

УДК 331.101.6

ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПОВЫШЕНИЕ ЕГО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

О.В. Забелина, ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Минтруда России, Москва, Российская Федерация
Н.В. Пилипчук, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», Тверь, Российская Федерация

Актуальность научного исследования обосновывается следующими положениями: организация труда на предприятии - это живая, изменяющаяся система, состояние которой влияет как на уровень и динамику производительности труда, так и в целом на результативность деятельности предприятия.

Понимание организации труда как важного фактора эффективности выдвигает такие актуальные задачи как создание кадрового обеспечения системы организации труда на основе подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в области нормирования, организации и оплаты труда; разработка и реализация предприятиями (организациями) программ управления производительностью труда, учитывающих конкретные организационно-технические, экономические, и социально-психологические особенности трудовой деятельности; анализ состояния нормирования труда работников организации и расширения сферы охвата нормированием труда всех категорий работников, и в первую очередь рабочих основных подразделений, путем разработки технически обоснованных норм и нормативов; повышения качества (уровня прогрессивности) действующих норм и нормативов и другие.

Качественная оценка состояния системы организации труда, основанная на субъективных экспертных характеристиках ее элементов и процессов, является первой стадией анализа, позволяющей определить направления совершенствования организации труда путем выявления тех ее элементов (процессов), которые снижают общий уровень организации, выявить резервы роста эффективности деятельности за счет организационных факторов.

Ключевые слова: производительность труда, нормирование труда, эффективность труда, система организации труда

Управление производительностью является важнейшей составляющей современного менеджмента. *В широком смысле производительность – это мера эффективности управления конкретными ресурсами для своевременного достижения целей, выраженных в показателях количества и качества.* Эффективность системы управления человеческими ресурсами (персоналом организации) проявляется в уровне и динамике производительности труда [1].

Так, в настоящий момент производительность труда в нашей стране, вопреки ожиданиям Минэкономразвития, падает. Согласно данным рис. 1 после кризиса 2008-2009 гг. индекс производительности труда в России возрастал вплоть до 2011 года, а затем темпы его роста снижались. В 2016 году, по данным Росстата, производительность труда сократилась на 0,2%. Получается, что эффективность труда падает второй год подряд, поскольку значение индекса производительности в 2015 году составило всего 97,8, и это означает, что производительность труда в стране снизилась на 2,2% по сравнению с 2014 годом

(и это все несмотря на развитие автоматизации и роботизации как в мире, так и в Российской Федерации) [2].

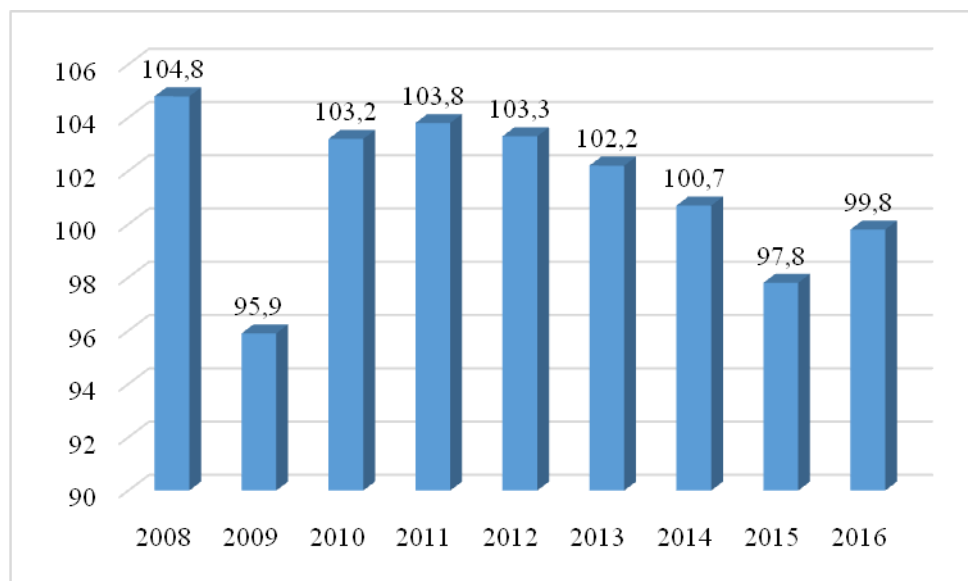


Рисунок 1 - Индекс роста производительности труда в России в 2008-2016 гг. [3].

