

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Основные понятия о труде

1.1. Предмет и задачи курса

1.2. Труд как объект социологического исследования

1.3. Население и трудовые ресурсы

1.4. Трудовой потенциал

2. Рынок труда

2.1 Сущность, содержание и структура рынка труда

2.2 Занятость на рынке труда: сущность и формы

2.3 Сегменты рынка труда

2.4 Спрос и предложение на рынке труда

2.5 Безработица

2.6 Государственная политика в области занятости

2.7 Проблемы занятости населения и безработица в Украине

3 Организация труда

3.1 Организация общественного труда

3.2 Организация труда на предприятии. Сущность и составляющие элементы

3.2.1 Формы организации труда

3.2.2 Методы оценки эффективности применяемых форм организации труда

3.2.3 Организация рабочих мест

3.2.4 Организация обслуживания рабочих мест

3.2.5 Рационализация приемов и методов труда

3.2.6 Многостаночное обслуживание

4 Нормирование труда

4.1 Сущность нормирования труда. Его задачи и функции

4.2 Рабочее время, как объект нормирования. Классификация и методы его изучения

4.3 Виды норм труда

4.4 Методы установления норм труда

4.5 Нормативы для нормирования труда

4.6 Качество норм труда

4.6.1 Факторы, определяющие уровень норм

4.6.2 Прогрессивность норм труда

4.6.3 Равнонапряженность норм

4.6.4 Реальность норм

4.7 Нормирование труда обслуживающих рабочих, ИТР и служащих

4.8 Анализ выполнения норм и порядок их пересмотра

5. Персонал предприятия

5.1. Структура и состав работников предприятия

5.2. Наем и отбор персонала

5.3. Трудовая профориентация, адаптация работников

5.4. Управление персоналом

6. Заработная плата работников

6.1. Сущность заработной платы. Структура доходов работников

6.2. Основные функции и принципы заработной платы

6.3. Тарифная система оплаты труда

6.4. Формы и системы заработной платы

6.5. Формирование фонда оплаты труда в промышленном производстве

6.6. Системы премирования

6.7. Методы оценки эффективности новых форм премирования

7. Производительность и эффективность труда

7.1. Сущность производительности и ее роль в экономическом и социальном развитии

7.2. Современное состояние и тенденции изменения уровня производительности

7.3. Факторы и резервы роста производительности труда

7.4. Производительность в условиях рыночной экономики (мировой опыт)

7.5. Концепция повышения производительности экономики Украины в переходный период

7.6. Повышение производительности труда на предприятии

7.7. Планирование и выполнение программы повышения производительности

8. Мотивация труда

8.1 Сущность и основные элементы мотивации труда

8.2 Потребность и интересы как основные определяющие факторы трудовой деятельности

8.3. Ценности и ценностные ориентации в мотивационном процессе

8.4. Основные теории мотивационного механизма

9. Трудовая организация

9.1. Роль и значение трудовой организации

9.2. Социальная структура трудовой организации

9.3. Трудовое поведение, механизм регулирования

9.4. Сущность, показатели, типы и социальная структура трудовых конфликтов

9.5. Причины трудовых конфликтов

9.6. Разрешение трудовых конфликтов

10. Социальное партнерство в сфере труда

10.1. Социальная защита

10.2. Социальные гарантии

ВВЕДЕНИЕ

История развития человечества – это и история социально-экономических отношений, составной частью которых являются отношения труда.

Экономика труда как учебная дисциплина рассматривает закономерности социально-экономической жизни в области трудовых отношений, в том числе специфические формы проявлений категорий труда, таких как занятость, организация труда, производительность труда, заработная плата, мотивация труда.

Экономика труда изучает механизм действия экономических законов в сфере труда, формы их проявления в общественной организации труда. Экономику интересует сам процесс создания стоимости. Для нее важны трудовые затраты на всех стадиях производственного цикла.

Предметом курса «Экономика труда» являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе труда под влиянием различных факторов технического, организационного, кадрового и иного характера.

Целью изучения курса является формирование области знаний в сфере рациональной и эффективной организации труда и его оплаты для задач управления. Подготовка специалиста, профессионально занимающегося предпринимательской, в том числе экономической и маркетинговой деятельностью, предполагает целостное восприятие им определенного круга знаний, владение культурой мышления на основе общечеловеческих, а также правовых и этических норм государства, понимание им роли своей профессии в обществе. Все это предполагает грамотное использование знаний из области экономики труда.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ О ТРУДЕ

1.1 Предмет и задачи курса

Экономика труда как наука изучает не отношения человека к природе сами по себе, не материально-вещественную сторону конкретного труда, а закономерности общественной организации труда в связи с его технической организацией.

На каждой ступени развития человеческого общества создается своя специфическая общественная форма труда. Хотя общественная организация труда изменяется под воздействием социальных условий, в ней можно обнаружить некоторые постоянные общие элементы, обусловленные самой природой человеческого труда.

Для того чтобы процесс труда мог совершаться, необходимо соединить рабочую силу со средствами труда. Способы соединения рабочей силы со средствами труда меняются под воздействием производственных отношений. Но как бы эти способы ни изменялись, привлечение людей к труду остается совершенно необходимым элементом организации общественного труда.

Для того чтобы производить материальные блага, люди вступают в определенные общественно-трудовые связи. Эти связи (разделение, кооперация труда, трудовая дисциплина и т. д.) осуществляются своими особыми методами в каждой социально-экономической формации, но как бы ни менялись эти методы, всегда сохраняется необходимость во взаимном сотрудничестве людей в той или иной форме.

Для того чтобы производство, в основе которого лежит труд, могло совершаться постоянно, необходимо непрерывное воспроизводство рабочей силы. Речь здесь идет как о воспроизводстве отдельного работника — носителя рабочей силы, так и о воспроизводстве коллективной рабочей силы. С этим связаны и определенный характер, и формы распределения общественного продукта.

Как бы ни изменялись формы и методы воспроизводства рабочей силы и распределения общественного продукта, они постоянно остаются моментом общественной организации труда. Каждая социально-экономическая формация характеризуется своими методами осуществления этих требований общественной организации труда, а сами эти методы определяются действием объективных экономических законов.

Таким образом, экономика труда изучает проявление экономических законов в области общественной организации труда, распределения общественного продукта, воспроизводства рабочей силы и определяет методы их использования в практической деятельности для обеспечения неуклонного роста производительности общественного труда с целью повышения уровня жизни трудящихся и всестороннего развития человека.

Выделение экономики труда в самостоятельную научную дисциплину обусловлено потребностями теории и хозяйственной практики. Ведение хозяйства невозможно без познания и использования законов, определяющих научно обоснованную организацию и планирование труда как в масштабе народного хозяйства, так и на отдельном предприятии. Экономика труда призвана теоретически обобщать явления и процессы в области общественного труда и вооружать практику научными методами использования экономических законов и преимуществ социализма в конкретных условиях хозяйственной деятельности.

Экономика труда изучает вопросы общественной организации труда как особое явление в системе единого сложного общественного организма. Поэтому исследуемые экономикой труда закономерности могут быть поняты только в связи с познанием общего механизма действия законов общественного производства, которые раскрывается политической экономией. Именно политическая экономия даст наиболее обобщенное и полное понимание экономических закономерностей. Вместе с тем обособленное исследование вопросов общественной организации труда помогает глубже познать связи и закономерности общественного производства в целом.

Методологической основой экономики труда как науки является диалектический материализм. Это означает, что все изучаемые явления и процессы в области общественной организации труда должны рассматриваться исторически, т. е. в развитии, с учетом изменяющихся общественно-производственных условий. Такой подход прежде всего позволяет правильно установить существенные различия в организации труда, определить преимущества в этой области.

Рассматривая общественную организацию труда в развитии, легко обнаружить остатки прошлого, черты настоящего и ростки будущего. Исторический подход к изучению развития форм труда предполагает учет особенностей в организации труда. Только при этом условии возможно понять и объяснить историческую обусловленность отдельных явлений в области общественной организации труда.

Вместе с тем изучение процессов, происходящих в области общественной организации труда, не может проходить вне учета и связи с другими явлениями и процессами экономической жизни. Так, например, изменения в разделении труда нельзя понять вне связи с развитием техники и организации производства.

Все это позволяет правильно оценивать те или иные явления и делать обоснованные выводы для практической деятельности на будущее.

Эти методологические требования научного исследования осуществляются с помощью ряда средств и методов, которые являются общими для экономических наук. К ним можно отнести методы качественного и количественного анализа, сравнительного анализа и оценки, балансовый метод. В последнее время начинает всё шире применяться экспериментальный метод, позволяющий на ограниченном круге хозяйственных объектов проверить правильность тех или иных теоретических выводов и научных рекомендаций.

Связь экономики труда с другими науками.

В силу своего важного значения и многосторонности труд изучается многими науками. Разумеется, каждая из них имеет свой специфический предмет изучения. Все науки о труде могут быть с известной степенью условности классифицированы следующим образом: социально-экономические - экономика труда, социология труда, статистика труда, нормирование труда; биологические - физиология труда, гигиена труда, психология труда; правовые - трудовое право, охрана труда.

Между экономикой труда и названными науками существует определенная связь, в основе которой лежит единый объект изучения - труд.

Социология труда рассматривает процесс труда в его взаимосвязи с социальными условиями и факторами. Трудовая деятельность работников, их производственная активность зависит не только от конкретных производственно-технических условий, но и во многом от взаимоотношений членов производственного коллектива, руководителей и подчиненных, и ряда других факторов, лежащих вне производственно-технических отношений. Учет этих факторов является необходимым условием правильной организации труда и постепенного его превращения в первую жизненную потребность.

В своих исследованиях экономика труда широко использует статистические данные, характеризующие массовые явления и процессы в области общественной организации труда, а также статистические приемы и способы исследования экономических явлений: группировки, средние, индексы и т. п. Понятно, что и сама статистика труда использует выводы экономики труда о закономерностях развития общественной организации труда. Тесная взаимосвязь этих наук особенно наглядно обнаруживается при планировании труда. В этом случае статистические группировки отчетных данных широко используются в планировании производительности труда, численности работающих, заработной платы и т. п. В свою очередь, разработанные экономикой труда показатели задания плана по труду определяют и круг соответствующих показателей статистической отчетности по труду.

Экономика труда тесно связана с нормированием труда как научной дисциплиной и практической деятельностью. Объективная необходимость нормирования труда вытекает из потребностей социалистического планового хозяйства и обусловлена требованиями организации труда и социалистическим принципом оплаты по количеству и качеству труда. Нормы труда являются исходной базой при планировании производительности труда, численности работающих, совершенствовании форм организации труда на предприятии, а также при определении меры вознаграждения за труд. Вместе с тем и работники нормирования при установлении норм труда и вознаграждения опираются на выводы экономики труда, определяющие экономическую обоснованность и целесообразность мероприятий по нормированию.

Несмотря на решающее значение социально-экономического фактора в организации труда, нельзя недооценивать биологическую, естественную сторону трудовой деятельности и ее роль в организации труда. Процесс труда, взятый как психофизиологический процесс воздействия на силы природы, изучается серией биологических наук: гигиеной, физиологией, психологией. Эти науки вооружают экономиста естественнонаучными методами оценки и совершенствования организации труда и трудового процесса. Естественно, что и сами они согласуют свои выводы и предложения с требованиями экономики труда.

Особое место занимают правовые мероприятия, объединяемые общим термином «охрана труда». Они направлены на обеспечение нормальной и безопасной обстановки в процессе труда. Соблюдение норм и требований охраны труда и техники безопасности, определяемых специальными государственными органами, является обязательным условием правильной организации и повышения эффективности труда.

Все названные общественные и естественные науки изучают отдельные стороны труда. Экономика труда синтезирует и использует выводы этих наук для выработки конкретных методов хозяйственной политики к области труда.

Экономика труда тесно связана с рядом экономических наук. Общее у экономики труда и этих наук - общий объект изучения - расширенное воспроизводство и единая теоретическая основа - политическая экономия. Функциональные и отраслевые экономические науки также занимаются вопросами труда, но лишь в связи с главными вопросами своих наук.

Экономика труда, используя и обобщая опыт отдельных отраслей народного хозяйства, раскрывает общие моменты и своеобразие механизма действия и формы проявления закономерностей общественной организации труда. В планомерно организованном хозяйстве должен быть единый методологический подход при решении вопросов труда, который и вырабатывается на основе научных и практических рекомендаций экономики труда. Однако экономика труда не только «обслуживает» другие экономические науки в своей специфической области, но и сама пользуется их выводами. Так, например, при планировании труда пользуются общими методологическими рекомендациями, которые устанавливает такая наука, как планирование народного хозяйства.

Чрезвычайно важно при изучении проблем труда использовать выводы наук, определяющих пути технического прогресса в народном хозяйстве. Только хорошо представляя себе основные тенденции в развитии техники производства, предвидя и правильно оценивая перспективы технического прогресса, можно найти верное решение важнейших вопросов труда (производительности труда, организации труда и заработной платы, подготовки квалифицированных кадров).

Таким образом, изучение общих закономерностей общественной организации труда и разработка научных рекомендаций по проблемам труда не могут быть успешными на базе одной экономики труда. Для этого требуются широкие универсальные знания, ибо труд - чрезвычайно сложное многогранное явление, труд неотделим от человека, а проблема человека в обществе - важнейшая и центральная проблема как социальных, так и естественных наук.

1.2 Труд, как объект социологического исследования

Труд – это целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей.

При этом:

- 1) люди обеспечивают свое существование;
- 2) создают условия для развития и прогресса общества.

Процесс труда предполагает наличие:

- предмета труда
- средств труда
- технологии
- самого труда как деятельности по приданию предмету труда необходимых человеку свойств.

Предметы труда – это все то, на что направлен труд, что претерпевает изменения для приобретения полезных свойств и удовлетворения тем самым человеческих потребностей.

Средства труда – это то, при помощи чего человек воздействует на предметы труда. К ним относятся основные производственные фонды (ОПФ).

Средства производства – это совокупность средств и предметов труда.

Технология – это способ воздействия на предметы труда, порядок использования орудий труда.

В результате завершения процесса труда образуются продукты труда – вещь природы, предметы или другие объекты, обладающие необходимыми свойствами и приспособленные к человеческим потребностям.

Процесс труда – явление сложное и многоаспектное.

Основные формы проявления труда:

1. Затраты человеческой энергии. Это психофизиологическая сторона трудовой деятельности.

Определяется степенью тяжести труда и уровнем нервно-психологической напряженности, они формируют такие состояния как утомление и усталость. От уровня затрат человеческой энергии зависит работоспособность, здоровье человека и его развитие.

2. Взаимодействие работника со средствами производства. Это организационно-технологический аспект трудовой деятельности.

Определяется уровнем технической оснащенности труда, степенью его механизации и автоматизации, совершенством технологии, организацией рабочего места, квалификацией работника, его опытом, применяемыми им приемами и методами труда.

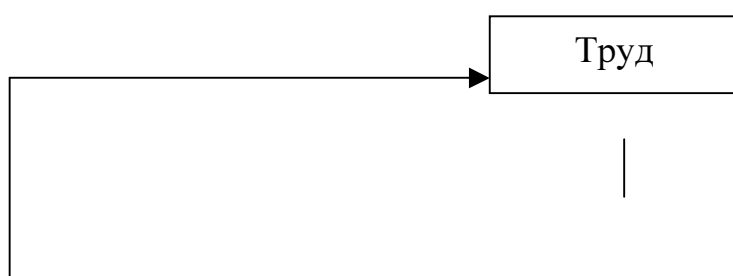
3. Производственное взаимодействие работников друг с другом как по горизонтали (отношение соучастия в едином трудовом процессе), так и по вертикали (отношение между руководителем и подчиненным). Определяет организационно-экономическую сторону трудовой деятельности.

Роль труда проявляется в следующем:

- 1) в процессе труда создаются материальные и духовные ценности
- 2) развиваются сами работники, которые приобретают новые навыки, раскрывают свои способности, пополняют и обогащают знания.

Творческий характер труда находит свое выражение в рождении новых идей, появлении прогрессивных технологий, более совершенных и высокопроизводительных орудий труда, новых видов продукции, материалов, энергии, которые ведут к развитию потребностей.

Идеальная схема воздействия труда на человека и общество представлена на рисунке 1.



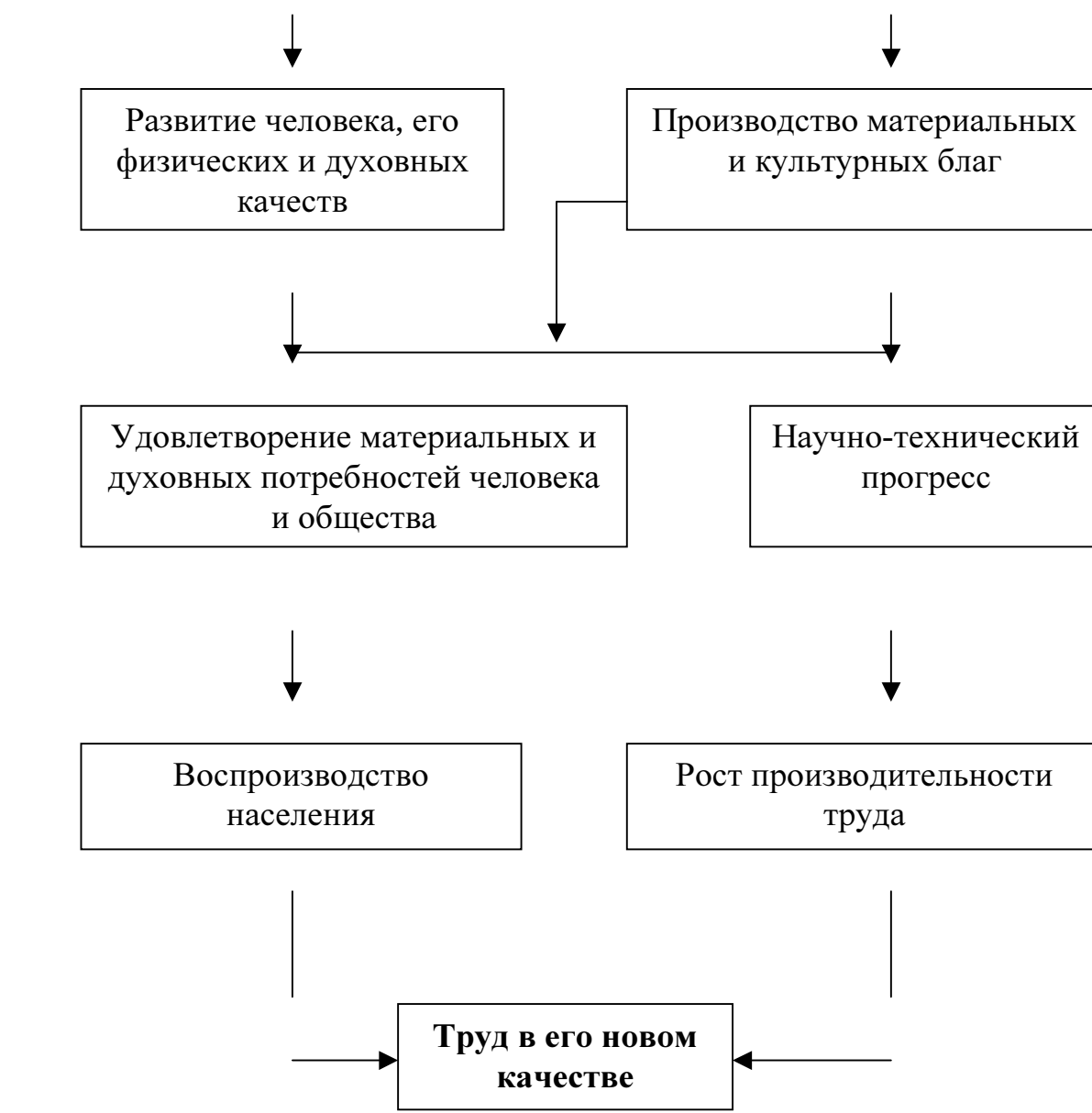


Рисунок 1 – Роль труда в развитии человека и общества

Следует иметь в виду, что подобные процессы подвергаются сильному влиянию политики, межгосударственных и межнациональных отношений. В мире не все так благополучно, как выглядит на схеме. Но, тем не менее, общая тенденция развития человеческого общества направлена в сторону прогресса производства, роста материального благосостояния и культурного развития людей.

Производство материальных благ и услуг предполагает два необходимых компонента:

- материальные ресурсы (сырье, оборудование) с одной стороны, и
- человеческие ресурсы, т.е. работников с профессиональными навыками и знаниями, - с другой.

1.3. Население и трудовые ресурсы

Трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной деятельности.

Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяется системой законодательных актов.

Для уяснения понятия «трудовые ресурсы» необходимо знать, что во-первых, в зависимости от возраста все население может быть разделено на три группы:

- лица моложе трудоспособного возраста (в данное время от рождения до 15 лет включительно);
- лица в трудоспособном (рабочем) возрасте:
 - женщины от 16 до 54 лет
 - мужчины от 16 до 59 лет включительно
- лица старше трудоспособного, т.е. пенсионного возраста по достижению которого устанавливается пенсия по старости: женщины с 55, а мужчины с 60 лет

во-вторых, в зависимости от способности к труду различают:

- трудоспособных и
- нетрудоспособных.

Иначе говоря, люди могут быть нетрудоспособны в трудоспособном возрасте (например, инвалиды I и II группы) и трудоспособны в нетрудоспособном возрасте (например, работающие подростки и работающие пенсионеры по старости).

Исходя из сказанного, к трудовым ресурсам относят:

1) трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте. Нижняя граница 16 лет, верхняя – до 59 лет включительно для мужчин; до 54 лет включительно для женщин. Для некоторых видов профессий верхняя граница ниже – на 5-10 и более лет;

2) работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста, т.е. работающие подростки и работающие пенсионеры;

3) работающие инвалиды I и II группы трудоспособного возраста.

Схема расчета численности трудовых ресурсов представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема расчета численности трудовых ресурсов

В настоящее время термин «трудовые ресурсы», широко применяемый наряду с понятиями «природные и финансовые ресурсы» в планово-централизованной административно-плановой экономике, устаревает, но используется в большинстве случаев по традиции.

Рыночная экономика требует перехода нашей статистики к принятому в международной практике иному учету рабочей силы.

Международная организация труда классифицирует все население страны на:

- 1) экономически активное и
- 2) экономически неактивное.

Экономически активное население (рабочая сила) – это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг.

Численность этой группы населения включает занятых и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относят лиц обоего пола в возрасте моложе 16 лет, 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

а) выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу;

б) временно отсутствовали на работе из-за болезни, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относят лиц в возрасте 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

а) не имели работы и заработка;

б) зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы;

в) занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческие службы занятости, к администрации предприятий, помещали объявления в печати или предпринимали шаги к организации собственного дела;

г) были готовы приступить к работе;

д) проходили обучение или переподготовку по направлению службы занятости.

Для отнесения лица к категории «безработный» необходимо одновременное наличие у него четырёх первых условий.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

Экономически неактивное население – это часть населения, которая не входит в состав рабочей силы

К ней относятся:

- а) учащиеся, студенты, слушатели, курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях;
- б) лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях;
- в) лица, получающие пенсии по инвалидности;
- г) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками;
- д) отчаявшиеся найти работу, т.е. прекратившие ее поиск, исчерпав все возможности, но которые могут и готовы работать;
- е) другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника дохода.

Таким образом, с переходом к рыночной экономике, к свободному труду и запретом конституции труда принудительного, не могут относиться к трудовым ресурсам категории лиц, которых принудительно к труду не привлечешь.

Поэтому реальное значение имеет численность экономически активного населения.

2. РЫНОК ТРУДА

2.1. Сущность, содержание и структура рынка труда

Рынок труда – как составная часть рыночной экономики представляет собой механизм согласования интересов работодателей и наемной рабочей силы.

Главные составные части рынка труда:

- совокупное предложение (П) – охватывает всю наемную рабочую силу из числа экономически активного населения, и
- совокупный спрос (С) – это общая потребность экономики в наемной рабочей силе.

Удовлетворенный рынок труда находится в состоянии, когда совокупное предложение и спрос на труд удовлетворены.

Другая часть в силу естественного и механического движения рабочей силы и рабочих мест – выбытия людей из трудоспособного возраста и вступлении в него; увольнений и переходов на новое место работы, выбытия старых и ввода новых рабочих мест – оказывается свободной (вакантной) и нуждается в соединении предложения и спроса.

Эта свободная часть совокупного рынка труда соответствует понятию рынка труда в узком смысле, т.е. текущему рынку труда, емкость которого определяется количеством вакансий и количеством лиц, занятых поиском работы.

Удовлетворенный спрос – это пересечение множеств совокупного спроса и совокупного предложения.

Не пересекающиеся части этих множеств соответствуют текущему рынку труда, т.е. разность между совокупным рынком и удовлетворенным спросом.

Совокупное предложение – это все категории трудоспособного населения, претендующего на работу по найму (мужчины, женщины, молодежь, пенсионеры), а также лица, желающие трудиться на правах самозанятости или предпринимательства.

Спрос на рабочую силу на совокупном рынке труда определяется числом и структурой рабочих мест, существующих в экономике и требующих заполнения.

Различают:

- эффективный спрос – определяется числом экономически целесообразных рабочих мест, и
- совокупный спрос, который включает в себя также заполнение работниками неэффективных рабочих мест (в целом невостребованные экономикой в связи с сокращением объемов деятельности и т.д.).

Разница между эффективным и совокупным спросом есть излишняя численность занятых, составной частью которых является скрытая безработица. Предложение рабочей силы на текущем рынке труда имеет 3 составляющие:

- лица, не занятые трудовой деятельностью и ищущие работу;
 - лица, намеревающиеся сменить место работы;
- лица, желающие трудиться в свободное от работы или учебы время.

Спрос на рабочую силу на текущем рынке труда выражается потребностью в работниках для заполнения вакантных рабочих мест на условиях основной деятельности или совместительства, а также для выполнения разовых работ.

Текущий рынок труда состоит из 2-х частей: открытый и скрытый рынки труда.

Рассмотрим составляющие элементы текущего рынка труда.

Текущий рынок труда

- 1) открытый рынок труда
- 2) официальная часть открытого рынка труда
- 3) неофициальная часть открытого рынка труда
- 4) скрытый рынок труда
- 5) официальная часть скрытого рынка труда

б) неофициальная часть скрытого рынка труда

Открытый рынок труда – все экономически активное население, фактически ищущее работу и нуждающееся в профессиональной подготовке, а также все вакантные рабочие и ученические места во всех секторах экономики.

Официальная часть открытого рынка труда включает в себя свободную рабочую силу и вакансии, зарегистрированные в учреждениях службы занятости, а также ученические места в системе профобразования (бюджетные и частные учебные заведения).

Неофициальная часть открытого рынка труда – это часть вакансий и учебных мест, которая не охвачена услугами органов трудоустройства, где потребность в трудоустройстве удовлетворяется на основе непосредственных контактов между работодателями и лицами, ищущими работу.

Скрытый рынок труда или «скрытая безработица» - это лица, формально занятые в народном хозяйстве, но которые в связи с сокращением объемов производства или изменением его структуры без ущерба для производства могли бы быть высвобождены.

Официальная часть скрытого рынка труда регистрируется статистикой в виде лиц, находящихся в административных отпусках по инициативе администрации, а также лиц, вынужденных работать неполное рабочее время.

Неофициальная часть скрытого рынка труда определяется косвенным путем с помощью специальных методик.

Взаимосвязь спроса на труд и предложения рабочей силы можно представить графически на рисунке 4.

Кривая спроса на рынке труда показывает, сколько работников хотели получить работодатели на каждой определенной ставке заработной платы при допущении, что цена капитала и уровень спроса на продукт остаются неизменными. Кривая предложения труда рынку указывает, сколько работников могут выйти на рынок на каждом уровне ставки заработной платы при допущении, что заработная плата по другим профессиям остается постоянной. Эти кривые

могут быть расположены на одном и том же графике, и дадут очень интересную информацию.

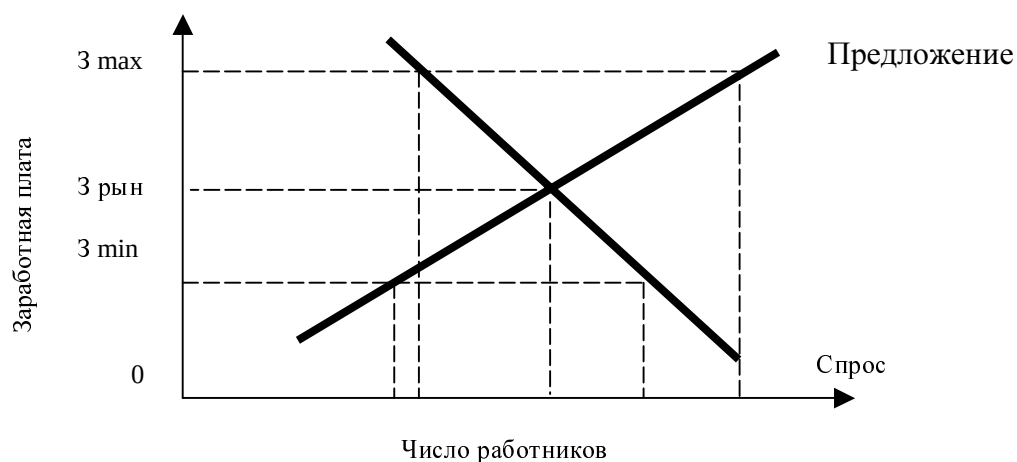


Рисунок 4 – Взаимосвязь реальной заработной платы со спросом и предложением на рынке труда

Спрос на труд со стороны работодателей растет по мере снижения реальной заработной платы (цены труда), а предложение труда растет по мере роста реальной заработной платы. В точке пересечения этих кривых спрос и предложение труда совпадают, и возникает равновесие на рынке труда.

Если цена труда выше равновесной, наблюдается безработица, если ниже, то существует дефицит работников.

2.2. Занятость и безработица на рынке труда: сущность и формы

Занятость – это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход).

Основные принципы занятости:

- Обеспечение свободы в труде и занятости, запрещение принудительного, обязательного труда. Человеку принадлежит приоритетное право выбора: участвовать или не участвовать в общественном труде.

- Создание государством условий для обеспечения права на труд, на защиту от безработицы, на помощь в трудоустройстве и материальной поддержке при безработице.

Различают **5 статусов** занятости для экономически активного населения (включая безработных)

1. Наемные работники – это лица, работающие по контракту (договору).

2. Работающие на индивидуальной основе – лица, самостоятельно осуществляющие деятельность, приносящую им доход.

3. Работодатели – лица, управляющие собственным либо уполномоченные управлять государством, акционерным обществом, хозяйственным товариществом.

4. Неоплачиваемые работники семейных предприятий – лица, работающие без оплаты на семейном предприятии, владельцем которого является их родственник.

5. Лица, не поддающиеся классификации по статусу занятости – безработные, не занимающиеся ранее трудовой деятельностью, приносившей им доход.

Различают несколько видов занятости:

1. Полная
2. Продуктивная
3. Свободная

1. Полная занятость – это обеспеченность профессиональным трудом, который приносит доход личности и достойное существование ему и его семье.

2. Продуктивная занятость: 1) Занятость должна приносить доход, обеспечивающий достойные для человека условия жизни; 2) продуктивная занятость противопоставляется занятости формальной – политика государства

должна способствовать тому, чтобы труд каждого человека был экономически целесообразным, максимально продуктивным для общества.

3. Свободно избранная занятость – право распоряжаться собственной способностью к труду (рабочей силой) принадлежит исключительно ее владельцу. Запрещается любое административное привлечение к труду.

Количественно занятость характеризуется уровнем занятости:

$$Y_3 = \frac{Ч_3}{Ч_H},$$

где $Ч_3$ – доля численности занятых;

$Ч_H$ – общая численность населения.

Экономическое содержание занятости выражается в возможности для работника своим трудом обеспечить себе достойное существование.

Социальное содержание занятости – формирование и развитие личности.

Демографическое содержание занятости – отражает взаимозависимость занятости со структурой населения.

В экономической теории и практике разработана система показателей, которая отражает эффективность занятости.

Существует 4 группы показателей:

1 группа – пропорции распределения ресурсов труда общества по характеру их участия в общественно полезной деятельности.

