

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПРОДУКТИВНОСТИ КРУПНОГО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Глобализация экономики, трансформирование рынков уникальной машиностроительной продукции, появление новых конкурентов, изменения в технологии производства и инновации в технологическом оборудовании, стремительный прогресс в информационных технологиях приводят к росту нестабильности, постоянным изменениям условий, в которых работают машиностроительные предприятия. При этом многие компании не могут справиться с постоянным ростом цен на материалы, трудовые и другие ресурсы. Эффективным способом решения возникающих в таких условиях проблем является повышение продуктивности предприятия, которое дает возможность повысить не только его прибыльность, но также эффективность всех процессов и характеристик выпускаемого продукта, не ограничиваясь простым снижением затрат.

Необходимо отметить, что в практике отечественного менеджмента чаще используется термин «производительность», посредством которого оценивается либо производительность труда, либо производительность оборудования. Современные тенденции в экономике требуют использования более широкого (в смысловом значении) понятия – «продуктивность».

В Меморандуме Европейской ассоциации национальных центров продуктивности (ЕАНЦП) понятие «продуктивность» рассматривается комплексно, как многофакторная

система, определяющая «...насколько эффективен процесс производства товаров и услуг, на которые соответственно есть спрос на рынке» [1, 5]. Среди влияющих на продуктивность факторов в Меморандуме [1] выделены следующие:

- экономический рост;
- конкуренция, качество;
- инновации, технология;
- занятость;
- организация работ;
- охрана здоровья, безопасность труда;
- квалификация;
- охрана окружающей среды;
- социальное партнерство.

Перечисленные факторы являются важными и взаимосвязаны между собой, доказывая, что продуктивность – понятие многогранное. При этом производительность труда является лишь частью общей продуктивности.

Продуктивность является неотъемлемой частью конкурентоспособности предприятия, поэтому крупным машиностроительным компаниям необходимо не локально улучшать производительность труда, а разрабатывать и внедрять целостную концепцию продуктивности, т.е. создавать систему управления продуктивностью.

Одним из наиболее важных вопросов создания вышеназванной системы является построение методологии оценки продуктивности, так как невозможно управлять тем, о чем нет четкого представления. Предприятия используют различные инструменты и имеют множество целей для оценок продуктивности, часто характеризующихся отсутствием четкого представления

относительно истинной цели этой оценки. В своей основе процесс оценки продуктивности позволяет организации измерять и оценивать как трудовое поведение индивидуального работника, так и достижение целевых показателей за определенный период времени отдельными подразделениями или фирмы в целом.

Построение системы оценки, которая точно отражает общую продуктивность предприятия и отдельного работника, – трудная задача. Системы оценки продуктивности не являются одинаковыми или легко трансформируемыми при рассмотрении разных компаний. Разработка таких систем и управление ими должны осуществляться только с учетом конкретного предприятия, чтобы соответствовать целям конкретного работника, а также организационным целям, характеристикам и требованиям к качеству.

В отношении персонала оценка продуктивности должна быть направлена на то, чтобы позволить работнику знать, как его продуктивность сравнивается с ожиданиями руководителя и идентифицировать пробелы, которые требуют обучения или развития. Без адекватной связи между работником и руководителем могут быть сформированы нежелательные трудовые поведенческие стереотипы, а целевое трудовое поведение может претерпеть изменения в худшую сторону. Отсутствие оценки руководителя может быть воспринято подчиненным как одобрение его текущего трудового поведения и уровня продуктивности.

Для руководителя оценка продуктивности также имеет большое значение, так как ее неудовлетворительный уровень является основанием для принятия мер по усовершенствованию технологий,

производственных процессов, приемов, методов труда и организации труда в целом, а также всех бизнес-процессов фирмы. Если же продуктивность имеет удовлетворительный уровень, руководителю необходимо не только обеспечить стабильность этого уровня, но и спрогнозировать, какой должна быть продуктивность в будущем и что нужно для этого сделать. Кроме того, система оценки продуктивности должна иметь четкую структуру, быть последовательной и «справедливой».

В силу того, что понятие «продуктивность» имеет широкое смысловое значение и должно учитывать множество факторов, оценивать ее уровень целесообразно на основе построения многофакторных моделей с учетом различных показателей и индексов. Методология построения многофакторной модели измерения продуктивности представлена на рисунке.

Представленная методология в качестве первого шага предполагает анализ корпоративной миссии, целей и функций организации. На этом этапе происходит обсуждение с высшим руководством, чтобы понять, какие цели были установлены в прошлом, в настоящем и какие предполагаются в будущем, а также оговаривается основное направление развития предприятия. При этом необходимо проанализировать тенденции изменения продуктивности и объяснить всем должностным лицам цель и важность многофакторного измерения продуктивности.