Кроме того, при сравнении показателя производительности труда в России с другими странами (США, Франция и европейские страны) по таким отраслям как автомобилестроение, электроэнергетика и другие, выясняется, что в нашей стране она меньше в 2,2-18,6 раз [4].

Более того, по рейтингу продуктивности труда (оценка проводилась по показателям ВВП на душу населения и уровню производительности), составленному изданием MarketWatch, среди 36 крупнейших экономик мира Россия занимает третье место с конца. Это значит, что в нашей стране зарабатывают меньше денег за большее количество времени, чем в остальных 33 странах, а продуктивность труда россиянина составляет менее 5,6 доллара в час [5].

Именно поэтому в 2012 году Президент России Владимир Путин поставил перед Правительством задачу обеспечить увеличение производительности труда к 2018 году в 1,5 раза. Так был дан старт масштабной работе по повсеместному повышению производительности труда в российской экономике, начался этап системной работы на государственном уровне. Однако амбициозные задачи по росту производительности, обозначенные перед обществом исполнительной властью (в т.ч. в рамках приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости»), не могут быть решены без усилий со стороны бизнеса в направлении формирования эффективной системы организации, нормирования труда, регламентации и оплаты труда современных работников [6].

На уровне российских организаций долгое время проявлялось стремление к увеличению производительности труда экстенсивными методами, такими как сокращение затрат на персонал на фоне отсутствия оптимизации бизнес-процессов, поиска новых возможностей сбыта, модернизации производства, улучшения организации труда и его нормирования без привязки к финансовым

результатам организации. Однако *дальнейший рост показателя производительности на основе экстенсивных методов практически исчерпан.*

Как известно, на производительность влияют две группы факторов: внепроизводственные (или внешние) и внутрипроизводственные (внутрифирменные). *Внепроизводственные (внешние) факторы* объективно существуют вне контроля отдельного предприятия (т.е. факторы общегосударственные и общеэкономические - законодательство, политика и стратегия, рыночная инфраструктура; макроэкономические сдвиги в обществе; природные ресурсы). Управлению подвержены внутрипроизводственные (внутренние) факторы, к которым относятся: уровень технической вооруженности, уровень технической вооруженности труда, организация труда, производства и управления на предприятии, эффективность используемых технологий, применяемые системы стимулирования, кадровая, финансовая и инвестиционная политика и др., то есть факторы, напрямую зависящие от человеческого фактора – коллектива предприятия и его руководства [7].

Требование системного подхода к производству — одно из главных условий его эффективности. Оно определяет необходимость раскрытия взаимосвязей и взаимообусловленности множества организационных процессов, требующих в том числе и организации труда.

Применительно к отдельным институтам (предприятиям, учреждениям, фирмам, корпорациям, ведомствам и др.) наиболее обобщающим термином является процесс *организации деятельности*. Организация деятельности (производства) как динамичная система может быть представлена в виде совокупности трех подсистем: *организации технологических процессов, организации труда и организации управления.*

Значение организации труда работников определяется ее местом среди различных факторов эффективности деятельности предприятий.

Организация труда - это постоянно действующий фактор эффективности любой деятельности вообще, и производства, в частности. Во все времена и во всех сферах функционирования человека лучший организованный труд при равной его технико-технологической оснащенности обеспечивал достижение более высоких результатов.

