

**Войтова Вера Николаевна**

аспирантка кафедры финансового менеджмента,  
Московский государственный технологический университет «Станкин»  
voytovaveranika@rambler.ru

**Замлелая Анна Тихоновна**

канд. экон. наук, профессор, зав. кафедрой производственного менеджмента,  
Московский государственный технологический университет «Станкин»,  
Егорьевский технологический институт

## МЕТОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА: АНАЛИЗ МИРОВОГО ОПЫТА<sup>1</sup>

Аннотация

В статье рассматриваются модели предприятий XX века. Анализируются подходы к управлению производительностью труда в японских и американских компаниях. Отмечаются российские проблемы в этой области, которые, по мнению авторов, связаны с низкой дисциплиной и низкой исполнительностью персонала.

**Ключевые слова:** управление производительностью труда, модели предприятия, японская модель менеджмента, стимулирование труда, управления производительностью труда в США

В современных реалиях в России на предприятиях торговли, промышленности и других отраслей не применяются мероприятия, способствующие повышению производительности труда в большей степени, чем увеличение заработной платы. Нарушение этой пропорции приводит к удорожанию товаров, росту импорта и, как результат вышеназванного, высокой инфляции. Поэтому одной из основных проблем практики хозяйствования предприятий всех отраслей является процесс управления произво-

дительностью труда, его анализ, мониторинг, планирование, прогнозирование.

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что индустриально развитые страны мира постоянно выявляют резервы роста производительности труда, которые в будущем позволят снизить издержки производства, повысить конкурентоспособность предприятия на мировом рынке, увеличить прибыль (1).

<sup>1</sup> Материал из серии «Аналитические обзоры». – Прим. ред.

В России ситуация с производительностью труда не меняется в лучшую сторону. Она является крайне низкой в денежном и товарном выражении (2). Производительность труда связана с организацией работы предприятия в целом. Проследим эволюцию эффективности моделей предприятий XX века.

В классической теории возникновение предприятий различных типов сопровождалось известными в управлении теориями.

### Модели предприятий XX века

Механическая модель сформировалась в конце XIX века и получила широкое распространение в первой половине XX века (см. рис. 1 ниже).

С позиций этой модели предприятие рассматривается как механизм, представляющий собой комбинацию многих факторов: средств производства, рабочей силы, сырья, материалов.

Поэтому в процессе анализа большое значение придается технико-экономическому анализу и влиянию различных факторов на производительность.

### Основная тенденция повышения производительности – снижение издержек

Отметим, что механическая модель предприятия критически оценивается современной наукой и практикой из-за ее стремления к сохранению стабильности (консерватизм), всеобщего контроля за качеством и выполнением плановых заданий, представления о высших руководителях, которые «мудрее, чем рынок».

Модель, ориентированная на человеческие ресурсы – это коллектив людей, использующих принципы разделения и кооперации труда. К этому типу относились системы научного управления трудовыми коллективами, работающими на социалистических



Рис. 1. Механическая модель: управление и эффективность



Рис. 2. Модель, ориентированная на человеческие ресурсы: управление и эффективность



Рис. 3. Системная модель: управление и эффективность

предприятия. Особое внимание уделялось стилю управления, его влиянию на повышение производительности труда и удовлетворенность работников своим трудом, вовлечение их в процесс разработки управленческих решений (см. рис. 2 выше).

Системная модель представлена в виде сложной иерархической системы, тесно контактирующей с внешней средой (см. рис. 3 выше). Главная идея

заключается в признании всех элементов системы и системы в целом с внешней средой. Отметим, что эффективность данной модели сомнительна, в связи с тем, что она формировалась под наблюдением государства и эффективность определялась, в основном, внутренней средой организации. Модель организации как общественного образования представлена в виде комплексной системы, в соот-



Рис. 4. Модель организации как общественного института:  
управление и эффективность

ветствии с которой организации в своей деятельности должны принимать во внимание интересы потребителей, поставщиков, конкурентов, общества в целом (см. рис. 4 выше). Результат деятельности такой системы – полное удовлетворение ожиданий и потребностей всех групп интересов.

В современных реалиях организации не используют только одну модель управления, а переходят от одной к другой или имеют элементы всех четырех базисных концепций в зависимости от совокупности внешних и внутренних факторов.

### **Управление производительностью труда в Японии**

Рассмотрим методы управления производительностью труда на примере зарубежного опыта (см. табл. на с. 84). Из табл. 1 видно, что Россия отстает

от передовых стран как минимум на несколько десятилетий. В начале 90-х годов все отрасли экономики находились в глубоком кризисе, в связи с распадом СССР. К концу 90-х годов начинает наблюдаться медленное восстановление. За прошедшее десятилетие средняя величина производительности выросла с 18% от уровня США до 26% в 2010 г. (5). Отметим, что увеличение производительности труда произошло, главным образом за счет загрузки мощностей и увеличения численности трудового населения. Однако дальнейший рост показателя производительности за счет тех же факторов невозможен, и необходим комплексный подход к решению проблем.

