

единицах, что и продукция. Если вырабатываемая продукция и выработка выражаются в трудовом измерении (нормо-часах), то численность основных рабочих можно определить по формуле:

$$N = \frac{T_{np}}{C_p K_n}, \quad (1)$$

где  $T_{np}$  — трудоемкость продукции, нормо-часы;  $C_p$  — число часов, вырабатываемых в среднем одним работником в течение года;  $K_n$  — коэффициент выполнения норм выработки рабочими;  $N$  — численность основных рабочих.

Основой для расчета трудоемкости производственной программы служат карты трудоемкости каждого изделия, в которых указывается, какое количество нормо-часов по видам работ и разрядам должно быть затрачено на выполнение всех операций по изготовлению данного продукта. Общая трудоемкость производства равняется сумме произведений трудоемкости каждого продукта на их количество по плану.

### Список литературы

1. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Н.А.Сафронова. — М.: Юристъ, 1998. — 584 с.
2. Курс экономики: Учебник / Под ред. Б.А.Райзберга. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 716 с.
3. Грузинов В.П., Масимов К.К., Эриашвили Н.Д. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. В.П.Грузинова. — М.: Банки биржи, ЮНИТИ, 1998. — 535 с.
4. Назарбаев Н.А. Через кризис к обновлению и развитию: Послание Президента РК народу Казахстана // Мысль. — 2009. — № 4. — С. 2–11.

УДК 331.101.6

Т.Б.Казбеков

Карагандинский государственный университет имени академика Е.А.Букетова

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА КАК ОДНОЙ ИЗ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Кәсіпорындағы персоналмен жұмысты басқару жүйесіндегі қызметтер бағыттары топтастырылған. Кәсіпорын менеджментінің функционалдық кіші жүйелерінің бірі ретінде еңбек өнімділігін басқарудың маңызы анықталған. Еңбек өнімділігін басқару үрдісінің функционалдық мазмұны зерттелген. Кәсіпорындағы еңбек өнімділігінің өсу бағдарламасын тиімді жүзеге асыру шарттары бейнеленген.*

*Happens to the group of the directions to activity in managerial system by work with personnel on enterprise. Opens importance of labour capacity management as one of the functional subsystems of management of the enterprise. The functional contents management capacity labour is Studied. They Are Reflected condition to efficient realization of the programs of the growing to power of the labour on enterprise.*

Результаты деятельности любой экономической системы в значительной степени зависят от того, насколько хорошо подготовлены кадры. Действенность всех факторов эффективности производства определяется, в конечном итоге, людьми, так как они являются главным компонентом производства. Все большее значение приобретает раздел менеджмента, который изучает вопросы взаимодействия людей в процессе управления деятельностью хозяйствующей единицы — управления персоналом.

Увеличивается экономическая значимость персонала, ибо человеческий ресурс является важнейшим в потенциале предприятия. Решение многих проблем современной организации зависит от обеспеченности как производства, так и управления квалифицированными и энергичными работниками. Основная задача менеджмента персонала состоит в том, чтобы наиболее целесообразно соединить в процессе производства его трудовые и вещественные компоненты. Менеджмент персонала

включает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие из них: анализ и формирование системы управления персоналом, организация и нормирование труда, организация рабочих мест, охрана труда, планирование потребности в трудовых ресурсах, подбор и расстановка кадров, определение режимов работы, вопросы оплаты труда и льгот, оценка результатов деятельности работников и др.

