

И. М. Мушкин,
к. т. н., доцент, заместитель генерального директора
Телеуниверситета — декан факультета дистанционного
обучения с использованием мультимедийных технологий МАУП

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПЛАНА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Приведена методика разработки плана повышения производительности. Рассмотрены вопросы, влияющие на производительность труда в период экономического кризиса. Даны практические рекомендации, что можно и нужно сделать, чтобы сохранить экономические показатели предприятия в период кризиса.

The methods of development of increase plan of the productivity is resulted. Questions which influence on the labour productivity in the period of economic crisis are considered. What, that it is possible and needed to do for saving the economic of enterprises' indicators in the period of crisis practical recommendations are given.

В сложный период экономического кризиса, охватившего весь мир, необходимо определяться с путями выхода из сложной экономической ситуации. Известно, что планирование роста производительности труда является для многих предприятий правилом и способствует улучшению экономической ситуации на конкретном предприятии или фирме. Многие фирмы и предприятия с успехом пользуются этим инструментом в прогнозировании своих результатов. Целью планирования роста производительности является:

- расчет основных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия на стадии подготовки и сравнения вариантов проекта плана;
- полный учет эффективности внедрения мероприятий плана технического и организационного развития производства;
- определения роли и заданий отдельных служб, отделов и других производственных подразделов в повышении производительности труда;

— анализ динамики роста производительности труда. От роста производительности труда зависит многие факторы, влияющие на конечные результаты работы предприятия:

- объем выпускаемой продукции;
- качество выпускаемой продукции;
- численность работников;
- уровень оплаты труда работников.

Напомним, что производительность труда — это показатель плодотворности целесообразной деятельности людей. Производительность труда отображает связь между количеством и качеством выпускаемой продукции или услуг с ресурсами, которые были затрачены на их производство. В такой сложной экономической ситуации особая ответственность ложится на топ-менеджмент и непосредственно на разработчиков плана. Из-за отсутствия спроса многие предприятия сокращают объемы производства. Поэтому к

вопросам планирования роста производительности нужно относиться с особенной тщательностью.

Рассмотрим основные этапы, из которых состоит план производительности труда и какие дополнительные материалы и планы требуются для его создания.

Принято, что для подготовки плана производительности труда должны быть разработаны:

- план организационно-технических мероприятий;
- баланс рабочего времени за отчетный и плановый периоды;
- данные опотерях рабочего времени в отчетном периоде;
- сведения табельного учета;
- планы по тренингу персонала и пр.

Имея вышеперечисленные документы, можно приступить к разработке плана. Основные этапы планирования производительности труда таковы:

- анализ уровня и динамики производительности труда в предыдущем периоде;
- выявление резервов повышения выработки продукции в следующем периоде;
- определение ожидаемого уровня производительности труда в текущем периоде;
- создание плана мероприятий по использованию обнаруженных резервов;
- расчет эффективности каждого мероприятия, направленного на повышение производительности труда;
- определение возможного уровня производительности труда в плановом периоде.

Целью анализа производительности труда является оценка уровня и динамики плановых и фактических показателей, выполнения плана из выработки на одного работающего и на одного рабочего, а также определение изменения выработки сравнительно с предыдущим периодом, установление частицы прироста выпущенной продукции в результате повышения производительности труда.

Изменение соотношения между затратами рабочего времени и количеством выработанной продукции характеризует движение производительности труда.

В случаях когда известны норма выработки и планируемый объем работ, рабочее время для выполнения всего объема работ определяется по формуле:

$$F_p = \frac{V}{B_n}, \quad (1)$$

где: — F_p — рабочее время, необходимое для выполнения объема работ за нормами;

— V — объем работ в принятых единицах измерения;

— B_n — плановая норма выработки за единицу рабочего времени.

Уровень и динамика производительности труда определяются сложным взаимодействием факторов: материально-технических, организационно-экономических, социально-психологических.