В условиях рыночных отношений роль организации труда постоянно возрастает. Это объясняется тем, что при возрастающей конкуренции все большее значение приобретает результативность труда, все заметнее сказываются на итогах деятельности как потери, понесенные вследствие упущений, так и выигрыш, полученный от реализации резервов предприятия и роста производительности труда. *По мере технического совершенствования производства возрастает цена единицы рабочего времени, а его экономия достигается за счет более совершенной организации труда.*

Соответственно, *система организации труда на предприятии комплексно включает в себя нормирование труда, разделение труда, кооперацию труда, регламентацию труда, условия труда, оплату труда и др.* Все вышеперечисленные составляющие тем или иным образом влияют на производительность и

эффективность труда, однако, наиболее важными элементами являются нормирование труда, регламентация и оплата труда.

Успешная деятельность любой организации не возможна без нормирования труда, позволяющего определить резервы более эффективного использования персонала, условия улучшения организации труда и его оплаты, найти пути нормализации социально-трудовых отношений в коллективе и т.д.

Нормирование труда предполагает сопоставление меры, характеризующей объем работы, и меры, характеризующей затраты труда. Научно-обоснованные нормы базируются на технических и технологических параметрах производства, допустимых рабочих нагрузках, выражающихся в физиологически оправданной их интенсивности, а также зависят от условий труда.

С развитием социально-экономических и производственных отношений основное назначение нормирования труда видоизменяется. Из средства принуждения к труду нормирование постепенно превращается в средство измерения производственного фактора «труд», средство организации производственного и трудового процесса, инструмент снижения производственных потерь, повышения уровня содержательности трудовой деятельности и, как следствие, ее привлекательности.

Современное нормирование труда - это объективно необходимая деятельность по упорядочению процесса труда, которая на основе разработанных методов и средств организует, регулирует и стабилизирует социотехническую систему предприятия путем непрерывного установления и применения норм, отвечающих потребностям субъекта нормотворчества [9].

Современная система нормирования труда на предприятии (в организации) включает в себя (рис. 2).

Рассматривая связь производительности труда и эффективности труда с нормированием труда, необходимо затронуть вопрос о качестве труда, которое может характеризоваться результативностью труда и его интенсивностью. В первом случае имеются в виду дополнительные затраты труда для улучшения потребительских свойств продукции (по сравнению с действующими техническими требованиями) в целях обеспечения ее конкурентоспособности. Интенсивность труда следует рассматривать как экономическую и физиологическую категорию в их взаимосвязи.

Измерение производительности труда на основе применения норм труда позволяет руководству иметь реальную картину работы всех работников и подразделений. Сравнение рабочей нагрузки, приходящейся на подразделение, с фактически отработанным количеством часов позволяет выявить избыток или недостаток работников той или иной специальности и квалификации. Нет более надежного средства определения и прогнозирования потребностей в рабочей силе.

Регламентация труда - это установление правил, положений, инструкций, норм, которые определяют порядок деятельности работников во время осуществления ими трудовых функций. Основой регламентации является "регламент" - совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности государственного органа, организации, пред-

приятия. В рамках системы регламентов выделяются различные формы, такие как: устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, положение о подразделении, должностные инструкции, схемы оргструктур управления, различные нормы (времени, численности, управляемости) и т.д.

