

Н. С. Рабцевич

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск
студент факультета международных экономических
отношений и менеджмента, *natrabtsevich@gmail.com*

А. А. Стец

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск
старший преподаватель, *anastasiyastets@mail.ru*

ВОЗМОЖНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «МИНСКИЙ ЗАВОД «КАЛИБР»)

АННОТАЦИЯ: Анализ трудовых ресурсов позволяет вскрыть резервы повышения эффективности за счет производительности труда, более рационального использования численности рабочих и их рабочего времени. За счет повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия можно достичь увеличения многих показателей деятельности, таких как выручка, прибыль, рентабельность и других.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: персонал, трудовые ресурсы, производительность, эффективность, инновации, использование персонала, рабочее время.

Достаточная обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов реализации товаров и повышения эффективности деятельности организации в целом. В частности, от уровня обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность изготовления продукции, выполнения работ и оказания услуг, эффективность использования основных средств и, как результат, – объем реализации товаров, их себестоимость и издержки обращения, прибыль и ряд других экономических показателей.

Актуальность темы исследования определяется тем, что на результаты хозяйственной деятельности организации, динамику выполнения планов предприятия оказывает влияние степень использования трудовых ресурсов. Анализ трудовых ресурсов позволяет вскрыть резервы повышения эффективности за счет производительности труда, более рационального использования численности рабочих и их рабочего времени. Все сказанное определяет достаточно высокую степень как общественной, так и практической значимости рассматриваемого направления в анализе экономической деятельности организации.

Внедрение новой техники, улучшение организации производства и труда, изменение структуры и объема производства, повышение качества выпускаемой продукции, совершенствование организационной структуры управления предприятием и другие факторы помогут достичь роста производительности труда на предприятии [1]. Повышение производительности труда прямо влияет на финансовый результат работы любой организации. Это выражается через увеличение производства и реализации продукции, снижение ее себестоимости. При этом нужно отметить, что снижение себестоимости будет только в том случае, если темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста средней заработной платы работников предприятия [2].

Исследование проводилось на материалах ОАО «Минский завод «Калибр». Открытое акционерное общество «Минский завод «Калибр» создано на основании приказа

Министерства экономики Республики Беларусь от 31 декабря 2004 г. № 222 путем преобразования производственного республиканского унитарного предприятия «Минский завод «Калибр» в соответствии с законодательством о приватизации государственного имущества и законодательством об акционерных обществах. Производственная специализация ОАО «Минский завод «Калибр» по выпуску продукции состоит из следующих направлений:

- системы и блоки управления лифтами;
- радиоизмерительная аппаратура;
- источники бесперебойного питания;
- технологическое оборудование для птицеводства;
- услуги по гальванопокрытию и выполнение разовых заказов.

Основным рынками сбыта продукции, выпускаемой ОАО «Минский завод «Калибр», являются рынки Российской Федерации и Республики Беларусь.

На основе данных технико-экономического анализа ОАО «Минский завод «Калибр» можно выделить основные проблемы, с которыми сталкивается предприятие в процессе своей деятельности, и направления решения возникших проблем.

Предлагаемые мероприятия по повышению эффективности работы предприятия представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Мероприятия по повышению эффективности работы ОАО «Минский завод «Калибр»

Выявленные проблемы	Причины возникших проблем	Направления (задачи) решения проблем	Необходимые мероприятия
Снижение производительности труда	Неудовлетворительные условия труда и низкий уровень мотивации	Совершенствование нематериального стимулирования персонала	Обучение, повышение квалификации
Большая доля общехозяйственных затрат в себестоимости	Высокая доля административно-управленческого персонала в общей численности	Оптимизация численности АУП	Сокращение численности через совмещение должностей
Текучесть кадров	Неудовлетворенность работой и низкой оплатой труда	Совершенствование системы оплаты труда	Разработка системы оплаты труда на основе КРІ
Низкая скорость выполнения рутинных операций и загруженность персонала. Отсутствие новых технологий на предприятии	Устаревшее программное обеспечение. Малые функциональные возможности используемых программ	Переход на новые платформы	Внедрение продуктов от зарубежных и отечественных фирм-производителей программного обеспечения

Технический уровень производства	Высокая степень износа основных средств	Обновление основных производственных средств предприятия. Создание высокопроизводительных рабочих мест.	Замена устаревшего оборудования. Приобретение нового, более производительного оборудования
----------------------------------	---	--	---

Примечание – Источник: собственная разработка.