Также нужно учитывать, что в зависимости от производимой продукции при планировании производительности труда на предприятии могут использоваться разные методы расчета продуктивности труда, такие как натуральные показатели производства (условно-натуральные), стоимостные, нормативно-стоимостные и др. Однако измерение производительности в натуральных единицах практически не применяется через невозможность сравнить производительность труда на разных предприятиях или даже в разных бригадах одного цеха, разнообразия и несравнимости продукции. В связи с этим возможно применять этот самый простой метод только на одном предприятии или бригаде. Этим объясняется повсеместное использование стоимостных показателей.

Так, затраты на предприятии можно выразить следующей формулой:

$$C = N * C_{з.о.} + C_{п} (2),$$

Где, C — общие затраты (смета) за определенный период, грн.;

N — количество готовой продукции в натуральном выражении;

$C_{з.о.}$ — изменение затрат на единицу продукции, грн.;

$C_{п}$ — постоянные затраты за расчетный период, грн.

Хорошие результаты анализа роста производительности труда дает факторный анализ производительности, с помощью которого рассматривают и анализируют показатели изменения экономики с точки зрения отдельных факторов. Факторный анализ роста производительности предусматривает анализ по отдельным элементам с использованием классификации Фишера по основным соотношениям:

- реальная производительность как отношение количества услуг к количеству капитала;

- производительность в стоимостном выражении как отношение стоимости услуг к количеству капитала;

- реальная отдача как количество услуг к стоимости капитала;

- стоимостная отдача, как стоимость услуг к стоимости капитала.

С помощью этой классификации факторов оценивается доход, который может быть получен в будущем.

Во время планирования производительности труда определяют уровень, темпы и факторы его роста.

Нужно также учитывать, что существует большое количество факторов, которые влияют на темпы роста производительности. Факторы, которые влияют на повышение производительности труда, можно разделить на такие:

- усовершенствование управле-

ния на всех этапах производства;

- структурные сдвиги в производстве, то есть изменение частицы отдельных видов продукции в общем объеме производства;

- повышение технико-технологического уровня производства;

- уровень трудовой, общественной и корпоративной культуры;

- уровень подготовки кадров, их квалификация;

- условия труда;

- увеличение объема производства продукции, произведенной за единицу времени при неизменном качестве продукции;

- увеличение массы прибыли;

- сокращение времени производства и оборота продукции.

Разработка плана по труду предшествует изучению данных о фактической численности персонала по должностям. Учитывается информация о выполнении плана мероприятий по повышению квалификации кадров. Изучают причины текучести кадров. Проводят анализ данных о поставках сырья и полуфабрикатов, состоянии готовой продукции на складе, состоянии отгрузки готовой продукции и др.

Чтобы установить численность работников, нужных для выполнения плана, необходимо знать:

- номенклатуру и количество продукции в плановом периоде;

- плановую техническую трудоемкость на каждое изделие плановой номенклатуры;

- коэффициент выполнения норм на основных производственных работах за предыдущий период;

- плановую трудоемкость по функциям обслуживания на каждое изделие плановой номенклатуры;

- плановый фонд рабочего времени одного среднесписочного работника.

Важным фактором роста производительности труда является повышение технического уровня производства, которое достигается за счет комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения передовой технологии, модернизации действующего оборудования, изменения конструкции и технических характеристик изделий, повышения качества продукции, улучшения использования материалов, топлива и других энергоресурсов, внедрения новых, более эффективных видов сырья, материалов и энергоресурсов.

Рассчитывая месячную и годовую производительность труда, следует учесть среднее количество отработанных часов за изменение среднего работником, а также среднее количество явочных дней одного среднесписочного работника в плановом и базисном периодах.

Чтобы рассчитать дневную или годовую (месячную) производительность труда на основе полной трудоемкости, необходимо индекс часовой

производительности труда откорректировать на индекс использования переменного и годового фонда рабочего времени работающих. Определяя повышение производительности труда работников за часовой производительностью, которая рассчитана на основе производственной, или технологической, трудоемкости, необходимо учесть влияние изменения структуры кадров производственных или основных рабочих.

