

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Productivity and Human Resource management

Yakhontova, Yelena

2015

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/70568/>

MPRA Paper No. 70568, posted 13 May 2016 09:41 UTC

Производительность труда и система управления персоналом

Статья издана в журнале «Проблемы теории и практики управления», №9, 2015, с. 86 -93

Яхонтова Е.С., д.с.н., профессор ВШКУ РАНХиГС при Президенте РФ

Информация об авторе:

Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н., профессор Высшей школы корпоративного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).

Адрес: 119571, г. Москва, проспект Вернадского, 84

Телефон 89014740256

Э-почта: Yakhontova@hotmail.com



Аннотация

В статье раскрывается системный подход к управлению персоналом в рамках управления производительностью труда. Рост производительности труда возможен только в том случае, если система управления персоналом будет нацелена на решение этой задачи. В систему управления производительностью труда входят идеология производительного труда, а также различные технологии и инструменты управления производительностью труда персонала, которые используются большинством руководителей в рамках всех процессов управления персоналом. Эмпирическая база статьи основана на результатах исследования практик управления производительностью труда, проведенного под руководством автора.

Abstract

The article is dedicated to system approach of HRM for labor productivity development. The core factor of labor productivity is HRS system, including labor productivity ideology and various managerial technologies as a part of all HRM processes of a company. The article is based on labor productivity practices study, which was provided in Russian and Kazakhstan companies during 2013.

Ключевые слова: производительность труда, система управления, управление персоналом, технологии управления, корпоративная идеология,

Key words: labor productivity, management system, HRM, managerial technologies, corporate ideology.

Тезисы

В современных экономических условиях решение задачи повышения конкурентоспособности для большинства отечественных компаний тесно связано с существенным ростом производительности труда, которые, в свою очередь, детерминированы системой управления. Эффективная система управления производительностью труда персонала предполагает создание идеологии высокопроизводительного труда, нацеленности всех процессов управления персоналом на производительный труд и широкое применение различных управленческих технологий и умелого применения руководителями всех уровней управления передовых инструментов, способствующих росту производительности труда подчиненных.

Исследование практик управления производительностью труда, проведенного под руководством автора в ряде компаний в 2013 году показало, что большинство руководителей признают важность задачи управления производительностью труда и предпринимают разрозненные меры в этом направлении; однако, действующие системы управления персоналом не способствуют росту производительности труда и требуют совершенствования.

JEL коды: J24, M12, M 14, O15

Конкурентоспособность компании является решающим фактором ее устойчивого развития. В свою очередь, конкурентоспособность во многом зависит от производительности труда персонала. Производительность труда - соотношение между количеством выпускаемой продукции и затратами; она измеряется величиной времени, затрачиваемого на единицу продукта труда или объемом произведенной продукции на одного работника [3]. Рост производительности труда предполагает повышение эффективности труда работников посредством или увеличения объема выпускаемой

продукции при сохранении уровня затрат, и/или снижения затрат. Ключевым фактором уровня производительности труда является особенности управления. По данным The Legatum Institute Великобритании, Россия в 2013 году в рейтинге благополучных стран была на 61 месте из 142, а по показателю «управление» - на 115 месте [9]. Слабость управления отечественными компаниями обуславливает низкий уровень производительности труда. Так, в 1999 году производительность труда в России составила 18 % от уровня США [7]. Признание проблемы большинством компаний нашло выражение в усилиях по совершенствованию управления, что привело к росту производительности труда в России в последние годы в среднем на 6% в год [4]. Несмотря на улучшение ситуации, уровень производительности труда российских компаний определяет их слабую конкурентоспособность на мировых рынках в условиях глобализации и кризисных ситуаций, вызванных, в частности экономическими санкциями в отношении России со стороны Запада. Кардинальное решение данной проблемы, на наш взгляд, требует системности в управлении производительностью труда и построении соответствующей системы управления персоналом.