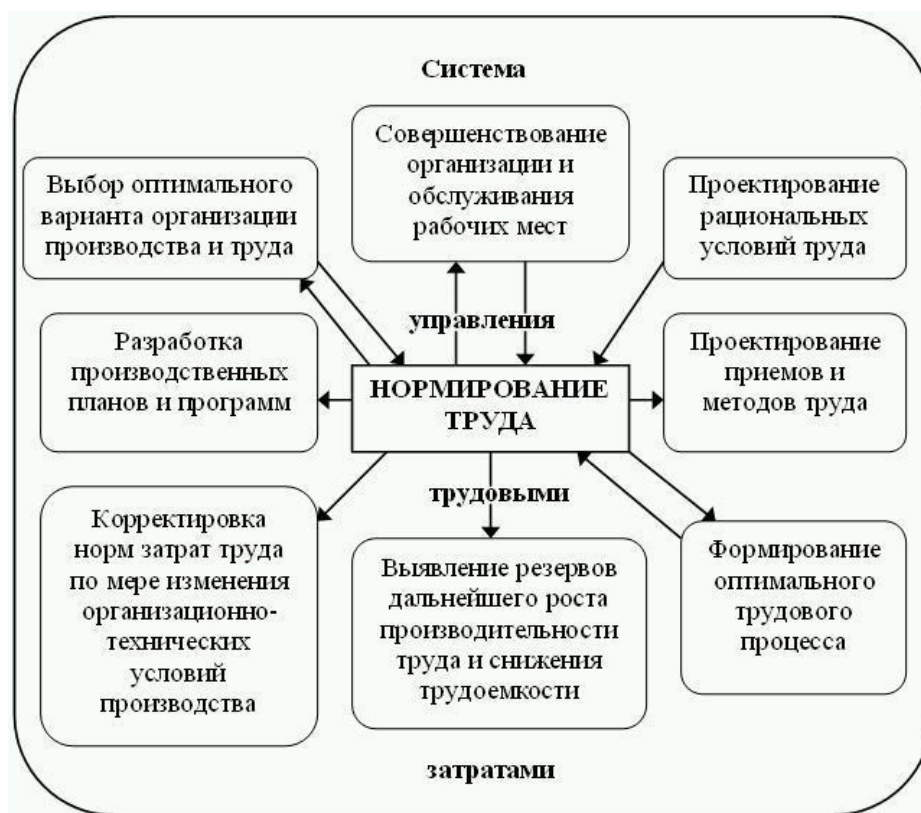


Рисунок 2 - Компоненты современной системы нормирования труда на предприятиях [10]

Регламентация и нормирование труда по сути являются двумя гранями одного и того же процесса, а именно - совершенствования труда персонала организации. При этом нормирование труда характеризуется разработкой и установлением строго количественных параметров трудовых процессов, а регламентирование предполагает разработку не только количественных, но и качественных, содержательных параметров трудовых процессов.

Первоначально регламентация труда применялась к организации труда государственных чиновников, затем этот способ организационного закрепления труда в силу своей высокой эффективности начал переноситься в сферу материального производства, где первоначальным ее объектом становятся рабочие. Следующим этапом в применении регламентационных документов стало приложение их к труду менеджеров предприятий; управленческие работники производственных организаций становятся основным объектом приложения регламентации, в нашей стране самое широкое применение нашли карты организации труда в качестве нового вида регламентационных документов, который в 70-80-е годы был развит Новосибирским опытом регламентации труда [11].

Важно разграничивать те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля за их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. *Регламентация не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.*

С точки зрения управления производительностью труда, очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

- определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия (организации) и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;
- определение количественной оценки по каждому из показателей.

Таким образом, можно сказать, что *стимулирование в вопросах регламентации играет очень важную роль, упорядочивая систему регламентации на предприятии.*

Так, в машиностроении размах уровня производительности труда между лучшим и худшим рабочим может колебаться в достаточно широком диапазоне. С невозможностью проведения детального нормирования труда и контроля норма превратилась в диапазон, и задачей управленческих кадров стало стимулирование работников трудиться ближе к верхней границе диапазона, то есть более продуктивно. Поэтому применение различных методов стимулирования позволяет поднять уровень производительности труда работников.