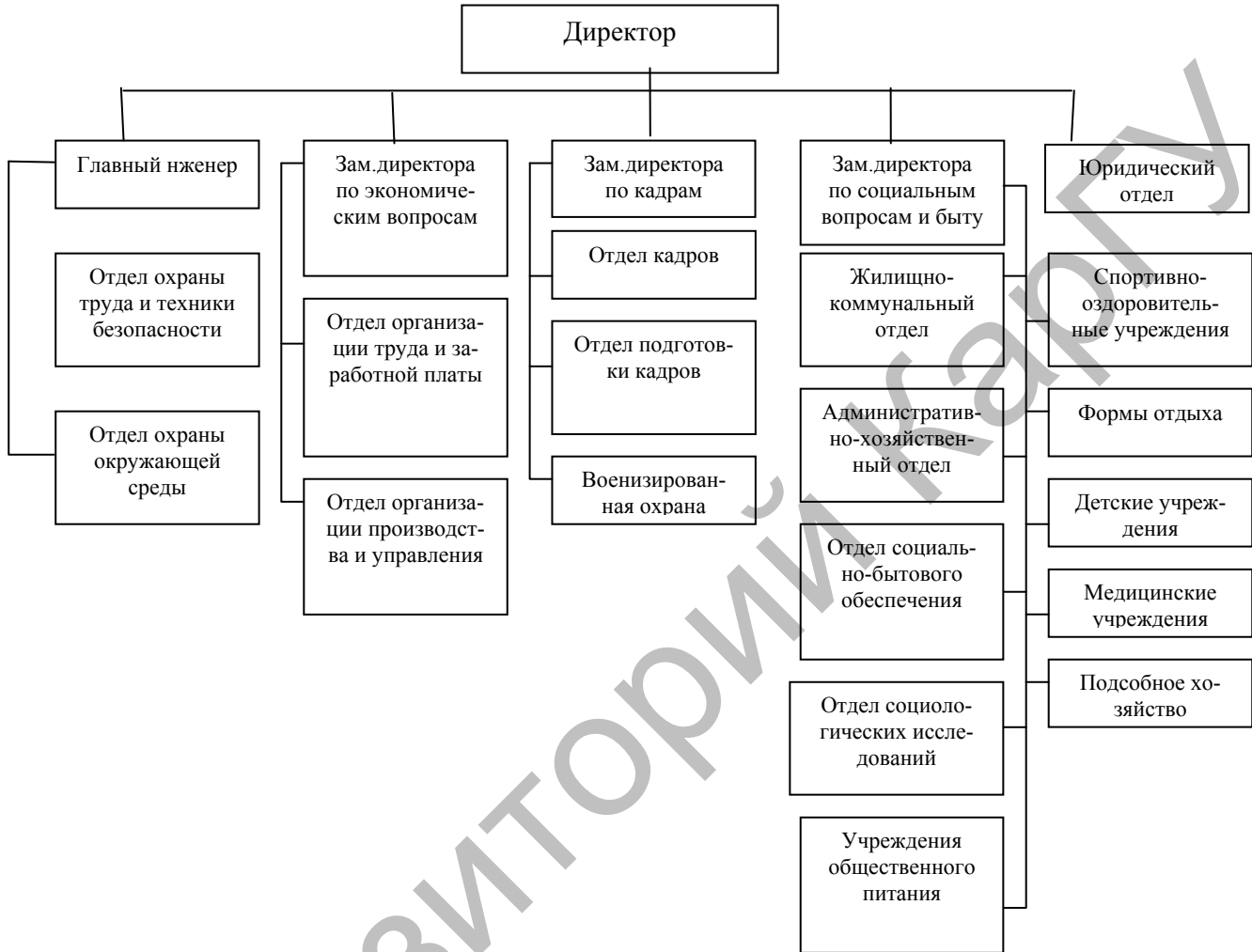


Рис. 1. Структура управления персоналом в организации

Менеджмент персонала включает решение не только кадровых, но и целый ряд социальных, политических, экономических, юридических, организационно-технических проблем. Для их решения в организациях создаются службы и отделы (отдел кадров, отдел труда и заработной платы и др.). Их совокупность и взаимосвязь образуют организационную структуру управления персоналом, представленную на рисунке 1.

Структура службы управления персоналом и количество структурных подразделений зависят от характера и размеров предприятия (фирмы), особенностей выпускаемой продукции, особенностей технологии производства. В малых организациях многие функции выполняются линейными руководителями, в крупных — для решения каждой функции формируются самостоятельные подразделения. Развитие рыночных отношений приводит к изменению и расширению функций управления персоналом. Все большее значение приобретают вопросы социально-психологической диагностики; анализа и регулирования взаимоотношений между работниками и руководством; информационного обеспечения системы кадрового управления; анализа кадрового потенциала и потребности в нем; оценки и подбора кадров на вакантные должности; подготовки и обучения кадров; маркетинга кадров; управления занятостью; изучения рынка трудовых ресурсов; планирования и контроля деловой карьеры; управления профессиональным продвижением; адаптации работников; управления трудовой мотивацией; правовых отношений; психофизиологии и эстетики труда и др.