Что же можно и нужно сделать, чтобы сохранить темпы роста производительности труда и экономические показатели предприятия в период кризиса. По мнению автора, нужно:

1. Проанализировать все вопросы, касающиеся затратной части вашего производства. (Эти вопросы не относятся к теме статьи, поэтому подробно не рассматриваются.)

Например, ввести режим повсеместной экономии. Снизить затраты на аренду и на энергопотребление. Применять альтернативные источники энергии. Заменить сырье на новое, более эффективное. Сократить или полностью исключить выпуск бракованной продукции и продукции с отклонениями от технологического процесса — это приводит к дополнительным затратам труда. Отрегулировать вопросы с "логистикой".

2. Пересмотреть кадровую политику. Учитывая все вышеперечисленные факторы, сократить потери рабочего времени. Провести анализ интенсивности и экстенсивности труда. Если у вас возникают сомнения в дееспособности высшего топ-менеджмента, начать изменения нужно с него. Нужно отметить, что, сокращая своих сотрудников, вы теряете уже подготовленный для работы на вашем предприятии квалифицированный персонал. Поэтому с увольнениями не нужно спешить.

3. Повысить продуктивность работы персонала можно, совершенствуя:

- стиль руководства;
- развитие корпоративной культуры;

- внедрение технологий персонального планирования и учета деятельности менеджеров предприятия;

- уровень компетенции;
- мотивационное стимулирование;

- развитие технической базы;
- организацию рабочего места;
- коучинг.

4. Применить новые бизнес-технологии, например, такие как аутсорсинг, в некоторых источниках аутсорсинг, (out — внешний, source — источник) — по-русски переводится "заимствование ресурсов извне". Другими словами, аутсорсинг — это выполнение чужой организацией определенных задач или некоторых бизнес-процессов, обычно не являющихся профильным для бизнеса компании, но, тем не менее, необходимых

для полноценного функционирования бизнеса, как способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения усилий на основном предмете деятельности и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям, что в свою очередь приводит к росту производительности труда.

Аутсорсинг условно разграничивают на два вида — производственный аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов. Производственный аутсорсинг предполагает передачу части производственных процессов или всего цикла производства сторонней компании. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга.

Производственный аутсорсинг позволяет компании,

- сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг. Это важно в условиях кризиса, стремительно изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества;

- увеличить гибкость производства: на небольших заводах проще заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию, при этом использовать дополнительные преимущества от ведения бизнеса на рынках с дешевой рабочей силой;

- возможность использовать чужой высокопрофессиональный опыт, накопленный при решении аналогичных задач, и постоянный доступ к новым технологиям и знаниям. Компания, специализирующаяся на предоставлении определенных услуг, первой сталкивается с возникающими проблемами в данной области, инвестирует в выработку решений задач и развитие соответствующих технологий, в постоянное повышение квалификации своего персонала. Узкая специализация в предметной области позволяет ей обеспечивать надежное и качественное исполнение передаваемой ей на аутсорсинг функции. Благодаря выполнению однотипных операций для множества клиентов поставщик может удерживать конкурентоспособные цены на свои услуги. Для того чтобы обеспечить такое же качество самостоятельно, вашему предприятию необходимы значительные инвестиции в развитие персонала, оборудование, программное обеспечение, а это очень важно при оценке экономической эффективности перехода на аутсорсинг.

Если же сравнивать не просто цену, а смотреть на проблему с точки зрения "цена-качество", то бизнес-модель с использованием аутсорсинга становится предпочтительной;

- переложение ответственности за организацию учета и правильность его ведения на аутсорсинговую компанию. Весь комплекс вопросов бух-

галтерского учета и отчетности решается профессионалами своего дела, при этом детально знающими специфику работы предприятия клиента. Бухгалтерская / аудиторская фирма может найти нетрадиционные решения проблем, возникающих в ходе аутсорсинга, а затем и отстоять их в споре с налоговыми органами или в суде;

- снижается риск принятия ошибочных решений, и возрастают шансы на успех в дискуссиях с налоговыми органами при защите выгодных для клиента решений по тем спорным вопросам, для которых существует двойное толкование действующего законодательства.

