолюють, і найголовніше — підвищення продуктивності праці.*

*Improving personnel management — an important task today, their managers and executives from successful resolution of this complex problem depends on the efficiency of organizations and departments that are headed and most importantly increasing productivity.*

**Надійшла 10 листопада 2016 р.**