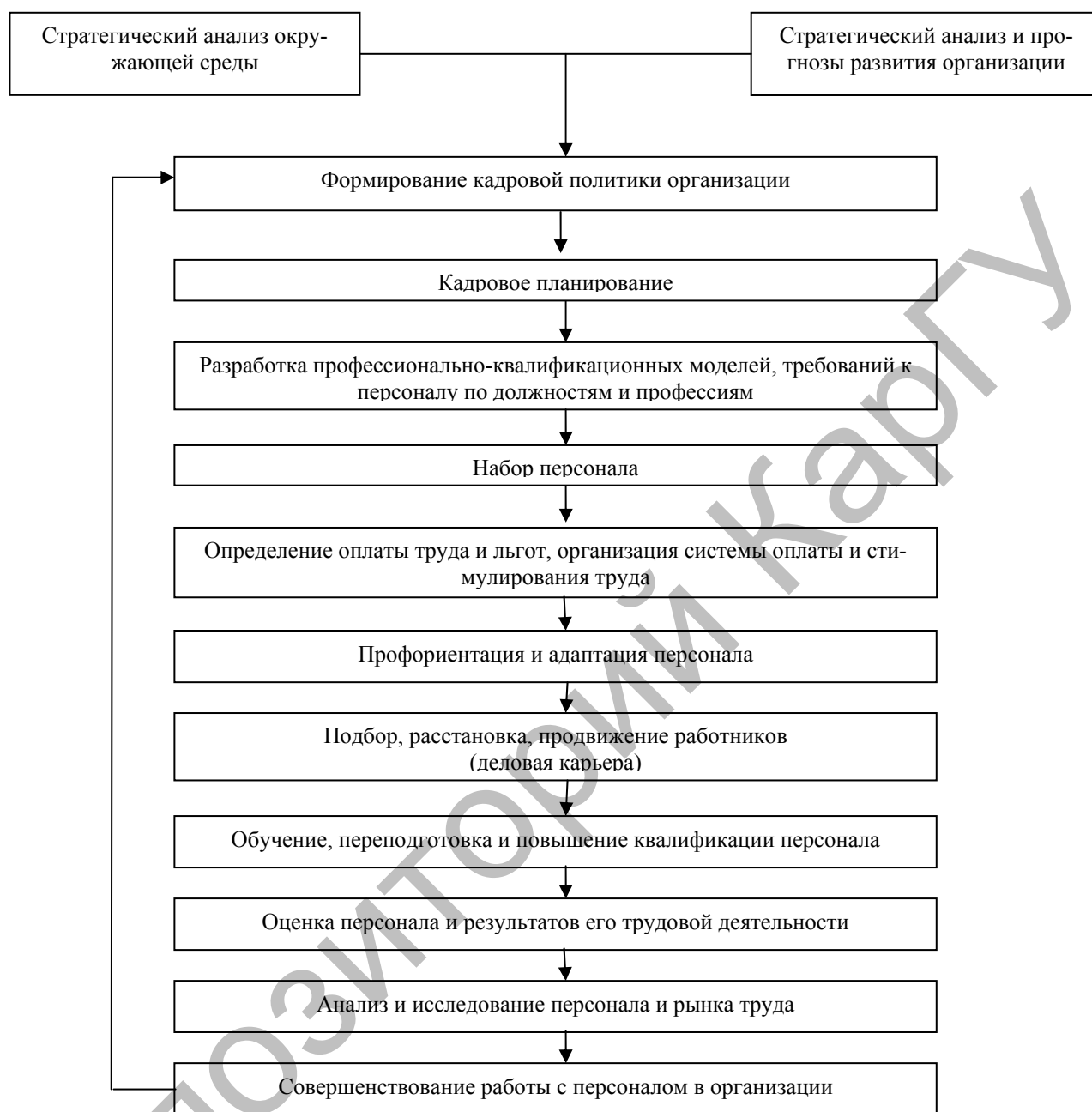


Рис. 2. Основные направления деятельности в системе управления персоналом

Менеджмент персонала включает различные, но тесно связанные между собой направления деятельности, такие как стратегический анализ, кадровое планирование, набор персонала и его расстановка, совершенствование работы с персоналом в организации и другие. Группировка направлений деятельности в системе управления работой с персоналом представлена на рисунке 2.

Многогранные и сложные задачи кадрового менеджмента могут и должны решаться только комплексно, с помощью системного подхода.

Система управления персоналом предприятия включает множество различных функций. Выполнение однородных функций осуществляется специальными подразделениями по работе с персоналом, которые составляют подсистемы общей структуры управления.

Основой концепции менеджмента персонала организации являются возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Важнейшей задачей менеджмента персонала является оценка результатов деятельности работников и повышения эффективности труда. На предприятии эффективность труда характеризуется производительностью труда, которая остается одним из главных показателей деятельности деловых организаций независимо от форм их собственности. Однако в условиях рыночной экономики этот показатель должен сочетаться с высоким уровнем качества продукции, так как только это качество обеспечивает долговременные конкурентные преимущества. Поэтому при определении уровня производительности следует учитывать взаимосвязь этих критериев эффективности производства. Необходимо также иметь в виду, что уровень производительности указывает на результативность менеджмента, выступает в роли первого указателя («пробного камня») его эффективности. Лидерство экономики Японии определяется и качеством продукции, и производительностью, растущей более высокими темпами, чем в США, ФРГ и других государствах. Важнейшим фактором высокой производительности выступает осознание менеджерами степени реализации потенциальных возможностей ее роста на предприятии.