Модели управления производительностью труда в США и Японии кардинально отличаются (табл. 1).

**Методы и подходы к повышению производительностью труда  
на промышленных предприятиях**

	1960-1970 гг.	1980-1990 гг.	2000-2010 гг.
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Производственная ориентация управления</li> <li>– Минимизация издержек</li> <li>– Механизация производственных процессов</li> <li>– Увеличение труда и капитала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ориентация на финансовое администрирование</li> <li>– Увеличение капиталовложений в основной капитал и НИОКР</li> <li>– Автоматизация производственных процессов</li> <li>– Внедрение доктрины человеческих отношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сокращение иерархических уровней управления</li> <li>– Улучшение качества при минимизации производственных затрат</li> <li>– Использование новейших технологий НИОКР</li> <li>– Менеджмент человеческих ресурсов</li> </ul>
Япония	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение себестоимости</li> <li>– Программа повышения производительности труда</li> <li>– Стажировка в США, изучение методов управления</li> <li>– Участие в разработке мер по повышению производительности труда администрации и трудового коллектива</li> <li>– Использование электроники и вычислительной техники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высококачественная продукция при минимальной себестоимости</li> <li>– Сохранение принципов роста производительности труда, как основы роста экономики</li> <li>– Разработка собственной модели «человеческого потенциала»</li> <li>– Гуманные отношения между администрацией и работником</li> <li>– Рост финансирования в НИОКР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение сложности технологического оборудования при изготовлении наукоемкой и сложной продукции</li> <li>– Новый скачок в повышении производительности труда</li> <li>– Система принятий решений «рингисэй»</li> <li>– Создание гуманного общества</li> <li>– Инвестиции в НИОКР</li> </ul>
Россия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Централизованное управление</li> <li>– Внедрение робототехники, микроэлектроники</li> <li>– Экстенсивный путь развития</li> <li>– Экономические показатели не учитывались при выработке управленческих решений</li> <li>– Консервация основных фондов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка комплексной системы управления качеством</li> <li>– Главная роль отводится ЭВМ</li> <li>– Экстенсивно-интенсивный путь развития</li> <li>– Расчет объемных показателей</li> <li>– Внедрение новой техники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Переход к административному управлению</li> <li>– Автоматизация процессов</li> <li>– Ориентация на объективную оценку труда и стимулирования</li> <li>– Финансирование НИОКР</li> </ul>

Особенностью японской модели управления является ее ориентированность на человеческие ресурсы. Именно японская модель менеджмента обеспечивает гармоническую взаимосвязь между производством, сбытом и потоком финансов. Японская модель управления сводится к оптимизации методов работы: определение и анализ проблемы, создание новых методов работы (инструкций), адаптация условий и нормативов труда, в зависимости от работы персонала. Система стимулирования труда в японской модели развита на высоком уровне: публичное признание заслуг, социальные программы и т.п. Также отметим, что для японской культуры характерно бережливость и экономность, которое неразрывно связано с созданием высококачественной продукции. Это отразилось в таких технологиях, как Lean-подход, система Кайдзен (непрерывное совершенствование), Канбан (непрерывное пополнение запасов), Пока-йоке (защита от ошибок) и многие другие (6).

Отмечен яркий пример превосходства японской модели управления над американским. Японская компания «Мацусита», которая купила предприятие по производству телевизоров американской фирмы «Моторола ТВ», смогла снизить фонд гарантийного ремонта с 22 млн до 3,5 млн долларов, также сократить число производственных дефектов на 100 приемников со 140 до 6, уменьшить рекламации в первые 90 дней после продажи с 70 до 7% и сократить текучесть кадров с 30 до 1% в год (7).

Одна из главных причин сложности реализации бережливых преобразований заключается в специфической управленческой культуре японцев. Уважительное отношение к регламен-

там и высочайшая исполнительская дисциплина сочетаются в японских компаниях с традицией консенсуса – совместного обсуждения решений. Согласованность действий, командность имеют огромное значение для японского работника.

### **Управление производительностью труда в США**

Разберем опыт управления производительностью труда в США. В отличие от японского подхода, связанного с непрерывной и комплексной оптимизацией методов работы, для американской традиции характерна обратная последовательность: сначала определяется максимально достижимая цель или результат в терминах производительности и качества, а затем реализуются меры по достижению этого результата.

В основе лежит система измерения и бенчмаркинга. Одним из самых распространенных показателей измерения является OEE (overall equipment effectiveness), показывающий, насколько эффективно используются основные производственные фонды. Этот показатель складывается из трех составляющих: доступность, производительность и качество.

