

*Сергійчук С. І.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний
університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв*

**Впровадження механізму управління продуктивністю праці на
промислових підприємствах**

*Sergiychuk S.I.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management, Admiral Makarov National University of
Shipbuilding, Mykolaiv*

**Implementation of the mechanism of labor productivity management at
industrial enterprises**

Анотація. Визначено сутності й місця, яке займає управління продуктивністю праці в системі менеджменту підприємств. Сформовано умови для зосередження уваги українських науковців на механізмі управління продуктивністю праці на промислових підприємствах, що допоможе забезпечити зростання конкурентоспроможності української економіки в умовах посилення інтеграційних процесів. Запропоновано впровадження системи компенсаційних пакетів в механізм управління продуктивністю праці, що дозволить стимулювати продуктивність праці всіх працівників, створить умови залучення й утримання професіоналів з інноваційним мисленням.

Summary. The essence and the place occupied by the management of labor productivity in the system of enterprise management are determined. Conditions have been formed to focus Ukrainian scientists on the mechanism of management of labor productivity at industrial enterprises, which will help to increase the competitiveness of the Ukrainian economy in conditions of strengthening of integration processes. The introduction of compensation packages in the mechanism of labor productivity management, which will stimulate productivity of all employees, will create conditions for attracting and retaining professionals with innovative thinking..

Ключові слова: механізм управління, продуктивності праці, промисловість, компенсаційний пакет.

Keywords: labor productivity, industry, staff costs, compensation policy, compensation package.

Постановка проблеми. Управління продуктивністю праці (далі УПП) – це фактично частина загального процесу управління підприємством, що охоплює планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Це складне комплексне завдання, однаково важливе для

організацій будь-якої сфери діяльності й будь-якого розміру, якщо вони планують досягти успіху в ринковій конкуренції.

В світовій економічній думці і практиці добре відомо, що без підвищення продуктивності людської праці є неможливим сталий економічний розвиток, забезпечення зростання конкурентоспроможності країни в умовах всеохоплюючої глобалізації [1]. Тому визначення й розвиток управління продуктивністю праці, як одного з основних елементів системи управління підприємством є достатньо актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні проблеми управління продуктивності праці знайшли своє відображення в роботах зарубіжних науковців – Д.Скот Синк, Д.Кендрик, Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, Б. Генкіним, Р. Колосовою, Р. Яковлевим та ін., серед українських дослідників можна виділити: М. В. Семикіна, Ю.В. Малаховський, А.О. Ласкавий, В.Я. Гуменюк, А.В. Калина, С.П. Калініна, Н.Д. Лук'яненко, Г. Т. Завіновська, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, О.О Прутська, В.Я. Брич, С.Б. Іваницька, А.М. Колот та ін. Проте, не зважаючи на значне коло досліджень науково-методичних засад управління продуктивністю праці, досі немає чіткого визначення у термінології, що це – система, процес, функція, програма, модель чи механізм управління продуктивності праці. Багатогранне тлумачення одного з основних елементів загальної системи управління підприємствами, створює проблему дискусійності з приводу розуміння сутності й місця, яке займає управління продуктивність праці. В свою чергу, невизначеність призводить до зниження цінності даного елемента в практичному менеджменті.

Постановка завдання. Мета статті полягає в чіткому визначенні сутності й місця, яке займає управління продуктивністю праці в системі менеджменту підприємств та сформулювати умови для зосередження уваги українських науковців на всесвітньо признаному інструменті, який допоможе забезпечити зростання конкурентоспроможності української економіки в умовах посилення інтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу. На думку визнаного американського економіста проф. Д. С. Сінка, управління продуктивністю праці – це процес. В своїй роботі, він представив модель "типового *процесу* УПП", що включає: 1) вимірювання й оцінку продуктивності; 2) планування контролю й підвищення продуктивності на основі інформації отриманої в процесі вимірювання й оцінки; 3) здійснення мір контролю й підвищення продуктивності; 4) вимірювання й оцінку впливу цих мір. [2]

В главі 14 своєї роботи, Д. С. Сінка пропонує проектування, розробку й впровадження успішної "*програми* УПП", яка враховує такі стадії: 1) вимірювання результативності організаційної системи; 2) інтеграція планування продуктивності і планування господарської діяльності; 3) участь робітників у рішенні проблем; 4) вдосконалення системи вимірювання продуктивності й результативності; 5) підтримка, непереривний ріст й розвиток.