Бесспорно, *ключевой мерой стимулирования работников является изменение оплаты труда.* Дополнительные льготы и качество трудовой жизни также очень важны для формирования климата, способствующего росту производительности труда, однако, для российских работников наиболее значимыми формами мотивации являются материальные стимулы (системы заработной платы, премии, доплаты) и продвижение по службе, в которых отражается материальная заинтересованность и материальные интересы. Опыт подтверждает: *чтобы добиться стабильного роста производительности труда, менеджменту надо четко увязывать зарплату и карьерный рост с показателями производительности, а не с краткосрочной выработкой.*

Эта задача требует последовательного подхода на всех уровнях организации, разработки объективных показателей производительности труда и эффективных инструментов контроля. *Система вознаграждений не должна наказывать людей за долговременные усилия, направленные на повышение производительности труда, при негативных краткосрочных результатах.* Следует поощрять поведение, способствующее росту производительности. Если продукт поступает на рынок удовлетворительными темпами, но материальные затраты очень высоки, следует сосредоточить усилия на сокращении расхода материалов. Но негибкие программы стимулирования по-прежнему нередко вознаграждают только за большой выход [1].

При определении способов стимулирования желательно учитывать положение теории Фредерика Херцберга, доказывающей, что *в производственном процессе действуют не только стимуляторы, но и антистимуляторы*, которые связаны практически со всем спектром производственных факторов, т.е. и со стратегией компании, и с действующими способами контроля, и с системой оплаты труда. Херцберг, полагал, что *повышение производительности труда нельзя всегда ставить в прямую зависимость от уровня оплаты труда. Способности исполнителей должны оцениваться по тому, насколько качественно они исполняют служебные обязанности.*

На практике фирмы борются с антистимуляторами доступными методами: варьированием длительности рабочего дня, изменением методов и форм оплаты труда, участием в прибылях. Однако, по мнению западных экспертов, успехи компаний в этом направлении невелики, поскольку чаще человек на работе настроен деструктивно, чем созидательно. Поэтому *без выявления адекватных особенностям персонала конкретного предприятия (организации) методов управления мотивацией нельзя повысить эффективность труда, добиться максимальной заинтересованности работников, повысить степень удовлетворения их потребностей.*

В то же время, любой организации при обеспечении внутренней гибкости системы оплаты труда следует соблюдать принцип опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы. Повышение уровня оплаты труда должно, как правило, осуществляться на основе роста его производительности. Неуклонный рост производительности труда – это экономическая база повышения заработной платы. При соблюдении этого принципа обеспечивается материальное стимулирование роста производительности труда, сокращение затрат заработной платы на производство единицы продукции и снижение ее себестоимости, а, следовательно, и повышение эффективности производства.

Итак, в настоящее время, характеризующееся активным развитием инновационной и информационной экономики, *возрастает роль организации и нормирования труда как элементов управления производительности труда для любого предприятия (организации).* Это объясняется повышением роли экономического фактора в отношениях между работодателем и работником в процессе производства материальных благ (услуг), получения прибыли и ее распределения, а также усилением социальной направленности современного менеджмента.

По оценкам консалтинговой компании McKinsey, неэффективная организация труда снижает производительность труда, в зависимости от отрасли, на 30-80%, а значит компании (особенно производственные предприятия), не занимающиеся вопросами организации и нормирования труда, постоянно рискуют снизить свою эффективность, и как следствие, уменьшить прибыльность [12].

Выполнение работ по организации нормирования труда на предприятии, несмотря на достаточно существенные затраты, всегда связано с получением экономического эффекта (рис. 3).



Рисунок 3 -Экономический эффект от организации нормирования труда на предприятии [13]

Затраты на проект по внедрению системы нормирования труда на предприятии обычно окупаются уже через несколько месяцев после внедрения технически и научно обоснованных норм труда.

Резервы в области производительности труда на российских предприятиях огромны. Но открытым остается вопрос масштабов этих резервов, путей их обнаружения и использования. Отсутствие конкретных данных о производительности в отдельных компаниях, отраслях и в экономике в целом стало толчком к проведению вышеупомянутой Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России». Она была призвана закрыть существующие пробелы, стать для руководителей надежным инструментом, представляющим систематизированные данные о производительности труда в отраслях и дающим возможность сравнить свои достижения с лидерами, понять собственные возможности роста на основе изучения уникальной бенчмаркиговой информации по ключевым отраслям и промышленности России в целом.