Вторым этапом построения многофакторной модели оценки продуктивности предприятия является установление целей и определение сфер ответственности отдельных подразделений. Изучение целей различных производственных и вспомогательных цехов, отделов включает представление методологии всем первым руководителям на совместном заседании и поиск форм их сотрудничества. В

конечном итоге должны быть и их целевые значения для каждого
установлены ключевые сферы подразделения.
ответственности, ключевые показатели

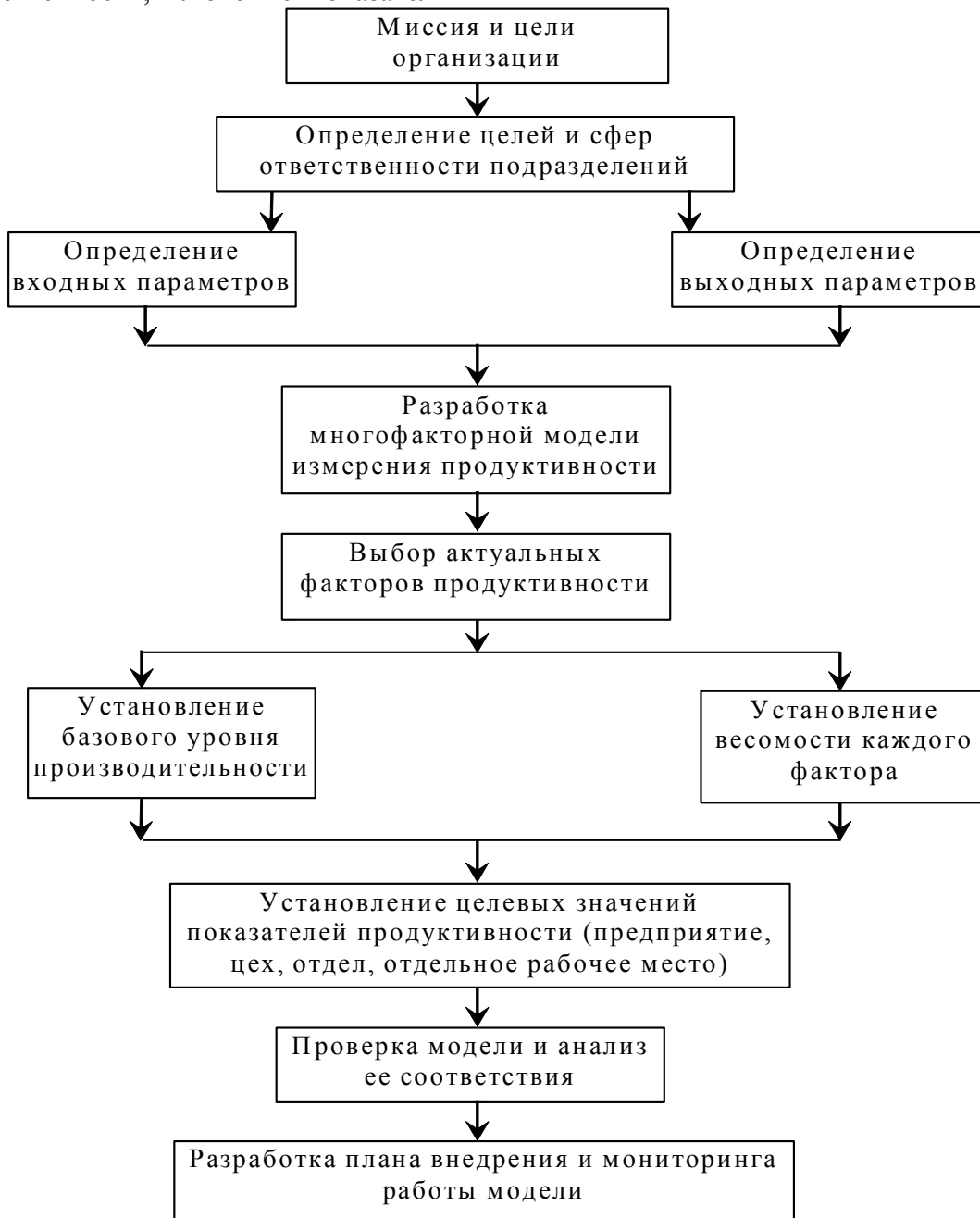


Рисунок. Методология разработки многофакторной модели измерения продуктивности

Цели подразделений затем трансформируются в индивидуальные цели работников, чтобы согласовать их личные цели с целевыми значениями продуктивности. Такой подход

