О. А. Миронова, Р. М. Богданова

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФАКТОРОВ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

В статье рассматривается роль повышения производительности труда для развития национальной экономики России, проводится сравнительный анализ американской, европейской и японской концепций повышения производительности труда, исследуется возможность внедрения системы бережливого производства в практику российских компаний и его потенциальное влияние на экономическую эффективность их производственной деятельности.

Ключевые слова

Повышение производительности труда, экономическая эффективность, бережливое производство.

O. A. Mironova, R. M. Bogdanova

ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE IN THE USE OF FACTORS TO INCREASE LABOR PRODUCTIVITY ON ENTERPRISE

Annotation

Article examines the role of increasing labor productivity for development of national economy of Russia, provides a comparative analysis of American, European and Japanese concepts of increasing labor productivity, examines the possibility of implementing a lean production system in practice of Russian companies and its potential impact on economic efficiency of their production activities.

Keywords

Labor productivity improvement, economic efficiency, lean manufacturing.

Введение

В современных условиях в большинстве государств с развитой рыночной экономикой и в ряде развивающихся стран, демонстрирующих высокий уровень экономического роста, очевидна непосредственная связь между положительной динамикой уровня жизни населения и повышением производительности труда. Последнее является одним из важнейших вызовов для успешного социально-экономического развития современной России, что приобретает особую актуальность по мере преодоления ее экономикой последствий локдауна и иных ограничений, вызванных распространением новой коронавирусной инфекции, и началом восстановительного роста. На текущий момент производительность труда даже относительно успешных российских компаний проигрывает в сравнении с зарубежными конкурентами, поэтому перед ними стоит задача оптимизации бизнес-процессов, численности персонала, использования оборудования, различных видов ресурсов.

Необходимость снижения затрат на производство с целью повышения производительности труда предполагает планирование, координацию и взаимоувязанное управление всеми производственными процессами, начиная с подбора и расстановки кадров и завершая сбытовой логистикой, маркетингом и рекламой. В связи с этим задачей руководства предприятия в области повышения производительности труда становится как обеспечение технических условий ее роста, так и повышение заинтересованности работников, мотивация их трудовой деятельности.

Материалы и методы

В условиях постиндустриализации, когда повышается роль информации и знаний, растет наукоемкость производства, происходит усложнение организационных структур компаний, изменяется соотношение факторов, способствующих росту эффективности производства и повышению производительности труда на предприятиях. Происходит смещение акцентов в пользу факторов, связанных с качеством менеджмента, управлением трудовыми ресурсами, подбором и расстановкой кадров, грамотностью использования интеллектуального капитала предприятия. В настоящее время условием улучшения финансовых показателей компании становится способность высшего управленческого звена компании сформировать эффективную команду, способную к слаженной, направленной на достижение общих целей работе, обеспечение удовлетворенности своим социально-экономическим статусом и результатами труда всех членов трудового коллектива, а также минимизация трансакционных издержек, связанных со взаимодействием с внешними стейкхолдерами [1].

Поскольку в современных условиях внешняя среда динамично меняется, причем зачастую ее изменения невозможно предсказать и предвидеть заранее (примером может служить пандемия коронавируса), компании должны быть готовы к мгновенной реакции на меняющиеся условия и быстрой переориентации на новую экономическую реальность. Это означает, что в таких условиях важнейшим резервом роста производительности труда становится человеческий капитал, его качество, то есть уровень образования, профессиональной подготовки и квалификации персонала, его обучаемость и способность к расширению существующих знаний и приобретению новых, зачастую не связанных с прежними, психологическая готовность к изменениям, профессиональная мобильность, способность быстро усваивать большие объемы информации.

Не менее важным фактором повышения производительности труда сегодня можно считать духовный и личностный рост трудящихся, их социальную активность. Усвоение моральных норм, культурных и религиозных ценностей, идеологические установки и т. д. способствуют изменению сознания

человека, его отношения к труду и его результатам. Также в настоящее время в число данных факторов следует включать социально-политические условия, определяющие поведение человека в процессе его производственной деятельности. К ним относятся: государственное устройство, политическая система общества, нормы права, эффективность работы социальных институтов, уровень развития науки, образования, здравоохранения и т. д.

Помимо всего перечисленного, классифицируя факторы влияния на производительность труда, современный менеджмент выделяет социально-психологические факторы, включающие социально-демографический состав коллектива, учет специфики ценностных ориентиров представителей различных поколений, работающих в данном коллективе, психологический климат и психологическую совместимость работников, командный дух, наличие корпоративных ценностей и корпоративной культуры, трудовую дисциплину и т. д. [2]. Представленные факторы могут оказывать разнонаправленное воздействие на динамику производительности труда. Для того чтобы разработать комплекс эффективных мер, направленных на повышение производительности труда, необходимо всесторонне изучить и оценить влияние на нее каждого из данных факторов.