Система управления производительностью труда персонала

Система – это стабильно функционирующая совокупность взаимосвязанных элементов, подчиненных определенному принципу действия. Главное предназначение системы управления – обеспечить производительный труд персонала в соответствии с бизнес целями компании. Эффективность данной системы определяется теми факторами, которые учитываются при выборе принципа действия (рисунок 1). Определяющий фактор на входе – это управленческие компетенции руководителей всех уровней управления, или их мотивированная способность управлять производительностью труда своих подчиненных. Решающими факторами действия системы являются характеристики самой системы. Факторами на выходе являются показатели производительности труда.



Рис. 1. Ключевые факторы управления производительностью труда персонала

Безусловно, для стабильного управления производительностью труда все руководители должны владеть компетенциями постановки задач, организации процесса, контроля, мотивации персонала. Это операционные компетенции, которые позволяют компании поддерживать технологическое соответствие и обеспечивать производство продукции (товары и услуги), а также оптимизировать его процесс. Однако, в экономике знаний этого недостаточно. Современные требования к управленческим компетенциям на входе, на наш взгляд, наиболее точно раскрывается в концепции динамических способностей, которая фокусируется на связи управленческих компетенций с устойчивыми конкурентными преимуществами компаний [1]. Высокая производительность труда и конкурентные преимущества компании являются производными от активов компании, которые трудно поддаются имитации и копированию. Однако, компании порой достигают высоких показателей производительности труда на относительно короткий срок, в то время как в динамичной и конкурентной среде современного бизнеса для сохранения и развития конкурентных преимуществ требуется стабильность этих показателей. Наличие динамических способностей обеспечивает компании устойчивой и более высокой, чем у конкурентов, прибыльности в длительном периоде [6]. Динамические способности – это особые компетенции проактивного управления ресурсами компании, позволяющие ей формировать и поддерживать предпринимательский и инновационный дух в трудовом коллективе, создавать новые продукты и процессы, а также непрерывно совершенствовать свою деятельность. Для обладания атрибутом динамических способностей компания должна обеспечить себя критической массой менеджеров, заряженных ценностью высокой производительности труда, умением распознавать возможности ее роста и управлять ресурсами таким образом, чтобы эффективно использовать эти возможности. Операционные и динамические способности определяют особенности системы управления производительностью труда. Дефицит управленческих компетенций на входе определяет отставание компании в производительности труда и проблемах в реализации программ ее повышения.

Эта система нацелена на привлечение и удержание людей, способных выполнять предписанную им работу на заданном уровне производительности, а также создание условий для неуклонного роста производительности труда работников. Эффективная система управления производительностью труда персонала включает в себя три группы компонентов: идеологию роста производительности труда, совокупность процессов управления персоналом и применяемые при этом технологии (рисунок 2).



Рис.2. Ключевые компоненты системы управления производительностью труда персонала

Важность идеологии в управлении людьми признается большинством теоретиков и практиков менеджмента. Наиболее полно создание идеологии и ее интеграция в систему управления раскрыто в рамках управления по ценностям [2, 8]. Корпоративная идеология – совокупность ценностей и принципов управления, которые выражаются в политике и технологиях управления персоналом, с одной стороны, и поддерживаются поведением большинства персонала, с другой [5]. В любой компании есть идеология, но она может как способствовать, так и препятствовать производительному труду персонала.

Идеология в поддержку роста производительности труда прежде всего культивирует соответствующие ценности и значимые для компании стандарты поведения и производительности труда. Ценности – это то, во что верят руководство и большинство персонала. Корпоративные ценности, по сути, являются требованием к поведению людей в данной компании. Компания может вынести высокую производительность труда в ранг корпоративной ценности или культивировать ценности, которые так или иначе способствуют производительному труду. Например, культ профессионализма, эффективности, качества, сотрудничества, стремления к совершенствованию и лидерству могут способствовать росту производительности труда. Но для того, чтобы данные корпоративные ценности привели к неуклонному росту производительности труда различных категорий персонала, они должны быть закреплены в принципах управления персоналом.