Таким чином Д. С. Сінка окремо розділяє "*процес* УПП", як основний елемент системи загального процесу управління підприємством. Також він окремо виділяє "*програми* УПП", в рамках яких пропонується вдосконалення "*системи* вимірювання продуктивності й результативності", яка за словами вченого є першим етапом "*процесу* УПП".

Український вчений Г. Т. Завіновська висловлює наступну думку: орієнтація на досягнення найвищих кінцевих результатів є найбільш оптимальним стилем створення "*системи* УПП" й оперування нею. Основними функціями управління продуктивністю є визначення цілей, організація "*програми* УПП". В умовах ринкової економіки все більшого значення набувають розроблення й упровадження "*програм* УПП" [3]. Таким чином, Г. Т. Завіновська підтримує думку Д. С. Сінка розділити окремо "*програми* УПП" від "*процесу* УПП", проте замість терміну "*процес*" використовує термін "*система*".

Багато українських вчених, таких як Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, О.О. Прутська, В.Я. Брич, С.Б. Іваницька, А.М. Колот при написання підручників на тему "Економіка праці" розкривають однакову думку, що в системі управління підприємством виділяється тільки "*підсистема* вимірювання" продуктивності праці, а для управління продуктивності праці пропонують методику складання "*програм* УПП", яка включає такі елементи: 1) вимірювання і оцінка досягнутого рівня продуктивності на підприємстві в цілому і за окремими видами праці зокрема; 2) пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінки; 3) розробка плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен включати конкретні терміни і заходи по їх реалізації, передбачати фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначати відповідальних виконавців; 4) розробка систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності; 5) контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, і регулювання їх виконання; 6) вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

В роботі "Менеджмент продуктивності" А.В. Калина, С.П. Калініна, Н.Д. Лук'яненко розширили етапи "*програми* УПП" до наступних: 1) внутрішня стратегічна оцінка; 2) зовнішня стратегічна оцінка; 3) формування передумов плану; 4) стратегічне планування; 5) розробка критеріїв результативності програми; 6) планування заходів; 7) планування проектів; 8) розгляд і оцінка програми [4]. Проте, данні етапи більш підходять для управління ефективністю підприємства в цілому, ніж для управління продуктивністю праці, як об'єкта управління.

Ще в одній роботі "Менеджмент продуктивності" В.Я. Гуменюк пропонує використовувати термін "*спеціальній функції*" для управління продуктивністю праці: апріорі (теоретично) управління продуктивністю є однією із спеціальних управлінських функцій у загальній системі менеджменту. З іншого боку, за масштабами і суспільною значимістю вона

практично (апостері) є головною. Спеціальні управлінські функції позавиробничої діяльності (управління фінансами, маркетингом, інвестиціями, лізингом) фактично обслуговують і підпорядковуються головній функції – виробництву якісної продукції при мінімальних затратах обмежених ресурсів. У зв'язку з цим у менеджменті продуктивності виділяються *"свої" спеціальні функції* управління [5].

Більш точно визначення "системи УПП" пропонує М.В. Семикіна: методи управління продуктивністю праці мають враховувати комплекс різноманітних впливових факторів, які впливають на динаміку продуктивності праці на різних економічних рівнях. Оскільки різноманітні фактори впливу (основний капітал, механізація, автоматизація праці, впровадження передових технологій виробництва, використання, якісної сировини та матеріалів, рівень організації праці, кваліфікації, мотивації праці, трудової дисципліни тощо) можуть діяти різновекторно, впливаючи на трудову поведінку працівників, інтенсивність праці, дотримання встановлених норм з різною силою, як позитивно, так і негативно, то об'єктивно виникає потреба у функціонуванні ефективної *"системи УПП"*. Головне призначення такої системи – це заохочення працівників до продуктивної праці усіма можливими методами, які перебувають у правовому полі [1].