Рассмотрим подробнее каждое из предложенных мероприятий:

1. Обучение и повышение квалификации персонала являются эффективными инструментами в нематериальном стимулировании. Данные методы выполняют двойную функцию в цели обучения. Руководство предприятия таким образом может решить проблему с недостаточной квалификацией персонала, сплотить коллектив, сможет удержать и привлечь перспективных сотрудников, а сотрудники смогут повысить свою профессиональную квалификацию, развивать способности в области планирования и организации производства, приобретать новые знания вне сферы профессиональной деятельности [3]. То есть обучение или повышение квалификации приведет к повышению производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков в управленческом, обслуживающем или вспомогательном подразделениях организации.

Для ОАО «Минский завод «Калибр» наиболее приемлемым будет краткосрочное, групповое или коллективное обучение. У краткосрочной формы есть свои плюсы – стоимость и экономия времени, а групповое обучение дает возможность практиковать работу в небольших группах, объединенных одной специализацией, коллективное будет заключаться в обучении всех сотрудников организации работе в команде, проведении психологических тренингов, курсов по тайм-менеджменту.

Методами обучения персонала могут быть тренинги, чтение лекций, семинары, программированные курсы обучения, курсы повышения квалификации. Можно использовать два варианта обучения: на рабочем месте (локально) или с отрывом от рабочего места (за пределами организации).

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности. Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности), структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т. п. [4].

2. При неблагоприятном финансовом прогнозе, но с сохраняемым объемом выпуска продукции рационально сокращать административно-управленческие расходы: сокращение численности персонала через совмещение должностей. Для ОАО «Минский завод «Калибр» сокращение численности персонала за счет совмещения должностей административно-управленческого персонала не временная мера, вызванная необходимостью перераспределения специалистов или покрытия дефицита в них, а вполне закономерное требование времени, обусловленное необходимостью повышения эффективности и производительности труда этой категории работников, совершенствования организации их труда. Необходимость внедрения этой формы кооперации труда диктуется не только целями производства, но и условиями иного

характера: желание освоить профессию более высокого творческого содержания, стремление повысить квалификацию, расширить свой кругозор, материальные мотивы.

Сущность совмещения профессий состоит в выполнении в течение рабочего дня нормальной продолжительности на одном предприятии, помимо установленных должностных обязанностей по занимаемой должности, дополнительных работ, относящихся к одной или нескольким должностям.

Можно выделить два направления, которые определяют значение и необходимость совмещения должностей: экономическое и социальное.

Совмещение должностей как часть общей проблемы совершенствования организации труда имеет цель – экономию труда специалистов. Как прогрессивная форма разделения и кооперации труда персонала оно связано со многими экономическими и социальными проблемами, прежде всего с ростом производительности труда, повышением их образовательного уровня, изменением содержания работы и т. д.

Экономическое значение его состоит в том, что оно, являясь способом улучшения труда, обеспечивает значительный рост его производительности. Высвобожденные специалисты, имея опыт практической работы, могут с успехом трудиться в других подразделениях, для этого им потребуется минимальная подготовка, они быстрее адаптируются в новых условиях. И для предприятия эффект значительный: уменьшаются расходы на управление, появляется возможность маневрировать людьми в случае необходимости, а в итоге – рост производительности труда.