Принципы определяют стандартный способ действия в конкретной ситуации, который предписывается всем структурам и работникам. В большей степени, принципы отражают требования к системе управления, каждый элемент которой должен их

поддерживать и воспроизводить. Принципы управления, которые ведут к росту производительности труда: личный пример руководителя, каскадность и согласованность целей, персональная ответственность за результат, непрерывное развитие, зависимость вознаграждения от результатов труда, дифференциация, преемственность, открытость и наглядность, передача полномочий на уровень возникновения проблемы, командная работа, управление по согласию и др. Принципы управления, которые препятствуют росту производительности труда: уравниловки, двойные стандарты, клановость, формализм, дублирование, управление по подчинению и пр.

Корпоративные ценности и принципы закрепляются в корпоративных документах, регламентирующих поведение персонала и процессы управления (Политика управления персоналом, Кодекс делового поведения, стандарты и регламенты процессов), тем самым создавая механизм трансформации духовных основ в управленческие технологии. Этот механизм должен предусматривать полную ясность того, как себя следует вести персоналу в случае конфликта ценностей. Например, Кодекс делового поведения может четко указывать, что надо делать сотруднику в ситуации, когда он стал свидетелем нарушения техники безопасности или дисциплины труда. Корпоративная идеология также закрепляет в корпоративных документах механизм расстановки приоритетов исходя из стратегии. Например, что делать, если задача сокращения затрат на обучение входит в противоречие с принципом непрерывного развития в ситуации, когда в компании дефицит квалифицированных сотрудников. Так достигается согласованность между различными целями и процессами управления человеческими ресурсами

В большинстве компаний крупного и среднего бизнеса сложилась определенная система управления персоналом. Она включает более-менее согласованные между собой процессы (рисунок 3). Но сложилась ли в этих компаниях система процессов управления персоналом в поддержку цели роста производительности труда?

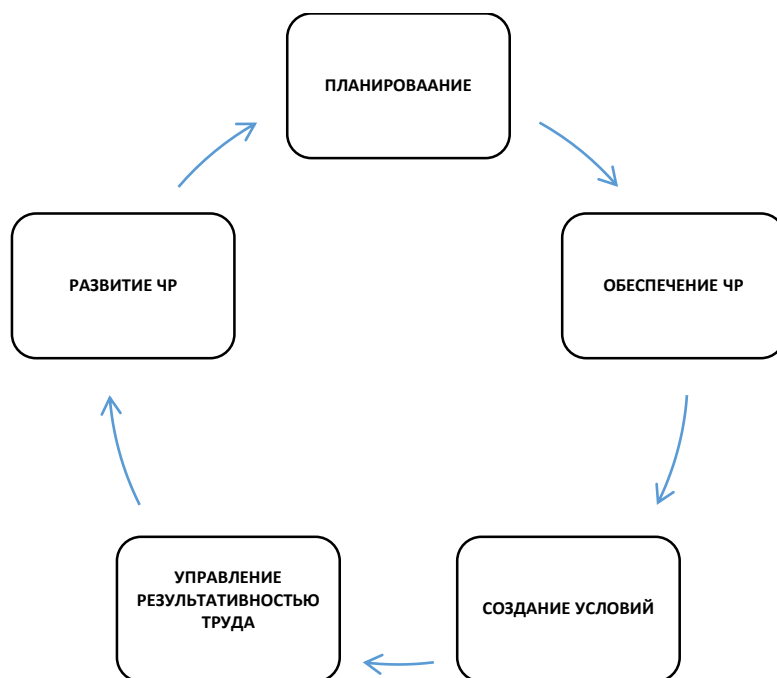


Рис.3. Типичные процессы управления персоналом

В рамках процесса планирования должны быть регулярные действия, направленные на анализ производительности труда различных категорий персонала, выявление проблем в данной сфере, а также разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов по решению выявленных проблем. Процесс обеспечения человеческими ресурсами должен быть нацелен на поиск, отбор и найм высоко производительного персонала с точки зрения текущих и будущих задач компании, а также эффективную адаптацию новичков в организации. Процесс создания условий труда включает совокупность мероприятий по созданию благоприятного климата в трудовых коллективах, обеспеченность персонала современным оборудованием и другими ресурсами, необходимыми для высоко производительного труда. Процесс, или подсистема управления результативностью включает контроль работы, оценку производительности труда, вознаграждение производительного труда и достижений по его росту. Процесс обучения и развития должен включать совокупность конкретных действий, направленных на развитие профессиональных компетенций всех категорий персонала и персональной ответственности сотрудников за свое развитие.

