

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

В работе рассматривается трехуровневая система формирования мероприятий направленных на повышение производительности труда в компании. Управление производительностью труда рассматривается как ключевой показатель в системе управления результатами деятельности компании.

В настоящее время наблюдается значительный рост российского бизнеса, одновременно увеличивается сложность управления компанией в постоянно меняющейся ситуации на рынке. Современной компании необходимо иметь четкую систему, отслеживающую основные показатели деятельности, которая регулярно функционирует, а разработанные стратегии на ее основе и достигнутые результаты подвергаются систематическому контролю.

Специалисты консалтинговой компании McKinsey считают, что одной из наиболее совершенных систем управления является управление результатами на основе ключевых показателей эффективности [5]. Данная система составляет три взаимоувязанных элемента, каждый из которых включает в себя широкую сферу направлений, учитывающую направление других элементов. Этими элементами являются:

- этика результативности;
- система контроля и управления результатами бизнеса;
- система управления эффективностью персонала.

Важно отметить, что управления результатами на основе ключевых показателей необходимо иметь комплекс точной и своевременной информации характеризующей эти показатели.

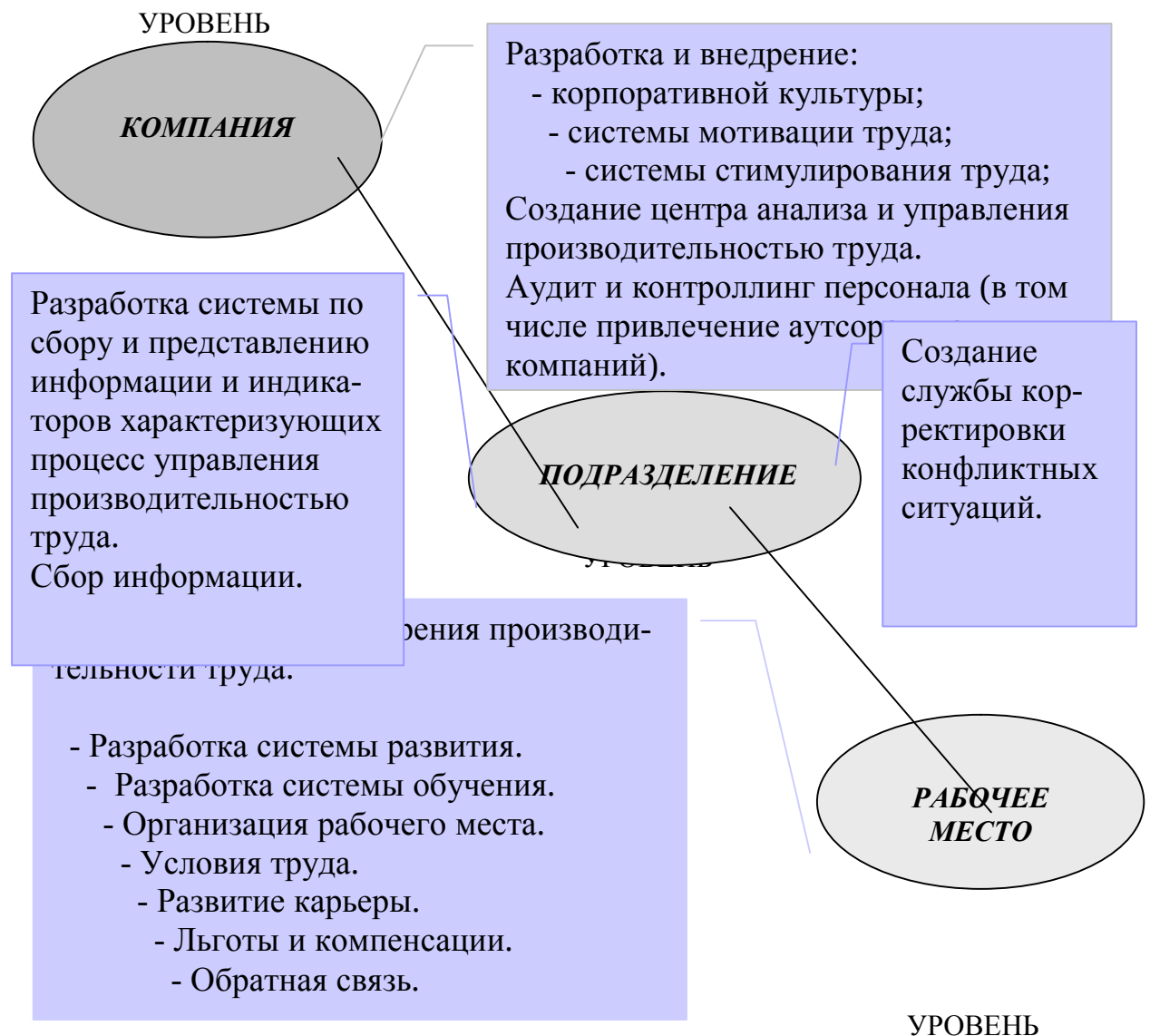
Рост производительности труда – главный фактор повышения эффективности бизнеса, так как является показателем плодотворности целесообразной деятельности людей. Инвестируя достаточное количество средств в организацию процесса трудовой деятельности (оплата труда, надбавки и компенсации, организация рабочего места, обучение и т.п.), компания должна четко отслеживать отдачу каждой вложенной единицы средств и прогнозировать эффективность последующих инвестиций.