Значение совмещения заключается в повышении удовлетворенности работника своим трудом со всеми вытекающими отсюда социальными последствиями. Из закона перемены труда следует, что она создает условия для развития инициативы и творчества, становится важным условием рационализации труда и отдыха, сокращает утомляемость. В силу этого сами производственно-экономические условия при совмещении требуют четкости, укрепляется трудовая и производственная дисциплина, повышаются ответственность и взаимопомощь в труде.

3. Внедрение системы оплаты труда на основе KPI.

Традиционные методы, такие как «классическая» аттестация персонала, уже не отвечают требованиям сегодняшнего дня. Чтобы преуспеть, предприятию необходимы инновационные средства и методы управления, ориентированные на постановку целей и определение персональной ответственности сотрудников.

В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой оплаты труда на базе KPI (сокращение от англ. Key Performance Indicator) – ключевого индикатора выполнения. Можно сказать, что KPI – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. Денежное стимулирование персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы оклада, ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, мотивирующей на выполнение должностных обязанностей работника.

Внедрение системы KPI на предприятии будет способствовать оптимизации бизнес-процессов, достижению «высоких» целей, приведет к увеличению портфеля заказов за счет ускорения их выполнения и улучшения качества, а также существенно повысит уровень мотивации, ответственности и эффективности сотрудников. Мировая практика доказывает, что внедрение системы KPI увеличивает прибыль компаний от 10 до 30 %, поскольку ориентирует деятельность сотрудников на достижение запланированных результатов с возможностью их перевыполнения, повышает мотивацию и лояльность персонала. Оценка по индивидуальным показателям гораздо сильнее стимулирует работника, нежели по итогам деятельности всего коллектива, что позволит повысить производительность труда [5].

Более сорока лет система КРІ доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет – в компаниях России и стран СНГ. Основные результаты организаций следующие:

- увеличение выручки более чем на 10 % за счет концентрации на клиентах;
- снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5 % оттока дает до 15 % прибыли);
- снижение затрат как минимум на 10 – 20 %;
- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;
- увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- улучшение конкурентных преимуществ [6].

Внедрение системы управления и мотивации с помощью КРІ требует особых знаний у руководителей предприятий, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения.

4. Чтобы обеспечить эффективную работу сотрудников ОАО «Минский завод «Калибр», необходимо иметь современное, функциональное программное обеспечение. Внедрение системы электронного документооборота или управления, а также установка полезных офисных программ и приложений способны в разы увеличить скорость рутинных процессов и облегчить работу персонала предприятия. Для эффективной работы предприятий иногда мало стандартного набора программ – нужны индивидуальные решения с гибкими настройками программного обеспечения. Внедрение продуктов программного обеспечения рассмотрим на примере внедрения программы «ЮКОЛА-ИНФО: Зарплата» в работу бухгалтерии.

Продукт «ЮКОЛА-ИНФО: Зарплата 2» предназначен для автоматизации расчета заработной платы работников небольших организаций любой отрасли с наиболее типичными случаями начисления заработной платы. Конфигурация «ЮКОЛА-ИНФО: Зарплата 2» не является самостоятельной, для ее работы необходимо наличие установленной типовой конфигурации «Бухгалтерия для Беларуси», ред. 2.1 на платформе «1С: Предприятие 8.3», которая уже работает на ОАО «Минский завод «Калибр».

Основные возможности программы:

- назначение различных видов начислений и удержаний;
- расчет отпускных и больничных;
- оплата командировок по среднему заработку;
- расчет по сдельно-премиальной форме оплаты труда;
- оплата по договорам подряда;
- расчет регламентированных законодательством налогов и взносов, облагаемой базой которых является зарплата;
- ведение персонифицированного учета;
- формирование различных отчетов по заработной плате: анализ зарплаты по подразделениям, краткий свод начислений и удержаний, полный свод начислений, удержаний и выплат, расчетный листок, расчетно-платежная ведомость, расчетная ведомость, справка о доходах;
- специальные сервисы: выгрузка заработной платы в клиент-банк, заполнение документа «Сведения о зарплате работников (ПУ-3)», загрузка оперативных данных из интернета.