Во многих компаниях менеджмент не ставит перед персоналом цель повышения производительности труда, в ней отсутствуют соответствующие планы или они не подкреплены необходимыми бюджетами. В ряде компаний при подборе персонала не учитываются критерии производительности труда и не оценивается соответствующий потенциал претендентов. Не редки случаи, когда в компании не созданы элементарные

условия для производительной работы персонала и это не вызывает большой озабоченности со стороны учредителей и менеджмента. Во многих компаниях по разным причинам не проводится оценка производительности труда, нет связи между результатами труда и его оплатой. Еще более сложная ситуация с развитием компетенций персонала. Большинство руководителей сетуют на низкую квалификацию персонала, но при этом бюджеты на обучение ничтожные и они первыми секвестрируются во время кризиса. При этом незначительный бюджет на обучение расходуется не эффективно. Получается, что процессы управления персоналом не вносят существенный вклад в рост производительности труда.

Следующим неотъемлемым компонентом системы управления производительностью труда являются технологии, которые регулярно применяются всеми менеджерами в рамках каждого из процессов. Например, в процессе выявления проблем в сфере производительности труда могут применяться анализ документов (стандартов, должностных инструкций, планов и пр.), наблюдение за работой, фотография рабочего дня, структурированное интервью и т.д. Система развития компетенций персонала может опираться на модульные программы корпоративного обучения, стажировки, ротации, проектную работу, наставничество, коучинг, видеоконференции, вебинары, самостоятельное изучение специализированной литературы, личный пример, обратную связь и др. В свою очередь, каждый инструмент может включать определенный набор техник, которые используются менеджерами для достижения необходимого результата. Так, обратная связь может включать техники активного слушания и опроса; 360, 180 или 90 градусов; убеждения, презентации, критической или комплементарной обратной связи, индивидуальной или коллективной и т.д. В систему управления также могут входить определенные процедуры, которые направлены на решение определённых задач повышения производительности труда, например, аттестация персонала, производственного совещания, награждения передовиков производства и д.

Эффективность системы управления производительностью труда зависит от количества и качества инструментов управления, используемого на постоянной основе всеми руководителями для решения специфических задач в рамках каждого процесса. Если применение определенного инструментария зависит от личной инициативы отдельного руководителя, или он применяется нерегулярно, то в систему управления это не входит. Технологии управления также должны применяться в отношении всех категорий персонала. Эффективность системы управления также зависит от компетентности

руководителей в выборе и практическом применении конкретных инструментов управления производительностью труда.

Система управления персоналом является составной частью системы управления компанией, а ее элементы должны быть интегрированы с другими подсистемами управления (управление информацией, принятием решений и пр.). Так, технологии управления персоналом должны сочетаться с информационными технологиями в рамках автоматизации процессов управления. Например, эффективность управления персоналом и администрирования процессов предполагает использование 1С, SAP, Business Process Management System (BPMS), Business Process Role Oriented Modeling System (BPROMS) и пр.

Исследование особенностей управления производительностью труда

В 2013 году автором совместно с Гавриловой С.В. было проведено исследование современных практик управления производительностью труда ряда российских и казахстанских высокотехнологичных компаний. В анкетировании приняло участие 170 респондентов, из них 18% - руководители высшего звена; 49% –руководители среднего звена; 11% - руководители низшего звена; 22%– специалисты и служащие [10]. Вопросы анкеты позволили выявить в том числе и некоторые особенности управления персоналом в контексте управления результативностью труда.

Наше исследование показало, что в компании не в полной мере используют потенциал идеологии для роста производительности труда. Так, более 80% респондентов признали актуальность задачи повышения производительности труда. Наиболее единодушны в признании важности этой задачи линейные менеджеры (100% респондентов). Но среди рядового персонала, принявших участие в опросе, 10% не считали эту проблему актуальной, и 30% затруднились с ответом.