Результаты

В зарубежной практике методика измерения производительности труда работающих может преследовать три основные цели:

– сравнение предприятия с его конкурентами;

– обеспечение роста эффективности работы персонала компании и ее структурных подразделений;

– анализ эффективности использования различных видов ресурсов, задействованных в производственном процессе.

В основе теоретических разработок и практического опыта повышения производительности труда в странах послевоенной Европы, Японии и ряда Новых индустриальных стран, как правило, лежат концептуальные подходы к решению данной проблемы, разработанные американскими учеными и успешно апробированные компаниями США. Изначально подобные исследования носили преимущественно теоретический характер, однако позднее приобрели прикладную направленность, распространившись на большинство отраслей материального и нематериального производства, сферы услуг, а также практику работы органов государственной власти и местного самоуправления. В таблице 1 представлены основные подходы к повышению производительности труда, характерные для американской концепции.

Таблица 1 — **Концепция производительности труда в США** [3]

Основные концептуальные подходы	**Этап возникновения**	**Современный этап**
Время возникновения и развития	Начало XX в. — первая половина 70-х гг. XX в.	Вторая половина 70-х гг. XX в. по настоящее время
Отношение к практике	Опосредованное, академическое	Прямое, с целью разработки программ повышения производительности труда
Основная вычислительная формула	Продукт/затраты	Результат/затраты
Вид исследуемых трудовых затрат	Совокупный работник (численность занятых, количество отработанных часов)	Различные категории работников
Основная цель проведения измерения производительности труда	Научный интерес	Практический интерес, включение в систему управления, выбор хозяйственных альтернатив, стимулирование работников

Положения данной концепции, основанной на принципах низкозатратной продукции и массового потребительского рынка при высокой покупательной способности населения, не сразу были восприняты в Европе в условиях послевоенного восстановления экономики на фоне бедности и массовой безработицы. Однако по мере выхода европейских стран на траектории устойчивого роста ее идеи с корректировкой на национальную специфику нашли свое применение в их экономической практике.

Европейская концепция повышения производительности труда основывается на системе показателей, представленных в таблице 2.

Таблица 2 — **Европейская система показателей производительности труда**

Измерители входа	**Измерители выхода**			**Показатели, основанные на добавленной стоимости**
Физический объем (V)	выручка (R)	прибыль (Z)	добавленная стоимость (A)	
Объем инвестиций (I)	V/I	R/I	Z/I	A/I
Инвестиции в основной капитал (If)	V/If	R/If	Z/If	A/If
Кол-во работающих (N)	V/N	R/N	Z/N	A/N
Общее количество часов работы (H)	V/H	R/H	Z/H	A/H
Зарплата работников (W)	V/W	R/W	A/W	
Расходы на материалы (M)	V/M	R/M		
Общий объем расходов (C)	V/C	R/C		

Показатели в первой колонке таблицы основаны на физических величинах, таких как тонны, объемы. Они применяются в промышленных компаниях. Показатели во второй и третьей колонках относятся к финансовым показателям. Отношения R/I, R/If, Z/I, Z/If представляют доходы с капитала. Показатели последней колонки основаны на добавленной стоимости, которая определяется как доходы минус операционные расходы (материалы, энергия и приобретенные услуги) и создается через труд и капитал.

К характерной для стран Западной Европы концепции производительности труда, подчеркивающей приоритет социальной составляющей проблемы, отчасти близка гуманистическая японская концепция. В ее основу заложены идеи социального партнерства руководства и сотрудников компании, гарантированного обеспечения занятости, а также участия всех работников компании в результатах повышения производительности труда согласно личному вкладу каждого в эти результаты [4].

С нашей точки зрения, данная модель представляется достаточно перспективной для применения в России. В частности, российским предприятиям может быть рекомендовано использование системы бережливого производства (второе ее название ЛИН-система, от англ. lean — стройный). В основе бережливого производства лежит системный подход к устранению совокупности потерь, возникающих на всех этапах производственной, организационной и управленческой деятельности компании, что позволяет ей максимально мобилизовать свои внутренние резервы при экономии затрат [5].

Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя, что позволяет повысить уровень мотивации как специалистов, так и рабочих, в частности, по таким направлениям, как возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе, важность и ответственность выполняемой работы и другим направлениям.