- возможность передать в аутсорсинг следующие бизнес-процессы:

- управление персоналом;
- администрирование компьютеров и системотехники;
- программирование;
- охранные функции;
- маркетинг;
- реклама;
- логистика;
- уборка помещений;
- автопарк и водители и пр.

5. Отправным моментом для любого работодателя является получение прибыли. В значительной мере это достигается благодаря сбалансированной системе оплаты труда, которые рассчитаны на длительную карьеру работника. На первый взгляд эти системы простые за своей сущностью, однако достаточно сложно организовать оплату труда в течение всей карьеры таким образом, чтобы в первые годы работник получал зарплату более низкую, чем предельный продукт его труда в стоимостном выражении, а по окончании — наоборот, более высокую. Работник, который получает среднюю зарплату для этого рынка труда, не очень дорожит своей работой, потому что ему просто найти новую работу с такой же зарплатой, но когда на дворе кризис, не все решается растаться с реальной работой. Но если работник знает, что его зарплата высшая (или в перспективе станет выше) среднего уровня, тогда он будет держаться своего места и будет заинтересован в повышении производительности труда. Желание показать себя и победить вынуждает работников соревноваться между собой, демонстрируя свои потенциальные возможности. Но этот способ можно использовать только на небольшом часовом отрезке, которого, по мнению администрации, достаточно, чтобы изменить ситуацию на той или другому участку деятельности. При этом замечено, что чем больший обещанный разрыв в заработной плате, тем эффективнее идет борьба за должность. Подход к выбору персонала на конкурсной основе эффективен, когда борьба осуществляется между лицами, не связанными одна с одной прямыми функциональными связями. Кроме того, ис-

пользуя способ оплаты труда на конкурсной основе, администрация добивается резкого повышения производительности труда. Сложность связана с тем, что работник, как бы его не стимулировали повышением заработной платы, имеет определенный потенциал производительности, и если повышение производительности труда не находится в разумных пределах, то постепенно производительность снижается невзирая на то, что заработная плата растет.

Переобучение или тренинги персонала во время кризиса наиболее важны, только к этому вопросу нужно относиться очень серьезно. Канадские ученые доказали, что на один доллар, затраченный на переобучение персонала в течении года, достигается семь долларов прибыли.

В заключении нужно отметить, что существует ряд методов прогнозирования производительности труда:

- метод гармонических весов;
- метод экспотенциального сглаживания;
- метод построения авторегрессионных моделей;
- метод построения моделей на основе пространственно-временной информации.

Литература:

1. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. — Одеса: ОКФА, 1995. — 96 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 358 с.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник. — Київ: МАУП, 2000. — 243 с.
3. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. — К., КНЭУ, 1997 — 204 с.
4. Погосян Г.Р., Жуков Л.И., Горшков В.В. Практикум по экономике, организации нормированию труда. — М.: Экономика, 1991, — 190 с.
5. Прокопенко И.И. Управление производительностью — К.: Техника, 1991. — 319 с.
6. Калина А.В., Калініна С.П. Менеджмент продуктивності. — К.: МАУП, 2005. — 232 с.
7. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Справа, 1992. — 373 с.
8. Максимцов М. М, Игнатъева А.В. Менеджмент. — М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998. — 342 с.
9. Колосницина М. Г. Экономика труда. — М., 1998, — 154 с.
10. Рошин С.Ю., Разумовла Т.О. Экономика труда. — М.: ИНФРА, 2000. — 398 с.
11. Ломанов У., Уманський О., Харченко М. Про регулювання розмірів фондів оплати праці підприємств виробничої сфери // Україна: аспекти праці. — 2000. — № 2. — С. 9—15.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2008 р.