В результаті аналізу відомих з літератури підходів можна стверджувати, що серед вчених продовжується дискусія навколо тлумачення термінології "управління продуктивності праці", що зумовлює відмінності в методологічних підходах щодо вимірювання продуктивності праці, та створює різні точки зору на можливості управління продуктивністю праці. Тому пропонується використовувати термін – "механізм управління продуктивністю праці".

Щоб підтвердити вірність вибору терміну "механізм" по відношенню к термінам "система", "процес", "функція" та "програма" розглянемо їх у академічному тлумачному словнику [6]:

Система – це порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого-небудь; це сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням; це будова, структура, що становить єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин; та ін.

Процес – це послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чого-небудь.

Функція – це явище, яке залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється відповідно до його змін; робота кого-, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось. призначення, роль чого-небудь.

Програма – це наперед продуманий план якої-небудь діяльності, роботи і т. ін.; план роботи підприємства на якийсь строк, що передбачає обов'язковість випуску певної кількості продукції; ідейний напрямок, політична платформа, якою керується яка-небудь організація, партія, якість

товариство, якийсь друкований орган або окремий політичний, державний, суспільний діяч.

Механізм – це внутрішня будова, система чого-небудь; сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище.

В переносному значення термін "механізм" – це система, пристрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності, процесу, наприклад: державний механізм, фінансовий механізм, механізми пам'яті, механізм виконання закону.

Вважаю, що саме в переносному значенні термін "механізм" максимально включає такі терміни, як "система", "процес" та "функція". Розробку "програм УПП" можна включити, як етап загального "механізму УПП". У власній роботі 2010 р. [7], представлено механізм УПП, що складається з наступних шості етапів: 1) усвідомлення проблеми та планування підвищення продуктивності праці; 2) вибір системи вимірювання продуктивності; 3) розробка або модернізація інформаційної системи; 4) формування інформаційної бази; 5) формування показників і нормативів продуктивності; 6) підвищення продуктивності праці.

Пропонується останній етап "підвищення продуктивності праці" замінити на "розробка й удосконалення програм УПП". Основні елементи даного етапу це: 1) оцінка продуктивності; 2) класифікація факторів, які впливають на продуктивність; 3) вибір або розробка методів підвищення продуктивності; 4) мотивація підвищення продуктивності; 5) контроль підвищення продуктивності. Всі ці елементи повністю відповідають поглядам сучасних вчених на методи формування програм УПП, та дозволить в подальшому використовувати в теорії та практичній діяльності українських підприємств загальний термін "механізм управління продуктивністю праці". Структура удосконаленого механізму управління продуктивністю праці представлена на рис. 1.

Для впровадження в дію механізму управління продуктивністю праці на промислових підприємствах України в першу чергу необхідно удосконалити систему мотивації працівників.

Відповідно до Закону України "Про оплату праці" заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Пересічний працівник в Україні недоотримує оплату праці у порівнянні з існуючим рівнем продуктивності праці. Така ситуація, віддзеркалює надмірну експлуатацію праці, тобто нееквівалентний обмін праці і отримуваного доходу. З іншого боку, роботодавці в Україні масово економічно зацікавлені використовувати саме дешеву працю, не прагнучи до модернізації робочих місць, заміни застарілого обладнання (це потребує коштів), впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, розробки інновацій. Низька оплата праці, у свою чергу, зумовлює низьку

продуктивність праці. У той же час – замкнене коло – без підвищення продуктивності праці неможливо створити підґрунтя для зростання реальних доходів зайнятого населення [1].