Отсюда следует, что сущностью конкретной функции управления производительностью должно быть выявление реальных возможностей ее повышения и вовлечение в хозяйственный оборот. Таким образом, управление производительностью как одной из функциональных подсистем менеджмента предприятия является воздействием субъекта управления на весь жизненный цикл продукции в целях максимального роста производительности труда [1–4].

Функциональное содержание процесса управления производительностью включает:

- а) измерение и оценку уровня производительности на исходном этапе создания программно-целевого механизма управления ее ростом;
- б) стратегическое программно-целевое и оперативное планирование мероприятий, повышающих производительность;
- в) постоянный и действенный контроль за внедрением программ производительности и (или) отдельных мероприятий;
- г) корректировку, в случае необходимости, реализуемых программ, мероприятий;
- д) измерение и оценку результативности, осуществленных мероприятий и реализованных программ.

В промышленности производительность труда определяется выработкой продукции на одного работающего в единицу времени. Для оценки уровня и динамики производительности труда применяют различные методы: натуральный, стоимостный, трудовой.

При натуральном методе производительность труда определяется делением количества выработанной продукции ( $Q$ ) в натуральных единицах на среднесписочную численность работающих ( $Ч$ ):

$$ч = Q / Ч. \quad (1)$$

Этот метод прост и удобен, дает наиболее правильное представление об уровне производительности труда, но его можно использовать только там, где вырабатывается один продукт (или несколько сопоставимых): на предприятиях нефтегазодобычи, трубопроводах, бурении на отдельных технологических установках нефтеперерабатывающих предприятий.

Большое распространение получил стоимостной метод, по которому производительность определяют делением товарной (ТП) или валовой (В) продукции, произведенной в единицу времени (обычно год), на среднесписочную численность работников:

$$ч = ТП / Ч = \sum Q_i Ц_i / Ч, \quad (2)$$

где  $Ц_i$  — цена единицы продукции.

Этот метод прост, доступен, позволяет учитывать весь ассортимент вырабатываемой предприятием продукции. Существенный недостаток этого метода обусловлен несоответствием цен трудоемкости продукции, так как цена в очень малой степени зависит от затрат труда и складывается под влиянием множества внешних и внутренних факторов.

Наиболее правильное представление об уровне и динамике производительности труда дает трудовой метод, по которому производительность труда характеризуется трудоемкостью продукции  $t_n$ , т.е. затратами труда в человеко-часах ( $T$ ) на производство единицы продукции ( $Q$ ):

$$t_n = T / Q. \quad (3)$$

На практике обычно различают пять условий повышения производительности труда:

- 1) продукция возрастает, затраты остаются неизменными;

- 2) продукция возрастает, затраты уменьшаются;
- 3) продукция остается неизменной, затраты сокращаются;
- 4) продукция возрастает, затраты возрастают, но более низкими темпами;
- 5) продукция сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами, чем продукция.

Программы повышения производительности разрабатывают, как правило, крупные предприятия с расчетом 5–10-летнего срока их реализации. Причем каждая организация формирует собственный план деятельности в этой сфере с учетом своих специфических особенностей. Результативное управление производительностью возможно только в рамках эффективной общей системы управления, т.е. в определенной мере достаточно совершенной. Каждый руководитель, начиная с бригадира, должен иметь план мероприятий по управлению производительностью.

Успех в области повышения производительности возможен лишь в том случае, если в организации на постоянной основе обучают работников, создают организационные и мотивационные предпосылки (бригады производительности, кружки качества и др.) для вовлечения в систематический процесс выявления и решения проблем всего персонала. Линейные руководители, производственный персонал, работники аппарата, руководство фирм должны рассматривать производительность и качество как основные составные части своей работы. Эти преимущества проявляются в высоком уровне коммуникации, координации и кооперации внутриорганизационных систем, активности работников в области нововведений, результативности, прогрессе в направлении качества управления, труда и трудовой жизни.

Мотивация персонала должна базироваться на основных принципах создания надежных и действенных систем стимулирования. Доля прибыли, получаемая за счет роста производительности, должна распределяться между теми элементами организационных систем (фирм, предприятий), которые обеспечивают получение этой выгоды.