Исследование также выявило неразвитость системы управления производительностью труда, включая систему управления персоналом в этом контексте. 75,3% респондентов отметили, что в их компаниях есть система измерения производительности труда, при этом наименьшая доля респондентов, которые положительный ответ на этот вопрос среди руководителей высшего звена (60,6% респондентов). При этом 46,7% специалистов не имеют представления о том, что служит основой системы измерения производительности труда в их компаниях.

Рост производительности труда респонденты связывают с научно-техническими мерами, такими как внедрение новой техники и технологий (70%), автоматизация

производства (50%), модернизация оборудования (46,7%). Совершенствование систем управления производством и улучшение оперативного управления производством отметили 36,7% респондентов. В компаниях не популярны организационные меры роста производительности труда. Так, изменение реального фонда рабочего времени отметили только 6,7% респондентов и снижение числа работников, не выполняющих нормы -10%. Немного более популярны социальные меры, такие как внедрение гибких форм организации труда (20%) и изменение отношения работников к труду (30% респондентов). При этом только 51,5% руководителей высшего звена положительно оценили эффект от внедрения новых технологий, 18,2% от автоматизации производства, 27,3% от совершенствования системы управления производством. Это также свидетельствует о несовершенстве системы управления производительностью труда и системы управления персоналом.

Большинство респондентов (79,4%) признают тот факт, что управление персоналом в компании способствует повышению производительности труда. Тем не менее, многие технологии управления персоналом, применение которых могло бы существенно способствовать росту производительности труда, в компаниях используются слабо (табл. 1).

Таблица 1

Вопрос	Какие из перечисленных мер в Вашей компании использует система управления персоналом с целью повышения производительности труда?			
	Руководитель высшего звена	Руководитель среднего звена	Руководитель низшего звена	Специалист
Нормирование труда	48,5%	61,7%	55,6%	50,0%
Оценка рабочих мест	45,5%	42,0%	44,4%	36,7%
Оценка труда	30,3%	35,8%	27,8%	50,0%
Аттестация персонала	51,5%	72,8%	72,2%	70,0%
Переподготовка (повышение квалификации) производственных работников	66,7%	64,2%	66,7%	66,7%
Переподготовка (повышение квалификации) управленческих работников	54,5%	63,0%	50,0%	66,7%

«Институт» наставничества	42,4%	32,1%	38,9%	50,0%
Формирование кадрового резерва	45,5%	76,5%	66,7%	60,0%
Конкурсы профессионального мастерства	39,4%	63,0%	55,6%	63,3%
Ответ не указан	6,1%	1,2%	5,6%	3,3%

Результаты анкетирования выявили слабую связь между корпоративной идеологией, отдельными элементами системы управления персоналом и технологиями управления производительностью труда, с одной стороны, и слабой компетентностью респондентов в области управления производительностью труда, с другой. Так, наиболее популярными технологиями, которые применяются в компаниях в управлении производительностью труда, были отмечены KPIs (более 65%), аутсоринг (более 40%) и управленческий учет (более 45%). При это наименьший процент использования приходится на «оценку труда», хотя KPIs являются одним из элементов оценки труда.

Опрос показал слабость действующей системы управления персоналом в оказании персоналу своевременной и качественной помощи в случае падения их производительности ниже обозначенного уровня (табл. 2).

Таблица 14

Вопрос	Оказывается ли помощь работникам, когда их производительность падает ниже обозначенного уровня?				
	Руководитель высшего звена	Руководитель среднего звена	Руководитель низшего звена	Специалист	Всего
Да	60,6%	55,6%	38,9%	36,7%	51,8%
Нет	9,1%	13,6%	11,1%	16,7%	13,5%
Затрудняю сь ответить	27,3%	29,6%	38,9%	36,7%	30,6%
Ответ не указан	3,0%	1,2%	11,1%	10,0%	4,1%

Действующая система управления приводит к тому, что только 51,8% респондентов оказывают помощь своим работникам в указанной ситуации. Это также может объяснить, почему научно-технические, социальные, структурные и организационные меры повышения производительности труда не дают ожидаемого эффекта.