2 группа – уровень занятости трудоспособного населения в общественном хозяйстве (баланс трудовых ресурсов).

3 группа – структура распределения работающих по отраслям народного хозяйства.

4 группа – профессионально - квалификационная структура работающих. Отражает степень сбалансированности системы подготовки кадров с потребностью экономики в квалифицированных работниках.

Безработица – это социально – экономическое явление, состоящее в том, что некоторая часть активного населения страны какое – то время или постоянно не имеет работы и заработка.

Виды безработицы отличаются причинами их возникновения:

1.Фрикционная безработица связанная с переменой места работы по инициативе самих занятых, которые добровольно ищут более подходящую для себя работу. Такая безработица существует всегда и везде.

2.Структурная безработица вызывается изменением структуры производства под воздействием НТП, появление новых отраслей промышленности и отживание морально устаревших производств. В силу этого возникают диспропорции между предложением и спросом на рабочую силу.

3.Циклическая безработица – самая болезненная – возникает в периоды спада производства, во время экономических кризисов, когда происходит массовое разорение предприятий, залповое сокращение числа занятых.

Основные принципиальные вопросы, связанные с занятостью населения, отражены в законе Украины «О занятости населения». В нем сформированы основные принципы занятости, придающие занятости рыночный характер.

Первый принцип – исключительное право граждан распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду. Принуждение к труду не допускается. Этот принцип предполагает право человека работать там и столько, где и сколько это необходимо ему самому:

Второй принцип занятости – ответственность государства за создание условий для реализации права граждан на труд. В основу политики занятости положен отказ от жесткой регламентации форм и режимов занятости, обязательности труда, и содействие раскрытию интересов и потребностей человека через свободу и добровольность выбора любой сферы общественно полезной деятельности.

На общегосударственном уровне органы управления занятостью населения, представлены национальной службой занятости населения Украины, а также центрами занятости в городах и районах.

В обязанности служб занятости входит:

- Анализ и прогнозирование спроса и предложения на рабочую силу, информация о состоянии рынка труда;
- Учет свободных мест и граждан, обращающихся по вопросам трудоустройства;
- Консультация о возможности получения работы и обеспечения рабочей силой, о требованиях к профессиям и работникам;
- Оказание услуг по трудоустройству;
 - Регистрация безработных, оказание им помощи, включая выплату пособий;
 - Организация разработки программ занятости с предусмострением в них мер социальной защиты различных групп населения;
 - Организация профессионального обучения и переобучение граждан.

Служба занятости имеет право:

- Запрашивать от всех структур информацию о предполагаемых изменениях, результаты которых ведут к высвобождению трудящихся, а также сведения о наличии свободных мест;
- Направлять на все виды предприятий трудящихся по вопросам трудоустройства;
- Направлять не занятых граждан по их желанию на оплачиваемые общественные работы;
- Оплачивать стоимость проф. обучения и переобучения лиц зарегистрированных в качестве ищущих работу;
- Выдавать пособие по безработице, приостанавливать и отменять выплату пособий.

Цель функционирования центров занятости – обеспечение максимального трудоустройства незанятого, ищущего работу трудоспособного населения и высвобождаемых работников, а также их социальная защита.

В Украине создан государственный фонд занятости населения, который об-
разуется за счет обязательных страховых взносов работодателей и заработка
работников.

2.3. Сегменты рынка труда

Сегментация рынка труда – это разделение работников и рабочих мест на
устойчивые замкнутые сектора, зоны, которые ограничивают мобильность ра-
бочей силы своими границами. Сегментами рынка труда являются первичный
и вторичный рынок труда.

Первичный рынок труда – это рынок, для которого характерны стабиль-
ный уровень занятости и высокий уровень заработной платы, возможность
профессионального продвижения, прогрессивная технология, система управ-
ления и т.п.

Вторичный рынок труда характеризуется большой текучестью кадров и
нестабильной занятостью, низким уровнем заработной платы, отсутствием
профессионального продвижения, роста квалификации, наличием отсталой
технологии и техники и отсутствием профсоюзов. Причины разделения рынка
труда на сегменты:

- Различие в уровне экономической эффективности производства;
- Различие в уровне социальной эффективности труда;
- Различие в уровне социальной эффективности производства;

Сегментация рынка труда предусматривает внутренний рынок труда, кото-
рый можно характеризовать как систему социально-трудовых отношений, ог-
раниченных рамками одного предприятия, внутри которого назначение цены
рабочей силы и ее размещение определяются административными правилами и

процедурами. Внутренний рынок труда обуславливается наличием и составом работников на предприятии, их движением внутри него, причинами перемещения, уровнем занятости, степенью использования оборудования, наличием свободных, вновь создаваемых и ликвидируемых рабочих мест. При рассмотрении процессов формирования труда любого уровня важно иметь в виду, что положение работника на нем обусловлено тремя состояниями: степенью подготовленности к работе, поиском работы, предложением на рынке товара рабочей силы; занятостью в трудовом процессе на конкретном месте работы.

Внешний рынок труда – это система социально-трудовых отношений между работодателями и наемными работниками в масштабе страны, региона, области. Он предполагает первичное распределение рабочей силы по сферам приложения труда и ее движение между предприятиями. Внешний рынок труда в значительной степени реализуется через текучесть кадров, он обеспечивает движение работников с одних предприятий на другие и порождает безработицу.

Необходимо отметить, что любая страна формирует свой рынок труда, который учитывает специфику ее экономики. Имеются страны, ориентированные на внешний и внутренний рынки труда. Обычно модель национального рынка формирует: система подготовки, переподготовки кадров, роста квалификации работников, система заполнения вакантных рабочих мест и способов регулирования трудовых отношений и т.п. В этой связи различают несколько наиболее известных моделей рынка труда: японскую, американскую, шведскую.

Японская модель. Для нее характерны система трудовых отношений, основывающаяся на принципе «пожизненного найма», при котором гарантируется занятость постоянного работника на предприятии до достижения им возраста 55-60 лет. Зарботки работников и размеры социальных выплат им прямо зависят от числа проработанных лет. Работники последовательно проходят повышение квалификации в соответствующих внутрифирменных службах и пе-

ремещаются на новые рабочие места строго по плану. Такая политика способствует к воспитанию у работников фирмы творческого отношения к выполнению своих обязанностей, повышению их ответственности за качество работы, формирует заботу о престиже фирмы и внутрифирменный патриотизм. Предприниматели при необходимости сокращения производства, как правило, решают эти проблемы не путем увольнения персонала, а сокращением продолжительности рабочего времени или переводом части работников на другие предприятия по соглашению с ними.

Американская модель. Здесь для рынка труда характерна децентрализация законодательства о занятости и помощи безработным, которая принимается каждым штатом отдельно. На предприятиях действует жесткое отношение к работникам, которые могут быть уволены при необходимости сокращения объема применяемого труда или сокращения производства, продолжительность рабочего времени одного работника не меняется. Работники ставятся в известность о предстоящем увольнении не заблаговременно, а накануне самого увольнения. Коллективными договорами охвачена только третья часть всех работников. Мало уделяется внимания внутрифирменной подготовке персонала, за исключением подготовки специфических для фирмы работников. Продвижение по службе идет не по линии повышения квалификации, а при переводе работника на другую работу. Подобная политика фирм ведет к высокой географической и профсоюзной мобильности работников и к более высокому, чем в Японии и Швеции, уровню безработицы.

Шведская модель. Характеризуется активной политикой государства в области занятости, в результате чего уровень безработицы в этой стране минимальный. Главное направление политики на рынке труда – предупреждение безработицы, а не содействие уже потерявшим работу. Достижение полной занятости осуществляется путем проведения:

- Ограничительной фискальной политики, которая направлена на поддержку менее прибыльных предприятий и сдерживание прибыли высокодо-

ходных фирм для снижения инфляционной конкуренции между фирмами в повышении заработной платы;

- «политики солидарности» в заработной плате, которая преследует цель достижения равной оплаты за равный труд независимо от финансового состояния тех или иных фирм, что побуждает малоприбыльные предприятия сокращать численность работающих или перепрофилировать свою деятельность, а высокоприбыльные фирмы – ограничивать уровень оплаты труда ниже своих возможностей;
- активной политики на рынке труда по поддержке слабоконкурентных работников. Для этого предприниматели получают значительные субсидии;
- поддержки занятости в секторах экономики, которые имеют низкие результаты деятельности, но обеспечивают решение социальных задач.

Сегментация рынка труда позволяет проанализировать причины и факторы, влияющие на мобильность рабочей силы на рынке труда, определить его перспективы. Сегментирование происходит по разным критериям и в зависимости от различных признаков. Их набор может включать следующие разновидности:

- демографические характеристики, которые включают пол, возраст, состав семьи;
- географическое положение (определенный регион, город, район ит.д.);
- социально-экономические характеристики рабочей силы на рынке труда (образование, профессиональные знания, уровень квалификации, стаж работы ит.д.);
- экономические показатели, характеризующие работодателей с точки зрения их финансового состояния, формы собственности, а также показатели, характеризующие наемных работников по их обеспеченности;

- психофизиологические качества работника (личные качества, физическая сила, темперамент, их принадлежность к определенным слоям общества и т.д.);
- поведенческие характеристики с точки зрения мотивации занятости и др.

Подобное изучение составляет содержание маркетинга рынка труда. При его проведении особо выделяют сегменты, в которых сосредоточены малоконкурентные группы лиц, нуждающиеся в работе. Сегментация рынка труда изучается при помощи одно- и многофакторных моделей.

2.4. Проблемы занятости населения и безработица в Украине

Трансформация экономики предусматривает рациональное использование рабочей силы. Но на практике при решении этого вопроса наблюдаются нежелательные социально-экономические последствия, прежде всего, в результате разбалансированности спроса на рабочую силу с ее предложением и территориально-отраслевых диспропорций между инвестициями и рабочей силой.

Современная ситуация на рынке рабочей силы Украины характеризуется усилением негативных тенденций сокращения численности экономически активного населения и его занятости. Стремительно растет незанятая часть населения, уровень и продолжительность явной и скрытой безработицы, снижается жизненный уровень населения и гарантии социальной защиты граждан, а также профессиональная мобильность рабочей силы. Ограничиваются инвестиционные возможности создания новых рабочих мест, расширяется теневой рынок труда, т.е. нерегламентированная занятости.

Ключевыми проблемами территориального уровня являются: достижение оптимальной территориально-отраслевой структуры занятости населения, ста-

билизация рынков рабочей силы, повышение уровня профессионально-территориальной мобильности и развития рыночной инфраструктуры, разработка эффективной системы мер по внедрению активной политики занятости государства в соответствии с потребностями региональных рынков рабочей силы и интересами трудоактивного населения.

Особое значение приобретает оценка рыночной конъюнктуры рынка рабочей силы. Конъюнктура региональных рынков рабочей силы формируется на определенной территории под воздействием совокупности факторов и условий, которые влияют на процессы использования рабочей силы и должна характеризоваться согласованными во времени и пространстве объемами и структурой спроса на рабочую силу со стороны субъектов хозяйствования разных форм собственности и соответствующим предложением трудоактивного населения в трудоспособном возрасте.

Исследование в этом направлении необходимо осуществлять в соответствии с принципами системности, комплектности, регулярности, объективности, точности, экономичности и тщательности.

Целью данного исследования является привлечение инвестиций для создания и развития инфраструктуры специальной экономической зоны и решение проблемы трудоустройства незанятой рабочей силы.

Современная конъюнктура рынка рабочей силы Донецкого региона является трудоизбыточной с низкими уровнем трудовой активности населения и характеризуется диспропорциями в соотношении спроса и предложения.

Рост части населения, не занятого в трудовом процессе, обусловливается высвобождением рабочей силы из производства, несоответствием профессионально-квалификационной структуры рабочей силы современным потребностям рынка, что, в свою очередь сопровождается уменьшением спроса на нее.

Современный этап хозяйствования характеризуется следующими факторами, формирующими спрос и предложение на рынке рабочей силы: демографически развитие (рождаемость, смертность, состояние здоровья, половозрастная

структура населения), государственная политика структурной перестройки экономики, инвестиционная и денежно-кредитная политика, государственная политика приоритетного развития отдельных отраслей и территорий, отраслевые различия в оплате труда и уровнях доходов населения, социальная переориентация экономики, темпы и эффективность проведения разгосударствления и приватизации. Этот перечень постоянно дополняется: появляются новые тенденции, которые потенциально способны влиять на сдвиги в конъюнктуре региональных рынков рабочей силы. *К числу наиболее значимых относится организация на территории Украины специальных (свободных) экономических зон.*

Результаты оценки влияния этих факторов на рыночную конъюнктуру можно использовать не только для анализа причин изменений на совокупном рынке рабочей силы, а и в стратегическом и текущем планировании экономической и социальной деятельности на рынке рабочей силы; установлении требований к качественным характеристикам рабочей силы, а также ее цене; разработке политики занятости (анализ ситуации, динамика спроса, структура рынка, оценка потенциала рабочей силы на рынке и т.д.); определении стратегии, тактики, методов и средств формирования спроса и стимулирования предложения рабочей силы.

В условиях продолжительного сокращения объемов производства и инфляционных процессов проблема анализа и прогнозирования рыночной конъюнктуры приобретает важное значение для разработки обоснованной комплексной системы мэр в отношении содействия достижению полной продуктивной свободной избранной занятости.

Это будет содействовать созданию рациональной и сбалансированной занятости рабочей силы, повышению производительности труда, росту трудовой активности населения, что, в свою очередь, обеспечит эффективное реформирование национального рынка рабочей силы.

В социально-экономическую и демографическую модель рынка труда должна быть встроена инвестиционная модель региона. Возможность регулирования рынка труда достигается изменением соответствующих параметров инвестиционной политики региона.

Переход к активной инвестиционной политике возможен при создании организационного механизма адаптивного отношения к новым условиям на рынке труда. Государственные органы, регулирующие рынок труда, должны нести ответственность за удовлетворение потребностей инвестиционных объектов в трудовых ресурсах относительно не только их количественного, но и качественного состава. Это должно найти отражение в государственной политике занятости.

Необходимо осуществлять инвестиции в поддержку систем жизнеобеспечения и социальной сферы, развитие инфраструктура, в перспективные отрасли и производства, которые имеют наработки на уровне или выше мировых технических достижений или возможность в будущем значительного расширения спроса.

Правильный выбор оптимальных направлений осуществления приватизации должен быть основан на результатах научных исследований. Он, в определенной мере, является гарантом, исключающим нарастанием социальных конфликтов в обществе, а также учитывает сбалансированности вновь созданных рабочих мест и трудовых ресурсов и перелив их в соответствии с объективными законами, регулирующими пропорции и соотношения рынка труда.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

3.1 Организация общественного труда

Основные элементы организации общественного труда сводятся к следующему:

- 1 Организованное привлечение работоспособного населения к труду.
- 2 Общественное разделение и кооперация труда в масштабе государства.
- 3 Общегосударственная система регулирования заработной платы.
- 4 Общегосударственная система подготовки и расширенного воспроизводства рабочей силы.

В рыночных условиях производства все эти элементы организации общественного труда приводятся в действие через посредство товарной формы производства и обмена. Так, например, и привлечение рабочей силы к труду, и оплата труда, и другие элементы организации общественного труда проявляются через куплю-продажу специфического товара – рабочей силы. Рабочая сила так же, как и любой другой товар, имеет потребительную стоимость и стоимость; через стоимость рабочей силы реализуется закон мотивации и оплаты труда.

Все элементы организации общественного труда (в масштабе государства) имеют свой показатель – производительность общественно-определенного труда, то есть оцененного через рынок труда. Затраченный, но не оцененный рынком труд не имеет общественного признания и потребности. Здесь организация общественного труда занята регулированием не всякого труда, а лишь получившего оценку на рынке товаров.

Такая организация общественного труда определяет организацию труда и на отдельном предприятии.

3.2 Организация труда на предприятии. Сущность и составляющие элементы

Организация труда на предприятии представляет собой распределение общего объема работ и установление необходимых пропорций в численности исполнителей, расстановку участников производства и достижение согласованности в их действиях, при которой производительно используется техника, материальные и трудовые ресурсы.

Организация труда на предприятии включает следующие элементы:

- а) формы организации труда;
- б) организация и планирование рабочих мест;
- в) обслуживание рабочих мест;
- г) многостаночное обслуживание;
- д) приемы и методы труда;
- е) режимы труда и отдыха;
- ж) методы оценки эффективности мероприятий научной организации труда.

3.2.1 Формы организации труда

Под формой организации труда понимается объединение работающих в определенной структуре на принципах рационального разделения и кооперации их труда. Под разделением труда понимается специализация работающих на выполнении определенных функций либо их комплекса. Кооперация представляет систему производственных взаимосвязей между группами или отдельными исполнителями в процессе работы.

Глубина разделения и кооперации труда определяется факторами техники, технологии и организации производства, которые постоянно меняются и влияют на формы организации труда через изменение объема и продолжительности выполняемых работ.

Разделение труда имеет границы:

- экономические (учитываются затраты рабочего времени);
- технологические (учитывается время выполнения операций, приемов и др.);
- физиологические (учитывается интенсивность труда);
- социальные (учитывается содержательность труда, удовлетворенность, монотонность и др.).

В промышленности известны следующие виды разделения труда:

- по характеру выполняемых работ (основная деятельность, обслуживание производства, управление);
- по функциональным признакам (по профессиям, специальностям);
- по уровню квалификации и сложности работ.

Совмещение профессий представляет форму кооперации.

Схема классификации показателей, определяющих характер разделения и кооперации труда, представлена на рис.3.1, форм организации труда – на рис.3.2, факторов, определяющих формы организации труда, – на рис.3.3.

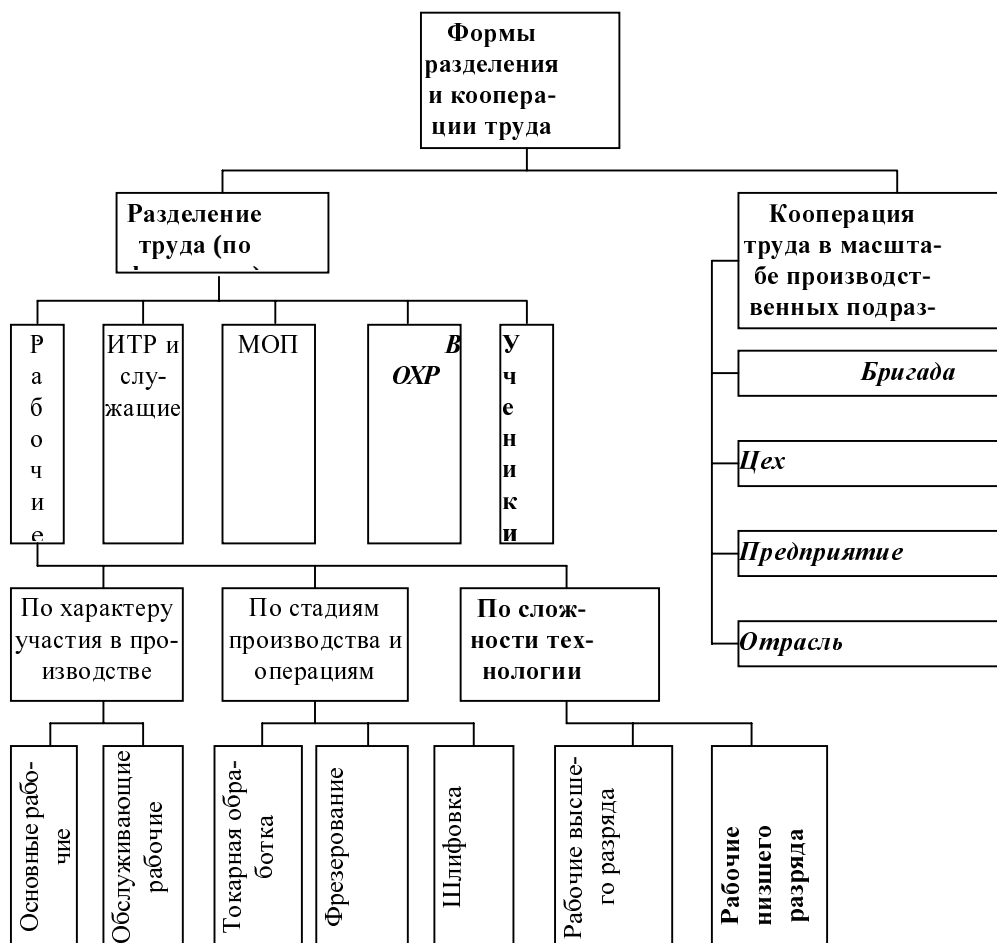


Рисунок 3.1 - Схема классификации показателей, определяющих характер разделения и кооперации труда



Рисунок 3.2 - Схема классификации форм организации труда на предприятиях

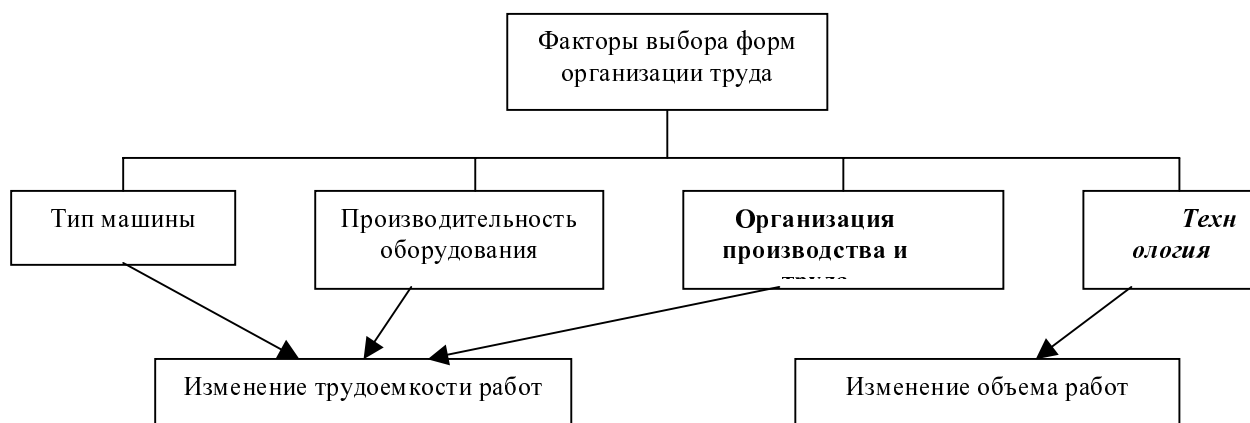


Рисунок 3.3 - Схема классификации факторов, определяющих формы организации труда

3.2.2 Методы оценки эффективности применяемых форм организации труда

Сочетание значений факторов в сложившихся технико-организационных условиях производства изменяет расчетные условия, определяющие формы организации труда. К таким условиям относятся: объем выпускаемой продукции (количество операций) за один цикл, количество выполняемых операций, продолжительность и последовательность их выполнения, режим труда и способ выполнения работ и др.

Наиболее влиятельным фактором является техника и ее параметры. Изменяется техника, последовательно вводятся новые технологии, рационализируется организация производства, нормирование и т.п.

Используя научные методы нормирования труда, исследуется трудовой процесс, проектируются формы организации труда, устанавливаются новые нормы, изменяется уровень оплаты труда (для сдельщиков изменяются сдельные расценки). При проектировании комплексной организации труда устанавливаются нормы времени на каждую операцию и трудоемкость всего комплекса работ T_c :

$$T_c = \sum_{i=1}^m t_i Q_i, \quad (3.1)$$

где m – число операций за цикл;

t_i – норма времени на единицу выработки по каждой операции, ч;

Q_i – объем работ по каждой операции в принятых единицах измерения (шт., т, м, м³ и др).

На комплексных процессах, где применяются нормы выработки, нормативная трудоемкость за цикл T_c рассчитывается по формуле

$$T_c = T_{cm} \sum_{i=1}^m \frac{Q_i}{N_i}, \quad (3.2)$$

где T_{cm} – продолжительность смены, ч;

N_i – норма выработки по трудовой операции (в принятых единицах измерения выработки).

Кроме длительности производственного цикла для оценки эффективности формы организации труда используются такие критерии:

а) баланс затрат сменного рабочего времени, в котором выделяется время основной работы, транспортирования, учета и хранения инструментов, материалов, продукции, контроля качества, обслуживания оборудования и др., а также непроизводительно используемое рабочее время;

б) уровень материальных потерь и брака;

в) уровень и динамика выработки рабочего.

При рациональном разделении и кооперации труда доля основного и вспомогательного времени (оперативного) в сменном балансе возрастает. При этом растет производительность труда (снижается трудоемкость работ). Экономия рабочего времени P_3 устанавливается по формуле

$$P_3 = T_{ц}m' - T_{ц}m'' ,$$

(3.3)

где $T_{ц}m'$; $T_{ц}m''$ – произведение длительности цикла на численность рабочих соответственно при старом и новом разделении и кооперации труда.

Выделение функции, выполняемой на одном рабочем месте, в самостоятельный вид работ целесообразно, когда ее продолжительность равна или больше продолжительности смены. Численность рабочих по каждой функции $Ч$ определяется по формуле

$$\mathbf{ч} = \frac{\mathbf{T}_c}{\mathbf{T}_6 \mathbf{K}_n}, \quad (3.4)$$

где T_c – суммарное время выполнения работы по функции, ч;

T_6 – сменный бюджет рабочего времени каждого исполнителя, ч;

K_n – коэффициент выполнения нормы.

Если $r < 1$, то оправданным будет совмещение функций.

Рассмотрим пример.

На участке работает 6 машинистов по сшивке боковой части картонных коробок. Форма организации труда – индивидуальная. Каждый рабочий выполняет комплекс элементов операции со следующей их продолжительностью и повторяемостью в течение смены (табл.3.1).

Таблица 3.1 – Затраты времени на техническую операцию

Элементы операции	Повторяемость элементов операции за смену(п)	Сменные затраты времени $\sum_i^n t_i$, мин
Намотка шпуль	1	13
Заправка машины	2	4
Подноска заготовок и отнеска продукции	80	140
Сшивка ящиков	2200	200
Время на отдых и личные надобности	-	20
Потери рабочего времени по организационно-техническим причинам	-	43
Итого	-	420

Анализ позволяет сделать следующие выводы:

1 Элемент операции «заправка машины» в виду ее непродолжительности и неповторяемости может быть закреплен за машинистами.

2 Подноска заготовок и относки продукции может быть поручена обслуживающим рабочим «относчикам-подносчикам», механизировав эту операцию.

Численность этих рабочих r_0 составит

$$r_0 = \frac{(T_{ш} + T_{п} + T_{отд}) r_m}{T_{см}} \quad (3.5)$$

где $T_{ш}$ – время намотки шпуль, мин;

$T_{п}$ – суммарное время подноски заготовок и относки продукции на один станок, мин;

$T_{отд}$ – время отдыха, мин;

r_m – численность рабочих (машинистов), чел.;

$T_{см}$ – сменная продолжительность рабочего времени, мин.

$$r_0 = \frac{(13 + 140 + 20) 6}{420} = 2,47 \text{ чел. в смену.}$$

3 Операцию «намотка шпуль» также можно поручить «относчикам-подносчикам».

Тогда сменный объем работ по сшивке ящиков смогут выполнить 3,2 рабочих в смену

$$r_0 = \left[\frac{(200 + 4 + 20) 6}{420} \right]$$

4 За счет устранения потерь рабочего времени (43 мин. на станок) прирост объема времени продукции $\Delta Q_{пр}$ составит

$$\Delta Q_{\text{пр}} = \frac{[6 - (3,2 + 2,47)]420}{0,1} = 1386 \text{ ящиков},$$

где 0,1 – время сшивки, заправки станка и отдыха, приходящееся на 1
ящик $\left(\frac{220 + 4 + 20}{2200} \right)$

5 Это обеспечит увеличение производительности труда $\Delta P_{\text{тр}}$ на 10,5%

$$\left[\left(\frac{1386 + 2200 * 6}{2200 * 6} \right) 100 - 100 = 10,5 \frac{0}{0} \right]$$

6 Подноску заготовок и отнеску продукции можно поручить рабочим более низкого разряда. При этом можно организовать специализированную бригаду, установить единую норму выработки, коллективную систему оплаты труда. Производительность труда за счет совмещения функций и разделения труда возрастет более высокими темпами.

3.2.3 Организация рабочих мест

Рабочее место является первичной ячейкой производственной структуры. Его организация включает рациональную планировку и оснащение всем необходимым для работы.

Под рабочим местом понимается закрепление за исполнителями части производственной площади с находящимися на ней орудиями и средствами труда, соответствующими характеру выполняемых работ.

Важным элементом организации рабочих мест является их планировка. В машиностроении применяются планировки у конвейера:

- однорядные;
- двухрядные;
- зигзагообразные;
- смешанные.

Под планировкой понимается схема размещения на производственной площади предметов и средств труда (оборудования, приспособлений, инструмента, материалов). Рабочее место должно быть оснащено всем необходимым. Под его оснащением понимается совокупность находящегося в его зоне основного технологического и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки, средств сигнализации и т.п.

Рациональная организация рабочего места требует, чтобы конструкция основного оборудования и оснастка обеспечивали безопасные условия труда, удобство смазки, наладки оборудования, уборки, сокращение количества движений, уменьшение усилий и т.д. Важное значение имеет форма рукояток, кнопок, педалей и других средств управления; оснащение рабочего места вспомогательным оборудованием (транспортеры, рольганги, желоба, электро-тельферы, специальные тележки).

Для хранения инструмента, приспособлений, заготовок и готовой продукции каждое рабочее место следует оснастить инструментальными шкафчиками, столиками, подставками, стеллажами, тарой и т.д.

Характер трудовой обстановки на рабочем месте определяют следующие три группы факторов:

- 1 Факторы физических и психических нагрузок. Они измеряются темпом и монотонностью труда, нервным напряжением, определяются техникой и технологией производства. К ним относятся: последовательность выполнения операций; применение приспособлений; механизация и автоматизация труда; методы труда (способы выполнения приемов и движений); разделение и кооперация труда; маршруты движений; организация обслуживания рабочих мест и др.

- 2 Метеорологические факторы: температура, влажность, освещенность, запыленность, уровень производственного шума, вибрации и др.

- 3 Эстетические факторы: цветовое оформление, красота форм, дизайн.

3.2.4 Организация обслуживания рабочих мест

К обслуживающим относятся рабочие, обеспечивающие нормальные условия проведения технологического процесса. Различают техническое, технологическое и организационное обслуживание рабочих мест.

Под техническим обслуживанием следует понимать выполнение трудовых функций по поддержанию оборудования в работоспособном состоянии (проведение планово-предупредительных ремонтов, эксплуатационного ухода, наладки и др.).

Технологическое обслуживание предполагает производственное, транспортное и материально-техническое обеспечение рабочих мест (наладка конвейерной подачи материалов на рабочие места, поддержание в рабочем состоянии других видов транспорта и обеспечение их бесперебойной подачи к рабочим местам, обеспечение электроэнергией, паром, инструментом с запасными частями, вспомогательными материалами, вентиляцией, водоотливом и др.).

Организационное обслуживание имеет целью обеспечить рабочего фронтом работ, необходимой технической документацией и инструктажем, создать ему нормальные психофизиологические и эстетические условия труда и др.

Совершенствование существующей организации обслуживания рабочих мест предусматривает исследование выполняемых работ. Оно осуществляется в следующей последовательности:

- а) составление форм накопления данных;
- б) изучение содержания труда обслуживающих рабочих, продолжительности и методов выполнения операций;
- в) определение характера обслуживания;
- г) изучение влияния основных факторов на уровень и эффективность обслуживания;
- д) проектирование рационального варианта организации рабочих мест.

При этом определяется влияние организации обслуживания на выполнение плана производства и норм труда. Учитываются следующие критерии эффективности организации обслуживания: удельный вес стоимости обслуживания в структуре затрат на производство, доля затрат рабочего времени на обслуживание в совокупных его затратах на производство, определяется влияние структуры затрат рабочего времени обслуживающих рабочих, организации их труда на затраты труда основных рабочих, эффективность использования оборудования или его простои.

Влияние организации обслуживания рабочих мест на эффективность основного производства проверяется по коэффициенту использования оборудования по мощности и по времени. Прежде всего выявляются причины простоев оборудования по вине плохого их обслуживания.

