

УДК 338.24

***В. Н. Гавриленко***

*vlad\_gavrilenko@mail.ru*

*Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины, г. Гомель, Беларусь*

***В. А. Михарева***

*mikhareva@mail.ru*

*Гомельский государственный технический университет им. П. О. Сухого,*

*г. Гомель, Беларусь*

## **МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

Представлено исследование проблем производственного менеджмента на примере структурного подразделения ГПУ НП «Припятский» ЭЛОХ «Лясковичи». Проведенный системный анализ ситуации выявил проблему повышения производительности труда и позволил предложить управленческое решение.

Актуальность темы определяется тем, что анализ производительности труда позволяет определить эффективность использования предприятием трудовых ресурсов и рабочего

времени. Рост производительности труда означает экономию овеществленного и живого труда и является одним из важнейших факторов повышения эффективности производства.

Объектом исследования является экспериментальное лесохозяйственное хозяйство (ЭЛОХ) «Лясковичи», структурное подразделение ГПУ НП «Припятский», а целью исследования – повышение производительности труда на экспериментальном предприятии.

Экономическую эффективность производства, как известно, характеризует повышение производительности труда, которая определяется как уровнем технического состояния производства (несоответствие оборудования техническим нормам, износ, неисправности, поломки), так и персоналом (стаж работы, возраст, квалификация, халатное отношение к работе, отсутствие мотивации).

Для определения наиболее существенных причинно–следственных взаимосвязи между факторами и последствиями, влияющими на рост производительности труда на предприятии, применена методика «Карта времени» [1], которая позволяет на основании оценки группы специалистов определить возможные причины снижения экономической эффективности производственной деятельности и предложить несколько альтернативных вариантов, которые в большей мере могли бы повлиять на повышение производительности труда на предприятии [2].

Применительно к ЭЛОХ «Лясковичи» для повышения производительности труда предложено несколько альтернативных вариантов управленческих решений:

1) мотивация труда работников. Данная альтернатива предполагает стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей;

2) приобретение нового оборудования. Альтернатива предполагает закупку улучшенного оборудования, которое снизит уровень издержек, улучшит выпуск продукции и сможет повысить уровень производительности труда;

3) повышение квалификации работников. Обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов работы с новыми, прогрессивными технологиями;

4) уменьшение затрат на изготовление единицы продукции. Альтернатива предполагает уменьшение издержек продукции, которую выпускает предприятие.

Для обоснования выбора оптимального варианта рассмотрен также вариант не вводить ничего нового, допуская, что ситуация улучшится «сама собой», поскольку в некоторых случаях какое–либо неэффективное управленческое решение не улучшит, а ухудшит ситуацию. В данном случае альтернатива и не снизит уровень производительности труда и не сможет повысить его, но она нужна для обоснования разработанного решения [3].

Выбор был осуществлен по оценочной системе, включающей следующие критерии: целевой – устранить причину основной проблемы; временной – рассмотрение поставленной цели должно быть реализовано в срок не более 1 года; финансовый – затраты, необходимые для устранения основной причины, должны составить не более чем 120 тыс.руб. При реализации оптимального управленческого решения должен быть предусмотрен минимум рисков, в частности утечка персонала и не окупаемость затрат.

Предлагаемая процедура по повышению производительности труда была реализована на основе многоэтапного выбора оптимального управленческого решения и показала, что оптимальным вариантом является покупка нового оборудования для производства оцилиндрованных бревен различного типоразмера и создания 4 рабочих новых мест (оператор оцилиндровочного станка, помощник и 2 сортировщика). Потребуется дополнительный фонд оплаты труда в размере 39213р. с учетом социальных отчислений и обязательных страховых выплат, что составит не более 28 % от ожидаемой годовой прибыли. Следует отметить, что именно альтернатива мотивации труда вновь набираемого персонала получила самые высокие критериальные оценки при принятии управленческого решения.

В результате сетевого моделирования был построен сетевой граф, рассмотрены возможные отклонения сроков выполнения этапов и рассчитаны соответствующие риски.

Сетевой граф показал, что срок, необходимый для выполнения работ, составляет 11 месяцев. На основе рекомендаций теории принятия решений выбран риск 8 %, что соответствует рекомендуемому уровню приемлемого риска. В таком случае был утвержден срок в 12 месяцев [4]. Другими рисками являются возможная незаинтересованность участников в своевременном исполнении работ и рассогласование мнений разработчиков по содержательным вопросам.

Анализ деятельности работников на рабочих местах, а также описание должностных обязанностей проводит начальник участка совместно с заместителем начальника отдела кадров, контроль за выполнением обязанностей осуществляет начальник отдела кадров. За разработкой системы оценки персонала (целенаправленный сбор и структурирование информации о выполнении показателей деятельности) ответственен заместитель начальника отдела кадров. Ответственным за создание системы постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и его переменной части (по результатам труда) является главный бухгалтер. Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников) возлагается на начальника отдела кадров в согласовании с бухгалтерией.

Для снижения первого риска предлагается связать исполнение отдельных работ с премиями и выплатами по результатам труда. Предполагаемые затраты составят 9600 руб.

Для снижения рисков, связанных с рассогласованием мнений разработчиков, является разработка критериев работы, наделение конкретными полномочиями каждого участника плана. Для закрепления ответственности за реализацию принятого решения разработана матрица ответственности менеджеров, отвечающих за определенные этапы работы.

Если говорить об экономической эффективности, то на основании многих исследований производительности труда ее рост должен составить в среднем 7 % [4]. Следовательно, спрогнозировав значения основных показателей экономической деятельности ЭЛОХ «Лясковичи», структурное подразделение ГПУ НП «Припятский», на 2017 г. получим: выручка в случае не реализации предложенного управленческого решения в 2017 г. составит 15464 тыс. руб., в случае реализации предложенного управленческого решения – 15615 тыс. руб. (таблица 1).

Таблица 1 – Сводные показатели экономической эффективности предлагаемого управленческого решения

Показатели	Значение показателей по годам, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.
	2016 г.	2017 г.		
		В случае не реализации управленческого решения	В случае реализации управленческого решения	
Выручка	14980	15464	15615	151
Себестоимость	9902	14456	10367	-409
Валовая прибыль	5078	1008	5248	2199.39
Чистая прибыль	566	504	634.5	130.5

Таким образом, предложенное решение по совершенствованию системы мотивации труда участка по производству оцилиндрованных бревен в ЭЛОХ «Лясковичи» позволит не только повысить производительность труда, но и увеличить экономические показатели деятельности предприятия

#### Литература

1. Лифшиц, А.С. Управленческие решения. М.: КНОРУС. 2011. – 248 с.

2. Пужаев, А.В. Управленческие решения. М.: КНОРУС, 2010. – 185 с.
  3. Рыбакова Л.В., Смолина И.В. Возможности повышения производительности труда на примере ОАО «Зейский лесоперевалочный комбинат», Вестник АМГУ, вып. 27, 2017. – С. 149–154.
- Меддоус. М.. Стенсфилд, Р. Методы принятия решений. М.:Ауднт; ЮИМТИ. 2007. – 575

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