Премия по производительности – ежегодный проект, стартовавший в 2015 году. В 2017 году она проводилась уже в третий раз, что предоставило базу для сопоставления данных и отслеживания динамики за три года и дало возможность представить новые номинации «ТОП-100: Лидеры производительности труда России за 3 года» и «ТОП-100: Лидеры по росту производительности труда в России за 2014-2016гг». В процессе работы были изучены данные более 5000 промышленных предприятий России, их совокупная выручка составила более 51% ВВП России, количество сотрудников – более 5,5 млн. человек [14].

От способности обеспечить производительность труда на уровне мировых лидеров зависит умение предприятий отвечать на вызовы рынка. Сегодня компании не могут позволить себе работать неэффективно. Но успешность решения этих задач невозможна без полной и актуальной информации. Только зная реальное положение дел в отрасли и экономике в целом, имея возможность сравнивать себя с другими, можно принимать взвешенные решения и разрабатывать продуманные стратегии по повышению производительности труда.

В последние годы в России при поддержке госорганов и объединений предпринимателей стали проводиться крупные тематические форумы по проблематике управления производительности труда, позволяющие узнать об опыте зарубежных и отечественных компаний, а также дающие возможность поделиться своими успехами в направлении организации и нормирования труда, участвовать в открытых дискуссиях и мастер-классах.

Так, 15 ноября 2017 г. в Москве состоялся *Всероссийский форум HR-руководителей производственных компаний «Нормирование труда-2017»*, общими темами которого стали [15]:

- Методы и способы нормирования труда персонала предприятия, используемые в современных условиях;
- Особенности и эффективность основных подходов к определению нормативов и норм численности;
- Возможности нормирования труда работников кадровой службы;
- Автоматизация процесса нормирования труда и система программного обеспечения решения проблем нормирования труда;
- Основные причины и порядок замены и пересмотра норм труда; эффективность внедрения комплексно обоснованных норм труда.

Также в ноябре 2017 г. проходил *Российский конгресс лидеров производительности* – одна из самых авторитетных на пространстве СНГ площадок обмена опытом по лучшим управленческим практикам повышения производительности труда и развитию производственных систем. Важно то, что одной из главных задач Конгресса является выработка решений для эффективной реализации приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержки занятости» [16].

Уже третий раз в марте 2018 г. будет проводиться *Всероссийский HR-форум «Нормирование труда - 2018. Нормирование труда как эффективное управление человеческими ресурсами»*, а его ключевыми вопросами станут [17]:

- нормирование ремонтных работ;
- новые решения и инструменты нормирования;
- применение системного подхода в компаниях с различной численностью персонала;
- расчет оптимальной численности персонала: современные подходы.

Список использованных источников

1. Мескон М. Основы менеджмента, 3-е издание / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Издательство «Вильямс», 2017. 672 с.

2. Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 01.04.2018).
3. Индекс роста производительности труда в России [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 01.04.2018).
4. Талицына О. Нормирование труда и повышение его производительности // KADROVIK.RU. 2010. № 8.
5. Жуковский И. Работай меньше, получай больше: 10 самых продуктивных стран [Электронный ресурс] // Газета.ру. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2017/07/27/10808534.shtml> (дата обращения 01.04.2018).
6. Производительность труда в России – итоги, планы, перспективы [Электронный ресурс] // Деловой портал «Управление производством». URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/itogi-planu-2017.html (дата обращения 01.04.2018).
7. Краснопевцева И.В. Управление производительностью труда на предприятиях машиностроения: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Краснопевцева Ирина Васильевна; [Место защиты: Сарат. гос. техн. ун-т им. Гагарина Ю.А.]. - Саратов, 2015. - 47 с. URL: <http://www.sstu.ru/upload/iblock/e0d/krasnopevtseva-i.v.-dissertatsiya.pdf> (дата обращения 01.04.2018).
8. Рофе А.И. Организация и нормирование труда: учебное пособие / А.И. Рофе. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2014. – 224 с.
9. Бычин В.Б. Нормирование труда: учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Новикова. М.: ИНФРА-М, 2016. – 348 с.
10. Жулина Е. Нормирование труда и системы заработной платы». – М., 2006. – 340 с.
11. Равилов В. Регламентация труда [Электронный ресурс] // Журнал «Good-Tips.Pro», 2013. URL: <https://good-tips.pro/index.php/business-and-finance/регламентация-труда> (дата обращения 01.04.2018).
12. Болотов А.В. Новый двигатель КАМАЗА на микроэлементах [Электронный ресурс] // Портал «Управление производством». URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/normirovanie/microelementnoe-normirovanie2.html (дата обращения 01.04.2018).
13. Организация нормирования труда на предприятии перспективы [Электронный ресурс] // Интернет-портал «Формула труда». URL: <http://www.formula-truda.ru/norma/organizatsiya-normirovaniya-truda-na-predpriyatii.php> (дата обращения 01.04.2018).
14. Производительность труда: лидеры промышленности России – 2017 [Электронный ресурс] // Деловой портал «Управление производством». URL: http://www.up-pro.ru/imgs/specprojects/lidery-promyshlennosti/Productivity_2017.pdf (дата обращения 01.04.2018).
15. Официальный сайт Всероссийского форума HR-руководителей производственных компаний «Нормирование труда-2017». URL: <https://interforums.ru/nt17/materials#main> (дата обращения 01.04.2018).

16. Официальный сайт Российского конгресса лидеров производительности. URL: <https://productivity2017.ru/> (дата обращения 01.04.2018).

17. Официальный сайт всероссийского HR-форума «Нормирование труда-2018». URL: <http://auditorium-cg.ru/NT?yclid=7427580249487710284> (дата обращения 01.03.2018).

INFLUENCE OF THE LABOR ORGANIZATION SYSTEM FOR IMPROVING ITS PERFORMANCE

O.V. Zabelina, All-Russian Research Institute of Labor, Moscow, Russia

N.V. Pilipchuk, Tver State University, Tver, Russia

The relevance of scientific research is justified by the following provisions: the organization of labor in an enterprise is a living, changing system whose state affects both the level and dynamics of labor productivity and, in general, the productivity of the enterprise.

Understanding the organization of labor as an important factor in efficiency puts forth such urgent tasks as: creating a human resources system for the organization of labor on the basis of training, retraining and improving the skills of specialists in the field of rationing, organization and payment of labor; development and implementation by enterprises (organizations) of labor productivity management programs that take into account specific organizational, technical, economic, and socio-psychological characteristics of labor activity; an analysis of the state of the standardization of the work of workers in the organization and the expansion of the scope of the standardization of labor of all categories of workers, primarily the workers of the main divisions, by developing technically sound norms and standards; improvement of quality (level of progressiveness) of existing norms and standards, and others.

Qualitative assessment of the state of the system of labor organization, based on subjective expert characteristics of its elements and processes, is the first stage of analysis that allows determining the directions of improving the organization of labor by identifying those of its elements (processes) that reduce the overall level of the organization, organizational factors.

Keywords: labor productivity, labor standardization, labor efficiency, the system of labor organization.

Об авторах:

ЗАБЕЛИНА Ольга Викторовна – доктор экономических наук, профессор, Начальник Лаборатории стратегических исследований социально-трудовых отношений ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Минтруда России, e-mail: Zabelina.OV@tversu.ru

ПИЛИПЧУК Надежда Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: nadezda.piipchuk@gmail.com