Степень интенсивного использования оборудования (по мощности) характеризуется коэффициентом использования нормы машинного времени, приходящегося на единицу выработки $K_{\text{инт}}$:

$$K_{\text{инт}} = \frac{t_{\text{м.н}}}{t_{\text{м.ф}}}, \quad (3.6)$$

где $t_{\text{м.н}}$ и $t_{\text{м.ф}}$ – машинное время на единицу выработки соответственно по норме и фактически, мин.

Степень использования оборудования во времени характеризуется коэффициентом экстенсивной его загрузки $K_{\text{экс}}$, величина которого определяется по формуле

$$K_{\text{экс}} = K_{\text{год}} K_{\text{сут}} K_{\text{см}}, \quad (3.7)$$

где $K_{\text{год}}$ – коэффициент, характеризующий использование годового фонда времени работы оборудования;

$K_{\text{сут}}$ и $K_{\text{см}}$ – тоже, соответственно за сутки и смену.

$$K_{\text{год}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{пл}}}, \quad (3.8)$$

где $T_{\text{ф}}$ и $T_{\text{пл}}$ – соответственно фактическое и плановое число дней работы оборудования.

При $T_{\text{ф}}=269$ суток; $T_{\text{пл}}=295$ суток

$$K_{\text{год}} = \frac{269}{295} = 0,91 .$$

Коэффициент загрузки оборудования за сутки определяется количеством смен работы оборудования в сутки и продолжительностью смены. Если данный вид оборудования работает в две восьмичасовые смены, то

$$K_{\text{сут}} = \frac{2}{24} \cdot 8 = 0,67 .$$

Степень загрузки оборудования в течение смены зависит от величины его нормируемых остановок, связанных с необходимостью подготовки оборудования к работе, а также поддержания в работоспособном состоянии. На величину $K_{\text{см}}$ влияют также внеплановые простои, вызванные организационно-техническими неполадками. Например, при плановых и внеплановых остановках, составляющих 1 час, и продолжительности смены 8 часов

$$K_{\text{см}} = \frac{8-1}{8} = 0,875 .$$

В нашем примере интегральный коэффициент использования оборудования $K_{\text{экс}}$ составляет:

$$K_{\text{экс}} = 0,91 * 0,67 * 0,875 = 0,53.$$

Степень экстенсивного использования оборудования анализируется путем составления баланса сменного времени на основе данных фотохронометражных наблюдений (табл. 3.2).

Таблица 3.2 - Форма исходных данных для оценки экстенсивного использования оборудования

Вид оборудования и № станка	Ед. измерения выработки	Сменная произво- дительно- ность		<u>Использование сменного времени работы оборудования, мин</u>										
				Машин- ное время		<u>Остановки машины, мин</u>								
						Всего	<u>В том числе по видам</u>							
		по норме	фактически	Подго- товител ьно- заклю- читель- ные	Об слу жи ва- ние		По тех но- ло- гии	Организационно- технические						
								все го	из них по при- чинам					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Одновременно рекомендуется составлять баланс рабочего времени основных и обслуживающих рабочих и сравнивать их, что дает представление о зависимости их работы.

При изучении приемов и методов выполнения ремонтных работ анализируется последовательность разборки и сборки неисправных узлов и механизмов, продолжительность их выполнения, способ замены и ремонта неисправных деталей. Своевременность проведения ремонтных работ характеризуется выполнением их во времени, по объему и качеству и регламенту (графики ремонтов, осмотров, организации работ, технологические инструкции по уходу за оборудованием, паспорта смазки и другая техническая документация).

Для обеспечения рабочего места инструментом, запчастями собираются сведения о нормах расхода, порядке снабжения. Выясняется место расположения склада, частота получения запчастей, частоту возникновения неисправностей и т.п. На основе этих показателей разрабатываются мероприятия по совершенствованию организации обслуживания рабочих мест.

3.2.5 Рационализация приемов и методов труда

Изучение и освоение передовых приемов и методов труда осуществляется по следующим стадиям:

- изучение и обобщение опыта передовых рабочих;
- разработка карты описания передовых методов труда и подготовка информации об этом ;
- внедрение передовых методов труда через школы передового опыта, курсы, семинары и другие способы.

Работа по передовому опыту проводится в соответствии с годовым графиком.

Трудовой процесс изучается двумя основными способами:

- непосредственным наблюдением;
- с помощью регистрирующих приборов.

При изучении приемов и методов труда анализируют содержание трудового процесса в целом и по составляющим его элементам. Расчленение трудового процесса на составляющие элементы позволяет определить влияние отдельных факторов на их продолжительность. Анализу подлежат:

- содержание трудового процесса;
- порядок и последовательность выполнения трудового процесса;

- содержание приемов, методы их выполнения и траектории движений.

При расчленении операции на приемы обеспечивается их разграничение как по назначению, так и по способу выполнения. Устанавливается порядок выполнения приемов. Приемы можно осуществлять последовательно или параллельно. Наиболее эффективным является проектирование комплексного метода работ на основании выбора лучших приемов не у одного, а у нескольких рабочих. Критериями отбора передовых приемов служат:

- наименьшая трудоемкость выполнения;
- минимальная продолжительность;
- качество работы.

Практикой выработаны следующие принципы рационализации движений:

- сокращение количества и протяженности движений;
- совмещение движений (движения обеих рук должны быть согласованными);
- рациональность направлений движений;
- ритм и темп работы.

3.2.6 Многостаночное обслуживание

Многостаночное обслуживание является одним из элементов организации труда, повышающих его производительность и составляет расчетную основу научного нормирования.

Основным условием применения многостаночного обслуживания является возможность сохранения или увеличения выпуска продукции на каждый из об-

служиваемых станков. При этом необходимо также учитывать, что у рабочего с переходом на обслуживание нескольких станков может увеличиться время на обслуживание и подготовительно-заключительные операции на все станки. Поэтому должны быть осуществлены организационно-технические мероприятия по улучшению обеспечения рабочих мест материалами и всем необходимым. Станки должны быть расположены так, чтобы исполнитель не тратил много времени на переходы. Движения, приемы и последовательность их выполнения должны быть наиболее рациональными.

Расчет возможного количества одновременно обслуживаемых станков n определяется по формуле

$$n = \frac{t_m}{t_p} + 1, \quad (3.9)$$

где t_m – машинное время, мин;

t_p – время ручной работы, мин.

Например, процесс обточки детали на токарном станке длится 12 минут.

Из них $t_m=8$ мин; $t_p=4$ мин.

$$n = \frac{8}{4} + 1 = 3 \text{ станка}.$$

Но при этом следует также учитывать экономический эффект от увеличения количества обслуживаемых станков, а именно, не превышают ли потери полученную экономию. В таком случае масштабы многостаночного обслуживания следует снизить.

4 НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

4.1 Сущность нормирования труда. Его задачи и функции

Под нормой труда следует понимать регламентированный при общественно определенных условиях, качестве, продолжительности и напряженности труда прогрессивный и реальный уровень его производительной силы на конкретном рабочем месте. Отсюда применение научных методов обоснования норм позволяет устанавливать соответствие между нормой и общественно определенной мерой труда.

Целью научного нормирования является не только регламентирование затрат рабочего времени на единицу выработки в сложившихся организационно-технических условиях производства, но и выявление рациональных параметров и условий трудового процесса. Здесь проявляется активная роль нормирования в повышении эффективности труда и его организации, что обеспечивает прогрессивность устанавливаемых норм.

Понятие «научное нормирование» шире известного понятия «техническое нормирование», так как научное обоснование норм, кроме учета технических условий регламентирования рабочего времени, предусматривает выявление и использование рациональных вариантов организации труда, психофизиологических методов обоснования напряженности норм труда, обеспечивающих равную степень напряженности труда, использование внутрипроизводственных резервов и создание необходимых производственных условий выполнения таких норм на каждом рабочем месте.

4.2 Рабочее время как объект нормирования. Классификация и методы его изучения

С помощью рабочего времени измеряется продолжительность живого конкретного труда и его производительность. Поэтому экономное расходование рабочего времени в производстве является экономическим законом. В рыночном производстве экономия рабочего времени целесообразна лишь тогда, когда у производителей не залеживается товар, на который нет спроса у потребителей. Поэтому экономия рабочего времени целесообразна лишь там, где устранены диспропорции между производством и потреблением, накоплением и сбытом товара.

Для выявления резервов экономии рабочего времени сравнивается его бюджет по плану и фактически. Расчет и анализ бюджета оформляется в виде баланса рабочего времени, который составляется по предприятию, цеху, участку. Баланс рассчитывается по его элементам по форме, представленной в таблице 4.1.

Таблица 1 - Примерный баланс годового фонда рабочего времени одного рабочего на предприятии

№ п/п	Показатели	Ед. изм .	Фонд рабочего времени	
			по плану	фактически
1	2	3	4	5
1	Календарный фонд времени	дни	365,0	365,0
2	Количество нерабочих дней - всего	дни	104,0	104,0
	В том числе:			
2.1	Праздничные	дни	8,0	8,0
2.2	Выходные	дни	96,0	96,0
3	Календарный фонд времени (с.1-с.2)	дни	261,0	261,0
4	Неявки на работу - всего	дни	30,0	30,0
	В том числе:			
4.1	Очередной и дополнительный отпуск	дни	16,0	16,0
4.2	Отпуск по учебе	дни	4,0	4,0
4.3	Отпуск в связи с родами	дни	2,0	2,0
4.4	Болезни	дни	8,0	8,0
5	Выполнение гособязанностей	дни	2,0	2,0
6	Неявки с разрешения администрации	дни	1,0	1,0

7	Прогулы (по отчету)	дни	-	2,0
8	Целодневные простои	дни	-	3,0
9	Количество рабочих дней в году (стр.3-стр.4-(стр.5;6;7;8))	дни	228,0	223,0
10	Средняя продолжительность рабочего дня	часы	8,2	8,2
11	Номинальный фонд времени (стр.9*стр.10)	часы	1869,6	1828,6
12	Потери рабочего времени	часы	-	13,0
13	Эффективный фонд рабочего времени (стр.11-стр.12)	часы	1869,6	1815,6

На основании баланса затрат рабочего времени рассчитывается плановая численность работающих.

Наиболее значимый показатель рабочего времени, используемый при выявлении внутренних резервов его экономии и для расчета норм, является сменный баланс.

Сменное рабочее время расчленяется и классифицируется по признакам отнесения его к нормируемому времени. В частности выделяются следующие его категории:

1 Нормируемое время:

- подготовительно-заключительное время $T_{пз}$;
- основное время $T_{ос}$;
- вспомогательное время $T_{вс}$;
- обслуживание рабочего места $T_{орм}$;
- время регламентированных перерывов $T_{рп}$;
- время технологических перерывов $T_{пт}$.

2 Ненормируемое время:

- время перерывов по организационно-техническим причинам $T_{оргтех}$;
- время перерывов, зависящих от рабочего $T_{з.р}$;
- время непроизводительной работы $T_{нр}$;
- время посторонней работы (не по профессии) $T_{пр}$.

В нормируемое рабочее время включаются только производительные затраты времени, в ненормируемое – непроизводительные.

Временем подготовительно-заключительных работ называется время выполнения элементов операции, необходимых для подготовки рабочего места, оборудования и исполнителя к выполнению производственного задания.

Временем основной работы (технологической) называется время выполнения технологического задания. В течение этого времени в результате усилий рабочего происходит изменение формы обрабатываемого изделия. Для токаря – это время обточки детали на станке, для фасовщика – время расфасовывания сыпучих материалов и т.д. Время основной работы дифференцируется по элементам операции.

Операция – это часть производственного процесса, характеризующаяся неизменностью средств труда, рабочего места и исполнителей. С изменением одного из условий операция расчленяется на приемы, движения.

Прием – законченное действие рабочего, имеющее целевое назначение.

Движение – часть приема, которая заключается либо в прикосновении рабочего к предмету, либо перемещении рабочего с предметом или без него.

По способу выполнения производственные операции делятся на машинные, машинно-ручные, ручные, аппаратные.

Машинные операции – это операции, когда все рабочие процессы осуществляются машинами, режим работы не зависит от физических усилий рабочего. Рабочий регулирует работу машины. Сюда же может быть отнесена работа у аппаратов.

На машинно-ручных процессах определенная часть работ по обслуживанию машины выполняется вручную.

Ручные работы предполагают выполнение трудовых операций без применения средств механизации.

К вспомогательной работе относятся действия, обеспечивающие выполнение основной работы. Вспомогательные элементы операции либо повторяются при каждой основной операции, либо повторяются периодически. В большинстве случаев эти работы выполняются вручную.

Время основной и вспомогательной работы в совокупности составляет оперативное время $T_{оп}$.

Временем обслуживания рабочего места называется время, затрачиваемое на поддержание рабочего места и орудий труда в рабочем состоянии. Например, регулирование и наладка станка, чистка и смазка машины, уборка рабочего места и другое.

Время регламентированных перерывов включает время на отдых, личные надобности и служебный разговор.

Временем технологических перерывов называется время неустранимого бездействия исполнителей и оборудования, вызванное особенностями технологии выполняемого процесса.

Временем перерывов по организационно-техническим причинам (простоев) называется время бездействия исполнителя или оборудования по причине организационно-технических неполадок и упущений. К ним относятся перебои в снабжении материалами, инструментом, приспособлениями, несогласованность в работе участков, поломки оборудования, неритмичность работы внутрицехового транспорта и другие.

Временем перерывов, зависящих от рабочего, называется время бездействия исполнителя и оборудования по вине самого исполнителя (опоздание на работу, посторонние разговоры, перекуры, сверхнормативный отдых и другие).

Время непроизводительной работы – время работы, не предусмотренной технологическим регламентом (поиски электрослесаря, инструмента, устранение поломок оборудования и т. д.).

Время посторонней работы – время, которое не предусматривается для рабочего данной профессии. При комплексной организации труда такое время может быть включено в состав работы смежных профессий.

В общем виде схема классификации сменного рабочего времени представлена на рис.4.1.

Рабочее время

Рисунок 4.1 - Схема классификации нормируемого рабочего времени при ручных и машинно-ручных процессах (по отношению к исполнителю)

Затраты рабочего времени могут быть изучены посредством наблюдения и измерения на рабочем месте. Измерению подвергаются все затраты рабочего времени на протяжении рабочего дня или его части.

В зависимости от поставленной задачи, способа получения необходимых данных и точности замеров применяются следующие способы изучения затрат рабочего времени:

- а) фотография рабочих процессов;
- б) фотография рабочего дня;
- в) самофотография рабочего дня;
- г) хронометраж отдельных операций;
- д) моментные наблюдения.

Фотография рабочих процессов – это изучение рабочих процессов путем наблюдения за элементами трудового или производственного процесса и фиксирование затрат рабочего времени с помощью часов, хронометра.

Фотография рабочего дня (ФРД) представляет собой комплекс наблюдений и замеров времени на протяжении смены или её части с целью выявления содержания, продолжительности и последовательности выполнения работы по элементам, а так же перерывов в работе. В зависимости от объекта наблюдения

ФРД могут быть индивидуальные, групповые или бригадные. В зависимости от количества наблюдателей различаются так же разновидности наблюдений: дублированные, комплексные, стационарные, маршрутные, пикетные.

Индивидуальная ФРД проводится за исполнителем или оборудованием для получения точных замеров. Бригадная ФРД проводится при изучении работы группы исполнителей, выполняющих общую работу. С ее помощью вскрывается внутренняя зависимость между выполняемыми функциями у исполнителей в производственном процессе и увязываются рабочие процессы в целом по предприятию. В целях выявления «узких» мест в производственном процессе производятся комплексные фотохронометражные наблюдения. При этом выявляется степень влияния работы одних участков на другие.

Такие наблюдения предполагают тщательную подготовку: определение цели исследований, объектов исследования, расстановку наблюдателей, выбор методов наблюдений и способов обработки данных, методов анализа результатов. Маршрутный способ наблюдения производится за движущимся объектом. При затруднениях следования за объектом применяется пикетный способ наблюдения, когда наблюдатели расставлены на конечных или промежуточных пунктах. Для проведения ФРД выдаются специальные формы бланков.

Для изучения рабочего времени также применяется хронометраж. Замеры времени проводятся секундомером или кинокамерой. Хронометражист должен хорошо знать технологический процесс, методы и организацию изучаемых процессов, учитывать объективные факторы, влияющие на элементы трудового процесса, операции. Для обработки хронометражного ряда применяются методы статистической обработки.

4.3 Виды норм труда

На машиностроительных предприятиях применяются следующие виды норм: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания оборудования,

нормативы численности рабочих, ИТР и служащих, а также элементарные нормативы труда, используемые в качестве основных для расчета указанных выше видов норм.

Норма времени – это регламентированные затраты рабочего времени, установленные на единицу выработки (шт./час; т/час и т.д.) одному рабочему или группе рабочих соответствующей квалификации при рациональных производственных условиях и нормальной напряженности труда.

Норма выработки – это регламентированная выработка в принятых единицах измерения (шт., т, м² и др.) в единицу времени (час, смену) при рациональных производственных условиях и нормальной напряженности труда одного или группы рабочих соответствующей квалификации.

Норма обслуживания оборудования – это количество технологического оборудования, производственных площадей или других производственных объектов, обслуживаемых одним или группой рабочих соответствующей квалификации при рациональных производственных условиях, нормальной напряженности труда и установленной продолжительности рабочего дня. Нормы обслуживания применяются при нормировании труда станочников, электромонтеров, слесарей-ремонтников, слесарей-наладчиков, уборщиков производственных помещений и других.

Норматив численности – это численность рабочих определенной квалификации и профессии, установленная для выполнения операций, нестабильных по характеру и повторяемости, или для обслуживания определенных объектов (сдача и прием готовой продукции, укладка и перевозка продукции, прием и отпуск сырья и др.) в рациональных производственных условиях и при нормальной напряженности труда.

4.4 Методы установления норм труда

Составной частью любого вида норм являются нормируемые затраты времени на выполнение операции. Эти затраты времени на операцию или на единицу продукции составляют норму времени, которая является определяющей при расчете других видов норм. Так, в норму времени входят те же виды затрат времени, что и в норму выработки. Поэтому между изменением норм времени и норм выработки существует зависимость: с уменьшением нормы времени увеличивается норма выработки.

Норма времени на партию продукции $H_{вр.п}$ обычно рассчитывается по формуле

$$H_{вр.п} = T_{п.з} + T_{ед}n \quad (4.1)$$

где $T_{п.з}$ – норма подготовительно-заключительного времени на партию продукции, мин;

$T_{ед}$ – норма времени на единицу продукции (предусматривает нормируемые затраты времени основной и вспомогательной работы, обслуживания рабочего места и отдыха), мин;

n – число единиц продукции в партии, кг, шт. и т.д.

По этой формуле можно рассчитать норму общих затрат времени на единицу продукции $H_{вр.ед}$, в мин,

$$H_{вр.ед} = T_{ед} + \frac{T_{п.з}}{n} \quad (4.2)$$

Таким образом, норму выработки $H_{выр}$ можно считать производственной от нормы времени $H_{вр}$. Зависимость между этими величинами можно выразить формулой:

$$N_{\text{выр}} = \frac{T_{\text{см}}}{N_{\text{вр}}}, \quad (4.3)$$

где $T_{\text{см}}$ – продолжительность смены, мин.

Зависимость между нормой времени и нормой обслуживания N_o выражается формулой

$$N_o = \frac{T_{\text{см}}}{T_{\text{обс}}}, \quad (4.4)$$

где $T_{\text{обс}}$ – время обслуживания по норме на единицу оборудования, мин.

Отсюда ясно, что наиболее тщательно обоснованной величиной должна быть норма времени или элементы, ее составляющие.

Рассмотрим формулы расчета норм выработки, применяемые на практике. Основная формула расчета нормы выработки $N_{\text{выр}}$ выглядит так:

$$N_{\text{выр}} = \frac{T_{\text{см}} - (T_{\text{п.з}} + T_{\text{о.р.м}} + T_{\text{т.п}} + T_{\text{л.н}})}{(t_{\text{ос}} + t_{\text{вс}}) \left(1 + \frac{T_{\text{отд}}}{100}\right)}, \quad (4.5)$$

где $T_{\text{о.р.м}}$ – время обслуживания рабочего места, мин;

$T_{\text{т.п}}$ – время технологических перерывов, мин;

$T_{\text{л.н}}$ – время на личные надобности, мин;

$t_{\text{ос}}$ – время основной работы на единицу выработки, мин;

$t_{\text{вс}}$ – время вспомогательной работы на единицу выработки, мин;

$T_{\text{отд}}$ – время отдыха от продолжительности оперативного времени, %.

Норма выработки выражается количеством единиц выпущенной продукции: тонны, килограммы, штуки, квадратные метры и т. д.

На участках, где применяются машины непрерывного действия, норму выработки можно рассчитать по формуле

$$H_{\text{выр}} = QT_{\text{см}}k, \quad (4.6)$$

где Q – часовая производительность оборудования, т, м² и т.д.;

k – коэффициент, учитывающий нормируемые остановки машины, связанные с ее обслуживанием, уборкой транспортных средств и др.

Расчет норм выработки на поточных автоматических линиях производится с учетом рациональных режимов работы оборудования в составе линии, должной организации обслуживания и регламентированных перерывов. При этом устанавливаются нормы выработки, времени и обслуживания.

Расчет нормы выработки для бригады, обслуживающей расфасовочный автомат или другие машины циклического действия, производится по формуле

$$H_{\text{выр}} = \frac{T_{\text{см}}}{t_{\text{н.ц}}} P, \quad (4.7)$$

где P – объем продукции, выпускаемой за 1 цикл (в принятых единицах измерения выработки);

$t_{\text{н.ц}}$ – нормируемые затраты времени на один цикл, мин.

Нормируемые затраты времени на один цикл рассчитываются по формуле

$$t_{\text{н.ц}} = T_{\text{ц}} + t_{\text{п}}, \quad (4.8)$$

где $T_{\text{ц}}$ – машинное время выполнения одного цикла, мин;

$t_{\text{п}}$ – нормируемые перерывы в работе машины, приходящиеся на единицу выработки, устанавливаемые на основе фотохронометражных наблюдений, мин.

Нормы обслуживания устанавливаются, исходя из рационального графика обслуживания. В случае обслуживания одним рабочим аппаратов-дублеров норму обслуживания $H_{\text{обс}}$ рекомендуется устанавливать по формуле

$$H_{\text{обс}} = \frac{T_{\text{см}} - T_{\text{отд}}}{T_3} K_0, \quad (4.9)$$

где T_3 – время занятости аппаратчика обслуживанием одного аппарата в течение смены, включая переходы и обслуживание рабочего места, мин;

K_0 – коэффициент, учитывающий микропаузы в работе и возможные отклонения фактического времени занятости от его средних значений.

На отдельных участках производства для рабочих, занятых подготовкой, проведением и завершением аппаратурного процесса, целесообразно определять нормативы численности $H_{\text{ч}}$ по формуле

$$H_{\text{ч}} = \frac{\sum H_{\text{вр}}}{T_{\text{см}}}, \quad (4.10)$$

где $\sum H_{\text{вр}}$ – сумма норм времени на выполнение заданной программы работ за смену с учетом времени на отдых и личные надобности, мин.

Основными величинами, определяющими уровень норм выработки, являются нормативы оперативного времени.

Наибольшее число факторов влияет на продолжительность оперативной работы, поэтому она наиболее часто изменяется. Другие виды нормируемого времени сравнительно постоянны и составляют при машинных, автоматических или аппаратурных процессах время нормируемых перерывов в работе.

Различные формулы расчета норм выработки можно свести к наиболее простой ее структуре:

$$H_{\text{выр}} = \frac{T_{\text{о.н}}}{t_{\text{о.н}}}, \quad (4.11)$$

где $T_{\text{о.н}}$ – норма оперативного времени в смену;

$t_{o.n}$ – норма оперативного времени на единицу выработки.

Коэффициент, характеризующий долю нормируемых затрат времени в сменном балансе, можно установить по формуле

$$k = \frac{T_{cm} - T_{o.n} \left(1 + \frac{T_{отд}}{100}\right)}{T_{cm}}. \quad (4.12)$$

Тогда продолжительность сменного оперативного времени будет равна произведению T_{cm} на k .

Отсюда формула расчета нормы выработки может иметь вид

$$N_{выр} = \frac{T_{cm} k}{t_{o.n}}. \quad (4.13)$$

Для машинных и аппаратурных процессов нормы выработки могут быть рассчитаны по формуле

$$N_{выр} = T_{cm} k P, \quad (4.14)$$

где P – норма часовой производительности оборудования в принятых единицах.

4.5 Нормативы для нормирования труда

Элементарные нормативы времени представляют собой регламентированную продолжительность выполнения приемов или элементов операции ручной или машинно-ручной работы, приемов по управлению и обслуживанию машин

и автоматов. Нормативы времени рассчитывают по материалам фотохронометражных наблюдений, обобщают по соответствующим категориям затрат рабочего времени и включают в формулу расчета норм выработки или норм времени.

Нормативы режима работы оборудования предназначаются для установления величин затрат машинно-автоматического времени и определяются на основании специальных исследований. Эти нормативы позволяют установить наиболее выгодный режим работы оборудования в зависимости от типа оборудования, мощности главного двигателя, режущего инструмента, свойств изготавливаемой продукции и других факторов. Нормативы режима работы оборудования устанавливаются на машины непрерывного и циклического действия с принудительным ритмом.

4.6 Качество норм труда

4.6.1 Факторы, определяющие уровень норм

Качество устанавливаемых норм труда характеризуется степенью их научного обоснования. При этом должны применяться рассмотренные выше методы расчета нормативов и норм, а также учитываться все факторы, определяющие их величину. К таким факторам относятся: производительность технологического оборудования; рациональность планировки, организации и обслуживания рабочих мест; обеспеченность материалами, транспортными средствами, энергией; санитарно-гигиенические и психофизиологические условия труда, освещенность, состояние вентиляции; уровень квалификации рабочих, производственные навыки, умение, стаж работы и др.

Принципиальная схема классификации таких факторов приведена на рис.4.2.

Качество действующих норм труда зависит не только от правильного выбора и классификации факторов, но и от точности определения степени влияния их

на результаты труда, от количества градаций по каждому фактору и предельных значений интервалов градаций.



Рисунок 4.2 - Принципиальная схема классификации факторов, влияющих на уровень нормируемых затрат труда производственных рабочих

4.6.2 Прогрессивность норм труда

Прогрессивность норм характеризует установленный научными методами уровень норм, базирующийся на рациональном способе осуществления трудового и производственного процесса, физиологически обоснованном режиме труда и отдыха, оптимальном режиме работы оборудования. Для обоснования прогрессивности норм используют экономические методы оценки эффективности организации производства и труда, которые составляют расчетную основу норм. Используются также методы комплексного анализа, расчета и обоснова-

ния нормативов и норм (аналитически-расчетный метод, методы статистического анализа, линейного программирования и др.).

Критерием оценки повышения степени прогрессивности норм является рост экономического эффекта технико-технологического совершенствования производства, определяемый с использованием метода приведенных затрат и других методов. Мероприятия по совершенствованию техники, технологии, организации производства и труда, составляющие расчетную основу разработки норм, повышения их прогрессивности, рассмотрены были нами ранее.

4.6.3 Равнонапряженность норм

Под равнонапряженностью норм понимается научно обоснованный (регламентированный) в заданном масштабе времени темп работы исполнителя или состояния его психофизиологических функций, обеспечивающих в определенных производственных условиях устойчивую работоспособность исполнителя, качество труда и необходимую выработку продукции. На практике обоснование равнонапряженности норм обеспечивается по показателям динамики работоспособности, состояния психофизиологических функций исполнителя, темпа труда, продолжительности и структуры времени отдыха и распределения его по смене.

Обеспечение установления равнонапряженности норм позволяет сопоставлять нормы на трудовых процессах с различным технологическим содержанием труда и состоянием его производительной силы. Обоснованные по интенсивности труда нормы являются эталоном для оценки напряженности различных действующих норм и самого труда в практике предприятий. Обычно равнонапряженными нормами являются отраслевые нормы.

С целью обоснования равнонапряженности расчетных норм используется следующий комплексный подход:

а) путем сопоставления динамики работоспособности определяется оптимальный темп работы, а также оптимальная производительность оборудования;

б) с учетом динамики изменения основных психофизиологических функций по соответствующей этому кривой работоспособности и изменения технико-экономических показателей определяется рациональный режим труда и отдыха;

в) норма времени отдыха в масштабе смены определяется как сумма пауз в разные отрезки времени;

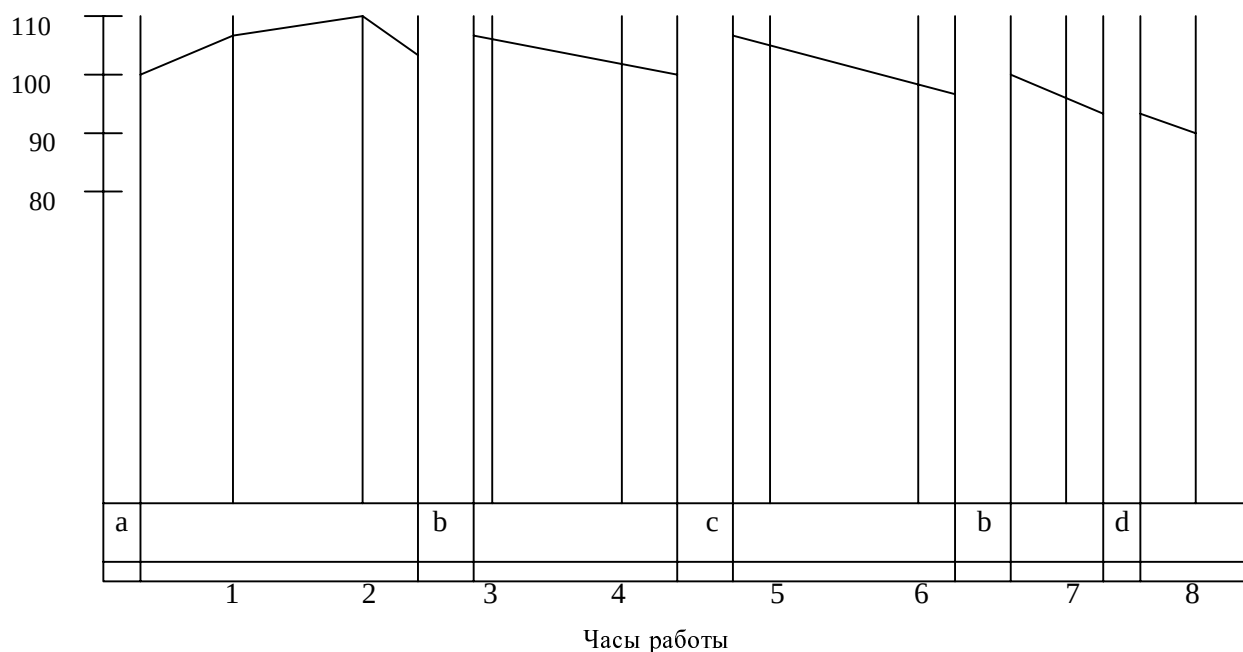
г) динамика основных психофизиологических функций оценивается по таким показателям, проводимым по фазам рабочего периода: пульс, артериальное давление, тремор (дрожание) рук, рефлекторная реакция и ее скорость, точность и скорость выполнения буквенного или цифрового стандартного испытания и др. Этим показателям соответствуют методы их измерения: пульсометрия, измерение артериального давления, тремометрия, рефлексометрия, измерения минутного объема крови и др.

Чтобы иметь возможность количественно сравнивать данные ответов по тестам и проведенных экспериментов, результаты выражают в относительных показателях (в процентах). В частности определяется отношение абсолютных величин во время замеров по каждому часу к соответствующей им среднесменной величине, принятой за 100%. Это позволяет стандартизировать эти показатели.

Темп работы оценивается количеством рабочих движений в единицу времени. На выполнение одного рабочего движения затрачиваются физические усилия (количество физической и нервной энергии). Отсюда темп работы и затраты энергии на его выполнение равноценны понятию напряженности труда в заданном масштабе времени, а регулирование темпа, времени отдыха и распределение его по смене являются способами регулирования напряженности труда, снижения утомляемости. Работоспособность же является обратным показателем утомляемости.

Пример построения типового графика работоспособности и трудоемкости продукции, а также режима труда и отдыха приведен на рис.4.3.