Процесс управления производительностью труда предполагает разработку и реализацию комплекса взаимосвязанных задач на всех уровнях компании. Управление ростом производительности труда требует понимания, как целей компании, так и потребностей сотрудника компании. Руководство компании заинтересовано в снижении удельной величины инвестиций в персонал и уменьшении затрат живого труда на единицу конечной продукции (услуги). Таким образом, актуальной становится задача выявления резервов повышения производительности труда как на уровне компании в целом, в структурном подразделении, так и на отдельном рабочем месте.

Методы повышения производительности труда персонала зависят от уровня организационной иерархии, одновременно определяя их. В целом организационная структура обеспечивает наиболее глубокое влияние на рабочую среду, содержание труда, и на самого работника [2]. То есть организационная культура, и менталитет сотрудников является этикой результативности, в рамках которой компания стремится достичь результатов [5].

Работник оказывается погружен в организационную среду, включающую его рабочую среду и его непосредственную работу, но в центре внимания остается работник, поэтому методы и формы его развития наиболее значимы для повышения эффективности работы компании, так как индивидуальная производительность способствует повышению производительности компании.

Задачи компании по повышению производительности труда и их решение зависят друг от друга, поэтому стратегии повышения производительности труда должны быть целостными, комплексными, последовательными и взаимоувязанными. На рисунке 1 показан пример постановки задачи увеличения производительности труда на трех уровнях. На самом высоком уровне – уровне компании в целом, где показателем производительности труда является объем оказанных услуг (производства) выраженный в денежном эквиваленте, осуществляются мероприятия по формированию конкретных условий, культуры, деловой практики.



На уровне компании определяется корпоративная культура и система мотивации персонала, которая позволяет сотрудникам стать частью компании, стать профессионалом в своей области. Культура – это система, которая катализирует и направляет отдельные личности или группы людей взаимодействовать друг с другом и с внешним миром [1]. После того как новые сотрудники приступают к работе в компании, именно корпоративная культура обрисовывает поле деятельности и условия работы, т.е. что выше всего ценится в компании и что считается для нее подходящим (с точки зрения повышения производительности труда). Это является ключом к формированию культуры, ориентированной на высокую эффективность, поскольку если работник получает противоречивые сигналы, а действия системы управления трудовыми ресурсами вступают в конфликт с идеями, которые доносит до сотрудников высшее руководство, возникает серьезная проблема [4].

Работодатели привыкшие мотивировать сотрудников только деньгами, рано или поздно сталкиваются с ситуацией когда, все что возможно сделано и сказано [6], ведь когда зарплата сотрудника соответствует его требованиям, незначительное повышение зарплаты практически не влияет на мотивацию. Внутренне удовлетворение от осознания собственной компетенции, достижений, персонального роста является эффективным мотиватором.

Также на уровне компании целесообразно разработать систему стимулирования труда (оплаты труда). Оплата труда включает в себя постоянную и переменную часть денежного вознаграждения. Постоянная часть (базовый оклад) зависит от уровня квалификации, образования, специальных способностей, фактически это компенсация работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей. Переменная часть (премии, бонусы, побудительные выплаты) зависит от результативности труда работника. В настоящее время в больших компаниях наблюдается повышенная текучесть специалистов, так, например, молодые специалисты, набираясь опыта, становясь уже более полезными компании, часто переходят в другую компанию. И другая ситуация, когда опытный работник помогает вновь прибывшему, передает ему свои знания и навыки, а по тарифной сетке они имеют одинаковый разряд, создается ситуация, где более опытный работник не ощущает своей значимости для компании. Таким образом, в большинстве случаев имеет смысл добавить в переменную часть заработной платы выплату за выслугу лет, что позволит заинтересовать опытного работника в данной компании.

Существует множество традиционных и современных методов оплаты труда, компании часто сочетают различные методы, однако всегда следует учитывать тот момент, как оплата будет способствовать повышению показателей производительности труда.

Еще одной задачей, которая обязательно должна быть решена на уровне компании – это создание центра анализа и управления производительностью труда, который будет применять новейшие технологии в данной области. Возможно создание выездных проверок, которые будут осуществлять проверку норм труда, анализировать общую трудовую среду, в которой находится работник. Такая деятельность целесообразна на уровне компании не случайно, т.к. фактически служба управления персоналом и служба организации труда на

уровне подразделений исполняет задания исходящие с уровня компании, самостоятельно не внедряют передовые методы управления трудом, не выявляют недостатки организации труда, а предоставление данных о работе коллег зачастую ставит в неудобное положение. Поэтому стороннему наблюдателю ситуация сложившаяся в данном подразделении предстанет гораздо объективнее, по этой же причине для сбора информации, внутреннего аудита возможно привлечение аутсорсинговой компании.