позволяет каждому работающему знать критерии, по которым его продуктивность будет оценена, что требует разъяснения относительно роли выполняемой работы, ее описания, обязанностей и

ответственности (т.е. объяснения, как личный вклад работника влияет на более общие цели участка, цеха, бюро, отдела, или в целом всего предприятия). В пределах одного подразделения некоторые цели могут быть детализированы для определенной группы сотрудников или определены как общие для различных групп, команд, участков или бюро. Однако в некоторых случаях важно обеспечить индивидуальные цели относительно уровня продуктивности, что вызвано присутствием в пределах любой группы работающих, выполняющих одинаковые функции, людей с различным уровнем знаний и опыта. Кроме того, чтобы каждый работник был активным и самосовершенствовался, цели, связанные с продуктивностью, должны учитывать длительный рост.

В процессе управления и оценки продуктивности важно, чтобы работники понимали, как их личная продуктивность вносит вклад в общую продуктивность компании. Эта прямая взаимосвязь помогает создавать рабочие команды и распределенную ответственность. В рамках такой структуры оценка продуктивности имеет более высокую эффективность. Хотя цели по достижению определенного уровня продуктивности должны быть конкретными и согласованы между работником и руководителем, это не подразумевает, что они должны быть легко достижимыми. Все цели, будучи достижимыми, должны бросить вызов каждому работающему на предприятии, чтобы побудить его совершенствоваться.

Установление целей предполагает также установление областей ключевых результатов, которые определяют один из следующих параметров:

количество (объем производства);
качество (удовлетворение заказчика, качество изделия, услуг);
своевременность (планирование требований заказчика);
стоимость (производства, услуг).

Логическим продолжением установления целей системы оценки продуктивности является определение входных и выходных параметров. Одним из ключевых вопросов при этом является их измеримость, что особенно важно для подразделений, результатами труда которых (выходным параметром) являются услуги, знания, проекты, информация и т.п. Выходом в данной ситуации может послужить установление «эквивалентной услуги» или «эквивалентного проекта», с которыми производится сравнение. На входные параметры наиболее существенное влияние оказывает труд как таковой, что обусловлено постоянно растущей важностью умственной составляющей трудового процесса в условиях повышения интеллектуальной «насыщенности» продукции машиностроения.

Важным аспектом развития эффективной системы управления продуктивностью является обучение тех индивидуумов, которые заняты оценкой ее уровня. Этот процесс необходимо начинать с обучения менеджеров практике эффективного управления на основе системного подхода. Обучение должно сосредоточиться не только на процессе управления, но также на мотивации и оценке продуктивности работника. Оценка продуктивности является лишь частью полного процесса, и важно, чтобы менеджеры рассматривали ее в более широком контексте, а не как способ достижения «быстрого успеха», что часто сопровождается необдуманными решениями.

Обучение должно начинаться с тех уровней управления, которые будут непосредственно управлять продуктивностью, и параллельно будут обеспечивать обучение менеджеров более низких уровней управления. Как только старшие менеджеры будут вовлечены в систему управления продуктивностью, необходимо привить навыки обучения младшим менеджерам и линейным руководителям, в том числе навыки:

- диспетчирования и контроля;
- тренинга и консультирования;
- разрешения конфликтов;
- установления стандартных уровней продуктивности;
- установления взаимосвязи заработной платы и продуктивности;
- обеспечения обратной связи с работником.

Навыки обучения у младших менеджеров необходимы для ежедневного обучения всего персонала принципам управления продуктивностью для достижения поставленных целей. Следует отметить, что проведение целевых курсов обучения работников предприятия всех уровней целесообразно проводить регулярно, чтобы обеспечивать высокий уровень соответствия компетенций персонала тем изменениям, которые происходят в бизнес-процессах фирмы, и поддерживать требуемые навыки по оценке продуктивности. Внедрение системы управления продуктивностью, очевидно, требует определенного обучения всех работников. Это обучение должно включать методики, как устанавливаются цели, как вести точный учет выполненных работ и как обеспечивать взаимосвязь всех аспектов продуктивности.