Уровень работоспособности, %



а- подготовительно-заключительные операции; б - перерывы по 10 мин; с – обеденный перерыв; d – производственный перерыв – 5 мин.

Рисунок 4.3 - Динамика работоспособности по психологическим показателям работающих и трудоемкости единицы выработки, и рекомендуемый режим труда и отдыха

Из рис.4.3 видно следующее:

- 1) между работоспособностью и трудоемкостью изделия существует закономерная обратная зависимость. Чем выше работоспособность, тем ниже трудоемкость;
- 2) в первые 2 часа работы работоспособность нарастает. Затем, по мере накопления утомления кривая работоспособности снижается, трудоемкость, соответственно, растет;

3) рациональное размещение по смене перерывов на отдых позволяет снизить нарастающее утомление и повысить работоспособность;

4) на отрезках резкого спада кривой работоспособности вводятся регламентированные перерывы, что позволяет также стабилизировать уровень трудоемкости изделий.

Полученный в рамках данного графика и режима труда уровень трудоемкости изделия принимается в качестве нормативного, т.е. составляет расчетную основу нормативов.

Соответственно уровню работоспособности, принятому в расчет равнонапряженных норм, устанавливаются эталонные значения психофизиологических показателей. При выборе эталонных значений важно удлинять период устойчивой работоспособности. Чем выше уровень и продолжительность устойчивой работоспособности, тем более рациональной можно считать организацию трудового процесса. Средний уровень психофизиологических показателей при устойчивой работоспособности принимается в качестве нормативного.

Время устойчивой работоспособности оценивается коэффициентом устойчивой работоспособности $K_{ур}$:

$$K_{ур} = \frac{t_{ур}}{T_{см}}, \quad (4.15)$$

где $t_{ур}$ – период устойчивой работоспособности, мин;

$T_{см}$ – сменная продолжительность рабочего дня, мин.

Психофизиологической и экономической наукой установлены следующие закономерности проявления механизма утомляемости (работоспособности):

1 Сущность механизма утомляемости или динамики работоспособности исполнителя заключается в защитной реакции центральной нервной системы, подающей команды нервно-мышечному аппарату в результате накопления ин-

формации, т.е. происходит так называемое нарушение устоявшегося динамического стереотипа.

2 Дневная работоспособность разделяется на несколько фаз:

- а) период вработываемости: длится в начале работы до получаса;
- б) период устойчивой работоспособности: длится 2-3 часа;
- в) период снижающейся работоспособности: длится в последующие часы работы;
- г) период внезапного порыва, когда перед завершением работы работоспособность внезапно повышается.

3 Утомление является естественным результатом труда. Но оно должно иметь грань, за которой не наступают патологические изменения в организме и здоровье человека, т.е. когда нарастание утомления не компенсируется отдыхом и работоспособность не восстанавливается. Поэтому нормировщики, обеспечивая равнонапряженность норм, должны руководствоваться этим правилом. Утомление может компенсировать время отдыха при умелом его размещении в течение рабочего дня по фазам работоспособности в моменты резкого спада работоспособности. Сумма пауз отдыха составляет нормативную его продолжительность за смену.

4 Зависимость между работоспособностью и ее экономическим результатом (трудоемкостью работ) выражается в том, что по мере утомления снижается работоспособность, а трудоемкость работ возрастает. Этот процесс наблюдается не только на ручных и машинно-ручных работах, но и на машинных автоматизированных работах. В последнем случае рост трудоемкости работ происходит из-за увеличения процента брака, так как у рабочего снижается внимательность и ухудшается качество обслуживания агрегатов.

4.6.4 Реальность норм

Для экономической практики важно не только научно обосновать уровень отраслевых норм, но и создать условия для их выполнения на каждом рабочем месте. Отсюда степень выполнения норм может характеризовать их реальность. Поэтому под реальностью следует понимать соответствие реально существующих производственных условий, а также средних физических и психических возможностей исполнителя условиям и возможностям, составившим расчетную основу для установления норм труда. Отсюда основу расчетных норм должны составлять не только прогрессивные условия производства, но и реально существующие на рабочих местах параметры техники, технологии, организации производственного и трудового процесса.

Реальность расчетных норм может быть определена через коэффициент возможного повышения действующих норм выработки P по формуле:

$$P = (100 - K_{\text{экс}}) + \frac{100(K_{\text{инт}} - 100)}{100 - (K_{\text{инт}} - 100)} - P_{\text{нп}}, \quad (4.16)$$

где $K_{\text{экс}}$ – коэффициент использования нормы сменного оперативного времени;

$K_{\text{инт}}$ – коэффициент, характеризующий возможность роста нормы выработки за счет снижения оперативного времени на единицу выработки, %;

$P_{\text{нп}}$ – планируемый (допустимый) уровень перевыполнения норм труда, %.

$$K_{\text{экс}} = \frac{T_{\text{ф.оп}}}{T_{\text{н.оп}}} 100, \quad (4.17)$$

где $T_{\text{ф.оп}}$ – фактическое оперативное время в масштабе смены, мин;
 $T_{\text{н.оп}}$ – тоже, по норме, мин.

$$K_{\text{инт}} = \frac{t_{\text{оп.н}}}{t_{\text{оп.ф}}} 100, \quad (4.18)$$

где $t_{\text{оп.н}}$ – норма оперативного времени на единицу выработки, мин;
 $t_{\text{оп.ф}}$ – тоже, фактически, мин.

Пример расчета: $T_{ф.оп}=252$ мин; $T_{н.оп}=300$ мин; $t_{оп.н}=1,044$ шт./мин; $t_{оп.ф}=0,848$ шт./мин; $P_{нп}=10\%$;

$$K_{экс} = \frac{252}{300} 100 = 84\% \quad K_{инт} = \frac{1,044}{0,848} 100 = 123\%$$

$$P = (100 - 84) + \frac{100(123 - 100)}{100 - (123 - 100)} - 10 = 35,9\%.$$

Следовательно, при сложившемся среднем уровне выполнения норм выработки 110% резерв возможного их повышения за счет сокращения простоев и пересмотра завышенных нормативов оперативного времени на единицу выработки составит 35,9%.

Экономия рабочего времени при этом будет равна $26,4\% \left(\frac{35,9}{100 + 35,9} 100 \right)$.

Для оценки реальности норм также проводится анализ среднего уровня выполнения норм, распределения сдельщиков по уровню выполнения норм, эффективности использования рабочего времени. При этом выявляются также резервы экономии рабочего времени на основе повышения производительности труда, применения более высокопроизводительного оборудования, внедрения передового производственного опыта, рациональных приемов труда и т.д.

4.7 Нормирование труда обслуживающих рабочих, ИТР и служащих

Распространение нормирования труда на такие производственные сферы, как обслуживание и управление производством позволяет расширить сферу нормирования труда и охватить нормами весь промышленно-производственный персонал.

Для обслуживающих рабочих применяются три вида норм: нормативы численности рабочих, нормы обслуживания оборудования, нормы времени или выработки. Расчетной основой для нормирования их труда служат результаты

фотохронометражных наблюдений. По каждой профессии изучается существующая организация труда, факторы продолжительности работ, уровень и характер механизации труда, численность работающих, их состав и функции.

Расчет численности вспомогательных рабочих проводится по трудоемкости работ с использованием методов корреляционного анализа факторов, определяющих трудоемкость их работ. Рассчитываются нормы труда по видам оборудования, его ремонту и монтажу, по обслуживанию основного производства.

Основой для расчета норм являются расчетно-нормировочная карта, техническая характеристика оборудования, результаты анализа организации труда, результаты фотохронометражных исследований.

Численность рабочих N , занятых планово-предупредительным ремонтом, обслуживанием и смазкой технологического оборудования, устанавливается с учетом категории сложности ремонта по объектам $R_1, R_2, \dots, R_n$, количества оборудования по типоразмерам $Q_1, Q_2, \dots, Q_n$, нормативов единиц ремонтной сложности на одного рабочего H_p по формуле

$$N = \frac{\sum (R_1 Q_1 + R_2 Q_2 + \dots + R_n Q_n)}{H_p}.$$

(4.19)

Пример расчета (исходные данные в таблице 4.2):

Таблица 4.2 - Нормативы ремонтной сложности

Вид оборудования R_n	Число единиц Q_n	Профессия рабочего	Вид работы	Единицы ремонтной сложности
1 Технологическое, подъемно-транспортное, насосно-компрессорное	10	Смазчик	Смазка, обслуживание электродвигателя	200

			телей		
2	----- // -----	10	Слесарь	Обслуживание, мелкий ремонт	600
3	Теплосиловое	4	Слесарь	----- // ----- ---	900
4	Электротехническое	7	Электромон-тер	----- // ----- ---	650
Итого					2350

$$N = \frac{10 \cdot 200 + 10 \cdot 600 + 4 \cdot 900 + 7 \cdot 650}{2350} = 6,87,$$

принимается $N = 7$ чел.

Расчет количества обслуживаемого оборудования (норма обслуживания) также производится по категориям сложности. Расчеты проводятся по участкам, цехам и предприятию в целом.

Для нормирования труда обслуживающих (ремонтных) рабочих применяются также нормы времени по операциям либо нормативы трудоемкости работ.

Труд управленческого персонала, инженерно-технических работников и служащих отличается от труда рабочих. Особенности его являются: редкая повторяемость работ, неравномерность нагрузки, наличие непредвиденных работ, наличие творческих элементов труда. Поэтому здесь широко применяются укрупненные методы нормирования. Расчеты норм производятся также с применением методов математической статистики.

В основном разрабатываются отраслевые либо межотраслевые нормативы численности работников по функциям управления. Количество функций зависит от специфики производства. Но есть функции, типичные для многих производств: организация труда и заработной платы, ремонтное и энергетическое обслуживание, технико-экономическое планирование, материально-техническое снабжение и сбыт, комплектование и подготовка кадров, общее делопроизводство и хозяйственное обслуживание, бухгалтерский учет и финансовая деятельность.

По таким специфическим функциям, как:

общее (линейное) руководство основным производством;

технологическая подготовка и оперативное управление основным производством;

контроль качества продукции;

охрана труда и техника безопасности;

конструкторская подготовка производства

при определении численности ИТР и служащих учитываются такие факторы, как производственная мощность; объем перерабатываемого сырья; годовой выпуск продукции (в натуральном и стоимостном выражении); основные производственные фонды; среднесписочная численность производственного персонала, а также рабочих основного производства.

При расчете нормативной численности работников управления устанавливается зависимость между численностью и значениями указанных выше факторов. С изменением значений факторов предприятия имеют возможность корректировать численность работников. Так, например, дополнительная численность ИТР и служащих H_r в связи с ростом численности рабочих устанавливается по формуле

$$H_r = H_{r.n} + \left[\frac{r_{cp} - \left(\frac{r_{cp} K_{сн}}{100} \right)}{l \left(1 - \frac{K_{сн}}{100} \right)} \right], \quad (4.20)$$

где $H_{r.n}$ - нормативная численность ИТР и служащих;

r_{cp} - превышение среднесписочной численности производственных рабочих над расчетной, используемой при составлении нормативов, чел;

l - нормативное соотношение численности производственных рабочих и численности ИТР и служащих (на 10 производственных рабочих один ИТР или служащий), чел.;

$K_{сн}$ - планируемое снижение трудоемкости продукции по сравнению с утвержденными нормативами, %.

Разработка и применение нормативов по труду в сфере обслуживания и управления на производстве служат основой для расширения сферы нормирования и планирования труда на нормативной основе.

4.8 Анализ выполнения норм и порядок их пересмотра

Для анализа выполнимости (реальности) норм используются показатели, предусмотренные формой статистической отчетности. В различные периоды на Украине такими показателями были: средний процент выполнения норм, удельный вес рабочих, не выполняющих нормы, распределение сдельщиков по степени выполнения норм, численность работников, труд которых нормируется по технически обоснованным нормам.

Основным показателем анализа качества выполнения норм является уровень их выполнения за месяц, квартал, год. Процент выполнения норм выработки определяется путем деления месячной фактической выработки на сумму норм за отработанный период. Если норма выработки рабочему на смену составляет 100 деталей, в течение месяца рабочий отработал 24 рабочих дня и выработал

2600 деталей, выполнение нормы составит $108,3\% \left(\frac{2600 * 100}{100 * 24} \right)$.

Определение уровня выполнения норм рабочему, работающему в течение смены на двух или нескольких нормах, когда невозможно точно учесть время работы по каждой норме, производится путем приведения существующих норм к единой норме. При этом выработку по каждой норме умножают на соответствующий коэффициент, полученные результаты, суммируют и делят на величину большей нормы. Переводной коэффициент определяется путем деления величины большей нормы на меньшую. Пример расчета переводных коэффициентов приведен в таблице 4.3.

Таблица 4.3 - Расчет переводных коэффициентов и условной выработки

№ детали	Норма выработки, шт.	Переводной коэффициент	Отработано, дни	Фактическая выработка, шт.	Условный объем выработки, шт.
1	350	1	-	6000	6000
2	240	1,46	-	1160	1694
3	100	3,50	-	410	1435
Итого	-	-	25	7570	9129

Выполнение нормы выработки составляет $104,3\% \left(\frac{9129 * 100}{350 * 25} \right)$.

Анализ выполнения норм дополняется анализом сменного баланса рабочего времени, причин простоев и др., на основе чего разрабатываются мероприятия по устранению причин, мешающих выполнению нормы.

Существовавший ранее порядок пересмотра устаревших и заниженных норм выработки отменен. Основанием для пересмотра в современный период является изменение производственных условий, вызвавших реальное повышение производительности труда. К таким мероприятиям относятся: ввод нового и модернизация действующего оборудования, внедрение более прогрессивной технологии, усовершенствование технической оснастки и инструментов, улучшение конструкций изделий, механизация и автоматизация производственных процессов, совершенствование организации рабочих мест, использование новых видов сырья, материалов, топлива и т.п.

5. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1 Структура и состав работников предприятия.

Все работающие на предприятии делятся на две категории:

- ✓ Промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;
- ✓ Персонал непромышленных организаций (работники ЖЭКов, детских и врачебно-санитарных учреждений, принадлежащих предприятию).
- ✓

Все занятые на предприятии подразделяются по категориям:

- ✓ рабочие,
- ✓ руководители,
- ✓ специалисты,
- ✓ служащие.

Рабочие – лица, непосредственно участвующие в производственном процессе, а также занятые ремонтом, оказанием материальных услуг ит.д.

Руководители – работники, занимающие должности руководителей и их структурных подразделений.

Специалисты – работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и др. работами, в частности. администраторы, бухгалтеры, диспетчеры, инженеры, инспектора, математики, нормировщики, механики, ревизоры, социологи, экономисты, юрисконсульты и др.

Служащие – это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль.

Работники предприятия распределяются по профессиям, специальностям и квалификации.

Профессия характеризуется комплексом теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенной работы в одной из отраслей производства.

Специальность – это дальнейшее разделение труда в пределах профессии.

Квалификация зависит от уровня специальных знаний и практических навыков работника и характеризует степень сложности выполняемого им данного конкретного вида работы.

В практике учета кадров различают списочный состав, среднесписочный состав и явочный.

Списочный состав – включаются все работники предприятия, принятые на постоянную, сезонную и временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу.

Среднесписочная численность – определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца и делением полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца.

Явочный состав – показывает, сколько человек из числа, состоящих в списке явилось на работу. Число фактически работающих – это численность персонала, не только пришедшего, но и фактически приступившего к работе.

Для плановых расчетов выделяют еще понятие явочной численности работников.

Явочная численность – это необходимое количество работников с учетом числа рабочих мест и нормы времени их работы. Определяется по формуле:

$$Я = (Р*П)/Н, \text{ где}$$

Р – число рабочих мест;

П – время работы предприятия за данный период;

Н – норма работы одного работника за период, выраженная в днях или часах.

Тогда плановая списочная численность работников (С) составит:

$$С = (Я*Т)/Д, \text{ где}$$

Т – число рабочих дней в периоде за исключением выходных и праздничных дней;

Д – число рабочих дней за исключением отпусков и дней возможной неявки работников по другим ув. причинам.

Важнейшей характеристикой состояния персонала предприятия является его динамика: работники поступают на работу, увольняются, уходят в отпуск, на учебу, на пенсию, в армию. Движение персонала предприятия учитывается разными показателями, такими, как:

✓ **Оборот кадров.** Это совокупность принятых на работу (зачисленных в списочный состав) и выбывших работников по отношению к среднесписочной численности работников периода. Кроме того рассчитывается интенсивность оборота, которая характеризуется коэффициентами: а) общего оборота (отношение суммарного числа принятых и выбывших за период работников к среднесписочной численности); б) оборота по приему (отношение числа принятых за период работников к среднесписочной численности); в) оборота по выбытию (отношение выбывших работников к среднесписочной численности);

✓ **Коэффициент восполнения работников** (отношение численности принятых работников к численности выбывших работников;

✓ **Коэффициент постоянства кадров.** Это отношение численности работников, состоящих в списочном составе весь год, к среднесписочной численности работников года.

Для характеристики движения кадров используется показатель уровня текучести кадров. **Коэффициент текучести кадров** – это отношение числа уволенных по субъективным причинам работников (по собственному желанию, по инициативе администрации, в связи с окончанием срока контракта) к среднесписочной численности работников:

$$K_t = (Y/P) * 100\%,$$

Где K_t – коэффициент текучести кадров, %;

Y – численность работников, уволенных по собственному желанию, по инициативе администрации, в связи с окончанием срока контракта, чел.;

P – среднесписочная численность работников предприятия, чел

ПРИМЕР:

Изучить динамику кадров предприятия за год по указанным ниже данным. Сделать выводы.

1. Списочная численность работников на начало года – 1496 чел.
2. Принято на работу 24 чел.
3. Уволено с работы 32 чел.

В том числе по причинам:

- ✓ Перехода на учебу – 4 чел.
- ✓ Призыва на военную службу – 2 чел.
- ✓ Ухода на пенсию – 5 чел.
- ✓ Окончания срока контракта – 3 чел.
- ✓ Увольнения по собственному желанию – 12 чел.
- ✓ Увольнения по инициативе предприятия – 6 чел.

4. Списочная численность на конец года 1488 чел.

РАСЧЕТ:

Используя приведенные данные, характеризующие движение кадров на предприятии, рассчитаем следующие необходимые для анализа показатели:

1. среднесписочная численность работников за год:

$$(1496 + 1488)/2 = 1492;$$

2. коэффициент оборота кадров по приему:

$$24/1492 * 100\% = 1,6\%;$$

3. коэффициент оборота кадров по выбытию:

$$32/1492 * 100\% = 2,1\%;$$

4. коэффициент текучести кадров:

$$(3+12+6)/1492 * 100\% = 1,4\%.$$

ВЫВОД: За год предприятием было принято 1,6 единицы новых работников и уволено 2,1 единицы работников в расчете на 100 человек персонала, т.е. уволено больше, чем принято на работу. Текучесть кадров составила 1,4%, что можно оценить как удовлетворительно. К тому же анализ движения кадров предприятия позволяет сделать вывод о некотором снижении численности персонала.

Численность работников предприятия во многом определяется нормой рабочего времени, которое служит мерой оценки затрат труда.

5.2. Структура рабочего времени

Рабочее время – это законодательно установленная мера продолжительности участия работника в трудовой деятельности.

Согласно КЗОТ нормальная продолжительность рабочей недели не должна превышать 40 часов. При работе с вредными условиями труда – 36 часов; для работников в возрасте от 16 до 18 лет – 36 часов в неделю.

Структура рабочего времени рассчитывается следующим образом:

1. **Календарный фонд** рабочего времени (К) определяется:

$$K = D * C, \text{ где}$$

Д – число календарных дней периода;

С – среднесписочная численность.

2. **Табельный фонд** рабочего времени (Тф):

$$Tф = K - B - П, \text{ где}$$

В – число выходных дней в году всех рабочих;

П – число праздничных дней в году всех работников.

3. **Максимально возможный фонд** рабочего времени (М):

$$M = Tф - O, \text{ где}$$

О – число очередных отпусков работников.

4. **Явочный фонд** рабочего времени (Яф):

$$Яф = M - Н, \text{ где}$$

Н – неявки работников по различным причинам (по болезни, с разрешения администрации, прогулы и пр.)

5. **Фактически отработанное время** (Ф):

$$Ф = Яф - Рп, \text{ где}$$

Рп – простои (целодневные).

Первые три показателя указанной структуры баланса рабочего времени обычно отражаются в плановом производственном табеле-календаре года.

Рабочее время учитывается при составлении графика сменности работы, в табеле учета использования рабочего времени, при расчетах норм труда и при начислении заработной платы.

Экономия рабочего времени является важным резервом повышения производительности. Поэтому рекомендуется анализировать использование рабочего времени. Экономический анализ фонда рабочего времени включает исследование данных по всем работникам коллектива и по каждому работнику в отдельности, а также изучение потерь времени с последующей разработкой мер, направленных на их устранение.

Структура кадров предприятия характеризуется соотношением различных категорий работников к их общей численности. В целях анализа структуры кадров определяется и сравнивается удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия.

Например:

Плановая и фактическая численность ППП на предприятии характеризуется данными, приведенными в таблице. Определить абсолютное и относительное отклонение фактической численности от плановой по категориям, а также структуру ППП. Исследовать изменение состава и структуры и дать рекомендации по совершенствованию кадровой политики.

Таблица исходных данных

ППП	План	Факт
Всего		
В том числе		
1. Рабочие	1880	1950
2. Специалисты	250	248
3. Служащие	140	145
4. МОП	80	83
% выполнения плана	105%	

В условиях рыночной экономики целесообразно не ограничиваться расчетами социально-демографических показателей структуры персонала на

предприятия, поскольку необходимо проанализировать качественное соответствие работников уровню производства. Для этих целей рассчитывается *коэффициент соответствия работника выполняемой работе*, который показывает насколько профессионально-квалификационный уровень работника соответствует сложности выполняемых им функций.

Рассчитывается по формуле:

$$K = X_i / Y_i,$$

Где **I** – номер профессионально-квалификационной группы ;

X_i – количество работников **I** –той квалификационной группы;

Y_i – количество работников **I** –той профессиональной группы.

Структура промышленно-производственного персонала тем рациональнее, чем ближе к 1 значение данного коэффициента.

5.3. Система профессионального отбора кадров

В современных условиях в основе комплектования коллектива лежит *научно обоснованная система методов и приемов, направленных на рациональный отбор желающих путем объективной оценки индивидуальных особенностей человека – система профессионального отбора кадров.*

Состоит из четырех элементов:

1. профессиональной ориентации,
2. профессиональной консультации,
3. собственно профессионального отбора и профессиональной адаптации.

Профессиональной ориентацией называется элемент системы профессионального отбора, способствующий ознакомлению заинтересованных лиц с существующими профессиями. Представлена комплексом организационно-воспитательных актов, направленных на повышение уровня мотивации трудовой деятельности желающих заниматься производительным трудом.

Профессиональная консультация – проводится на предприятии наиболее опытными специалистами и способствует появлению у избирающего профессию более определенного решения – выбора или отказа от нее.

Из числа желающих получить данную профессию производится профессиональный отбор. Его главная задача сводится к выявлению профессионально значимых качеств у избирающего данную профессию. Основная трудность при этом состоит в необходимости предвидеть возможности успешной профессиональной ориентации в деятельности, которой человек раньше не занимался.

Профессиональная адаптация сводится к перестройке физиологических функций вследствие реакции организма на изменившиеся условия среды. При этом усложняются процессы, обеспечивающие трудовую деятельность человека.

Профессиональная подготовка и повышение профессионального мастерства. Он включает приобретение навыков, знаний и умений. Одновременно развиваются склонности личности.

Производственный навык – это преимущественно двигательный акт. Человек может совершать движения по механизму безусловного и условного рефлексов. Следовательно, *производственный навык – это индивидуально приобретенная форма деятельности, основанная на знании и умении по механизму условного рефлекса.*

Прием (наем) на работу – это ряд действий, предпринимаемых предприятием для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием.

Отбор – процесс, в котором предприятие отбирает из списка заявителей лицо или лиц, наилучшим образом подходящих по критериям для вакантного места, принимая во внимание условия окружающей обстановки.

Данный процесс работы строится следующим образом. Перед принятием решения о наборе кадров необходимо провести анализ работы, изучить ее со всех точек зрения. Прежде всего составляется общая схема анализа работы, которая включает:

- характеристику работы;
- квалификационные требования (к исполнителю работы);
- рекламу;
- заявление о поступлении на работу;
- сокращенный список;
- соответствующие тесты и собеседования;
- выбор кандидата.

Следующий этап – правильный выбор источников отбора кадров: Существуют следующие источники набора нового персонала:

- прежние сотрудники;
- случайные претенденты;
- средства массовой информации;
- государственные и коммерческие агентства;
- учебные заведения;
- семинары, фестивали и др.

В каждом конкретном случае следует рассматривать преимущества и недостатки способов привлечения персонала.

Привлечение за счет резервов предприятия

Преимущества	Недостатки
Предоставление шансов для роста (повышает привязанность к предприятию, улучшает психологический климат на производстве)	Сокращение возможностей для выбора
Незначительные затраты на привлечение	При определенных условиях высокие затраты на повышение квалификации
Знание претендентом данного предприятия	Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-либо работника на более высокую должность
Знание работника, наличие представления об его умениях	Возможное появление напряженности или соперничества
Поддержание уровня оплаты труда на данном предприятии	Слишком тесные взаимоотношения среди коллег, появление панибратства при решении деловых вопросов
Возможность более быстрого заполнения вакансий	Назначение на должность «ради сохранения мира»
Освобождение должностей для молодых кадров	Нежелание сказать «нет» сотруднику, работающему длительное время
Прозрачность кадровой политики	Снижение активности в результате автоматизма при повышении в должности (заместитель всегда становится преемником)
Управляемость в результате	

кадрового планирования	
Целенаправленное повышение квалификации	
Сокращение текучести	

Привлечение персонала вне рамок предприятия

Преимущества	Недостатки
Более широкие возможности выбора	Более высокие затраты на привлечение персонала
Новые импульсы для предприятия	Большая доля привлекаемых со стороны способствует росту текучести
Человеку со стороны легче добиться признания	Высокая степень риска испытательного срока
Прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в персонале	Отсутствие знаний о фирме (необходимое введение в курс дела требует затрат времени)
	Блокирование возможностей служебного роста Более высокая оплата по сравнению с привлечением за счет резервов фирмы.

После набора соответствующего числа кандидатов необходимо провести **отбор** т.е. окончательный выбор претендента.

Для этого используют такие методы как **собеседование и тестирование** (анкетирование), испытания.

Цель **собеседования** – дать возможность менеджеру оценить соответствие кандидата его будущей работе а также позволить кандидату решить, подходит ли эта работа для него.

Тесты – при использовании тестов необходимо соблюдать определенные принципы:

- ❖ должно быть четко определено качество, оцениваемое тестом;
- ❖ тест должен быть стандартизирован;
- ❖ результаты тестов должны быть надежными, достоверными;
- ❖ тест проводится в стандартных условиях.

Например, тест на психомоторные способности позволяет оценить время принятия решения.

Тестом на способности быстрых подсчетов ОТИСА проверяют некоторые умственные способности (способность к счету, понимание и др.).

По шкале ВЕКЛЕРА проверяют словарный запас и др.

Тест РОРШАХА с чернильными кляксами

Во время Второй мировой войны для отбора агентов секретной службы были созданы центры оценки. В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методом моделирования. Такие центры функционируют в крупных фирмах стран с рыночной экономикой.

Испытания должны показать, сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик (уровень интеллекта, энергичность, эмоциональную устойчивость, внимание к деталям).

Следующим этапом приема на работу является анализ некоторых документов, требующихся при подаче заявления о приеме на работу (автобиографию, справки об образовании, рекомендации с прежних мест работы), а затем провести заключительную беседу.

Работники служб управления персоналом (отделы кадров) анализируют эффективность методов отбора, используя так называемый **коэффициент отбора**:

$$\text{Коэффициент отб} = (\text{Число отобранных желающих}) / (\text{число желающих, из которых осуществляется отбор})$$

Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: менеджеры – около 1:2; квалификационные рабочие – 1:1 и т.д.

В целом процесс набора и отбора кадров представлен на рис:

В завершение происходит обсуждение кандидата и принятие решения о подписании контракта или другой формы трудовой договоренности. В рыночной экономике различают следующие виды трудовых отношений (договоренностей):

- трудовые соглашения
- трудовые договоры.

Трудовое соглашение – это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями и заключаемый на внешнем по отношению к предприятию уровне (страна, регион, отрасль).

Трудовой договор – это правовой акт, регулирующий социально трудовые отношения на предприятии и заключаемый работниками с работодателем

Отношения агентов рынка при заключении трудовых соглашений и договоров

отражает принцип социального партнерства.

Социальное партнерство – это способ интеграции интересов различных социальных слоев и групп, разрешения возникающих между ними противоречий путем достижения согласия и взаимопонимания, отказа от конфронтации и насилия.

На уровне предприятия заключаются трудовые договоры. Они могут быть:

Коллективными и индивидуальными (трудовой контракт).

Коллективный договор – это правовой акт регулирующий социально-трудовые отношения между работником и работодателем.

Индивидуальный трудовой контракт – это юридически обязательный договор заключаемый между наемным работником и работодателем и предусматривающий права и обязанности сторон участвующих в процессе труда.

Т.о. складывающиеся формы трудовых договоренностей определяют четкие обязательства и права сторон процесса труда. Однако практика их осуществления пока еще имеет определенные сложности.

6. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА РАБОТНИКОВ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

6.1. Сущность заработной платы и ее формирование.

После рассмотрения факторов, лежащих в основе спроса на ресурс, необходимо проанализировать предложение ресурсов, т.к оно характеризует рынок труда, земли, капитала и предпринимательских способностей, рассмотрим, как определяется заработная плата, рента, ссудный процент и пр.

Мы рассматриваем заработную плату раньше, чем цены на другие ресурсы, так как для большей части семейных бюджетов ставка заработной платы является самой важной ценой в экономике; это единственный (и большей частью главный) источник дохода. В действительности, около 3/4 национального дохода составляет заработная плата и жалование.

Основной целью при анализе заработной платы является то, чтобы: 1) найти механизм установления общего уровня ставок з/платы 2) показать, как определяются ставки заработной платы на конкретных рынках труда с применением нескольких репрезентативных моделей рынков труда; 3) проанализировать влияние профсоюзов на структуру и уровень заработной платы; 4) выяснить экономический эффект минимума заработной платы; 5) объяснить дифференциацию в заработной плате; 6) ввести и кратко рассмотреть понятие инвестирования в человеческий капитал.

Заработная плата, или ставка заработной платы, - это цена, выплачиваемая за использование труда. Экономисты часто применяют термин "труд" в широком смысле, включая оплату труда 1) рабочих в обычном понимании этого слова, (самых разных профессий); 2) Разнопрофильных специалистов - юристов, врачей, стоматологов, преподавателей и т. д. и 3) владельцев мелких предприятий - парикмахеров, водопроводчиков, мастеров по ремонту телевизоров и множество различных торговцев - за трудовые услуги, предоставляемые при реализации их деловой активности.

Хотя на практике заработная плата может принимать различную форму(премии, гонорары, комиссионные вознаграждения, месячные оклады), мы будем обозначать все это термином "заработная плата" для обозначения ставки заработной платы в единицу времени - за час, день и т. д. Это обозначение имеет определенные преимущество в том смысле, что напоминает нам о том, что ставка заработной платы есть цена, выплачиваемая за использование единицы услуг труда. Это также помогает четко разграничить "заработную плату" и "общие заработки"(последние зависят от ставки заработной платы и предложенного на рынке количества часов или недель услуг труда).

Необходимо также различать денежную, или номинальную, и реальную заработную плату. *Номинальная заработная плата*-это сумма денег, полученная за час, день, неделю и т. д. *Реальная заработная плата* - это количество товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную заработную плату; *реальная заработная плата* - это "покупательная способность" номинальной заработной платы. Очевидно, что реальная заработная плата зависит от номинальной заработной платы и цен на приобретаемые товары и услуги. Отметим, что изменение реальной заработной платы в процентном отношении можно определить путем вычитания процентного изменения в уровне цен из процентного изменения в номинальной заработной плате. Так, повышение номинальной заработной платы на 9% при росте уровня цен на 5% дает прирост реальной заработной платы на 4%. Отметим также, что номинальная и реальная заработная плата не обязательно изменяются в одну и ту же сторону. К примеру, номинальная заработная плата может увеличиться, а реальная заработная плата в то же самое время - уменьшиться, *если* цены на товары растут быстрее, чем номинальная заработная плата. До появления других условий(оговоренных особо), будем основывать наш анализ на ставках реальной заработной платы с условием, что уровень цен остается постоянным.