в современных реалиях  
организации не используют  
только одну модель  
управления, а переходят  
от одной к другой или имеют  
элементы всех четырех  
базисных концепций

японская компания  
«Мацусита», купившая  
предприятие  
по производству телевизоров  
американской фирмы  
«Моторола ТВ», смогла ...  
сократить текучесть кадров  
с 30 до 1% в год

После постановки целей выявляют причины проблем и планируют изменения. В качестве причин могут выступать: неправильная расстановка оборудования, излишние или, напротив, недостаточные мощности на одном из этапов производства, неправильная последовательность операций, неоптимальная численность или распределение обязанностей и т.д.

Далеко не у каждого менеджера хватает знаний и опыта, а порой и времени для того, чтобы провести все необходимые замеры. Именно в американской традиции часто встречаются выделенные службы качества или отделы нормирования труда, в то время как на многих японских предприятиях эти функции выполняются работниками основных производственных подразделений.

Таким образом, идея японского подхода: создание культуры непрерывных улучшений, снабжение работников необходимыми методами, рассчитывая на ответственный, командный подход к изменениям и на подчинение правилам, принятым в коллективе. Тогда как американский подход рассчитан на иную, управленческую культуру:

гораздо более персональную, зависящую от решений конкретных людей (6).

### **Российские проблемы**

Отметим, что культура российских компаний гораздо ближе к Западу, чем к Востоку. И методы научной организации труда, которыми пользовались (и часто – безуспешно) еще советские предприятия, очень близки к европейским. К сожалению, достижения отечественной управленческой науки во многом оказались забыты, и их второе рождение происходит уже с иностранными именами.

Доказано, что чрезвычайно низкая производительность труда в России обусловлена специфическими проблемами управления персоналом – проблемами, которых нет ни на Западе, ни на Востоке. Это повсеместная работа «с прохладцей», низкая дисциплина и низкая исполнительность персонала. А если эти проблемы управления не решены, то модные ERP-системы, ISO, бережливое производство, высокотехнологичное оборудование и любые другие новации с Запада не могут дать в России положительного результата. Для их эффективного применения персонал должен быть исполнительным и дисциплинированным. Это первое и главное условие, роста производительности труда и повышения эффективности любой организации.

### **Литература**

1. Притулин С.В. Основы управления производительностью труда в организациях // Молодой ученый. – 2011. – № 3. – Т. 1.
2. Будет ли производительность русских рабочих такой же высокой как за рубежом? (Электронный ресурс). –

Режим доступа: [http://www.equipnet.ru/articles/other/other\\_437.html](http://www.equipnet.ru/articles/other/other_437.html).

3. Почему производительность труда в России ниже, чем зарубежом? (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://my-volga.ru/content/pochemu-proizvoditelnost-truda-v-rossii-nizhechem-zarubezhom>.

4. Гудков. А. Сравнение показателей производительности труда в России и Америке. 2010 (Электронный ресурс). – Режим доступа: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/productivity/sravnjenje-pokaz.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/sravnjenje-pokaz.html).

5. Голованов А.И. Производительность труда как фундамент роста экономики России // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 4 (16).

6. Безручко П. Повышаем производительность труда: Международный опыт и российская специфика. 2011 (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/>

[production\\_management/productivity/rossijskaja-specifika.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/rossijskaja-specifika.html).

7. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления.

Учебник для вузов по специальности «Основы менеджмента». – 3-е изд., изм. и доп. – М.: НОРМА, 2007. – 544 с.

8. Андреев В.Н. Концептуальная модель управления созданием и развитием конкурентоспособных машиностроительных предприятий // Российское предпринимательство. – 2010. – № 7 (2). – С. 106–111.

9. Абросимова О.С. Разработка методики классификации инвестиционных проектов в рамках создания системы стратегического управления затратами на инвестиционную деятельность / Ю.Я. Еленева, А.Т. Замлеяла, О.С. Абросимова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8 (2). – С. 53–57.

рп

**Vera N. Voytova**

*Postgraduate Student of the Financial Management Chair,  
Moscow State Technological University "Stankin"*

**Anna T. Zamlelaya**

*Cand. of Econ. Sci., Professor, Head of the Chair of Production Management,  
Moscow State Technological University "Stankin", Egorevsk Technological Institute*

## **Methods and Models of Productivity of Labour Management: Global Experience Analysis**

Abstract

**M**odels of enterprises of the XX century are considered in the article. Approaches of productivity of labour management in Japanese and American companies are analyzing. Russian problems in this field are noted, that, in the authors' opinion are connected with low discipline and low duty performance of the personnel.

**Keywords:** productivity of labour management, enterprise models, Japanese management model, labor stimulation, productivity of labour management in USA