В основе применения данной системы лежит ценность конечного продукта для потребителя. В качестве ключевого процесса в бережливом производстве выступает минимизация потерь, которая понимается в данном случае как любая деятельность, требующая расхода ресурсов, но не создающая при этом ценности (хранение сырья или готовой продукции на складе, различные виды косвенных издержек). В традиционной системе управления данные расходы, как правило, несет потребитель. Исходя из этого вся деятельность предприятия делится на операции и процессы, добавляющие и не добавляющие ценность для потребителя. Последние считаются потерями и подлежат устранению. Для этого могут быть использованы отдельные элементы бережливого производства или их совокупность.

Обсуждение

Остановимся более подробно на представленных элементах системы ЛИН.

Разработка карты перемещения потоков ресурсов и информации внутри компании и/или между компанией и основными внешними стейкхолдерами — поставщиками и покупателями — создание такой графической схемы позволяет получить представление о возникновении «узких мест» в процессе создания ценности для потребителя и точечно устранить каждое из них на основе анализа причин возникновения непроизводительных процессов и соответствующих затрат.

Вытягивающее производство (англ. pull production), или «поток в одно изделие» — представляет собой разработку схемы организации производства, в которой выделяются основные этапы производства продукции. При этом на каждом предыдущем этапе объемы выходящей из него продукции определяются потребностями последующего этапа, а на конечном этапе — потребностями клиента. Таким образом, каждый последующий внутренний производитель начинает свои действия, связанные с производством продукции, не раньше, чем получит информацию от своего смежника, находящегося ниже по потоку. Это позволяет четко сопрягать цепочку последующих операций, избегая простоев, перерасхода сырья, что способствует экономии времени и затрат ресурсов.

Система «Канбан» (CANBAN) представляет собой организацию непрерывного материального потока при отсутствии запасов сырья, полуфабрикатов, иного незавершенного производства. Ее применение позволяет в 2 раза снизить производственные затраты, товарные запасы — на 8 %, одновременно увеличив оборачиваемость оборотных средств. Поставка ресурсов осуществляется точечно в соответствии с потребностями конкретного производственного процесса, обусловленного технологией изготовления изделия, а готовая продукция отгружается непосредственно покупателю. В результате отпадает надобность в существовании складского хозяйства, а производственные участки снабжаются только тем количеством ресурсов, которые необходимы для осуществления данного производственного процесса. С каждой последующей стадии на предыдущую запрашивается необходимое количество ресурсов, которые тут же направляются туда в требуемом объеме.

Минимизация производственных запасов требует соответствующей минимизации брака, поэтому требование «ноль запасов» в системе CANBAN сочетается с требованием «ноль дефектов», что способствует повышению качества выпускаемой продукции.

Система JIT (Just-In-Time — точно вовремя) аналогична принципам CANBAN. В ее основе лежит предоставление сырья, материалов или незавершенного производства на каждую последующую стадию производственного процесса не раньше необходимого времени.

Система 5С опирается на совокупность 5 основных правил организации эффективного рабочего места как произ-

водственных рабочих, так и специалистов. Первое слово каждого из этих правил начинается в японском языке на букву «С». Русскоязычный вариант указанных правил представлен на рисунке 1.

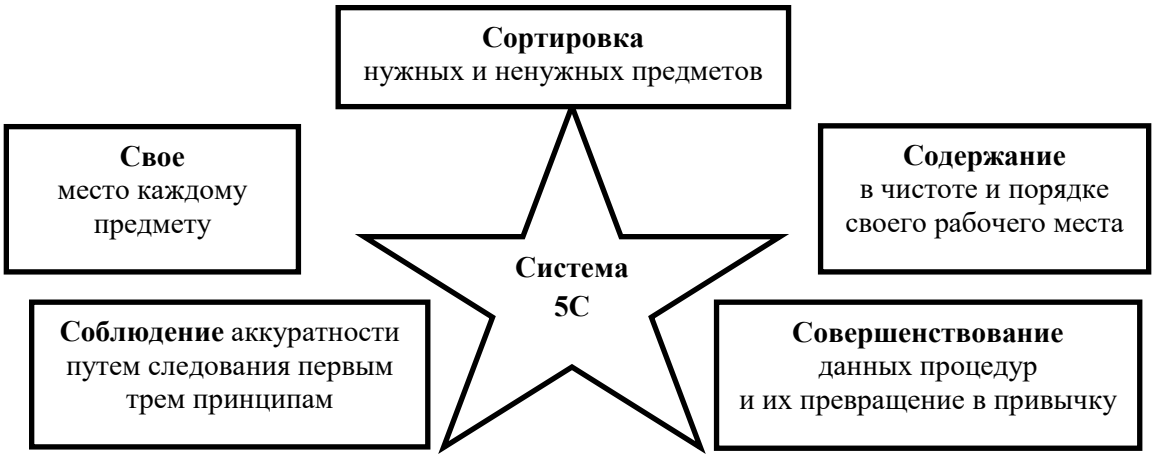

Рисунок 1 — **Сущность системы 5С**

U-образные ячейки представляют собой подковообразное расположение оборудования в цехах, напоминающее также латинскую букву U, в соответствии с технологической последовательностью производственных операций. Это позволяет фактически закольцевать производственных цикл, сокращая время перехода от последней к начальной стадии процесса изготовления продукции (рис. 2).