Заработная плата различается по странам, регионам, различным видам деятельности и индивидуумам. Ставки заработной платы значительно выше в Со-

единенных Штатах Америки, чем в Китае или Индии; также они в целом выше на севере и востоке США, нежели чем на юге страны; водопроводчики получают больше, чем сборщики хлопка, врач А может заработать вдвое больше, чем врач Б за такое же количество часов работы в другой местности. Ставки заработной платы также дифференцируются по полу и расовым признакам.

Данный метод есть метод дедукции. В этом разделе мы постараемся дать объяснения, почему общий уровень заработной платы в Соединенных Штатах Америки выше по сравнению с большинством зарубежных стран. Такое же объяснение применимо в целом и к региональной дифференциации заработной платы внутри других стран. Далее мы попытаемся проанализировать заработную плату с учетом рынков конкретных видов труда. И в том и в другом случае рассмотрение спроса и предложения даст наиболее плодотворный результат.

Общий, или средний, уровень заработной платы, как и общий уровень цен, является комплексным термином, содержащим в себе широкий диапазон различных конкретных ставок заработной платы. Это в целом нестрогое определение является удобной начальной точкой при сравнении и объяснении дифференциации заработной платы по странам и регионам. Статистикой отмечено, что общий уровень реальной заработной платы в США один из самых высоких в мире. Самым логичным объяснением этого является тот факт, что в Соединенных Штатах Америки спрос на труд выше по отношению к его предложению.

Понятие заработной платы используется применительно к лицам, работающим по найму и получающим за свой труд вознаграждение в размере заработной платы.

- **Заработная плата** – это элемент дохода наемного рабочего, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда.

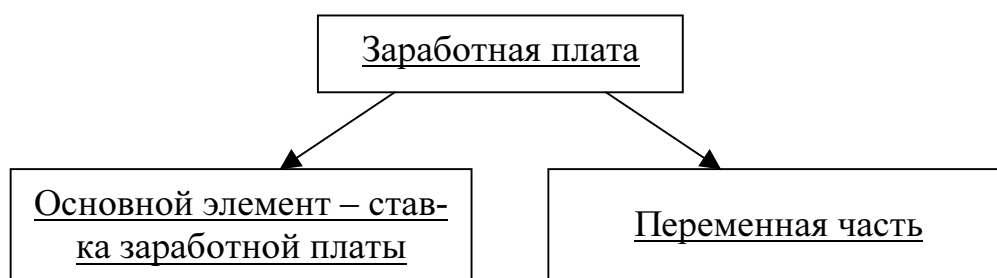
- **Для работодателя** – труд наемных работников является одним из элементов издержек производства.

- **Заработная плата** – это цена труда, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство трудоспособности населения, удовлетворяя физические и духовные потребности его и членов его семьи.

С переходом к рынку возникают и новые отношения по поводу оплаты труда.

Объектом сделки на рынке труда выступает право на использование единицы ресурса труда определенного качества в течение некоторого промежутка времени в конкретных условиях.

Рыночная цена единицы труда – это ставка заработной платы, обусловленная в договоре и определяющая уровень оплаты труда.



- **Основной элемент заработной платы** – ставка заработной платы не учитывает индивидуальных различий в способностях работников, их физической силе и выносливости и т.д.

Переменная часть – отражает различия в индивидуальных результатах трудовой деятельности (премии, надбавки, сдельный приработок и т. д.)

В совокупности заработная плата и все другие виды доходов можно рассматривать как трудовой доход работника.

Структура дохода работника представлена на схеме.

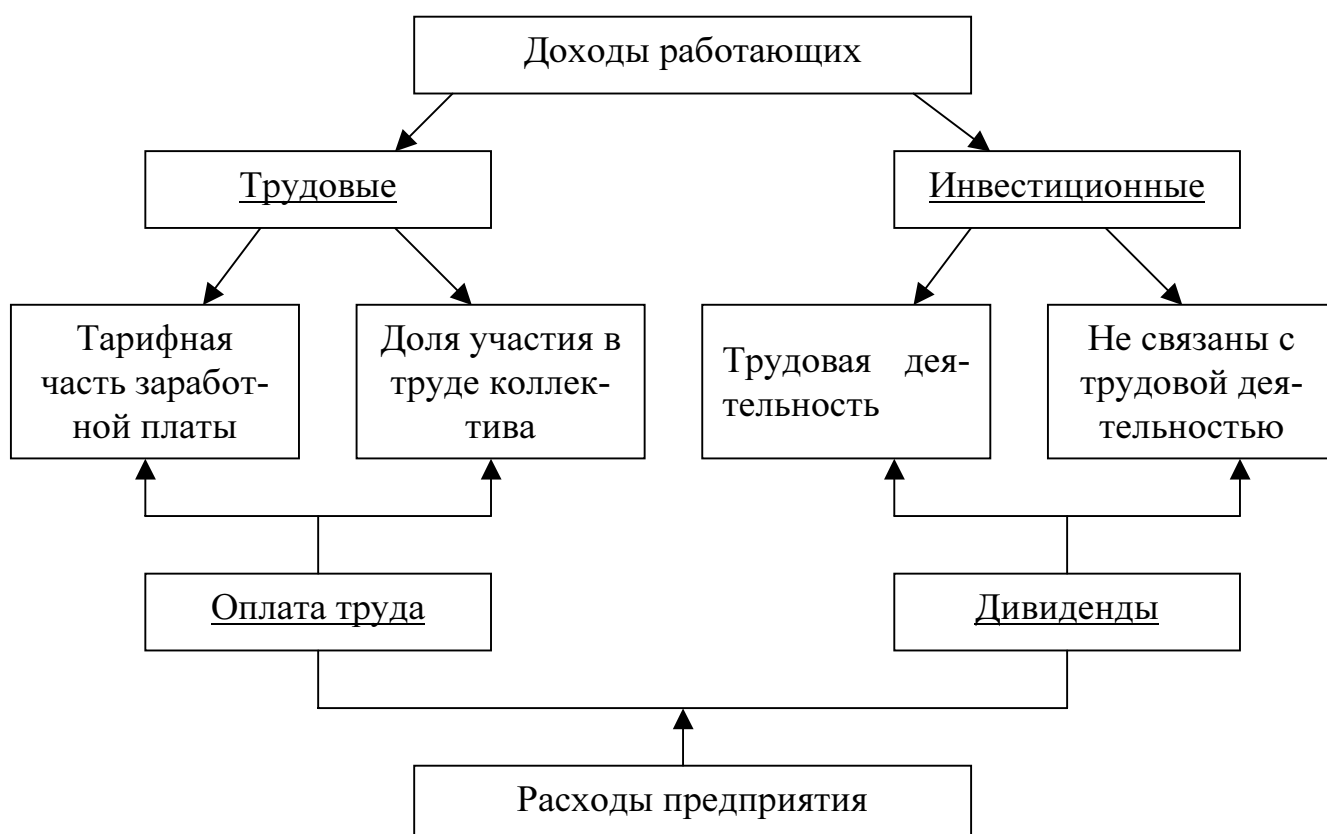


Рисунок – структура дохода работника

Каким же образом наемный работник может превысить свой доход от собственности на принадлежащий ему ресурс труда?

1. Увеличить количество продаваемого ресурса

Ограничения:

- а) количество часов в сутки;
- б) физиологические особенности;
- в) старение человека.

2. Увеличить количество предлагаемого ресурса труда (квалификация, дополнительное обучение). Требуются «инвестиции» в человеческий капитал, исходный уровень образования и т.д.

Следовательно, главным источником увеличения дохода собственника ресурса труда является повышение цены на ресурс – **ставка заработной платы.**

Нижняя граница – определяется экономическими интересами наемного

работника.

Верхняя граница – определяется экономическими интересами работодателя – сокращение общих издержек, в том числе за счет наиболее низких цен на используемые ресурсы.

С учетом баланса экономических интересов субъектов рынка труда рыночная цена единицы труда данного качества сложится под влиянием соотношения спроса и предложения.

На цену труда (ставку заработной платы) влияют целый ряд рыночных и внерыночных факторов.

Факторы формирования заработной платы представлены на схеме:

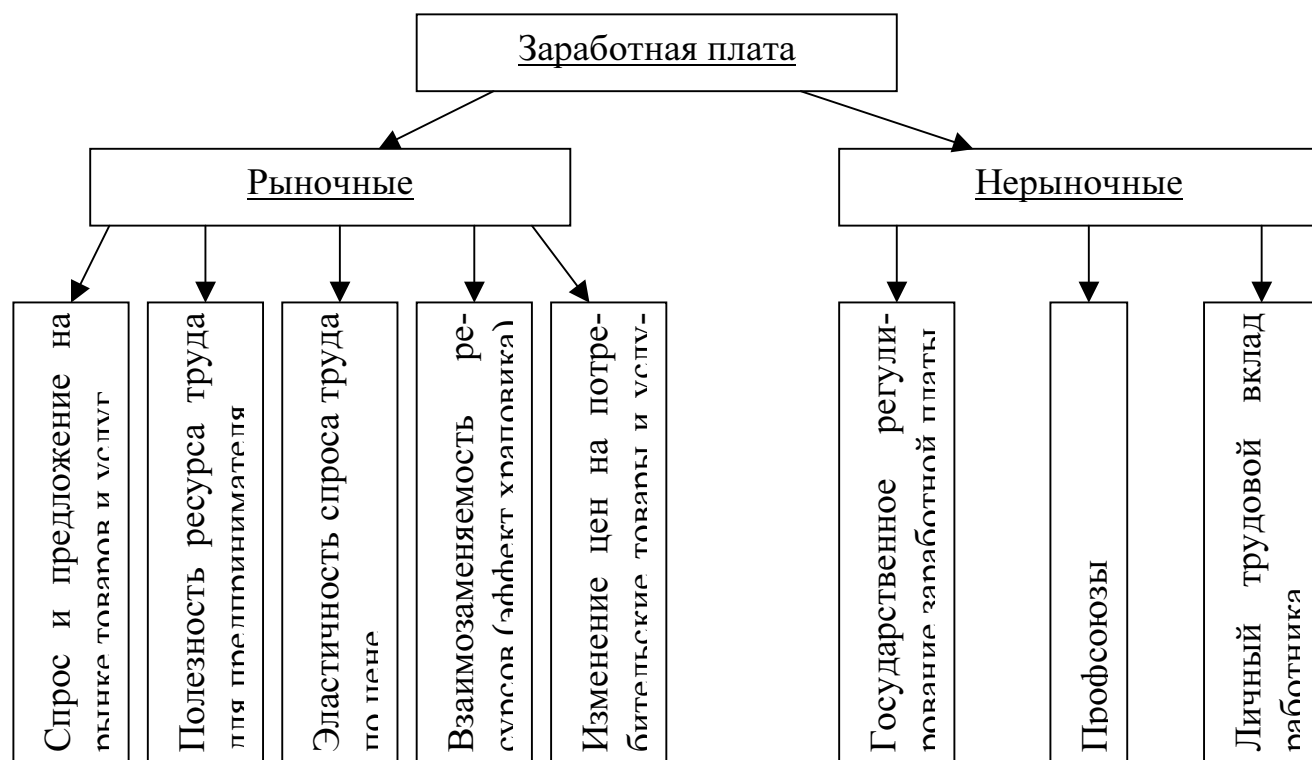


Рисунок - Факторы формирования заработной платы

В целом механизм оплаты труда зависит от выделяемых работодателем средств на эти цели. Однако основой заработной платы является **стоимость потребительских благ**, необходимых для воспроизводства трудоспособности человека.

Поэтому размер оплаты труда не может быть ниже государственного мини-

мального размера оплаты труда (МРОТ), который определяется размером прожиточного минимума, необходимого для нижней границы воспроизводства трудоспособности человека в стране.

Должна соответствовать потребительской корзине. Количественная неопределенность этой меры зависит от производимой в стране социальной политики.

По определению МОТ: «Основная цель установления минимальной заработной платы должно быть предоставление лицам, работающим по найму, необходимой социальной защиты в отношении минимально допустимых уровней заработной платы».

6.2 ФУНКЦИИ, ЭЛЕМЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства

1. Воспроизводственная – заключается в обеспечении работников, а также членов их семей необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы. Реализуется закон возвышения потребностей.

2. Стимулирующая – сущность в установлении зависимости заработной платы работника от его трудового вклада.

3. Измерительно-распределительная – предназначена для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства.

4. Ресурсно - разместительная – сущность состоит в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям (миграции).

5. Функция формирования платежеспособного спроса населения – увязка платежеспособности спроса и производства потребительских товаров.

Для реализации вышеназванных функций необходимо соблюдение следующих принципов:

1. Повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда – связан с действием объективного экономического закона повышения потребности.

2. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы – максимизация трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности производства.

3. Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результате деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности.

Основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работника в квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции.

4) Ровная оплата за равный труд – недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности и др.

5) Государственное регулирование оплаты труда

6) Учет воздействия рынка труда. Рынок труда – это область, где в конечном счете формируется оценка различных видов труда.

7) Простота, логичность и доступность форм, систем и оплаты труда – стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть о нем понятная и подробная информация.

Различают понятия номинальной и реальной заработной платы:

1. Номинальная – сумма денежных средств, полученных за работу.

2. Реальная – это покупательная способность номинальной заработной платы, т.е. количество товаров и услуг, которые реально можно приобрести за полученные денежные средства. Следовательно, реальная заработная плата учитывает влияние цен на товары и услуги, а также их изменение за конкретный период.

6.3. Тарифная система оплаты труда

В условиях формирования рыночных отношений предприятия, получившие право самостоятельно решать вопросы организации заработной платы, используют для этого различные модели и подходы.

Однако, поскольку отсутствует банк данных о зарубежном опыте в этой области, большинство предприятий, особенно средних и крупных, используют традиционную тарифную систему.

Основными элементами организации заработной платы на этих предприятиях являются:

1. нормирование труда;
2. тарифная система;
3. формы и системы оплаты труда.

Каждый из элементов имеет строго определенное назначение.

Нормирование труда – это установление научно-обоснованных затрат труда и его результатов: норм времени, численности, управляемости обслуживания, выработки, нормируемых заданий. Без этого невозможно учесть количество труда, индивидуальный вклад каждого работника в общие результаты.

Формы и системы заработной платы – это механизм установления размера заработка в зависимости от количественного результата и качества труда (его сложности, интенсивности, условий).

Тарифная система – представляет собой совокупность различных нормативных материалов, с помощью которых устанавливается уровень заработной платы работников на предприятии в зависимости от квалификации работников (сложности работ), условий труда, географического расположения предприятия и других отраслевых особенностей.

К числу основных элементов тарифной системы относят:

Тарифная сетка – шкала разрядов, каждому из которых присвоен свой тарифный коэффициент, показывающий, во сколько раз тарифная ставка любого разряда больше первого. Тарифный коэффициент 1-го разряда равен 1.

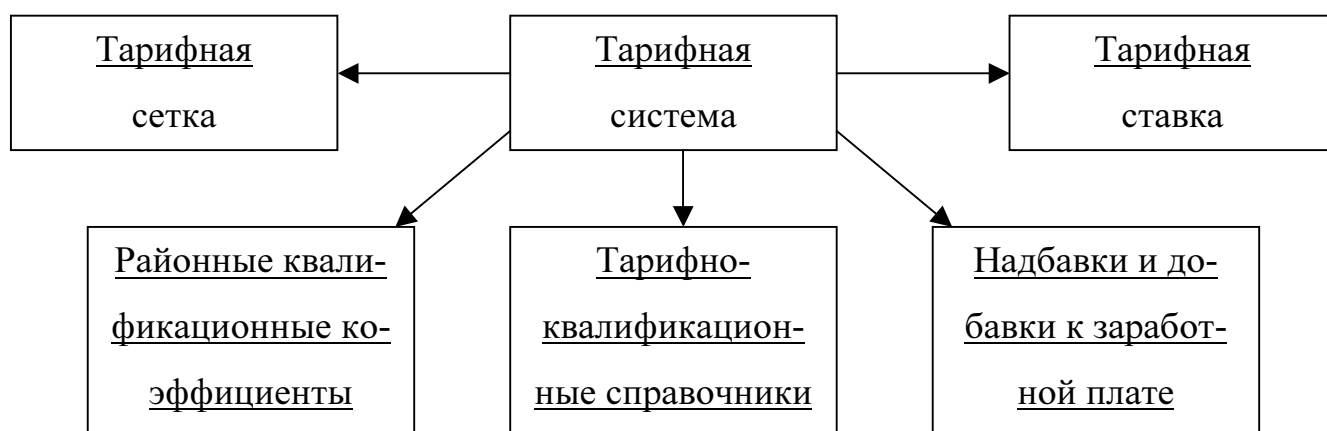


Рисунок – Основные элементы тарифной системы оплаты труда

Тарифная ставка – выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу времени.

На основе тарифной сетки и тарифной ставки первого разряда рассчитываются тарифные ставки каждого последующего разряда.

В зависимости от избранной единицы времени тарифные ставки бывают:

- часовые;
- дневные;
- месячные (оклады).

Наибольшее распространение получили часовые тарифные ставки, т.к. на их основе вычисляются различные доплаты.

Тарифно-квалификационные справочники – это нормативные документы, с помощью которых устанавливается разряд работы и рабочего.

В них содержится информация о том, что должен знать теоретически и уметь практически рабочий каждого разряда каждой специальности.

Для служащих применяют штатно-окладную систему. Составляется штатное расписание, где указывается:

1. Перечень должностей

2. Численность работников по каждой должности

3. Размеры месячных окладов.

Для бюджетных организаций в 1992 году введена **Единая тарифная сетка (ЕТС)**.

Тарификацию работ проводят по Единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих (ЕТКС).

Доплаты и надбавки к заработной плате:

- в Кодексе Законов о труде предусмотрено, что подавляющее большинство доплат и надбавок определяется предприятием самостоятельно и выплачивается в пределах имеющихся средств. Размеры и условия выплат оговариваются в коллективных договорах;

- все действующие в настоящее время доплаты и надбавки подразделяются на 2 большие группы (рис.)



Рисунок – Классификация доплат и надбавок

Районные коэффициенты и надбавки к заработной плате за стаж работы в неблагоприятных климатических районах от 1 до 2.

Для целей анализа трудовых показателей, начисления заработка, установления доплат, необходимо иногда использование величин среднего разряда работ, среднего разряда рабочих, среднего тарифного коэффициента.

1. Средний разряд рабочих исчисляется по формуле:

$$P_{\text{ср. раб.}} = \frac{\sum Ч \times Н}{\sum Ч}, \text{ где}$$

Ч – численность рабочих с одинаковым разрядом;

Н – номер разряда рабочего.

2. Средний разряд работ:

$$P_{\text{работы}} = \frac{\sum TP_{\text{п}} \times Н}{\sum TP_{\text{р}}}, \text{ где}$$

ТР_п – трудоемкость производственной программы;

ТР_р – трудоемкость работ по каждому разряду.

3. Средний тарифный коэффициент:

$$K_{\text{с}} = \frac{\sum K \times Ч}{\sum Ч}, \text{ где}$$

К – тарифный коэффициент, соответствующий разряду данной группы рабочих;

Ч – численность рабочих, имеющих одинаковые разряды.

6.4. Формы и системы оплаты труда

Формы и системы оплаты труда определяют разные способы начисления заработка работникам.

Существуют две формы заработной платы:

- сдельная и
- повременная

использование той или иной формы оплаты труда зависит от условий производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

Сдельная форма оплаты труда

При ней размер заработка рабочему начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по сдельным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (времени).

Применение сдельной оплаты труда возможно при соблюдении следующих условий:

- имеются количественные показатели выработки, правильно отражающие затраты труда и возможность применить их с достаточной точностью;
- рабочим созданы реальные возможности увеличить выпуск продукции по сравнению с установленными нормами;
- существует необходимость увеличить объем производства или выполненных работ на данном рабочем месте;
- выявлена эффективность затрат на организацию нормирования труда и точный учет изготовленной продукции;
- обеспечен рост выработки вследствие сдельной оплаты труда, исключаящий понижение качества продукции, нарушение технологии производства и правил техники безопасности.

Сдельная форма оплаты труда в зависимости от способа учета выработки и применяемых видов дополнительного поощрения (премии, повышенные расценки) подразделяется на системы:

- прямую сдельную;
- косвенную сдельную;
- сдельно-премиальную;
- сдельно-прогрессивную;

- аккордную.

В зависимости от того как определяется заработок рабочего – по индивидуальным или групповым показателям работы, система оплаты может быть:

- индивидуальной или
- коллективной (бригадной)

1 Прямая сдельная СОТ.

Труд рабочего оплачивается по расценкам за единицу производимой продукции.

Индивидуальная сдельная расценка за единицу продукции или работы определяется следующим образом:

$$P_{\text{сд}} = C_{\text{час}} \cdot t_{\text{шт-к}} = \frac{C_{\text{час}}}{B_{\text{ч}}},$$

где $C_{\text{час}}$ – часовая тарифная ставка, устанавливаемая в соответствии с разрядом выполненных работ, грн/час;

$t_{\text{шт-к}}$ – норма штучно-калькуляционного времени на единицу продукции (работы), час/шт;

$B_{\text{ч}}$ – часовая норма выработки данной продукции, шт/час.

Общий заработок рабочего определяется умножением сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетные период.

$$Z_{\text{сд}}^n = P_{\text{сд}} \cdot q,$$

где $P_{\text{сд}}$ – сдельная расценка за обработку 1 детали, грн/шт;

q – месячная выработка деталей, шт.

Эта СОТ создает личную материальную заинтересованность рабочего в повышении индивидуальной выработки.

Однако, слабо материально заинтересовывает рабочего в достижении высоких общих показателей работы бригады, участка, цеха в повышении качественных показателей работы, экономном расходовании материальных ценностей.

Поэтому она чаще применяется в сочетании с премированием рабочих за выполнение и перевыполнение как общих, так и конкретных количественных и качественных показателей.

2 Косвенная сдельная СОТ

размер заработка ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих- сдельщиков.

Эта СОТ используется для оплаты труда не основных, а вспомогательных рабочих (наладчиков, слесарей-ремонтников, слесарей-электриков).

Зарплата рабочих при косвенно-сдельной системе определяется по формуле:

$$З_{к-сд} = P_{к-сд} \cdot q,$$

где $P_{к-сд}$ – косвенно-сдельная расценка, грн/шт;

q – месячная выработка основных рабочих, шт.

Косвенно сдельная расценка на деталь:

$$P_{к-сд} = \frac{C_{час}}{B_{ч} \cdot n_0},$$

где $C_{час}$ – часовая тарифная ставка рабочего, оплачиваемого по косвенно-сдельной системе, грн/час;

$B_{ч}$ – часовая норма выработки (производительности) на на каждом станке, шт/час;

n_0 – число обслуживаемых станков, шт.

В некоторых случаях общий заработок рассчитывается путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков.

3 Сдельно-премиальных СОТ

Рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования.

Премирование рабочих может осуществляться как из фонда заработной платы, так и из фонда материального поощрения на основе следующих показателей:

- повышение производительности труда и увеличение объема производства, в частности выполнение и перевыполнение норм выработки, снижение нормируемой трудоемкости;
- повышение качества продукции и улучшение качественных показателей работы, например увеличение производства продукции высшего качества, повышение сортности продукции, бездефектное производство продукции и т.д.;
- экономия сырья, материалов, инструмента и др. материальных ценностей.

Заработок рабочего при сдельно-премиальной СОР определяется по формуле:

$$З_{сд}^{ПРЕМ} = З_{сд}^n + З_{сд}^n \cdot k_{ДОП.ПРЕМ},$$

где $З_{сд}^n$ – прямой сдельный заработок, грн;

$k_{доп.прем.}$ – коэффициент доплат по сдельно-премиальной системе по установленным показателям.

Система премирования и размер премии определяется задачами улучшения деятельности предприятия, значением и ролью данного производственного участка, характером норм, объемом и сложностью плановых заданий.

Премирование рабочих производится по результатам работы за месяц.

Эффективное применение сдельно-премиальной СОР зависит от правильного выбора показателей и условий премирования, а также точный учет выполнения установленных показателей.

4 Сдельно-прогрессивная СОР

Труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным расценкам.

Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается на уровне фактического выполнения норм за последние три месяца, но не ниже действующих норм.

Зарплата при сдельно-прогрессивной СОТ определяется по формуле:

$$З_{сд}^{ПРОГРЕС.} = З_{сд}^n + З_{сд, доп. прогр.},$$

где $З_{сд}^n$ – сдельная прямая заработная плата, грн;

$З_{сд, доп. прогр.}$ – сдельно-прогрессивная доплата

$$З_{сд, доп. прогр.} = C_{час} \cdot t_{шт-к} \cdot n' \cdot k'_{доп. прогр.},$$

где n' – количество деталей, выработанных сверх норм;

$t_{шт-к}$ – норма штучно-калькуляционного времени на изготовление детали, ч;

$C_{час}$ – часовая тарифная ставка рабочего, грн/час;

$k'_{доп. прогр.}$ – коэффициент доплат по сдельно-прогрессивной системе.

К основным требованиям при использовании сдельно-прогрессивной системы следует отнести правильное установление правильной базы, разработку эффективных шкал повышения расценок, точный учет выработки продукции и фактически отработанного каждым рабочим времени.

Применяется данная СОТ на «узких» участках производства, там где нужно стимулировать ускоренный выпуск продукции.

5 Аккордная СОТ

Расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию.

Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии – по аналогии с другими работами.

Обычно при аккордной СОТ рабочие премируются за сокращение сроков выполнения заданий.

6 Коллективная (бригадная) сдельная СОР

Коллективная СОР усиливает материальную заинтересованность в результатах работы бригады, участков, цехов и предприятия в целом. Применение этой СОР эффективно в условиях развитой кооперации труда.

Эта СОР имеет 2 разновидности:

- с применением индивидуальных расценок по конечным результатам работы бригады;
- с применением коллективных сдельных расценок.

Оплата по индивидуальным сдельным расценкам за конечные результаты работы бригады применяется в тех случаях когда при бригадной работе требуется строгое разделение труда технологически связанных между собой рабочих. Пример: металлургическое производство, конвейер.

Индивидуальные сдельные расценки устанавливаются для каждой профессии в бригаде исходя из тарифных ставок и общебригадной нормы выработки.

Размер заработка рабочего на конвейерах и поточных линиях зависят от общего объема продукции, полученной с конвейера.

Заработок определяется путем умножения индивидуальной сдельной расценки работ соответствующего разряда на объем продукции, снятый с конвейера и принятый отделом технического контроля.

Оплата с применением коллективных сдельных расценок чаще применяется в комплексных бригадах, где рабочие широкого профиля работают по принципу взаимозаменяемости без четко выраженного разделения труда. Пример: сборочные бригады.

$$Z^{бр} = P_c^{бр} \cdot q^{бр},$$

где $P_c^{бр}$ – бригадная сдельная расценка за единицу производственной программы;

$q^{бр}$ – проделанный бригадой объем работ.

Коллективные сдельные расценки устанавливаются различными методами:

- 1) исходя из нормативной трудоемкости, тарифных ставок и разрядов для отдельных элементов сборочных работ;
- 2) делением суммы тарифных ставок всех членов бригады на бригадную норму выработки.

Методы распределения коллективного сдельного заработка должны правильно выражать затраты труда каждого члена бригады.

Обычно сдельный заработок распределяется между членами бригады с учетом коэффициентов трудового участия, которые устанавливаются в конце каждого месяца бригадиром совместно с активом бригады или на общем собрании.

При определении КТУ учитываются:

- производительность труда работника;
- качество продукции;
- соблюдение им трудовой и производственной дисциплины;
- отношение к своим служебным обязанностям.

Оплата труда подрядного коллектива производится только по конечному результату, то есть за полностью заверченный объем работы, изготовленную и принятую ОТК, заказчиком продукцию.

7 Бестарифная система оплаты труда

Как показывает практика, в условиях оплаты труда по тарифам и окладам довольно сложно избавиться от уравнительности, преодолеть противоречия между интересами отдельного работника и коллектива в целом.

Бестарифная СОТ стремится устранить это противоречие.

Основой бестарифной СОТ является квалификационный уровень, который характеризует фактическую продуктивность работника.

Квалификационный уровень определяется делением фактической зарплаты работника за прошлый период на сложившийся на предприятии минимальный уровень зарплаты.

По квалификационным уровням все члены коллектива разделяются на квалификационные группы. Для каждой из них устанавливается свой квалифика-

ционный уровень:

- для руководителей ведущих подразделений – 3,6;
- для специалистов и рабочих различной квалификации – от 3,1 до 1,8;
- для квалифицированных рабочих – 1.

Повременная форма оплаты труда

Работник получает денежное вознаграждение в зависимости от количества отработанного времени.

8 Простая повременная система

Размер заработной платы рабочего зависит от тарифной ставки, соответствующей присвоенному квалификационному разряду, и отработанного им рабочего времени.

$$З_{\text{повр}} = С_{\text{час.пов}} \cdot Т ,$$

где $С_{\text{час.пов}}$ – часовая тарифная ставка рабочего-повременщика, грн/час

$Т$ – число часов, отработанных рабочим в месяц, ч.

9 Повременно-премиальная система

$$З_{\text{пов}}^{\text{прем}} = З_{\text{пов}} + З_{\text{пов}} \cdot k_{\text{доп.прем}} ,$$

где $k_{\text{доп.прем}}$ – коэффициент премиальных доплат к простой повременной СОП.

Рабочие-повременщики могут премироваться:

- результаты работы обслуживаемых или рабочих мест, участков, цехов;
- выполнение нормативных заданий;
- соблюдение и сокращение сроков ремонта технологического оборудования, продление его межремонтных сроков эксплуатации;
- экономию материальных ценностей (материалов, топлива, электроэнергии).

Применение повременно-премиальной ОТ требует правильной тарификации рабочих, использования обновленных норм обслуживания, нормативов численности и нормированных заданий.

В заключении: критерием правильности выбора СОР должна быть экономическая эффективность данной системы, ее влияние на рост производительности труда и снижение себестоимости продукции.

10 Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов.

11 Оплата труда работников бюджетной сферы

К бюджетной сфере относятся предприятия и организации науки, образования, культуры, искусства, здравоохранения, социальной защиты населения, физкультуры, спорта, лесного, охотничьего, водного и рыбного хозяйства, гидрометеорологической службы.

Их труд оплачивается согласно единой тарифной сетки (ЕТС), которая имеет 18 разрядов оплаты труда, каждому из которых соответствует определенный тарифный коэффициент:

Разряды	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты	1.0	1.3	1.69	1.91	2.16	2.44	2.76	3.12	3.53
Разряды	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	3.99	4.51	5.1	5.76	6.51	7.36	8.17	9.07	10.07

Месячная ставка работника соответствующего разряда определяется путем умножения тарифной ставки 1^{го} разряда на тарифный коэффициент, установленный для того разряда, по которому тарифирован соответствующий работник.

7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА И ЕЕ ПОКАЗАТЕЛИ

7.1. Сущность и роль производительности труда

Роль производительности в увеличении национального богатства сегодня повсеместно признана. Она является главным источником экономического роста. В каждой стране реальной стала проблема, как найти оптимальное сочетание, баланс интенсивных и экстенсивных методов экономического развития. Разрабатывать современное оборудование и развивать человеческие ресурсы нужно одновременно и комплексно. Следовательно, повышение производительности путем эффективного использования всех имеющихся ресурсов является лучшей и часто единственной стратегией развития на будущее в каком бы то ни было обществе.

Высокая и быстро растущая производительность, которая, казалось бы, является производной от новой технологии, может стать проблемой сама по себе, если некоторые вопросы распределения, связанные с ростом производительности, не будут охвачены и решены. Кто выигрывает от возросшей производительности? Как можно обеспечить количество людей, участвующих в распределении прибылей, достаточное для увеличения спроса настолько быстро, чтобы он поглощал возросшее производство товаров и услуг, достигнутое благодаря более высокой производительности? Для многих эффективное использование ресурсов может означать просто развитие технологии и организации. Однако для повышения общей производительности (и труда, и капитала, и других ресурсов) более важен вклад в развитие человека в самом широком смысле слова. Производительность является той точкой, в которой квалификация и интересы человека, технология, управление, социальная и деловая окружающая среда сходятся и сливаются воедино [34].