Весьма ответственной задачей на предприятии является разработка программ повышения производительности труда. Успех деятельности организации в области производительности в первую очередь зависит от отношения первого руководителя к этой проблеме. Именно его заинтересованность является ключевым моментом успеха. Разработка стратегии и программ роста производительности требует участия широкого круга лиц. Поэтому необходимо считаться с интересами и мнениями ключевых работников системы, стилем руководства и очагами сопротивления. Связано это с тем, что деятельность по повышению производительности протекает в сложных, динамичных конкурентных и рыночных условиях, требует от работников таких качеств, как оперативность, инициатива, подлинная заинтересованность в успехе дела и др.

Условия эффективной реализации программ производительности таковы:

- 1) программа должна пользоваться полной поддержкой со стороны высшего руководства, быть ему понятной;
- 2) внедрение программ должно первоначально базироваться на привлечении сначала высших руководителей, а затем последовательно работников всех уровней организации;
- 3) мероприятия программы должны быть интегрированы в планы различных сфер текущей и перспективной деятельности организации, быть их неотъемлемой составной частью;
- 4) учитывая многофакторный характер производительности, программа должна обеспечивать охват основных проблем результативности функционирования организации, включая действенность (степень достижения целей), экономичность (степень использования ресурсов), качество (степень соответствия требованиям, ценность продукции как функция эксплуатационных характеристик и цены), качество трудовой жизни (реакция персонала на социально-технические условия), прибыльность (степень соотношения между доходами и издержками), нововведения (новые, более совершенные товары, услуги), коммуникацию (взаимодействие и единение персонала вокруг целей организации).

Для успешной реализации процесса разработки и осуществления программы повышения производительности необходим умелый, многоопытный, авторитетный руководитель. Его качества должны проявляться в умении интегрировать усилия всех участников процесса, обеспечивать постоянный и надежный контроль за ходом реализации мероприятий программы, быть приверженным качеству труда и нововведениям.

В заключение подчеркнем, что являясь функцией всей совокупности факторов и условий жизненного цикла продукции (работ, услуг), производительность труда изменяется под их постоянным динамичным влиянием. Это относится к условиям жизнедеятельности деловых организаций как на макро-, так и микроэкономическом уровне.

*Налоговая политика.* Государство должно вводить стимулы для капитальных вложений в эффективное оборудование и технологии.

*Инфляция.* Этот макроэкономический фактор ведет к снижению накоплений населения, а, значит, уменьшению притока долгосрочного капитала в отрасли хозяйства страны. В условиях высокой инфляции цена денег растет, что затрудняет их вложение в производство.

*Международная конкуренция.* Высокий уровень производительности труда в других странах заставляет фирмы, корпорации активно осуществлять меры в этой сфере деловой деятельности. Например, в США на изготовление автомобиля затрачивается в два раза больше времени, чем в Японии. Однако даже японские фирмы не обогнали по уровню производительности наиболее успешные компании США (ИБМ, Мак Дональдс, Хьюлет Паккард и др.).

*Сфера услуг.* Этот фактор двояко воздействует на производительность. С одной стороны, в этой сфере производительность может быть ниже, чем в промышленности, что (в США, например, только 9 % рабочих заняты в промышленности) может сказаться на снижении уровня производительности в масштабах страны. С другой стороны, сфера услуг освобождает работника от множества «домашних хлопот» и этим самым высвобождает его физическую и психическую энергию для более активной и творческой производственной деятельности. Поэтому социальная сфера и качество трудовой жизни постоянно должны находиться в поле внимания руководителей организаций.

*Контроль за качеством.* Система управления качеством должна быть «встроенной» в производственный процесс и базироваться не на всевозможных проверках и инспекциях, а на рабочем контроле в ходе производственного процесса, контроле за поставками материалов и комплектующих не только на предприятии-получателе, но и на заводах-изготовителях для регулирования и координации совместных действий.

Рассмотренные выше факторы — это только некоторые из основных. При комплексной многофакторной оценке уровня производительности и разработке внутрифирменных программ ее повышения следует рассматривать их в целом как систему (технология, проектирование и организация работ, качество в целом системы менеджмента и отдельных ее подсистем, особенно мотивации персонала).

#### Список литературы

1. *Игнатовский П.* Производительность труда — двигатель развития // *Экономист.* — 2004. — № 11. — С. 3–13.
2. *Кардашевский В., Бондаренко А.* Повышение производительности: европейский подход // *Экономист.* — 2000. — № 11. — С. 35–40.
3. *Петров А.Ю.* Экономический анализ производительности труда: Учеб. пособие. — М.: Экономика, 2003. — 128 с.
4. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер с англ. — М.: Прогресс, 1989. — 528 с.