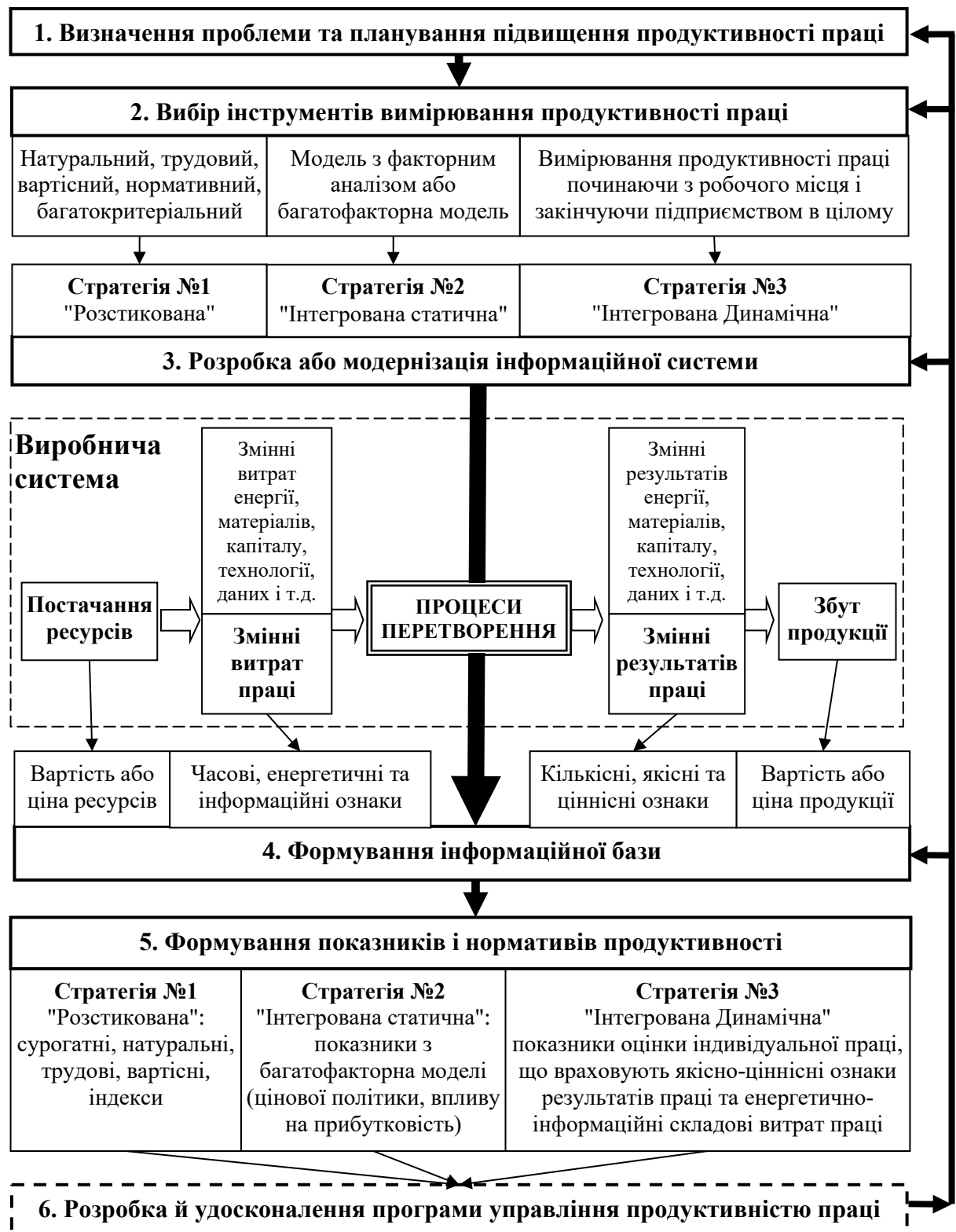


Рис. 1. Структура механізму управління продуктивністю праці

Таким чином потрібно зауважити, що формування фонду оплати праці має пов'язуватись не тільки з кількісними показниками (тобто зміною обсягів

виготовленої продукції), а й із якісними показниками, які відображають ефективність діяльності підприємств та є наслідком продуктивної праці. Тому, в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку праці керівництво промислових підприємств повинно приділяти увагу питанням формуванню компенсаційних пакетів для своїх працівників.

Постає необхідним впровадження системи компенсаційних пакетів в механізм управління продуктивністю праці. На третьому етапі "Розробка або модернізація інформаційної системи" необхідно формування бази даних елементів компенсаційного пакета (мобільний зв'язок, службовий транспорт, оплата представничих витрат, оплата навчання і підвищення кваліфікації працівників; страхування життя та ін.). Кожен з елементів компенсаційного пакета повинен бути прив'язаний до показників часових, енергетичних та інформаційних витрат праці та до показників кількісних, якісних та ціннісних результатів праці. Тоді працівник зможе у доступній формі розуміти, скільки він витратив часу, енергій, знань (інформації) на формування кінцевого результату праці у необхідній кількості, відповідної якості й цінності та зможе чітко розраховувати на відповідний елемент компенсаційного пакету.