Лучшее их сочетание дает высшую производительность ресурсов в данных условиях. Поэтому необходимо признать и важность всех макроэкономических

факторов, которые приносят свой вклад в производительность или, наоборот, ставят барьеры для ее роста на государственном уровне. Эти факторы включают в себя правительственную политику, экономическую и социальную стратегию и политику их осуществления, деловой цикл и международную конкуренцию, окружающую природную среду, демографические и структурные изменения.

Однако местом, где в действительности создается рост производительности, является предприятие или компания. Это как раз та точка, где все доступные ресурсы сходятся вместе с целью производства продукции и услуг. Эффективность интегрального функционирования этих ресурсов отражается в производительности. Но мало понимать суть производительности, знать методы ее измерения на различных уровнях экономики, а важно управлять производительностью [34].

Концепция управления производительностью становится даже более значимой. Имеются много случаев, провалов, которые происходят тогда, когда цели предприятия фокусируются только на максимизации продаж или прибыли, или минимизации издержек.

Только производительность (не труда, а общая интегральная), являющаяся главной целью предприятия, может интегрировать и оптимизировать такие параметры, как маркетинг, прибыль, производственные затраты, капиталотдача, продажа и объем выпуска продукции. Чтобы повышать производительность, необходимо уделять внимание быстроразвивающемуся миру и способности предприятия адаптироваться к изменениям. Даже в высшей степени умелые и целеустремленные руководители и рабочие не смогут «выжить», если их предприятие не может адаптироваться к постоянно меняющейся среде [26]. Понимание изменений и управление ими играет жизненно важную роль в повышении производительности. Предприятия должны научиться адаптироваться к изменениям и самообучаться в процессе изменений. Но для этого нужно понимать сущность производительности, ее значение, определение. Общим опреде-

лением производительности является отношение объема производства или услуг, производимой системой производства или обслуживания к затратам на его создание. Таким образом, производительность - это эффективное использование ресурсов -труда, капитала, земли, материалов, энергии, информации - при производстве различных товаров и услуг. В общем виде производительность выражается следующим образом:

Выход продукции

-----= Производительность.

Затраты

В условиях рыночной экономики более современным является отношение не выхода продукции к затратам, а продаж к затратам. Проблема состоит в том, что рынок сегодня оценивает производительность предприятия не объемом производства (выпуска), а объемом продаж. Только продажи связывают потребителей (рынок) со стратегией предприятия и эффективностью его производства. Именно поэтому сегодня качество стратегии предприятия более важная, существенная задача, чем эффективность производства, хотя ^производительность является их соединением. Производительность может быть также определена как взаимосвязь между конечными результатами и временем, затраченным на их достижение. Время часто является хорошей мерой, так как это универсальная единица измерения и она вне контроля человека. Чем меньше времени затрачивается на достижение необходимых результатов, тем производительнее система.

Общее определение производительности не зависит от типа производственной, экономической или политической системы. Системные отличия в основном проявляются в формулировке конечных целей, результатов деятельности производственной системы. Таким образом, хотя производительность может означать разное для разных людей, основное понятие всегда включает взаимо-

связь между количеством и качеством произведенных товаров или услуг и ресурсами, затраченными на их производство.

Производительность также является инструментом сравнения для управленцев, специалистов по организации труда и производства, экономистов и политиков. Она позволяет сравнивать производство на разных уровнях экономической системы (на уровне индивида, цеха, предприятия, отрасли, страны) с потребляемыми ресурсами.

Иногда на производительность смотрят как на более интенсивное использование таких ресурсов, как труд и оборудование. Такой подход позволяет надежно определять степень эффективности при точном измерении. Однако важно отличать производительность от интенсивности труда. Если производительность труда отражает реальный рост его эффективности, то рост интенсивности труда может означать чрезмерные усилия рабочего и является лишь физическим ускорением ритма. Суть же повышения производительности заключается в том, чтобы работать более разумно, а не изнурительно. Реальное повышение производительности не может быть достигнуто более быстрым или изнурительным трудом. Такой рост производительности ограничен в силу объективных физических границ возможностей человека.

Международная организация труда (МОТ) в течение многих лет продвигала прогрессивную точку зрения на производительность, которая подразумевает эффективное и умелое использование не одного только труда, а всех ресурсов: капитала, земли, материалов, энергии, информации и времени.

Комитет по производительности при Европейском агентстве по проблемам производительности в 1959 г. дал определение производительности:

«Производительность - это, в первую очередь, состояние ума. Это отношение к миру, которое имеет в виду непрерывное совершенствование всего существующего. Это убежденность в том, что сегодня лучше, чем вчера, а завтра, лучше чем сегодня, человек может выполнять любую работу. Наконец, производительность предусматривает непрерывность усилий по приспособлению

экономической деятельности к постоянно изменяющимся условиям, применяя новые теории и методы. Это твердая вера в прогресс человечества».

7.2. Современное состояние и динамика изменения производительности

Производительность, как взаимосвязь между процессом использования ресурсов и его результатами, это своего рода «коэффициент полезной деятельности» любой экономической системы, а ее повышение - общепризнанный источник экономического роста, главная инвестиция.

По оценкам экономистов и данным статистики, в разных странах в разные периоды повышение производительности обеспечивало от 40 до 90% экономического роста. Так, например, в США при среднегодовых темпах роста производительности 3,2% доходы населения удваивались каждые 20 лет. Общеизвестен опыт послевоенного развития Германии и Японии, которые благодаря высоким темпам увеличения производительности вышли в экономические лидеры в мире.

Как известно, экономика Советского Союза была затратной и экономически, материально стимулировался рост количественных показателей оценки результатов работы. Существовала практика применения в процессе производства дорогих материалов, изготовления более тяжелого оборудования и деталей, так как оценочным показателем работы был объем производства в тоннах, и оплата производилась за тонны или другие аналогичные показатели. Это приводило к тому, что по количественным показателям бывший Советский Союз выпускал всего много, как в общем количестве, так и на душу населения, а реально потребители мечтали иметь как продукцию, так и товары народного потребления зарубежного производства. Недооценивались качественные показатели, а каждый производитель в процессе производства решал свои проблемы и его не интересовали или незначительно интересовали проблемы потребителя. Так как отсутствовала система выбора товаропроизводителя, конкуренция, то потреби-

тель был обязан забрать изготовленную продукцию. Поэтому металлургия изготавливала такую продукцию в тоннах, какая ей была выгодна и, естественно, с максимальными допусками по материалам, не считаясь с затратами энерго-, тепло- и других ресурсов. Действовал принцип – чем больше затраты, тем выше цена и легче выполнить показатель по объему производства. А, разделив объем производства на среднемесячную численность промышленно-производственного персонала, получали показатель производительности. Естественно, он не был, по своей сути, сопоставим с аналогичным показателем предприятия, работающего в рыночных условиях. Если дальше проследить путь, например, проката, заготовок уже в условиях машиностроительного предприятия, то выяснится, что оно несло огромные затраты по обработке сверхтяжелой или со значительными припусками заготовки, чтобы привести ее к оптимальной конфигурации. При этом была необходимость вести производство с большими затратами для того, чтобы оправдать новую цену, а затем и приемлемый показатель по объему производства и производительности труда. Кроме того, надо иметь в виду широко применяемую практику приписок объемов, создания искусственной кооперации, нерациональных транспортировок и тому подобного. Получалось, что Советский Союз производил около 20% мирового объема продукции, а перевозил примерно столько, сколько весь остальной мир. Поэтому такая противоестественная экономика, отягощенная еще и непомерными военными затратами, не могла соперничать, конкурировать (кроме военной продукции) со странами, имеющими рыночную высокопроизводительную экономику. Таким образом, централизованная, директивно управляемая экономика, проиграла рыночной, высокопроизводительной экономике, потому что не умело и не эффективно использовала ресурсы и возможности, и прежде всего человеческий фактор. При такой, затратной, по своей сути, экономике показатели производительности (общий интегральный), и особенно частные, кроме показателя производительности труда, практически не использовались. С политической точки зрения интегральные показатели советской эко-

номике демонстрировать было невыгодно, так как они четко показывали всевозрастающее отставание Советского Союза от высокоразвитых стран по производительности, а значит, конкурентоспособности, качеству жизни населения. Но и прошедшее десятилетие после развала Советского Союза не только не улучшило состояние экономики, но еще больше ухудшило.

Заработная плата в Украине не обеспечивает материальное благополучие человека, то есть у нас наличие работы не гарантирует даже минимальный достаток. По действующим оценкам, 78% бедных составляют семьи, в которых кто-то из взрослых работает. Более 70% получают заработную плату меньше прожиточного минимума. Даже в 2000 г., когда уже официально был задекларирован рост ВВП, реальная заработная плата уменьшилась, а ее часть в структуре доходов уменьшилась до критической отметки - 47,7%, что делает недоступными социальные услуги. И только по итогам 2001 г. имеем рост реальной заработной платы на 19,2% против 2000 г., при росте ВВП на 9%. Однако основным ориентиром любой экономики является уровень ВВП в расчете на душу населения за год. В Украине в середине 90-х годов он составлял около 1500 дол. США, а в 2000 г. - стал ниже 750 дол. Какие же темпы роста ВВП на душу населения нужно развивать Украине, чтобы достигнуть уровня начала 90-х годов, т.е. величины 2000-2500 дол. на душу населения. Расчеты показывают, что при среднегодовых темпах роста ВВП на душу населения в размере 8% годовых Украина сможет достигнуть уровня начала 90-х годов только к 2010 г., а нынешнего уровня стран Центральной и Восточной Европы - к 2020 г. Подобные темпы роста (а они очень напряженные), хотя и приемлемы для развивающейся экономики, но все-таки не позволят восстановить потерянный жизненный уровень. Да и в мировой экономике наблюдаются напряженные моменты спада деловой активности, перепроизводства отдельной продукции (например металлургической), которая во многом определяет экспортный потенциал Украины.

Высокие темпы ежегодного роста, которые заложены в расчеты стратегических ориентиров, чрезвычайно напряженны и могут спровоцировать значительные кризисные явления. Поэтому Программа стратегического развития «Украина — 2010» ориентирует на взвешенное финансовое обоснование и эффективное ее осуществление. Но финансовые ресурсы в Украине сосредоточены на предприятиях, в банковской системе они крайне ограничены и на их основе решать задачу экономического роста практически невозможно. В связи с этим существенное значение играют два фактора: привлечение иностранных инвестиций и повышение производительности как внутренний инвестиционный источник.

С точки зрения финансовой стратегии очень важно определить потенциальные возможности использования этого источника, так как ориентир на внешние ресурсы требует уверенности в их надежности. Но, как показывает опыт предыдущих лет, никаких оснований для оптимистических прогнозов нет. На протяжении 1993-1999 гг. прямые иностранные инвестиции в экономику Украины составили всего лишь 3 млрд. дол. США. Если сравнить эти данные, например с Польшей, - 30,5 млрд. дол., то разрыв просто впечатляющий (меньше в десять раз). При этом если для Польши характерной особенностью стала динамика роста, то для Украины свойственны постоянные колебания. При этом среднегодовой объем иностранных инвестиций в размере 430 млн. дол. совсем не соответствует потребностям украинской экономики.

Проблема с ресурсным обеспечением финансовой стратегии экономического роста в Украине чрезвычайно сложна и не может решаться путем концентрации действий в определенном направлении. Необходимо приложить максимум усилий абсолютно во всех сферах для мобилизации достаточных финансовых ресурсов. В то же время финансовая стратегия должна установить приоритетность отдельных источников и определить тот элемент, с помощью которого будет осуществляться сбалансированная потребность в ресурсах.

Кроме того, следует всячески способствовать наращиванию и эффективному использованию финансовых ресурсов предприятий. При этом все еще очень болезненной остается проблема неплатежей с большим удельным весом дебиторской и кредиторской задолженности. Так, дебиторская задолженность в активах предприятий на начало 2000 г. составляла 25%, а на начало 2001 г. - 28%, тогда как оборотные средства в запасах товарно-материальных ценностей, соответственно, - 9 и 8%. Кредиторская задолженность в пассивах была еще больше - 33 и 39%. Финансовая стратегия Украины должна основываться на финансовых ресурсах предприятий, а не на бюджете государства, как это фактически было в последнее время. Необходимо ликвидировать введенный под давлением западных экспертов порядок оплаты налогов по методу отчислений, который приводит к «вымыванию» оборотных средств. Следует отказаться от любого изъятия у предприятий их амортизационных отчислений, что практиковалось в период макроэкономической стабилизации. Таким образом, главной доминантой финансовой стратегии должно стать укрепление финансовой базы предпринимательских структур. Следующей составной частью финансовой стратегии является укрепление банковской системы Украины и прежде всего ее ресурсного потенциала, в первую очередь за счет роста вкладов граждан. А они могут расти только при условии увеличения заработной платы работающих.

Не уменьшая роли таких важных составляющих финансовой стратегии, как совершенствование налогового законодательства в банковской системе, а также создание благоприятного инвестиционного климата для иностранных инвесторов, их еще можно рассматривать с точки зрения факторов, определяющих условия для повышения производительности экономики. Степень решения этих проблем во многом определяет темпы повышения производительности, роста ВВП как в абсолютных величинах, так и на душу населения.

7.3. Факторы и резервы роста производительности труда

Как же подходить к производительности, понимать ее сущность, методы оценки? Почему вообще производительность становится главным фактором, который определяет развитие, соблюдая при этом некий баланс между взаимосвязанными составляющими: экономическими, социальными и экологическими. Развитие человечества вынуждено соблюдать этот баланс, убедившись в такой необходимости за последние 50 лет, когда бурное, несбалансированное промышленное развитие в отдельных странах и регионах привело к неблагоприятным экологическим последствиям, таким как загрязнение окружающей среды, потепление климата, и, как следствие, к социальным проблемам, связанным с ростом заболеваний, сокращением продолжительности жизни в одних странах и старением населения в других, и многим другим проблемам.

Таким образом, экономическое развитие и благосостояние общества и всех его членов должно происходить через максимально оптимальное, рациональное использование природных и интеллектуальных ресурсов, физической и биологической ресурсной базы и экосистемы, сохранение баланса «природа - человек». Европейское сообщество, обеспокоенное нынешним состоянием и динамикой развития человечества и его отрицательными сторонами влияния на человека, пришло к выводу, что нужно сбалансировать процесс развития. С этой целью Европейская Ассоциация национальных центров производительности, членом которого является Центр производительности Министерства труда и социальной политики Украины, подготовила и одобрила Меморандум «Производительность, инновации, качество рабочей жизни и занятость» [52]. Он был издан в Брюсселе в 1999 г., а в Украине, в том же 1999 г., - указанным Центром производительности. Меморандум является чрезвычайно глубоким научно-методическим документом, включающим более чем полувековой мировой опыт понимания сути производительности, факторов производительности, их обоснование, философию производительности в условиях бурного развития

глобализации, современных компьютерных, информационных потоков, человека и состояния окружающей среды. На рис.5 показаны факторы, определяющие и влияющие на производительность [52].



Рисунок - Факторы, влияющие на производительность

Возникает вопрос, а для чего нужен Меморандум, и почему именно производительность является таким существенным явлением, объединяющим на первый взгляд совершенно разные стороны человеческой деятельности и окружающей среды с различными результатами такой деятельности.

Целью создания Меморандума является содействие наиболее глубокому пониманию сущности производительности и ее связи с инновациями, качеством трудовой жизни и занятостью. Меморандум базируется на результатах обсуждения общих проблем и индивидуального видения путей их решения членами Европейской Ассоциации Национальных центров производительности, которые проводились на встречах правления Ассоциации, на международных симпозиумах по производительности. За полстолетия сотрудничества по вопросу производительности в Европе, начало которому было положено Планом Маршалла в 1948 г., создана основа для дальнейшего развития в новом тысячелетии, и этот Меморандум является основным документом, который будет координировать сотрудничество между организациями-членами.

Основные разделы Меморандума: определение сущности понятия «производительность», определение факторов, влияющих на нее; рассмотрение примеров того, как развитие производительности может давать для общества положительные или отрицательные результаты; а также определение роли ЕАНЦП, которую она может играть в движении за производительность [52].

В начале XXI века все страны предстали перед постоянно изменяющимися обстоятельствами. Наиболее важными из них являются: глобализация экономики как на рынке услуг, так и на рынке товаров; переход от массовых производств к производству небольших партий качественной продукции; изменение акцентов конкурентоспособности от затратного подхода к повышению роли инноваций; приход информационного общества и увеличение роли менеджмента знаний; а также рост как безработицы, так и новых форм занятости, особенно для неквалифицированных работников.

Предприятия и организации как государственные, так и частные, производящие товары и оказывающие услуги, должны учесть все имеющиеся ресурсы в организации и реорганизации работы для достижения в рамках «европейской модели» - цели, которую они поставили перед собой.

ЕАНЦП была создана в 1966 г., имеет штаб-квартиру в Брюсселе. Это ассоциация национальных организаций, которые работают каждая в своем государстве над ростом производительности, инноваций, качества трудовой жизни и занятости как на уровне предприятий, так и на уровне экономики в целом.

Как европейская организация, ЕАНЦП открыта для всех европейских стран и не ограничивается только рамками европейского союза. Она является частью мировой сети организаций по производительности и качеству трудовой жизни и вносит свой вклад в их развитие.

На основе поддержания роста производительности ЕАНЦП и организации - члены делают свой вклад в совершенствование условий жизни и труда. Ее работа содействует экономическому и социальному развитию как на националь-

ном, так и на международном уровнях в интересах честной и открытой конкуренции.

Для развития производительности ЕАНЦП организует обмен опытом между организациями - членами, потенциальными членами и другими организациями во всем мире и делает свой взнос в него. Она собирает и анализирует результаты исследований факторов, влияющих на производительность, стимулирует передачу «ноу-хау» от исследований к экономической политике и предприятиям, а также выступает в роли партнера для разных национальных организаций и учреждений.

Меморандум определяет цели организаций - членов и сферу их первоочередных интересов. Он также дает возможность потенциальным партнерам определить те сферы, в которых возможно сотрудничество, и представляет под общим названием «производительность» разнообразные факты экономической и трудовой политики [52].

Слово «производительность», используемое в меморандуме, в самом широком понятии означает постоянное совершенствование применения ресурсов для обеспечения роста, распространения инноваций и увеличения занятости. Это комплексное понятие, которое не ограничивается только определением статистического показателя.

Производительность определяет эффективность процесса производства товаров и услуг, имеющих рыночный спрос. Этот показатель является ключевым и измеряется на разных уровнях: экономики в целом, отдельных секторах и отраслях экономики, а также на уровне предприятия или отдельных его подразделений.

Обычно измерение проводится путем определения количества труда, который был использован для изготовления продукции. В рамках предприятия относительно «труда» существует тенденция выделения производительности как одного, если не единственного, фактора производства, который к тому же легко измеряется, через количество работников или рабочего времени. На пред-

приятии технологические и организационные изменения служат для повышения эффективности и действенности фактора труда. Но рост производительности труда может быть достигнут и за счет более «умной» работы, на основе применения уникального опыта производственного процесса и понимания нужд (потребностей) потребителя товаров и услуг.

Производительность труда является частью «общей производительности». Общая производительность определяет, насколько рационально все факторы производства (труд, капитал, ресурсы и др.) используются для изготовления продукции, которая имеет рыночный спрос. При этом производительность труда определяет не только вклад труда как отдельного фактора производства. Наоборот, она отражает результат совместного влияния многих факторов, включающих новые технологии, инвестиции, использование производственных мощностей и энергии, уровень квалификации менеджеров, а также квалификации и активность персонала.

Производительность была и остается основным компонентом экономического роста. Она растет за счет замены труда капиталом или уменьшения «работы в работе». Это всегда имело место в начале индустриальной революции; все наполненные трудом процессы, например, в производстве материалов, в транспорте, в отрасли информации должны быть заменены насыщенными капиталом процессами, которые используют новейшие машины и оборудование. Это существенно уменьшает количество работников, необходимых в производственном процессе, но за счет роста благосостояния работающих возникает новый запрос на товары и услуги, что в свою очередь создает новые рабочие места в других отраслях. В то же время постоянное движение по улучшению использования труда - как за счет «физических», так и «умственных» факторов - создает новые возможности трудоустройства, на всякий случай для квалифицированных и здоровых представителей «рабочей силы», которые в состоянии не отставать от изменений.

Факторы производства не ограничиваются традиционным «трудом» (человеческими ресурсами, капиталом (деньги, оборудование) и сырьем, но включают также время, пространство и все другие ресурсы окружающей среды. Такой взгляд на производительность вызвал появление новой концепции «зеленой производительности» (экологически чистой) для предотвращения влияния экологических последствий от развития производительности на будущие поколения.

На макроэкономическом уровне производительность, с одной стороны, влияет на использование ресурсов экономики с целью достижения наилучших результатов, а с другой - влияет на производительность труда.

Но при подходах к производительности, требующих ее безграничного роста, возможно возникновение обратного действия. Действительно, в определенное время производство могло бы отделиться от общества за счет использования новейших технологий, автоматизированных заводов, усовершенствованной организации производства и др., но это приведет к дисбалансу в распределении добавленной стоимости. Общим результатом будет то, что развитие производительности приведет к уничтожению инфраструктуры, потере квалификации работниками, забастовкам и социальным волнениям. Таким образом, производительность не является самоцелью, самостоятельным процессом, а напротив, требует постоянного исследования, надзора и контроля на разных уровнях.

Производительность оперирует более продолжительными терминами, чем рентабельность - понятия, с которым она глубоко связана. Рентабельность является компонентом производительности, но зависит от тех цен, по которым предприятие платит за ресурсы и получает от реализации товаров.

Если предприятие может достичь увеличения разницы между своими затратами и доходом за счет увеличения цен, то и ее рентабельность вырастет, может даже в несколько раз, но производительность может уменьшиться (так называемый «ценовой уменьшенный фактор»). Поэтому основной характеристикой производительности на уровне предприятия является физическое количе-

ство продукции, на уровне же сектора, отрасли или экономики в целом должны быть учтены денежная дефляция и потребительская сила сторон, то есть перерасчет разных валют.

Аналогично с рентабельностью производительность является неотъемлемым компонентом конкурентоспособности, уровень которой определяется путем преимущества национального уровня цен и затрат. Однако в отличие от производительности, цены и затраты по всем направлениям и целям полностью независимы от усилий отдельного предприятия.

Производительность не зависит от колебания валют, которое может вызывать случайные преимущества (или потери) в будущем развитии, напротив, она требует настойчивости в постоянном стремлении работать сегодня лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня. И неизменным двигателем всего этого является конкуренция во всех ее проявлениях.

Поэтому необходимо использование целостной концепции производительности. Затраты должны включать в себя не только количество затраченного труда, а учитывать все ресурсы, включая природные, инфраструктуру и организацию, которые предприятие использует для достижения своих целей.

Такой подход покрывает всю гамму показателей производительности, сфокусированных на «человеческом факторе» и включает: предоставление большей ответственности работникам на рабочих местах, проведение работы по поддержанию здоровья, проектирование рабочих мест для квалифицированных работников, а также организацию работ, базирующихся на индивидуальном и коллективном обучении, постоянном мониторинге и применении новых подходов и знаний. Другими словами, это «скоростная магистраль» к росту производительности - совершенствование качества факторов производства и путей их применения, достижение долгосрочного развития предприятия - в отличие от «обычного пути» постоянного стремления сэкономить на использовании производственных факторов для получения краткосрочной прибыли.

В широком понимании - это также контроль результатов. Это не только сбор данных по доходам, прибыли и объемам производства, хотя это тоже важно, но и учет социальных результатов от роста производительности, включая влияние на занятость, улучшение условий работы, и реального развития в мире.

Как уже было отмечено ранее, развитие производительности зависит от большого количества факторов. Достаточно сложно, даже в больших масштабах, определить относительное влияние каждого из них. Однако все факторы являются важными и связаны друг с другом, подтверждая, что производительность является многогранным понятием.

Для повышения производительности и достижения реального роста качества жизни движущие силы рынка должны быть подкреплены социальным контрактом (рис. 6) [52].

Экономический рост является понятием, характеризующим рост количества денег, имеющихся для частных и общественных трат. Опыт свидетельствует, что позитивное развитие общества зависит от экономического роста. Правительства, осуществляя макроэкономическую политику, играют ключевую роль в стимулировании экономического роста, их политика должна опираться на соответствующие микроэкономические инициативы (в частном и общественном секторах) по развитию производительности.



Рисунок - Социальный контракт (Организация работ Мастерство / квалификация. Качество. Рабочее время. Оплата труда)

Динамичное экономическое развитие благодаря процветающим предприятиям ведет к общему развитию общества и экономики, тем не менее это не означает автоматическое установление баланса структурных изменений между экономикой и регионами. Одной из основных задач экономической политики является предотвращение или, по меньшей мере, уменьшение влияния негативных вариантов структурных изменений. Если эта задача не решается, возникают проблемы в отношении дальнейшего развития экономики и общества. Так можно охарактеризовать ситуацию во всех современных обществах и это является основной проблемой политики в экономике и производительности. Поскольку большинство национальных экономик являются открытыми системами, экономический рост и структурные изменения зависят не только от влияющих факторов национального уровня, но также от общей ситуации в мире.

С точки зрения международного обмена опытом необходимо стремиться к пониманию и оценке структурных изменений, происходящих в странах, а также помогать им в решении их проблем национального уровня.

Благодаря сфокусированности на производительность, государство и предприятия делают свой взнос в экономический рост, в обеспечение динамического баланса между ориентацией отдельных предприятий на прибыль и более глобальными потребностями отдельных регионов страны и экономики в целом. И сам рост производительности предотвращает серьезное нарушение баланса.

Поэтому нужны государственные инициативы в развитии экономики, рост реальных доходов, увеличение экономических и социальных ресурсов, которые могут быть привлечены к общему развитию общества.

Специалисты по вопросам производительности и экономического развития должны оказать государству и предприятиям поддержку в создании собственной политики по вопросам экономики и ее производительности, акцентированных на качество и инновации, а не только на сокращение затрат.

Экономическая конкуренция является движущей силой развития производительности, а благодаря росту производительности каждое предприятие достигает укрепления собственных позиций на рынке. С другой стороны, рост производительности приводит к усилению экономической конкуренции не только между предприятиями, но и на уровне стран, соперничающих между собой.

С точки зрения экономической теории и предприятия, и национальные экономики находятся в равных условиях конкуренции между собой. В реальной жизни конкурентные возможности и условия значительно отличаются как между разными странами, так и между отдельными предприятиями. Например, условия совсем не равны с точки зрения природных ресурсов, экономической и социальной инфраструктуры, масштабов и качества рабочей силы.

Более того, отличия в размерах предприятия и стран также обуславливают неравные возможности конкурентной борьбы. Безусловно, большие предприятия имеют большую силу как на рынке ресурсов, так и на рынке сбыта, и благодаря своим размерам могут привлекать дополнительные ресурсы для преодоления временных кризисов, что невозможно для малых предприятий. Аналогично, развитые экономики с большими национальными рынками и крепкими позициями на международных рынках имеют большие возможности для оказания давления на мелкие экономики. Однако Европа будет иметь «общий рынок» - 330 миллионов потребителей, и тот факт, что новые (малые) предприятия создают львиную долю новых рабочих мест приводит к пониманию того, что будущее стран зависит не от их размеров, а от предприятий и предпринимателей, от связи между предприятиями и производительностью.

Безусловно, затраты не потеряли своей важности в определении конкурентоспособности, но «качество», во всех его аспектах, приобретает все больший вес. Именно качество определяет годность продукта для использования и его соответствия всем требованиям потребителя. Фактически «производительность» и качество являются двумя сторонами одной монеты и дополняют одна другую, поскольку соответствие товара запросам потребителей, его улучшен-

ное качество обеспечивают рост объемов продаж и производства, то растет и потенциал повышения производительности.

Повышение качества также приводит к уменьшению отходов перед, в течение и после использования товаров и услуг, что обеспечивается повышением производительности производственного процесса с точки зрения защиты окружающей среды.

«Производительность без качества - такая же бессмыслица, как качество без производительности» [52].

Страны вносят свой вклад, как на уровне национальной экономики, так и на уровне отдельных предприятий в уменьшение неравенства условий конкуренции благодаря поддержке малых и средних предприятий (МСП). Они предоставляют доступ МСП к собственным знаниям и разработкам по техническому прогрессу, концепции управления. Как участники государственных программ для малых и средних предприятий они заняты в системе «самопомощи». Таким образом достигается оптимизация процесса поиска соответствующего организационного поведения МСП как предпосылки принятия корпоративных решений. Более того, во многих отраслях организовано сотрудничество между предприятиями и таким образом осуществляется вклад в развитие малых и средних предприятий.

На уровне национальной экономики принимаются решения по реализации государственных программ дополнительного финансирования для уменьшения неравенства условий конкуренции в масштабах экономики или отдельного предприятия. Благодаря обмену опытом страны, предприятия проводят сбор информации, которая может быть применена к условиям национальной экономики с целью избежания неравенства конкуренции с помощью государственных программ. Таким образом, опыт, приобретенный предприятиями или другими странами, может быть адаптирован и использован для решения национальных проблем. Однако информация должна быть подлинной во избежание ошибок, возникающих при ее использовании. Своей деятельностью страны,

предприятия содействуют честной конкуренции в соответствии с требованиями рыночной экономики.

Инновация, как реакция на конкуренцию, является динамичным элементом производства. Без инноваций дальнейшее развитие предприятия, экономики в целом и общества ограничено. Без инноваций действительно невозможен рост производительности.

Двигателем инноваций является конкуренция, а их опорой - творческий подход. Технология является одним из основных факторов производительности, но только этот фактор не делает предприятие или экономику конкурентоспособной. Без тщательного изучения и целеустремленного использования «человеческого фактора» применение новых технологий обречено на неудачу. К сожалению, пока еще много предприятий и организаций недооценивают участие работников в изменениях и необходимость их обучения для обеспечения технологических изменений как с точки зрения экономики, так и с точки зрения безопасности труда.

Потенциал технологии для стимулирования создания инновационных товаров, услуг и процессов остается высоким. Это убедительно демонстрируют такие отрасли, как информационные технологии, биотехнологии, связь и фармацевтика. Реализовать потенциал инноваций очень часто мешает концентрация только на техническом аспекте идей и игнорирование ее управлением. Таким образом, подчеркивается важность: тщательного планирования процесса применения; планирования как организации в целом, так и отдельных рабочих мест с целью обеспечения постоянного совершенствования; развития культуры, которая поддерживает постоянные изменения; обеспечения соответствующим капиталом для предоставления менеджменту возможности концентрироваться на инновациях и процессе постоянных изменений, а не на вопросе «чем платить по новым счетам». То есть сколько-нибудь существенные технологические и организационные изменения должны происходить после определен-

ного периода развития, который позволит предприятию приспособиться к новой ситуации.

Для роста производительности очень важна скорость инноваций. Однако она не является показателем измерения: - «быстро» может означать наоборот - «медленнее», если имеет место недостаточное привлечение человеческого фактора к инновациям. Существует общая тенденция как на уровне предприятия, так и на макроэкономическом уровне, - ускорение темпа инноваций в западных развитых странах на протяжении последних 20-ти лет приводит к дополнительным проблемам по структурным изменениям. «Время» остается фактором роста производительности, которому уделяется недостаточно внимания.

Инновации способствуют созданию новых товаров, услуг, новых производственных процессов и обновлению экономики в целом. Это означает, что инновации не ограничиваются проблемами создания новой производственной технологии, а приводят к появлению новых товаров и услуг и вносят свой вклад в совершенствование организации работ и условий труда.

Благодаря тесной связи между инновациями, производительностью и экономическим развитием государство, предприятия играют важную роль в инновационном процессе. Они информируют малые и средние предприятия о возможностях и риске, связанных с инновациями, и помогают МСП в проектировании инновационного процесса, способствуют передаче «ноу-хау» от исследователей на предприятия и определению целей и задач инновационной и экономической политики.