На уровне подразделения, более приближенного к особенностям технологического процесса, необходима разработка системы по сбору и представлению информации и индикаторов, характеризующих процесс управления производительностью труда. На данном этапе важно обеспечить качественный управленческий учет, который в дальнейшем позволит получать необходимую информацию.

Создание здоровой трудовой атмосферы, сплоченного коллектива, подчиненного решению задач компании, должно производиться также на уровне подразделения. Во многих европейских компаниях имеются штатные психологи или специалисты помогающие решать конфликтные ситуации на рабочем месте и призваны решать проблемы улучшения психологического климата в коллективе [7]. Конфликтное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи в ведении дела, но и предоставляет возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их неудовлетворенности или протеста [3]. Часто за ситуацией конфликта кроется стремление работника упорядочить ведение работ, улучшить условия труда, данная ситуация не должна замыкаться на непосредственном руководителе, а иметь возможность дальнейшего улучшения сотрудничества.

Самым трудоемким процессом, в больших компаниях, является измерение уровня производительности труда на каждом рабочем месте. На основании данных измерений возможно осуществление отлаживания нормативной базы, на основании которой в дальнейшем можно будет применять трудовой метод измерения производительности труда, который измеряется в нормо-часах. Таким образом, на рабочем месте уровень производительности измеряется с помощью трудоемкости, которая рассчитывается как частное дроби, в числителе которой объем фактических трудовых затрат, в знаменателе - объем продукции за данный период. Параллельно применяется метод измерения производительности труда с помощью выработки, которая определяется как частное дроби, в числителе которой объем продукции, в знаменателе среднесписочная численность.

Разработка системы развития и обучения персонала также должна исходить из потребностей присущих данному рабочему месту. Основу обучения и развития составляет приобретение знаний или навыков в определенной области. Постоянно меняющийся рынок предполагает изменения, гибкость и приспособляемость, что подразумевает необходимость обучения. Если персонал не обучается, то и их возможности не изменяются, а не расширяя свои возможности, нельзя достичь эффективности и производительности, необходимых для результативной деятельности компании [2].

Организация рабочего места и улучшение условий труда также является важным фактором для повышения производительности труда. При организации

рабочего места необходимо иметь четкую категоризацию работников. Опытные и высококвалифицированные специалисты высоко мотивированы в том случае, если рамки управленческого контроля позволяют им сохранить свой собственный стиль работы. И конечно работник должен быть уверен в безопасности на своем рабочем месте, а при наличии вредных условий труда своевременно получать компенсацию.

Каждый сотрудник компании, имея соответствующие образование и необходимые навыки, планирует развитие своей карьеры. В компании должны быть возможности для роста сотрудника, тогда сотрудник будет связывать свое будущее с компанией, и стремиться улучшать результаты своего труда. Для этого необходимо иметь соответствующие управленческие инструменты для отслеживания необходимых кандидатов.

Существует достаточно много видов льгот и компенсации имеющих социальный характер, применяя их на практике важно помнить что, все они преследуют цель создания чувства защищенности у работника компании, даже выплаты пенсионерам компании необходимы для нынешних работников, чтобы они ощущали в настоящий момент, что будут нужны компании и после того как перестанут трудиться в ней. Для дополнительной мотивации персонала необходимо показывать, что компания заинтересована в них не только как в сотрудниках, но и как в людях [6].

Важно постоянно помнить о том, что сотрудник должен иметь возможность осуществлять обратную связь с непосредственным руководством, менеджерами компании и что обязательно учтут возникшие противоречия в процессе работы или предложения по улучшению трудового процесса.

Таким образом, можно пронаблюдать, что все мероприятия по увеличению роста производительности труда тесно взаимосвязаны друг с другом и в большей степени формы и методы управления производительностью труда предопределены общей деловой стратегией компании. В конечном итоге успех реализации указанных мероприятий напрямую зависит от комплексности, последовательности проводимых мероприятий. В многогранном процессе управления производительностью труда возможны различные подходы и концепции, которые могут быть применены к конкретной компании на основе знания целей компании и потребностей персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Архангельская М.Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам. М.: «Эксмо», 2007. – 192 с.
2. Джой-Меттьюз Д., Меггисон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: «Эксмо», 2006. – 432 с.
3. Конфликтология. Под ред. Кибанова А.Я. М.: Инфра-М, 2005. – 302 с.
4. Марк А. Хьюзlid, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Битти. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. М.: «Вильямс», 2007. – 432 с.

5. Новые тенденции в управлении. Дайджест McKinsey. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007. – 184 с.
6. Сэнг Х. Ким. 1001 способ мотивации. М.: «Росмэн-Пресс», 2004. – 190 с.
7. Эберхард Г.Фелау. Конфликты на работе. М.: «Омега-Л». 2006. – 117 с.