Оценка уровня продуктивности должна проводиться регулярно, с

определенной частотой, которая определяется весомостью показателя продуктивности или фактора, влияющего на ее уровень. Показатели продуктивности корпоративного уровня могут оцениваться ежегодно, ежеквартально или ежемесячно, но если перейти к показателям продуктивности отдельного работника или группы работников, ежемесячная оценка может быть недостаточной. Например, если рассматривать рабочего такой профессии, как станочник (одной из наиболее важных профессий для машиностроительных предприятий), то оценка его продуктивности, по результатам работы за месяц, будет выглядеть как констатация факта, а не управление процессом. В данном случае необходима ежедекадная или еженедельная оценка, чтобы оперативно влиять на отклонения установленных параметров от целевых значений (объем выработанных нормо-часов, процент выполнения норм, уровень качества).

Частота проведения оценок продуктивности определяется, в первую очередь, необходимостью устранения «неожиданностей» в процессе управления. И руководителю, и подчиненному необходимо своевременно знать, что есть проблема в достижении целевых значений продуктивности. Чем дольше проблеме позволяют существовать, тем труднее предпринять корректирующие действия и тем больше потребуется ресурсов на устранение этой проблемы. Частые оценки продуктивности устраняют элемент неожиданности и позволяют воздействовать на продуктивность до наступления отчетной даты. Идеальной можно считать ситуацию, когда в системе предусмотрена непрерывная оценка уровня продуктивности по всем факторам, определяющим ее уровень. Частые оценки продуктивности позволяют также своевременно корректировать установленные цели или давать

разъяснение работникам в случае неправильного понимания своей роли или поставленных задач. Это повышает информированность персонала, который лучше осведомлен и подготовлен, чтобы выполнить свою работу с заданным уровнем продуктивности.

Одним из ключевых аспектов успешного внедрения системы оценки продуктивности является качественный учет и документирование выполнения любых работ на предприятии. Особенно полезным при этом является документирование работ самими работниками, что повышает уровень ответственности за выполняемую работу, а также способствует саморазвитию. Качественный учет и оценка продуктивности невозможны без автоматизации этого процесса с применением современных информационных технологий во всех бизнес-процессах и на всех стадиях производства.

Тенденции развития систем оценки продуктивности различных организаций свидетельствуют о необходимости установления четкой взаимосвязи между достижением целей и вознаграждением персонала. «Эффективные менеджеры признают систему оценки продуктивности больше как инструмент управления, чем инструмент измерения показателей подчиненных. Они могут использовать оценку продуктивности, чтобы мотивировать, направлять и развивать работников...» [2]. На многих предприятиях предпринимаются попытки увязать оценку продуктивности с оплатой труда. Однако часто эта связь оказывается неадекватной (например, разрыв во времени между достигнутыми результатами и их оплатой), что приводит к неудовлетворенности:

работающих – своим трудом и оплатой за него, а руководителей – уровнем продуктивности участка, цеха, бюро, отдела или предприятия в целом.

Если оплата и вознаграждение за труд на любом уровне иерархии предприятия непосредственно не связаны с достигнутым уровнем продуктивности, возможно, что работники (в том числе и руководители) обесценят процесс оценки, формируя негативное отношение к нему. Это говорит о необходимости разработки эффективной системы мотивации, позволяющей точно оценить усилия каждого работника фирмы (от рядового сотрудника до менеджера) в достижении как своих индивидуальных целей продуктивности, так и целевого уровня продуктивности предприятия.

В заключение можно сделать следующие *выводы*:

1) конкурентоспособность современного машиностроительного предприятия во многом определяется уровнем продуктивности всех его подразделений;

2) понятие «продуктивность» не следует сводить только к производительности труда или производительности оборудования, оно описывает эффективность всех аспектов деятельности предприятия от технологии и экономических показателей до квалификации, охраны здоровья и окружающей среды;

3) создание эффективной системы управления продуктивностью предприятия невозможно без разработки системы ее оценки, учитывающей несколько наиболее важных факторов;

4) показатели оценки продуктивности должны выбираться на основе установления целей предприятия, которые доведены до уровня конкретного исполнителя;

5) система оценки продуктивности будет более эффективной при использовании четкого учета выполненных работ на основе современных информационных технологий и наличии эффективной системы мотивации, позволяющей точно оценить усилия каждого работника фирмы.

Литература

1. Продуктивність, інновації, якість трудового життя та зайнятість: Меморандум. – Брюссель, 1999. – 18 с.

2. *Wiese D.S., Buckley M.R.* The evolution of the performance appraisal process // *Jornal of Management History*. – 1998. – № 3 (Vol. 4). – P. 233-249.

3. *Green A.L., Hill A.Y.* The use of multiple intelligences to enhance team productivity // *Management Decision*. – 2005. – № 3 (Vol. 43). – P. 349-359.