На уровне экономики в целом повышение производительности на протяжении последних двух столетий происходило параллельно с повышением занятости: страны с лучшими показателями производительности создавали и поддерживали лучшие показатели занятости. Однако на уровне предприятий повышение производительности труда очень часто достигается как за счет уменьшения количества работающих, выполняющих ту же работу, или, что гораздо чаще, - за счет вынесения определенных производственных элементов за границы

предприятия. Более того, на протяжении последних двух десятилетий, по сравнению с предыдущими годами низкий, уровень экономического роста и повышения производительности в мире негативно влияет на занятость - количество рабочих мест сокращается.

Более того, с возрастанием общества потребления соотношение между измеряемой производительностью и занятостью становится все менее понятным. Так называемый «парадокс производительности» состоит в том, что высокий уровень занятости в сфере услуг сопровождается уменьшением темпов роста производительности. Однако отдельные аналитики утверждают, что это проблема измерения, поскольку несовершенный инструмент исследований не позволяет реально учитывать те преимущества, которые дает рост производительности росту занятости в отрасли оказания услуг.

Совершенно понятно, что с целью объединения развития производительности с экономическим ростом, имеющим позитивное влияние на занятость, необходимы новые подходы к производительности, которые можно было бы применить в экономике. Важно также установление зависимости между ростом производительности и денежными поощрениями.

В Европейских странах безработица является одной из основных проблем экономической политики. Поэтому необходимо способствовать решению этих проблем двумя путями: с одной стороны, путем развития производительности, конкурентоспособности и инноваций, направленных на усиление предприятий и защиту занятости, а с другой - путем развития и применения новых подходов к увеличению занятости, в частности, благодаря гибкому управлению производственными факторами: знаниями, трудом, капиталом, материалами, временем и пространством. Таким образом, возможно распространение положительного опыта от одной страны к другой для создания скоординированной политики занятости.

Но этим не ограничивается роль государств и предприятий - посредством системы консультаций они содействуют созданию предприятий с гибкой, ди-

намичной структурой, способствующих появлению новых возможностей для роста занятости, организации новых форм занятости, благодаря системе обучения развитию индивидуальной занятости и, кроме того, поддерживают создание и развитие новых товаров и услуг.

Предприятия должны проводить работу, направленную на действенную поддержку политики занятости в своих странах. Такая поддержка должна осуществляться в широком диапазоне - от стабилизации существующих предприятий до решения вопросов занятости отдельных социальных групп, таких как работники старшего поколения, женщины, занятые неполный рабочий день и молодежь.

С учетом поставленных задач достаточно важно установить эффективную связь между экономической политикой и политикой рынка труда на уровне предприятия, внести определенный вклад в применение на национальных уровнях политики занятости, провозглашенной международными организациями.

То, как спроектирована организация — от физического размещения оборудования отдельного рабочего места до места, которое занимает организация в окружающей среде, - является важным источником роста производительности. С другой стороны, качество организации работы находится под влиянием ряда факторов, один из которых - развитие производительности. В частности, на протяжении последних лет, когда уровень экономического роста уменьшился, конкуренция между предприятиями обострилась, а структурные изменения в экономике ускорились, качество организации работ приобрело еще большее влияние на изменение производительности. С этой точки зрения новые формы занятости, такие как работа неполный день, наем на определенный период, «заочный» труд, играют все большую роль, как формы работ, в которых работники имеют большую свободу инициативы, более высшую квалификацию и большую ответственность за их коллективную работу (например командная работа). Конечно, не все изменения приведут к улучшению - наблюдается тен-

денция к снижению уровня профессиональной квалификации при замене старых товаров новыми.

Предприятиям необходимо упростить свои иерархические структуры, децентрализовать ответственность («переложить» часть ее на работников) и достичь большей гибкости в своей организации. Этим процессам должны предшествовать работы по проектированию организации и поиску новых управленческих подходов. Это включает в себя и программы совершенствования связи между условиями труда и жизни, а также разнообразие философий управления, таких как: изучение производства, точно в срок, реинжиниринг и тотальное управление качеством. Более того, спрос на квалификацию рабочей силы растет, и не только должны быть освоены новые работы и навыки, а старые должны быть обновлены, а в отдельных случаях «забыты». Одним из основных вопросов производительности является уверенность в том, что существующая рабочая сила в максимальной мере способна к постоянному обучению и повышению индивидуального и коллективного мастерства, что можно достичь только путем обучения как на рабочем месте, так и вне его. Для поддержания этого процесса работа должна быть спланирована так, чтобы быть органичным продолжением теоретической подготовки.

То есть «качество организации работ» зависит как от структуры (схема реальной организации), так и от процесса (изменения квалификации - коллективной и индивидуальной, которую люди используют для удовлетворения потребностей потребителя).

В проектировании таких изменений предприятия могут играть важную роль. Действительно, последние несколько лет их деятельность сосредоточивалась на этом процессе. ЕАНЦП в этом смысле представляет одну важную сеть для передачи «ноу-хау» и информации между предприятиями, странами и международными организациями. Разные страны имеют различный опыт организационных процессов и их проектирования на уровне отрасли или предприятия. Очень важно, по разным причинам, собрать, оценить и распространить такой

опыт для предотвращения типичных ошибок; для установления положительно-го опыта; для предоставления консультаций по проектированию процессов; для содействия конкурентоспособности предприятий, в частности малых и средних; для предотвращения замкнутости, обособленности действий предприятий, не имеющих информации по международному опыту и условиям.

Среди стран и предприятий возникают также вопросы организации обмена информацией на национальном уровне, поддержания связи с предприятиями по приобретению новых знаний в отрасли управления с помощью консультаций, семинаров и др.

Экономический успех и конкурентоспособность имеют первоочередное значение как для предприятия, так и для его персонала. Для своего развития, сориентированного на будущее, предприятиям требуются квалифицированные, мотивированные и эффективно действующие работники, способные и желающие внести свой вклад в технические и организационные инновации [43].

Здоровые работники, которые трудятся в благоприятных условиях, - залог постоянной и стабильной работы предприятия. Экономические цели предприятия не могут быть в конфликте с проблемами условий труда, наоборот, они взаимодополняющие. К сожалению, последние исследования условий труда в Европейском Союзе показали, что здоровье работников не признается в качестве фактора производительности. Безусловно, сейчас имеют место «классические» угрозы для здоровья - тяжелые виды работ, работы под влиянием погодных условий, но возникли и новые проблемы, с одной стороны, интенсификация работ, давление времени, рост ответственности и повышение концентрации, а с другой - монотонность и социальная изоляция. Такое давление вызывает неполадки в здоровье, стрессы, синдром «горения», уменьшающие мотивацию и побуждающие безразличие.

В широком понимании охрана труда и охрана здоровья имеют корни в таких отраслях менеджмента, как организация рабочего времени, обучение и переподготовка, планирование работ и разработка персональных карьер. Тщательно

спланированные, все эти факторы могут иметь позитивное влияние на состояние здоровья персонала. Совершенствование условий труда, включая безопасность труда и охрану здоровья на предприятии, играют чрезвычайно важную роль в повышении производительности. На основе информационных встреч и консультаций необходимо довести экономическую важность условий труда как на макро-, так и на микроуровне для наибольшего числа государственных организаций и предприятий. Это необходимо не только работникам, но играет важную роль в открытой конкуренции между предприятиями и экономиками.

Во времена быстрых экономических и структурных изменений, технологического развития, постоянных изменений рынка, а также национальной и международной конкуренции производительность и эффективность предприятия напрямую зависит от квалификации рабочей силы. В ситуации, когда предприятия работают на мировом рынке практически на одном техническом уровне, квалификация становится ключевым фактором конкурентоспособности и экономической эффективности. Эффективность и мотивация, знания, умения и квалификация требуют развития и должны быть применены во всех отраслях для всех видов деятельности.

Это под силу только тем предприятиям, которые создают и применяют соответствующую политику, обеспечивающую работникам возможность постоянно учиться, а также такую организационную структуру, которая дает возможность работникам полнее отвечать на запросы потребителя.

Существует четкая взаимосвязь между уровнем квалификации работников и повышением производительности. С одной стороны, работать продуктивно в существующих технических, экономических и организационных условиях можно только при условии наличия высококвалифицированной рабочей силы, а с другой - существующие мастерство и квалификация рабочей силы ограничивают способность предприятия реагировать на изменяющийся спрос рынка. То есть с экономической точки зрения «человеческие» ресурсы не могут больше восприниматься как эластичный фактор, который может быть заменен тех-

ников, наоборот, он становится ограничительным фактором производительности, инновации и экономического успеха,

В этих условиях важной задачей для стран, предприятий является демонстрация предпринимателям, менеджерам и акционерам того факта, что мастерство и квалификация рабочей силы являются важным элементом роста производительности, основным фактором конкурентоспособности [43]. Они должны понять, что повышение квалификации - это не только проблема основного и дополнительного образования, но также важный элемент политики производительности и поэтому организация может содействовать обучению собственного персонала. Все программы повышения производительности терпели поражение, если не хватало квалификации рабочей силы, необходимой для их реализации. На национальном уровне важную роль играет не только участие в процессе обучения и переобучения, но и донесение важности повышения квалификации работников для роста производительности на конкретном предприятии.

Привлечение внимания к природоохранным аспектам товара и процессу производства - «зеленой производительности» - не является роскошью, которую могут позволить себе только большие предприятия в их лучшие времена или специализированные фирмы по изготовлению экологически чистой продукции. На отношение к охране окружающей среды оказывают большое влияние такие факторы, как конкуренция и производительность. Все больший вес приобретают знания и доступность технологий, которые охраняют окружающую среду, а не наличие определенных ограничений или законодательного регулирования. Отношение к окружающей среде, собственно, демонстрирует технологический потенциал, как это доказывает природоохранная инициатива японских предприятий (они получают большую поддержку правительства); позиция рыночных лидеров, поддерживаемая американскими предприятиями, изготавливающими безвредную для окружающей среды продукцию; европейские

производители, которые выпускают продукцию с высокими природоохранными стандартами, благодаря возможности ее легкой утилизации.

«Зеленая производительность» позитивно влияет на другие факторы роста производительности. Она открывает дополнительные возможности экономического развития для малых и средних предприятий. Более того, объединение природоохранных мер и работы по безопасности труда вносит весомый вклад в улучшение условий труда на предприятии, поскольку среда внутри предприятия и за его пределами тесно связаны между собой.

В этой области ставится задача содействия обмену опытом между предприятиями на национальном и международном уровнях, участие в организации обучения и консультирования предприятий по этим вопросам. Необходимо доказывать важность проведения природоохранных мер и выпуска «зеленой продукции» для достижения и обеспечения высокого уровня конкурентоспособности.

Важность отдельного предпринимателя как движущей силы экономического развития неоспорима: он берет свою идею и собственным риском и собственными усилиями превращает ее в товар, услугу или процесс, который имеет спрос на рынке. Поэтому все европейские страны должны приложить большие усилия для поддержания «духа предпринимательства».

Однако развитие производительности зависит и от партнерства, и от командной работы. Успех предприятия может быть достигнут только благодаря общему стремлению и использованию всех ресурсов, а также общим усилиям для достижения результата. Такое «социальное партнерство» должно стать базовым. Непосредственное участие государства, работодателей и профсоюзов способствует осуществлению социально-экономических изменений, обуславливает развитие, направленное на сохранение потенциала занятости.

Партнерство может принимать разные формы - от трудовых соглашений на национальном и региональном уровнях, которые создаются «социальными партнерами», до партнерства на отдельных предприятиях, в цехах, рабочих

группах. То, что может быть потеряно партнерами из-за недостаточно быстрого принятия решений, компенсируется общей поддержкой и взаимопониманием сторон.

Все это подтверждает непрерывность «движения за производительность», которое Европейское агентство производительности определило как состояние разума, понимание того, что сегодня - это совершенствованное вчера, а завтра будет еще лучшим.

Предприятия прилагают все усилия по содействию социальному партнерству в своих странах, применению лучшего мирового опыта для его развития.

Рост производительности имеет целостную природу, стимулируется конкуренцией и зависит от факторов, которые были описаны выше, но без повышения производительности невозможно создание новых постоянных рабочих мест.

Система измерения производительности оставляет обособленными количественный и ценовой компонент как для доходов, так и для затрат. Национальный Институт Производительности Южно-Африканской Республики создал методику, которая объединяет в себе измерение прибыли и производительности как в абсолютном, так и в относительном виде. Основной принцип этой методики показан на схеме, приведенной на рис.7.

Центральный столбик показывает общий подход к определению прибыли как разницы между доходами и затратами. Для увеличения прибыли доходы должны расти более быстрыми темпами, чем затраты. Но изменение доходов и затрат зависит от многих контролируемых и неконтролируемых факторов. Простое наблюдение за изменениями затрат и доходов не дает ответа на вопрос о взаимодействии этих факторов - характер такого взаимодействия приведен в нижнем ряду схемы. Стандартная учетная информация может быть использована для определения тех факторов, которые формируют прибыль.

Доходы могут изменяться только за счет изменения количества реализованного товара или его цены, как это показано в верхнем ряду схемы.

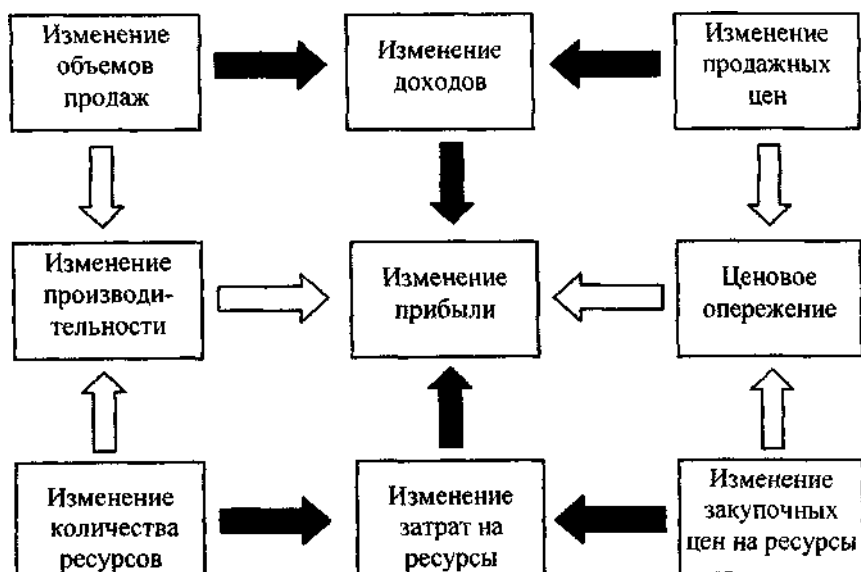


Рисунок - *Источники изменения прибыли*

Левый столбик означает производительность, как соотношение между количеством продукции (продажи) и количеством ресурсов (затрат). Производительность определяется для каждого из ресурсов производства (производительность это только один из показателей общей производительности). Сейчас становится возможным показать влияние производительности на прибыль предприятия. Более того, производительность является единственным источником роста прибыли, если другие факторы производства остаются неизменными.

7.4. Производительность в условиях рыночной экономики (мировой опыт)

Роль производительности как основного фактора в улучшении конкурентоспособности компании и увеличении национального благосостояния признана по всему миру.

Предприниматели и экономисты уже давно осознали существенную важность производительности, еще в 1776 г. Адам Смит обнаружил в «Исследова-

нии природы и причин богатства нации», что «...ежегодное производство любой нации можно увеличить в цене только лишь увеличением либо числа производящих работников, либо их производительных сил».

Однако серьезный интерес к производительности развился только в конце XIX века. Во время второй мировой войны правительства, торговые деятелями социологи заинтересовались производительностью как средством страхования нехватки труда и материальных ресурсов, используя его в наиболее эффективном возможном масштабе. В конце XX века в условиях жесткой международной конкуренции, постоянной инфляции, высоких уровней безработицы и неполной занятости снова было сфокусировано внимание на производительности.

И только недавно признана важная долгосрочная стратегическая роль, которую производительность может играть в компании и развитии страны. Производительность помогает совместить различные функции (маркетинг, менеджмент производства, исследование и опытные работы, финансовый контроль за ростом цен и т.д.) и облегчает их сбалансированное развитие. Это важный источник социального развития, так как от увеличения производительности выигрывает каждый.

Работодатели выигрывают от увеличения продаж, роста рентабельности, усиления конкурентоспособности, большей стабильности, уменьшения отходов, снижения уровня текучести персонала и т.п.

Работники выигрывают, потому что более производительные, успешные компании обеспечивают более стабильные рабочие места, большую оплату и лучшие условия работы, большее удовлетворение от работы (производительность - это работа быстрее и лучше), преимущественные возможности продвижения, партнерские отношения между управленцами и рабочими, и большую активность от увеличения группового участия.

Клиенты (покупатели) выигрывают от лучшего качества, менее дорогих продуктов и более совершенных услуг. Основные общественные выгоды дос-

тигаются от улучшения общественных услуг без соответствующего увеличения налогов.

Таким образом, производительность может играть позитивную политическую роль в достижении компромисса между различными ступенями власти как на макроуровне, так и на уровне предприятия.

Однако, несмотря на широкое признание ключевой важности производительности в социальном и экономическом развитии, в выживании и процветании компании, многие менеджеры во всем мире, особенно в развивающихся странах и в экономиках переходного периода, еще не осознали, что производительность в действительности означает и как она важна для них и их предприятий. Они не придают значения факторам, влияющим на производительность, а также необходимости управлять ею и тому, что в большинстве компаний производительность может быть значительно улучшена.

Тем не менее в этом контексте повышение производительности — очень важный и растущий рынок для профессионалов консалтинга по менеджменту.

7.4.1 Эволюция консалтинга по производительности

До второй мировой войны консалтинг по производительности как движение за производительность в общем концентрировалось на рационализации рабочего места (после тейлоризма) и обычно на производительности труда. Консультантом по менеджменту был деловой человек, оттачивающий свои профессиональные личные навыки. С целью создания рекламы они являлись отдельными специалистами по изучению труда и других производственных технологий или членами малочисленных консалтинговых фирм.

Во время Marshall Aid (План Маршалла) (1847-1859 гг.) «техническая помощь» США Европе и Японии имела две основные формы: направление американских экспертов (консультантов) в Европу и европейских «команд производительности» в США.

Тони Хьюберт, Генеральный Секретарь Европейской Ассоциации национальных Центров Продуктивности (EANPC -ЕАНЦП), предоставил отличный исторический обзор вклада, сделанного Marshall Aid в развитие движения производительности, консалтинга в Европе и Японии [55] путем совершенствования национальных центров производительности (NPC - НЦП) и других институтов консалтинга по производительности. Большинство членов вышеупомянутых «команд производительности» позже стали внешними и внутренними консультантами по производительности в Европе и Японии.

НЦП начали образовываться в 1950 г. и несли ответственность за свои программы. Каждая нация, участник Marshall Aid, должна создать такой центр (в Германии - RKW).

Для подтверждения того, что у капитализма человеческое лицо, и для продвижения сотрудничества между рабочими и руководителями организационная структура этих центров включала представителей как работодателей, так и профсоюзов.

НЦП постепенно приобретали свой опыт посредством поездок с целью обучения и сетевой работы и могли обеспечить фирмы профессиональными консультациями, информацией и советами по способам повышения производительности, и благодаря интегральной сущности производительности (улучшения во всех областях и функциях) внесли вклад в развитие производительности. Некоторые НЦП стали конгломератами функциональных институтов и служб (например, НЦП в Греции, который даже сегодня самый большой в Европе, и Национальный Институт Производительности в Израиле).

Важной функцией НЦП было обосновать и развивать другие специализированные организации, которые работали в сфере консалтинга по производительности и обучения консультантов. Немецкая RKW взрастила много специализированных организаций до уровня, где они сами могли производить консалтинг. В то же время «научный менеджмент» и «рационализм» 20-х годов еще процветали, особенно в странах северной Европы. К началу 60-х годов

торговые союзы уже были против таких подходов в повышении производительности и возникающей концепции «экономической демократии».

Координацию НЦП на европейском уровне проводило Европейское Агентство Производительности (ЕРА - ЕАП), которое в действительности было «местом очищения производительности» Европейской Организации Экономического Сотрудничества (закрывшейся в 1960 г.).

Эти первые НЦП подготовили около 25000 членов команд производительности. Важной чертой было то, что, возвращаясь в свои компании, члены команд должны были играть роль консультантов, делясь своими находками и заключениями. В то время было трудно найти предприятия, которые тем или иным образом не были привлечены к проектам повышения производительности [66].

НЦП взяли на себя новые задачи, отличающиеся в разных странах друг от друга, тем самым став более или менее административными органами. В более крупных странах первые шаги делались в сторону регионализации. На сегодняшний день немецкие RKW имеют больше персонала в офисах федеральных земель, чем в штаб-квартире. В Объединенном Королевстве местные ассоциации производительности были сформированы в основных регионах, и даже в такой маленькой стране, как Бельгия, были образованы региональные и областные центры.

В начале 60-х годов главным направлением в консалтинге по производительности как в НЦП, так и в частных агентствах было признание ограничений «рационализации» и потребности охватить три составляющие: умения, знания и отношения. Интегральная и «горизонтальная» сущность производительности, которая может оптимизировать вложения и усилить различные торговые функции, наконец была признана.

Например, немецкие RKW сохранили «сбалансированную» позицию между экономическими стремлениями работодателей и социальными требованиями рабочих и пытались помочь компаниям овладеть новыми технологическими

открытиями, управленческими нововведениями и «социальной стороной предприятия» [46], а также различными формами предоставляемых услуг: информацией и исследованиями по производительности, большим количеством обучающих программ, поддерживаемых агентствами, субсидируемых общественностью, в частности для средних и малых компаний. К 80-м годам связи региональных органов производительности с центральными RKW были лишь формальными: теперь все финансирование фактически зависело от оказанных услуг по производительности согласно региональным правительственным программам, за которые они соревновались с другими организациями по поддержке бизнеса и независимыми консультантами.

Тем временем в Азии главную роль в движении за производительность играл японский Центр производительности (JPC—ЯЦП). В 1995 г. рабочие и руководство согласились на три принципа национального движения за производительность:

- повышение производительности дает неограниченное количество рабочих мест;
- рабочие и работодатели должны сотрудничать в определении и уточнении специфических моментов повышения производительности;
- прибыль, полученная за счет высокой производительности, должна быть беспристрастно разделена между рабочими, руководством и обществом.

Эти принципы контрастировали с Европейскими торговыми союзами, которые в 70-х годах утверждали, что повышение производительности сокращает рабочие места. В объяснение этому была выставлена концепция 30-50-х годов, когда «работа» означала преимущественное использование физического, а не умственного труда.

Существовало очень много «экспертов» - промышленных инженеров, которые знали «лучший способ» выполнения определенного задания и рассказывали рабочим, как лучше справляться с их задачами. В сущности, эта мотивация -

случай «хорошего обращения с рабочими», а не стимулирование большего вклада в развитие производительности.

Кризис 1968 г. был результатом выступления против монотонности труда. Постановлением 1970 г. было предоставление рабочим больших возможностей в принятии решений. Производительность была забыта и акцент был сделан на «контроле» и участии в силовой структуре компании. По словам Т.Хьюберта, это было десятилетие законодательства, правил и уставов не для решения задач производительности, а для нового распространения силы в Европе [46].

Возрождение в 1980 г. внимания к вопросам производительности и организации рабочего места состоялось в основном благодаря японцам посредством создания групп по повышению производительности и контроля качества. Этот подход был резко изменен на Всеобщий Менеджмент Качества (TQM - ВМК), распространившийся в 90-е годы.

Центры производительности были также образованы в Канаде и США для обеспечения легкого доступа бизнесу к современным технологиям менеджмента и производительности, а также параллельно - к многочисленным консалтинговым фирмам и другим организациям деловых услуг. США обнаружили проблему производительности в тот период времени, когда почувствовался удар по конкурентоспособности со стороны Японии. В 1970 г. была основана национальная Комиссия по производительности, к названию которой позже добавилось «Качество работы», чтобы привлечь профсоюзы. Позднее его изменили на «качественную работу», а затем на «Центр Качества Рабочей Жизни». Он спонсировал местные центры производительности, проводил исследования и консалтинг по измерению производительности, совершенствование технологий и преобразование конфликтных отношений между рабочими и управляющими в режимы сотрудничества. Он также опосредованно помог подняться Американскому Центру Производительности.

В Южной Африке национальный Институт Производительности (NPI - НИЩ) за 25 лет существования, имея 170 сотрудников по платежной ведомо-

сти, был самым активным в регионе, предоставляя услуги консалтинга по производительности общественным и частным структурам.

Развитие консалтинга по производительности особенно важно для стран переходного периода. В странах Центральной и Восточной Европы из-за разрыва связей между предприятиями в производственной и технологической области экономический рост резко снизился, и значительно упала производительность. Несмотря на это, тема производительности и в данном регионе имеет очень низкий приоритет. Более того, профсоюзы еще слишком подозрительно относятся к движению за производительность.

Однако существуют признаки возрастания интереса к производительности на различных уровнях как результата осознания того, что самой важной целью правительства является общая экономическая эффективность, которая создает фонды, позволяющие решать социальные вопросы. Некоторые из этих стран смогли установить национальные механизмы продвижения производительности через консалтинговые службы.

Перед тем, как начались экономические реформы, МОТ оказала помощь бывшему Министерству труда СССР для зарождения движения за производительность и обеспечение услуг по его развитию. МОТ для бывшего Министерства труда СССР с целью обучения была организована поездка в Японию, Сингапур и Таиланд. В результате был образован Всесоюзный Центр Производительности и восемь других центров в бывших республиках.

Япония оказала помощь в становлении Национального Центра производительности в Венгрии. Значительные улучшения также наблюдались в Польше. Благодаря поддержке Японского Центра Производительности и МОТ в 1992 г. был основан Национальный Руководящий Комитет и Национальный Совет Производительности. В 1993 г. НЦП был подкреплён очень сильным правительством, включением в его состав руководителей и профсоюзов.

В Украине Национальный Центр Производительности был образован в 1992 г. в г. Краматорске (Донецкая область).

Польские, российские и украинские НЦП уже вошли в Европейскую Ассоциацию национальных Центров Производительности (EANPC) как члены ассоциации [15].

Так как эти страны еще не выработали сильную конкурентоспособную частную консалтинговую практику в области повышения производительности, роль НЦП в экономиках переходного периода, также как и в развивающихся странах, особенно важна в обеспечении услуг консалтинга по производительности. Одной из задач НЦП является обучение и совершенствование частных консультантов в областях менеджмента и повышения производительности.

Тем временем в промышленно развитых странах основными поставщиками услуг консалтинга по производительности являются частные консалтинговые фирмы. Эволюция их услуг с учетом производительности частично упомянута выше. До второй мировой войны в 50-е годы главный упор был сделан на «научное управление», промышленное проектирование, изучение труда и менеджмент времени с акцентом на рабочее место. В 50-е годы некоторые методы, такие как организационный анализ и системы контроля производства были присоединены к «набору по технике производительности».

70-е и 80-е годы были знамениты расширением функций консалтинговых услуг. Если взглянуть на рекламу того времени, то чаще всего упоминались функции маркетинга, финансов, учета, компенсаций, научно-исследовательские, инвестиций, поддержки, обращения с материалами и т.д. Производительность или другие общие дисциплины, направленные на функциональную интеграцию по улучшению общей эффективности предприятия, использовались редко. Однако к концу 80-х - началу 90-х годов клиентам все больше приходилось сталкиваться с такой областью консалтинга, как производительность, стратегия корпораций, реструктуризация, развитие системы, изменение управления, производство с помощью компьютеров, общая интеграция системы, программы увеличения прибыли, снижение себестоимости, производительность ресурсов, улучшение производства и т.д. Из 53 членов АСМЕ,

занесенных в 1989 г. в Список Членов, около 40% прямо упоминали производительность среди своих самых важных областей и около 80% - косвенно, приводя такие области, как стратегия, реконструкция, увеличение прибыли и т.д., которые фактически ориентированы на производительность¹.

В обзоре Объединенного Королевства 1992 г. по вопросу разделения рынка консалтинга - 22,3% взносов 50 ведущих фирм поступали из областей, связанных с производительностью, таких как стратегия и организация, менеджмент производства, изготовление готовых изделий, эффективность, проектный менеджмент и менеджмент изменений [30]. Однако объем консультаций, связанных с производительностью, будет намного выше, если брать во внимание информационную технологию, повышающую производительность, увеличивая гибкость и надежность информации для клиентов. Объем взносов по консалтингу в области производительности информационных технологий стоит на высшем уровне - 46,4% [33]. Тем не менее можно утверждать, что около 70% платежей, полученных консультантами в Объединенном Королевстве, связаны с услугами в областях, имеющих отношение к общему улучшению производительности.

Повышение производительности и качества в Восточной и Центральной Европе будет преобладающей сферой в приватизации, структурном регулировании и других изменениях. За небольшим исключением, промышленность в этом регионе входит в процесс реформ с уровнями производительности намного ниже индустриально развитых стран. Экономика Восточной Германии, например, достигла около 50% производительности Западной Германии несмотря на более чем 150 млн. дойчмарок вливания. В бывшем СССР консультанты по менеджменту продемонстрировали, что увеличение производительности на 20-30% может быть получено благодаря основной реструктуризации, улучшению работы и организации производства, а также увеличению заинтересованности работников. В течение довольно длительного времени вопросы производи-

тельности и качества, похоже, приобрели высший приоритет в этих регионах, предоставив значительные возможности консалтинга.

В Отделе Производства готовой продукции Консультантов ЯПА (Япония) наибольшим было количество тем производительности труда в 1991-1992 гг. (26%), производительности оборудования (14%) и проектирования производства (12%). Вместе с тем темы, связанные с производительностью, составляли 46% ассигнований. В Сингапуре средством увеличения эффективности организации, самыми популярными областями консалтинга также являются производительность и обучение (20,6%), информационные технологии (19,9%) [41].

Отражая усиление конкуренции в Канаде 90-х годов, канадские фирмы консалтинга по менеджменту также направляют свою деятельность в сторону повышения производительности, реструктуризации и реорганизации.

Даже самые большие консалтинговые фирмы, специализирующиеся на основных функциях, начали включать производительность и родственные сферы в их число. Купере и Лайб-бранд объединили услуги стратегического менеджмента, модернизацию бизнес-процесса, повышение производительности и функции по удовлетворению клиентов для образования опытной, многофункциональной команды и создания предприятия универсального по своим деловым услугам. Andersen Consulting (отделившийся от Артура Андерсена в 1990 г.) дополнил спектр стратегических услуг долгосрочными преобразованиями по организации эффективной работы. Специализированные учреждения, такие как МакКинси и К° и Бейн и К° (Канада), также сменили свою традиционную практику стратегии на общий консалтинг по менеджменту, включая улучшение производства [29]. Chicago Consulting (США) также включили в состав предоставляемых услуг перечень мер по повышению производительности [45].

Существуют убедительные данные во всем мире как в развитых, так и в развивающихся странах, согласно которым программы производительности могут вызвать впечатляющие улучшения экономической деятельности (5-9% и более) от ежегодного увеличения производительности.

Достоверные доказательства возможностей повышения производительности также были найдены Канадской Программой Сопоставления Интерфирм. Сообщалось, что практически во всех наблюдаемых отраслях экономики производительность отличалась, как минимум, на 20% и как максимум на 90% между лучшими и средними производителями. Более того, подобные результаты повышения производительности наблюдались Имре Бернолак, Канадским консультантом по производительности, при всестороннем изучении 13 стран Южной Азии, которое он проводил в интересах Азиатской Организации Производительности (АРО-АОП). Это исследование подтвердило, что организации, осуществляющие программы по повышению производительности, имели во много раз более лучшие результаты (в среднем на 30%), чем те, которые их не выполняли [3].

В общем, консалтинг по производительности выражается в проектировании и применении программ повышения производительности. Обследование, проведенное Джастоном в 1963 г. (в то время, одной из четырех основных консалтинговых фирм со штатом около 80% всех консультантов по менеджменту в Объединенном Королевстве), показало, что четверть годового национального повышения производительности получено за последние несколько лет благодаря их деятельности.

Было сделано заключение, что консультанты по менеджменту внесли своей работой существенный вклад в экономику, и окупаемость затрат клиентов составила 200% за первые несколько лет. Исследования Джонса [37] подтвердили открытие Джонсона, изучающего ассигнования, осуществляемые по схеме, принятой Министерством торговли Объединенного Королевства для стимулирования более широкого использования консультаций. Он сделал вывод, что 93% ассигнований, которые можно формально квалифицировать как консалтинговые по производительности, дали окупаемость затрат более 200%, исключая расходы на внедрение.