Таким образом, внедрение программного продукта «ЮКОЛА-ИНФО: Зарплата» в работу ОАО «Минский завод «Калибр» позволит:

– снизить трудоемкость операций, связанных с начислением, анализом и планированием заработной платы (экономия заработной платы сотрудников отдела бухгалтерии);

– сократить время, необходимое для выполнения операций, связанных с начислением заработной платы, передачей и получением данных (бухгалтеры получают возможность эффективно выполнять свои функции);

– сократить накладные расходы за счет более рациональных способов передачи данных и экономии расходных материалов (носители информации, бумага, конверты, принтеры, расходные материалы для печати документов и т. п.).

5. Повышение технического уровня производства в результате модернизации существующего и приобретения нового, более производительного оборудования с учетом тенденций на мировом рынке и создание высокопроизводительных рабочих мест.

ОАО «Минский завод «Калибр» имеет на своем балансе оборудование старше 20 лет, которое морально и физически устарело, однако не утратило своей производственной мощности, находится в работоспособном состоянии, выполняет свои производственные функции. Новое оборудование для промышленной отрасли имеет высокую стоимость, а следовательно, его покупка и внедрение должны быть тщательно спланированы, рассчитан экономический эффект и срок окупаемости, определена целесообразность внедрения. Из-за своей высокой цены у предприятия собственных средств на приобретение нового оборудования недостаточно, а значит, необходимо привлечение инвестиций. Поэтому стратегия модернизации должна быть четко проработана, определен наиболее верный ее вариант реализации.

Модернизация оборудования может развиваться в нескольких направлениях:

– модернизация с целью снижения потерь при производстве, сокращения производственных, трудовых, денежных затрат;

– модернизация с целью повышения качества выполняемых работ.

Таким образом, для ОАО «Минский завод «Калибр» в рамках модернизации оборудования возможно внедрить:

– автоматизированный с программным управлением обрабатывающий центр лазерного раскроя листового металла;

– высокопроизводительное оборудование для SMD-монтажа печатных узлов: автомат для установки ЧИП-элементов на печатные платы или автоматический принтер для нанесения паяльной пасты на печатные платы;

– автоматизированную систему с подвижными пробниками для внутрисхемного и функционального тестирования смонтированных печатных узлов.

Это обеспечит повышение качества и конкурентоспособности продукции, выпускаемой предприятием, для обеспечения роста продаж на внутреннем и внешних рынках, снижение потерь от выпуска некачественной продукции, создание высокопроизводительных рабочих мест, то есть восприятие у руководителей и специалистов осознания экономической целесообразности, возможности эффективных форм обучения и создания предпосылок для новаторства и внедрения инноваций и, как следствие, повышение производительности труда.

Список использованных источников

1. Ефремова, А. А. Факторы и пути повышения производительности труда [Электронный ресурс] / А. А. Ефремова // Киберленинка. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-puti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda/>. – Дата доступа: 09.03.2019.

2. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова, С. В. Малинин ; под ред. В. Б. Бычина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 248 с.

3. Маласова, Я. М. Нематериальное стимулирование сотрудников [Электронный ресурс] / Я. М. Маласова, В. Н. Синюкова // Междунар. студ. науч. вестник». – Режим доступа: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=18998/>. – Дата доступа: 15.04.2019.

4. Никифорова, Л. Х. Проектирование программ нематериального стимулирования / Л. Х. Никифорова // Справочник кадровика: управление персоналом. – 2014. – № 1. – С. 133–137.

5. Коптева, К. В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала [Электронный ресурс] / К. В. Коптева // Киберленинка. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-primeneniya-sistemy-kpi-dlya-motivatsii-personala/>. – Дата доступа: 01.04.2019.

6. Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – М. : Эксмо, 2010. – 170 с.