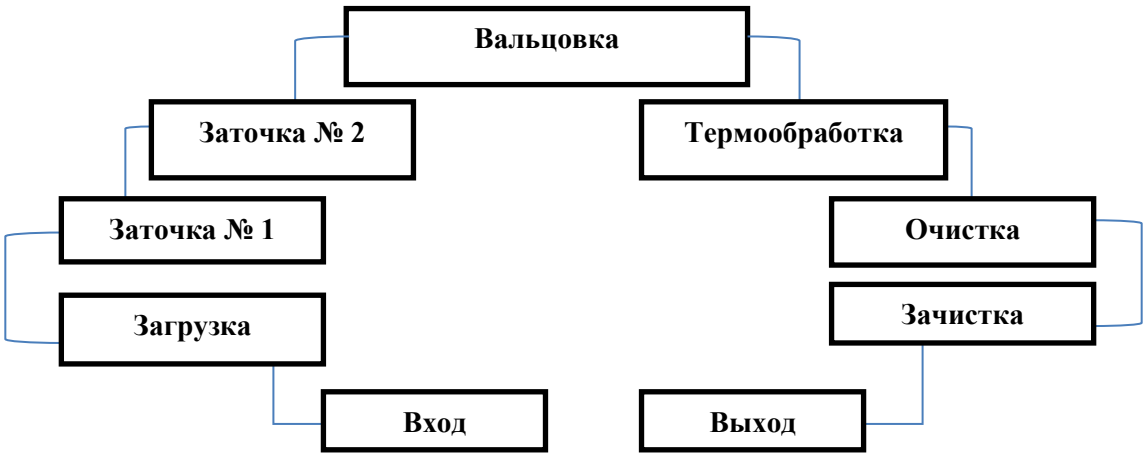

Рисунок 2 — **Расстановка оборудования в форме U-образной ячейки**

Мировой опыт использования ЛИН-программ свидетельствует о серьезных положительных результатах без дополнительных инвестиций, к числу которых относятся сокращение сроков выполнения производственных заказов в 5–10 раз, рост производительности труда на 50–100 %, снижение производственных затрат на 10–50 %, снижение дефектности на 30–80 %. При правильном применении ЛИН-системы положительный результат достигается уже через несколько недель после ее внедрения, а польза проявляется практически сразу.

Выводы

В условиях рыночной экономики при усилении конкуренции со стороны как производителей национального, так

и мирового рынка предприятиям всех отраслей необходимо уделять серьезное внимание вопросам планирования производительности труда, выявлять и использовать резервы ее роста. Современная Россия имеет более низкий, чем в западных странах, уровень производительности труда в промышленности. Это является одной из важнейших причин отставания нашей страны в темпах экономического роста. Решение данной проблемы требует принципиального изменения отношения к производительности труда на всех уровнях управления. Как показывает зарубежный опыт, использование системы ЛИН и ее элементов позволяет в краткосрочной перспективе увеличить производительность труда до 50 % при одновременном обеспечении снижения затрат труда, простоев в работе и в конечном итоге сроков изготовления продукции.

Библиографический список

1. *Синк, Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М., 2012.

2. *Круз, О., Брайен, Р.* Вовлечение работников в процесс повышения эффективности труда: неформальные знания, преданность, доверие // Мотивация и оплата труда. — 2011. — № 2.

3. *Зубов, В. М.* Как измеряется производительность труда в США. — М., 2016.

4. *Демченков, В. С., Милета, В. И.* Системный анализ деятельности предприятий. — М., 2011.

5. *Кашина, М.* Измерение, оценка и планирование производительности труда в России и за рубежом // Вопросы трудового права. — 2012. — № 7.

Bibliographic list

1. *Sink, D. S.* Performance management: planning, measurement and evaluation, control and improvement. — M., 2012.

2. *Cruz, O., Brian, R.* Involving employees in process of improving labor efficiency: informal knowledge, loyalty, trust // Motivation and remuneration of labor. — 2011. — № 2.

3. *Zubov, V. M.* How labor productivity is measured in USA. — M., 2016.

4. *Demchenkov, V. S., Mileta, V. I.* System analysis of enterprise activity. — M., 2011.

5. *Kashina, M.* Measurement, evaluation and planning of labor productivity in Russia and abroad // Labor law issues. — 2012. — № 7.