Зрелость системы управления персоналом и ее эффективность в обеспечении роста производительности труда выражается в способности вовлекать все категории персонала в процесс совершенствования своей деятельности. Наше исследование показало, что руководители высшего и среднего звена считают наиболее важными мероприятиями по повышению вовлеченности сотрудников такие как информационные встречи с высшим руководством (45,7%-66,7%), организация командировок по обмену опытом (45,5%-50,6%). При этом специалисты и руководители низшего звена в первую очередь уделяют больше внимания корпоративному учебному центру/университету (55,6%-60%) (табл. 3).

Таблица 3

Вопрос	Какие мероприятия вы организуете, чтобы обеспечить вовлеченность сотрудников в совершенствование процессов предприятия			
	Руководитель высшего звена	Руководитель среднего звена	Руководитель низшего звена	Специалист
Информационные встречи с высшим руководством	66,7%	45,7%	33,3%	46,7%
Участие лучших сотрудников в совещаниях с руководством компании и обсуждении ключевых производственных вопросов	42,4%	38,3%	22,2%	26,7%
Корпоративный учебный центр / университет	27,3%	38,3%	55,6%	60,0%
Наличие специальных инфоэкранов и информационных стендов	33,3%	33,3%	16,7%	26,7%
Организация командировок по обмену опытом	45,5%	55,6%	44,4%	40,0%
Стажировки	39,4%	48,1%	44,4%	36,7%
Ротации	24,2%	21,0%	22,2%	33,3%
Сетевые профессиональные сообщества	0,0%	3,7%	5,6%	10,0%
Управление по целям	15,2%	18,5%	0,0%	30,0%
Советы мастеров, молодых специалистов и др.	39,4%	48,1%	44,4%	43,3%

Ответ не указан	9,1%	3,7%	0,0%	0,0%
------------------------	------	------	------	------

Опрос показал, что многие эффективные технологии вовлечения персонала в дела компании и роста его производительности труда, используются слабо. Так, ни один из руководителей низшего звена не отметил технологию управления по целям среди применяемых инструментов.

Заключение

Стабильный рост производительности труда возможен исключительно в случае построении системы управления производительностью труда. В этой системе решающую роль играет система управления персоналом. Для того, чтобы система управления персоналом способствовала росту производительности труда, она должна включать в себя как неотъемлемый элемент соответствующую корпоративную идеологию. В рамках каждого элемента системы управления персоналом должен использоваться широкий набор современных инструментов управления производительностью труда. Современные системы управления в отечественных компаниях пока не совершенны и не могут способствовать значительному росту производительности труда. Но они обладают высоким потенциалом в этой сфере. Построение эффективной системы управления персоналом в контексте управления производительностью труда предполагает усиление внимания к развитию соответствующих компетенций руководителей всех уровней управления.

Список литературы

1. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб: Высшая школа менеджмента. Издат. Дом СПб университета, 2008
2. Кабалина В.И., Чеглакова Л.М. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями. Российский журнал менеджмента, 2013, № 3, с. 5-30.
3. Мацкуляк И. Производительность труда: сущность, формы проявления, уровень// http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/syshnost-formy.html
4. Мониторинг производительности труда/ Б. Ю. Сербиновский, Е. В. Рудик; Юж. федеральный ун-т. – Новочеркасск: Лик, 2010. – 260 с.
5. Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных корпораций. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой. М.: Дело, 2014.
6. Тис Д.Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента, 2009, №4,
7. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста. McKinsey Global Institute. Апрель 2009г. // <http://www.mckinsey.com/%7E/media/McKinsey/dotcom/>
8. Peat R. Values Drive Value// University of Auckland Business Review, 2003, 5 (2), pp. 1-11;
9. <http://www.prosperity.com/>

10. Elena Yakhontova, Svetlana Gavrilova. Features of Labour Productivity Management in High-Tech Companies // Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics Journal L'Association 1901 "SEPIKE", Ausgabe 5 Osthofen, Deutschland , Poitiers, France, Los Angeles, USA, 2014, p.218-228.