Впровадження системи компенсаційних пакетів в механізм УПП дозволить стимулювати продуктивність праці всіх працівників, створить умови залучення й утримання професіоналів з інноваційним мисленням, підвищить конкурентоздатності підприємств промисловості України в умовах посилення інтеграційних процесів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Виходячи з викладеного, можна зробити низку висновків:

- багатогранне тлумачення одного з основних елементів загальної системи управління підприємствами, створює проблему дискусійності з приводу розуміння сутності й місця, яке займає управління продуктивністю праці. В свою чергу, невизначеність призводить до зниження цінності даного елемента в практичному менеджменті;

- в переносному значенні термін "механізм" максимально включає такі терміни, як "система", "процес" та "функція", розробку "програм УПП" можна включити, як етап загального "механізму УПП", тому пропонується в теорії та практичній діяльності українських підприємств використовувати загальний термін "механізм управління продуктивністю праці";

- впровадження системи компенсаційних пакетів в механізм управління продуктивністю праці дозволить стимулювати продуктивність праці всіх працівників, створить умови залучення й утримання професіоналів з інноваційним мисленням, підвищить конкурентоздатності підприємств промисловості України в умовах стрімкої глобалізації.

Суть та проблеми ефективного застосування компенсаційних пакетів на підприємствах промисловості України є актуальним питанням, яке стане перспективою подальшого дослідження у цьому напрямку.

Література.

1. Семикіна М. В. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці / М. В. Семикіна // Економіка праці. Наук. вісн. ЧДІЕУ. – 2010. – № 2 (6). – С. 160-167.
2. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
3. Завіновська Г. Т. Економіка праці [Текст] : навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 300 с.
4. Калина А. В. Менеджмент продуктивності [Текст] : навч. посіб. / А. В. Калина, С. П. Калініна, Н. Д. Лук'янченко. – К. : МАУП, 2004. – 232 с.
5. Гуменюк В. Я., Рощик І. А. . Менеджмент продуктивності [Текст] : навч. посіб. – Нац. ун-т вод. госп-ва та природокор. – Рівне, 2010. — 203 с.
6. Словник української мови: академічний тлумачний словник (1970-1980) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sum.in.ua/>
7. Сергійчук С.І. Удосконалення механізму управління продуктивністю праці / С.І. Сергійчук // Вісник Донецького університету Серія В. – Донецьк. – 2010. – № 1. – С. 108-111.

References.

1. Semikina M.V. (2010), Naukovo-metodichni zasady upravlinnia produktivnistiu pratsi [Scientific and methodological foundations of labor productivity management], Ekonomika pratsi, Nauk. visn. ChDIEU, no. 2 (6), pp. 160-167.
2. Sink D. S. (1989) Upravlenie proizvoditel`nost`iu: planirovanie, izmerenie i ochenka, kontrol` i povu`shenie [Performance Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Enhancement]: Moscow: Progress. (in Russian).
3. Zavinovskaya G. T. (2000) Ekonomika pratsi [The Economics of Labor]. Kiev: KNEU. (in Ukrainian).
4. Kalina A. V. (2004) Menedzhment produktivnosti [Productivity Management]. Kiev: MAUP. (in Ukrainian).
5. Gumenyuk V. Ya., Roschik I. A. (2010) Menedzhment produktivnosti [Performance Management]. Rivne: Natc. un-t vod. gosp-va ta prirodokor. (in Ukrainian).
6. Dictionary of the Ukrainian language: Academic explanatory dictionary (1970-1980), available at: <http://sum.in.ua/> (Accessed 20th of March 2018).
7. Sergiychuk S.I. (2010), Udoskonalennia mehanizmu upravlinnia produktivnistiu pratsi [Improvement of the mechanism of labor productivity management], Bulletin of the Donetsk University. Series V., no. 1, pp. 108-111.