Ориентация консалтинга на производительность проявляется в том, что современный консалтинг уходит от решений, предполагающих только «совет по бизнесу». Сегодня клиенты хотят получения более ценной информации. Отход от общей консультации и движение к разнонаправленности - это также результат большей концентрации на производительности, чем на функциях [2].

Принимая во внимание иерархию целей консалтинга Тернера (рис.8), сейчас происходит сдвиг от простого предоставления информации (цель 1) и решений советов (цель 2) к направлению по оказанию помощи в реализации (5) и, в заключение, - улучшению общей эффективности организации (цель 8). Последнее направление подразумевает организационную возможность адаптировать стратегию и поведение к изменяющимся условиям и оптимизировать вклад кадровых ресурсов, другими словами, повышать долгосрочную общую производительность и производительность труда.

Консультанты, включающие это направление в свою практику вносят не-оценимый вклад в решение самой важной для высшего руководства задачи - повышения будущей жизнеспособности организации в резко меняющемся мире.

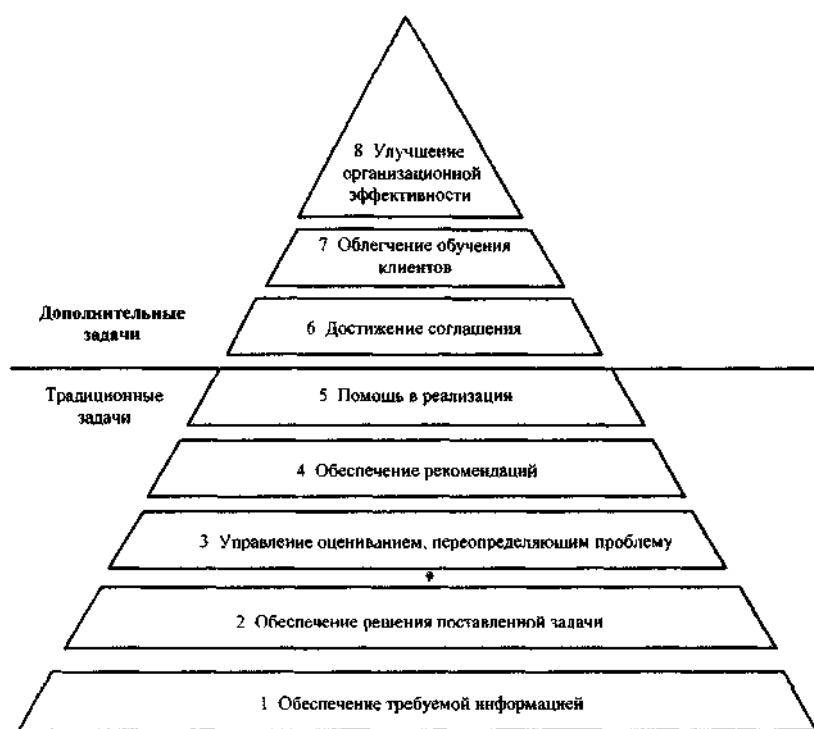


Рис. 8. Иерархия целей консалтинга [25]

Чтобы обеспечить требования конкуренции, консультанты должны стать интеграторами систем и бизнеса, объединяя стратегии клиентов, людей, процессы и технологии. Они должны уметь ориентироваться в более широких областях, чем при традиционном консалтинге, преодолеть границы консалтинга по операциям, изменения стратегии поведения и маркетинга. Им нужен широкий набор умений и способность к интеграции. Если до 70-х годов подход консультанта был тактическим, то в 80-е годы он стал тренировкой в предоставлении стратегических советов и разработке моделей успешного менеджмента [25].

В начале 90-х годов с ростом уверенности в необходимости повышения производительности, конкурентоспособности и важности технологий как стратегических функций, увеличилась потребность в стратегической и проектной работе. С этой задачей консультирующие фирмы по реформированию стратегии и бизнеса справляются лучше, чем другие. Консультации по преобразованию бизнес-процесса - это новейший подход к улучшению производительности, также как в 80-х годах был TQM. Некоторые важнейшие элементы, подхо-

ды и средства программы повышения производительности показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Ответы на вызов к большим изменениям

Переустройство бизнес-процесса	Улучшение бизнес-процесса
TQM	Статистический контроль производства
Стратегическое планирование	Планировать, делать, изучать, действовать
Стратегическое мышление	Глубокие знания
Оценивание	Кайзен
Команды самоуправления	Хошин Канри
Всеобщее вовлечение сотрудников	Контроль
Методы Табучи	Экспериментальное проектирование
Современное управление изобретениями	7 орудий качества
Теория принуждения	Организация обучения
Системное мышление	Теория знания
Теория психологии	Распределение прибыли
Партнерство изготовителей	Концентрация на потребителей
Производительность конторских служащих	Соизмерение
Организационное переустройство	Лидерство

Современные методы и подходы к улучшению производительности и эффективности организации включают как традиционные способы (изучение, организация труда и т.д.), так и специфические: стратегическое планирование, приватизацию, децентрализацию и большую ориентацию на потребителя, кон-

центрацию на величайших ценностях и внешних источниках, реструктуризацию компании и переустройство бизнес-процессов (BPR-ПБП).

В использовании этих подходов и методов нет «лучшего пути» для интеграции, «смешивания» или упорядочения их вокруг стратегического повышения производительности. Это решают консультанты и клиенты. Как при любом процессе консалтинга, но более точно, консалтинга по производительности, существуют два очень важных компонента: диагностика производительности и программы улучшения производительности (PIR-ПУП).

Консультации по менеджменту во Флориде осуществляет Александр Прауфут - Агрессивный консалтинг производительности (АП), сделавший менеджмент производительности высокодоходным. Это рынок, на котором консультанты приобрели образ конфликтных низкопрофильных бандитов со следующим подходом: измеряй, рассчитывай, назначай цену и урезай.

Среди специализаций АП - производительность добавленной стоимости и калькуляция стоимости. Платежи зависят от результатов - сколько сэкономлено денег.

С самого начала АП сконцентрировалась на формировании оппозиции к чистой консультации, которая до сих пор отличает фирму от многих других. В своей стратегии, продолжая помогать клиентам быть производителями с низкими ценами, увеличивая их производительность, АП способствует в производстве товаров лучшего качества.

Концентрируясь на самых важных результатах, таких как производительность и рентабельность, АП увеличила свой оборот за 1989-1990 гг. на 24% со \$143,4 млн. до \$178,5 млн. Некоторые клиенты АП, такие как Rensult, американский производитель продуктов питания Hetnz, Банк Lloyds, British Coal и т.д., довольно престижны.

Компания предлагает обучение и консалтинг по технике предупредительного менеджмента для устранения ошибок и ущерба, возникающих из-за неправильных действий в первый раз и таким образом снижая цену неприспособлен-

ности. АП также намеревается заняться стратегическим планированием - долгосрочным подходом к увеличению эффективности организации.

Со времени основания в 1965 г. известным промышленным и деловым консультантом Х.Н. Тадани, ENDESCO GROUP обеспечивала консалтинговые услуги во многих областях улучшения производительности систем бизнеса, промышленности и правительства в разных странах. Центральная философия ENDESCO – усиление внутридисциплинарных и внутрифункциональных аспектов работы систем для достижения целей предприятия.

Опыт показывает, что во многих случаях решение проблем производительности направлено на устранение видимых, а не коренных причин, требующих привлечения предотвращающей стратегии.

Высокие уровни производительности достигаются в результате эффективного менеджмента систем и благодаря долгосрочным решениям, таким как доступность энергии и воды, подбор персонала, выбор продуктов, услуг и дизайна, выбор соответствующей технологии и т.п. Эффективный менеджмент систем включает такие вопросы, как: эффективное управление машинами, оборудованием и другими устройствами, эффективный оборот сырья в готовые продукты нужного качества и другие установленные параметры, рациональное использование ресурсов, обучение и стимулирование персонала.

Подход ENDESCO к производительности — оптимальное использование всех возможных ресурсов, производство новых товаров путем рационального мышления, исследований и развития, используя все доступные средства и методы улучшения.

В вопросе качества TQM признается как эффективная система интеграции качества в его развитии, поддержании усилий по его улучшению, организации различных команд для его обеспечения, маркетинга, проектирования, дизайна на самом эффективном в стоимостном выражении уровне для полного удовлетворения потребителя.

В своей консультативной практике ENDESCO фокусируется на следующих принципах высокой производительности и качества:

- позитивное мышление; взаимное доверие;
- мотивация и эффективное вознаграждение;
- ориентация на достижение;
- гордость своей работой;
- использование всех областей сопутствующих знаний;
- наука и технология;
- специализация технологии и подходы;
- законодательство и кооперативные промышленные отношения;
- эффективный рабочий климат.

Столкнувшись с возрастающими объемами инвестиций и потребностью в более эффективном использовании ресурсов, предприятия стали оценивать ключевую роль, которую могут играть консультанты по производительности в процессе принятия решений. ENDESCO идет в ногу с развитием консалтинга и благодаря исследованиям и практическому применению разработала специальные решения, такие как финансирование производительности, оценка производительности, всеобщий экономический мониторинг и контроль, подходящие всем типам предприятий благодаря системе RAPMODS, изобретенной доктором М.Р. Рамси.

Одной из уникальных черт этой программы, применимой к любой организации, является объединение концепций производительности в одну интегрированную систему мониторинга жизнеспособности организации производительности. Она была разработана в ответ на потребность менеджмента в сильной технологии развития и контроле рабочего бюджета. Ее легко применять и изменять, осуществлять быструю оценку производительности организации и ежемесячные изменения, а в некоторых случаях - даже ежедневные.

RAPMODS позволяет совершать простые и быстрые действия. Она предоставляет менеджменту возможность сравнивать эффективность различных стра-

тегий и работу различных составляющих, осуществлять действенный контроль. RAPMODS обеспечивает помощь тем, кто старается двигаться вперед, кто требует объективной поддержки их работы. Принятие решений проходит проще благодаря мощным возможностям в осуществлении действий и обеспечению необходимой выбранной финансовой информацией о положении организации. RAPMODS также обеспечивает индикаторы эффективной и продолжительной координации действий, сосредоточиваясь на производительности и ориентации на цели. Объективные данные можно использовать как естественную основу общения между различными подразделениями или между руководством и работниками. При каждом предоставлении данных видно, насколько организация отклонилась от плана, поэтому возможно предпринимать необходимые действия для его выполнения. Доступность частого использования данных по намеченным целям помогает достичь лидерства.

7.4.2. Анализ и оценка производительности

Анализ и оценка производительности очень важны для здорового консалтинга улучшения производительности. Даже как отдельный элемент это очень эффективный инструмент в принятии решений на всех уровнях экономики.

Успех оценки и анализа производительности зависит в основном от ясного понимания всеми заинтересованными сторонами (менеджерами предприятий, рабочими, руководителями, профсоюзами и правительственными учреждениями) того, почему это важно для эффективности организации. А ответ в том, что полученные показатели помогают искать резервы и новые возможности улучшения, а также подтверждают, насколько эффективны прилагаемые усилия.

На предприятиях производительность измеряется для того, чтобы выполнить анализ потенциала и его реальной эффективности. Ее измерение может стимулировать совершенствование производственного процесса. Только сообщение об установлении и функционировании системы измерения может увели-

чить производительность труда иногда на 5-10% без каких-либо организационных изменений или капиталовложений [36].

Показатели производительности также помогают устанавливать реальные цели и ориентиры для диагностических действий в процессе совершенствования организации, указывая на узкие места в производстве. Более того, без качественной системы оценки производительности невозможно достичь внутрипроизводственных отношений или необходимого соответствия между производительностью, уровнем оплаты и политикой распределения прибыли, полученной за счет роста производительности. Показатели производительности также полезны при сравнении показателей подразделений для обнаружений факторов дополнительного экономического роста.

Вот почему оценка и анализ производительности должны быть главным приоритетом в деятельности руководителей предприятий. Как уже упоминалось, общая производительность – это соотношение между общим выходом и общими затратами предприятия

Общая производительность = Выход продукции / Ввод ресурсов

При использовании показателя «общей производительности» все компоненты затрат измерены и затем суммированы, причем это означает, что все ресурсы приняты во внимание.

Существует много подходов к измерению и анализу производительности, так как различные группы людей (менеджеры, рабочие, инвесторы, потребители, профсоюзы) имеют различные цели. Существуют три наиболее общих метода, таких как [34]:

сравнение предприятия с его конкурентами;

определение относительной производительности подразделений и работников;

сравнение относительных преимуществ от использования различных типов затрат на производство для применения при заключении коллективного договора и в процессе распределения прибыли.

Например, если в настоящее время задача предприятия состоит в максимизации прибыли на инвестированный капитал и дальнейшем развитии этих операций, компании необходимо измерить структуры затрат и прибыли.

Для обеспечения тщательного измерения производительности нужно учитывать следующие аспекты:

результаты измерения покажут источник прибыли: является ли она результатом реального роста производительности или результатом инфляции;

как администрация, так и служащие должны понимать и доверять измерениям;

должны быть включены все исследования и бизнес-мероприятия;

индикация результатов измерения должна быть максимально ответственной;

результаты должны дать четкие рекомендации для администрации по принятию решений и действий для увеличения рентабельности.

Последний пункт стал наиболее важным после того как многие компании включили прибыль в свои стратегические планы. Некоторые из самых распространенных подходов, используемых консультантами по производительности при ее оценке и анализе, представлены ниже.

Структурный подход К.Куросавы [27]

Доктор Кезукиё Куросава хорошо известен своими исследованиями по измерению производительности. Он занимает много должностей, таких, например, как консультант по увеличению производительности и в Международной Организации Труда (МОТ), и в Азиатской Организации производительности (АОП).

К.Куросава концентрирует внимание на структуре предприятия. В соответствии с его концепцией измерение производительности на предприятии помогает анализировать прошлое и спланировать будущую деятельность. Это мож-

но использовать в организации информационной системы для контроля оперативной деятельности. По этой причине важно, чтобы измерение производительности было построено в соответствии с иерархией структуры принятия решений.

Используя эту формулу, консультант может установить систему взаимосвязанных показателей.

$$\frac{\text{Фактическое значение стоимости}}{\text{Теоретическое значение стоимости}} = \frac{\text{Нормативное значение стоимости}}{\text{Теоретическое значение стоимости}} \times \frac{\text{Плановое значение стоимости}}{\text{Нормативное значение стоимости}} \times \frac{\text{Фактическое значение стоимости}}{\text{Плановое значение стоимости}}$$

Добавленную стоимость также можно целенаправленно использовать для измерения производительности в комбинации с различными физическими параметрами, а также с другими соответствующими переменными.

Как видно из табл.6, добавленная стоимость на предприятии может иметь несколько форм, выбор которой зависит от поставленных задач.

Таблица 6 – Структура стоимости произведенной продукции и варианты добавленной стоимости

Стоимость произведенной продукции						
С			М			
Стоимость материалов	Амортизация	Заработная плата	Чистый доход	Проценты	Рента	Налог
	Валовая добавленная стоимость					
		Чистая добавленная стоимость				
	Показатель резуль-					

тативности №1		
Показатель резуль- тативности №2		
	Показатель ре- зультативности №3	

В ежедневной деятельности добавленная стоимость обычно измеряется в действующих ценах. Добавленная стоимость в постоянных ценах применяется больше для аналитических целей. Сущность измерения производительности труда посредством добавленной стоимости заключается в дифференциации, существующей между отраслями промышленности и предприятиями. Для устранения влияния изменения цен на добавленную стоимость обычно используется метод двойной дефляции.

Подход Лавлора

Алан Лавлор в прошлом - директор Ассоциации Обучения Деятельности (Великобритания) и директор Ревизионной комиссии по Производительности. Он рассматривал производительность как всестороннюю меру того, насколько квалифицированно и эффективно предприятия удовлетворяют следующим пяти направлениям: цели, рентабельности, эффективности, сравнимости и прогрессивным тенденциям.

Цели могут быть достигнуты, когда общий фонд ресурсов адекватен (соответствует) потребностям Организации и служит для определения степени достижения основных целей. Этот фонд называется общей прибылью (ОП)

$$\text{ОП} = \text{Продажи} - \text{Материалы} = \text{П} - \text{М}.$$

ОП служит для выплаты заработной платы, отчислений прибыли и налогов и входит в основной капитал.

Рентабельность показывает, насколько эффективно произведена необходимая продукция из имеющегося сырья.

Определение рентабельности устанавливает связь изготовленной продукции (выхода) с затратами (входом) и степень использования ресурсов по сравнению с имеющимися мощностями (потенциалом). Этот показатель должен определять причину неэффективности.

$$\frac{\text{Выход}}{\text{Вход}} = \frac{\text{Вход} + \text{Прибыль}}{\text{Вход}} = 1 + \frac{\text{Прибыль}}{\text{Вход}},$$

где $\frac{\text{Прибыль}}{\text{Вход}}$ = рентабельность.

Рентабельность сравнивает текущие достижения с тем, что могло быть сделано, если бы ресурсы использовались более эффективно. Этот показатель включает новое понятие нормы производительности или потенциала (достижения выходной (конечной) цели)

$$\frac{\text{Выход}}{\text{Вход}} = \frac{\text{Эффективность}}{\text{Использованные ресурсы}}$$

Повышение производительности требует сочетания увеличенной эффективности и лучшего использования имеющихся ресурсов, что показывают четыре основных отношения:

фактический выпуск (объем продукции), разделенный на фактический вход (затраты) - статус-кво;

более высокий уровень выпуска, разделенный на фактический вход;

фактический выпуск, разделенный на более низкий уровень входа;

более высокий уровень эффективности: максимальный выход, разделенный на минимальный вход.

Сравнимость показателей имеет важное значение, так как только определенная форма сравнения производительности помогает раскрыть ее истинный смысл. Вообще говоря, измерение производительности означает сравнение на трех уровнях:

сравнение существующего показателя с базовым (достигнутым исходным показателем);

сравнение показателей между однородными производственными единицами, такое измерение указывает на относительные достижения;

сравнение фактического показателя с плановым — это самое лучшее сравнение, так как оно концентрирует внимание на решении задач.

Для установления характера динамики производительности необходимо провести сравнение между существующим показателем и исходным (базовым), для того, чтобы определить, насколько быстро улучшаются или снижаются экономические показатели предприятия.

Этот подход требует как минимум двух уровней измерения производительности в пределах данного предприятия: первичного и вторичного. Первичный уровень имеет дело с производительностью общих доходов (Π), которая равна

Вторичный уровень измерения производительности определяет производительность прибыли. Производственные затраты включают два основных вида затрат:

затраты, понесенные, когда ресурсы используются productively (Z_{Π}), — эти затраты можно разделить на затраты непосредственного труда (Z_p) и затраты вспомогательного труда (Z_a);

стоимость неиспользуемых или бесполезных ресурсов (Z_b), когда люди и оборудование полностью бездействуют.

Показатель производительности основных ресурсов используется, чтобы связать чисто производительный труд (Z_{Π}) с общими затратами (Z).

Подводя итоги, Алан Лавлор дает иерархическую структуру индексов производительности и таблицу сравнения степени важности индексов измерения

Этот перечень содержит коэффициенты нормативной производительности и рентабельности, которые необходимы для анализа показателей, а также динамики рентабельности и производительности. В большинстве случаев определяются коэффициенты, необходимые для комбинированного анализа производительности / рентабельности.

Со временем анализ информации базового года может очень помочь, показывая относительную динамику необходимых коэффициентов в форме диаграммы тенденций, сначала показывая относительную динамику основных коэффициентов, затем переходя к анализу составных основных элементов и факторов.

Для оценки рентабельности компаний достаточно иметь 15 наиболее часто используемых финансовых коэффициентов. Некоторые из финансовых коэффициентов тесно связаны с производственными коэффициентами. Они обеспечивают связь между административными действиями и показателями производительности. Некоторые из этих коэффициентов связывают выход (объем произведенной продукции) с капиталовложениями, трудовыми и другими затратами. Другие коэффициенты показывают вход (затраты) по отношению к продажам. К таким коэффициентам относят: прибыль (до вычета налогов) на вложенный капитал, прибыль (до вычета налогов) на полный доход, установленные активы к продажам и период накопления (в днях). Все эти коэффициенты можно расположить в пирамидальной системе, в которой соответствующие ко-

эффициенты производительности помогают анализировать причины вариаций рентабельности за один промежуток времени и ее изменения через какое-то время (табл. 8).

Интегрированный анализ рентабельности и производительности помогает менеджерам предприятий применять на практике теорию производительности. В то время как измерения рентабельности показывают комбинированную краткосрочную эффективность производственных и ценовых факторов, долговременный успех предприятий определяется соответствующим использованием ресурсов, другими словами, фактором производительности.

За короткий срок анализ измерения производительности помогает разъяснить причины достигнутых результатов работы и создает базу для распределения доходов от производительности.

Анализ рентабельности и производительности предприятия начинается с определения наиболее общих используемых показателей работы предприятия, характеризующих общую окупаемость капиталовложений. Так как производительность выражает физическое отношение выхода (объема выпуска продукции) к входу (затратам), поэтому все активы включены в знаменатель отношения. Следовательно, возвращенные активы используются одновременно как высший коэффициент пирамиды и как основная связь между производительностью и менеджером.

Умноженные один на другой, они эквивалентны в верхней части отношения (прибыль / средства).

Практически обратное отношение, т.е. средства / продажи, применяется при анализе рентабельности / производительности в промышленности, где основные средства относительно незначимы по сравнению с другими входами.

Все данные о затратах должны быть больше, чем нормативные затраты. В дополнение к натуральным показателям производительности, которые можно встроить в пирамидальную систему анализа, каждый стоимостной показатель

может быть проанализирован с помощью натуральных составляющих производительности и цены.

Алет Уи, специалист по измерению производительности в Национальном Комитете Производительности, одной из основных организаций в Сингапуре, консультирующих по производительности, предложил еще более простой путь для быстрой оценки производительности¹.

Он заявил, что подход к измерению производительности, основанный на добавленной стоимости (ДС), может быть выполнен быстро, после того, как ДС стала стоимостным объектом и может быть получена как часть обычных процедур учета.

Подсчет прибыли и убытков обеспечивает базу для вычисления добавленной стоимости. Для текущей деятельности компаний разработаны по крайней мере, два варианта подсчета прибыли и убытков. Первый - более детальный и включает учет различных понесенных расходов (включая стоимость закупленных материалов и услуг). Второй вариант - сокращенный, представленный Бюро Компаний и Бизнеса, к ней открыт общественный доступ.

Информация из детального расчета прибыли и убытков (и сопровождающего расчета - производство / продажа, который обеспечивает уменьшение расходов) позволяет быстро и точно вычислить добавленную стоимость. Однако некоторые расчеты обычно сохраняются втайне и служат только для отчетов внутри компании.

С другой стороны, расчеты прибыли и убытков, которые доступны всем, дают информацию только о продажах, прибыли до и после вычета налогов, отдельных статьях доходов и расходов (таких, как доходы от инвестиций, инфляция, процентный расход, арендная плата и вознаграждение директорам и аудиторам). Они не охватывают всех статей расхода.

Однако, имея ограниченную информацию из доступных открытых финансовых отчетов, все-таки можно вычислить добавленную стоимость, хотя и недос-

таточно точно. Типичный расчет прибыли и убытков, доступный для всех, показан в табл. 9. Добавленная стоимость рассчитана в табл. 10.

Сравнение табл. 9 и 10 показывает, что сокращенный расчет прибыли и убытков не имеет достаточных данных по расходам для получения общей стоимости закупленных материалов и услуг. Например, большинство компаний не раскрывают статьи расходов, такие как стоимость сырья, стоимость товаров на продажу, транспортные расходы, стоимость акций, рабочая стоимость и т.д. Согласно Закону о Компаниях показывать такую информацию необязательно.

Данные о расходах, которые нельзя получить с помощью расчета прибыли и убытков, можно приблизительно вычислить с помощью табл. 11, содержащей показатели о стоимости продаж плюс дополнительная информация о стоимости труда, инфляции и процентных расходах.

Стоимость продаж определяется суммированием фактических расходов (иначе говоря, стоимости распределения и управления) и стоимости товаров с затратами на продукцию, понесенными за определенный период, за вычетом прироста готовой продукции.

Это краткая картина, легко доступная в компаниях. Напротив, цифры стоимости продаж как процента от продаж обычно известны для менеджеров компаний и могут быть использованы для оценки стоимости доллара.

За исключением стоимости продаж и стоимости труда, требуемые данные имеются в сокращенном расчете прибыли и убытков. Прибыль в верхней таблице следует сосчитать перед вычитанием налогов, непредвиденных статей и минорных процентов.

Для вычисления производительности, измеряемой как добавленная стоимость на одного рабочего, единственная дополнительно требуемая информация - это среднее количество работающих за данный период.

REALST: подход расчета производительности [12]

Около 15 лет назад, используя подход, разработанный Кирамом Дэвисом, национальный институт Производительности Южной Африки (НИП), самая

авторитетная консультирующая организация по производительности в регионе, начала измерять изменения в общей производительности. Для лучшего объяснения изменений в полной финансовой ситуации было формально введено понятие «возмещение цены» как результата для производительности. Теперь изменения рентабельности следует объяснить с помощью использования терминов производительности и восстановления цены.

Подход (и опыт его использования НИП) разработан для того, чтобы его применять с одинаковой точностью и на макро-и микроуровнях. Это немедленно создало новые и ценные возможности измерения, многие из которых имеют стратегическое значение.

Новая методика подсчета производительности базируется на выделении количественных и ценовых составляющих, денежных изменений, доходов и затрат. Вариант этого метода, используемый НИП, содержится в подходе измерения труда, названного Стратегия Распределения Ресурсов (REALST). Он расширяет традиционный анализ подсчета коэффициентов и затрат, разделяя изменения производительности и изменения цен, которые создают изменения дохода и прибыли.

Сегодня REALST - это компьютеризированная модель, измеряющая общую производительность и в процентах, и в стоимостном выражении. Общее представление можно легко получить из диаграммы девяти квадратов. Обычный финансовый анализ определяет прибыль как разницу между доходами предприятия и его затратами (центральная колонка). Для увеличения прибыли доход должен увеличиваться быстрее, чем затраты. Однако изменение общих доходов и затрат зависит от различных контролируемых и неконтролируемых факторов. Простое наблюдение за изменениями доходов и затрат недостаточно для понимания взаимодействия этих факторов, характер взаимного влияния показывает нижний ряд диаграммы. Нормативная учетная информация может быть использована для того, чтобы определить, что влияет на прибыль.

Распределяя ресурсы в соответствии с их изменениями, нужно различать изменения производительности, которые полностью связаны с объемом (распределяя неизменяемые затраты на больший или меньший объем продукции) и те изменения, которые обычно являются функцией решений по распределению средств, сделанных руководством.

Используя структуру REALST, предприятие может выделить контролируемые факторы, воздействующие на прибыль и измерить их значение для фирмы.

«Семейство» (совокупность) показателей организационной работы

Увеличение производительности - это результат объединенных усилий различных подразделений, имеющих разные цели и понимание организационной эффективности. Это значит, что результаты измерения различных параметров должны возвращаться всем участникам для стимулирования совершенствований.

«Семейство» (совокупность) показателей следует применять везде, где необходимо осуществить измерения; ни одна область предприятия не является настолько простой, чтобы ее можно было измерить адекватно с помощью одного показателя. Используя набор показателей предприятия, с различных точек зрения его участников (заказчиков, служащих, акционеров, владельцев, поставщиков) и их группировки, предприятие может избежать ошибок, которые часто возникают из-за концентрации на отдельной составляющей успеха. «Совокупность» показателей гарантирует целостное понимание организационного процветания и производства. Хорошо известный консультант по производительности Карл Тор (группа Камберленда) верит, что искусство управления является искусством баланса. Для любой выбранной точки организации существует широкий выбор возможных показателей, из которых можно выделять несколько целенаправленных (например 5-6). Варианты обычно включают [44]:

«Совокупность» показателей можно объединить посредством создания матрицы целей [39] для получения полного «учета» достижений, но общая диагно-

стика требует применения непосредственно всех элементов «семейства» (совокупности).

Отличный пример идеи и практического применения совокупности показателей представили консультанты производительности Ллойд Провес и Сьюзан Леддик. Они также считают, что система показателей позволяет рассматривать организацию и как простую, и как сложную динамическую систему, объединенную общей целью. Выполнение этой цели требует оптимизации работы всей системы, а не только ее частей, взятых отдельно и суммированных.

Если применять только отдельные показатели или несколько показателей, сконцентрированных на одном параметре, практически любая группа сможет достичь успеха в короткий срок, оптимизируя эти показатели* за счет других, которые также важны. Возврат инвестиций можно увеличить за короткий срок, уменьшая инвестиции на исследования и развитие. Объем продукции можно увеличить, урезая профилактическое обслуживание или испытание новой продукции, или увеличивая запасы, но долговременная производительность будет страдать.

Намного труднее улучшить всю совокупность показателей, чем один из них.

Совокупность показателей должна работать и как индикатор текущих работ, и как прогноз на будущее. Показатели должны характеризовать предприятие в различных направлениях, с точки зрения заказчиков, служащих, бизнеса и финансовых операций (включая поставки), и внешнего окружения (включая общество). Взятый в целом набор показателей должен прогнозировать направление системы в будущем. Руководители должны осуществлять планирование и управление усилиями по реформированию для совершенствования совокупности показателей в целом.

Для большинства предприятий категории показателей универсальны, однако на любом предприятии имеются отдельные специфические показатели. Один вариант совершенствования системы определенных показателей следует использовать как руководство для достижения цели предприятия. Другой подход

можно начать с рассмотрения состава участников (потребителей, служащих, акционеров, поставщиков и общества), чтобы выяснить, какой показатель должен спрогнозировать будущее процветание предприятия. Показатели, выбранные по этим соображениям, необходимо затем исследовать для определения возможности их использования в практической деятельности.

Лучше всего, если большинство показателей совершенствуется работающими на предприятии специалистами. Они больше знают о внутренних процессах и действиях и уделяют больше внимания предложенным показателям.

Чтобы представить динамику изменений показателей, нужно использовать диаграмму для контроля по каждому показателю и сравнения значений разных периодов.

Такие всесторонние диаграммы управления можно использовать для относительно простого обзора состояния компании.

Межфирменное сравнение и эталонное тестирование.

Анализ производительности и рентабельности можно выполнить не только посредством прямого измерения производительности отдельной компании или ее подразделения, а и на основе сравнения с конкурентами или другими нормами за определенный период времени.

Когда сравниваются нормы или образцы выполнения с существующими результатами за определенный период, полученные отклонения показывают различия между некоторой нормой или образцом и действующим значением. Эти отклонения обычно определяются как благоприятные и неблагоприятные. Используемые нормы могут быть «жесткими» - промышленные стандарты, или «мягкими» - типа опыта предыдущих лет, или промышленные средние коэффициенты. Успех этого подхода во многом зависит от точности и последовательности действий при получении норм.

Типичное Межфирменное Сравнение (МФС) сравнивает фирму с представленным образцом подобной фирмы того же профиля [39]. Обычно для этой цели используются стоимостные коэффициенты, частные показатели производи-

тельности и общие отчетные данные (например, ресурсы, выраженные как процент от продаж, или средства, выраженные как процент от используемого капитала). Этот вид сравнения покажет, является ли фирма более или менее эффективной, чем ее конкуренты. Сравнение становится более значимым, если для этой цели берутся не средние результаты в промышленности, а лучшие достижения.

Среди основных целей МФС наиболее важными являются [34]:

показывать руководству, насколько работа их фирмы сравнима с подобными предприятиями;

обращать внимание руководства на сильные и слабые стороны их бизнеса;

давать руководству объективное основание для выводов и суждений по развитию и эффективности предприятия.

Как правило, в МФС программа предусматривает сбор около 100 единиц исходных количественных данных и примерно такой же объем качественной информации, которая считается достаточной для получения окончательных 30-40 коэффициентов с сопровождающим анализом. Обычно МФС выполняется внешними консультантами.

Самое современное достижение в МФС - это эталонное тестирование. Оно используется как исходная система предупреждения надвигающихся проблем. В своей последней книге по этому предмету консультанты Купере и Литранд определили тестирование как инструмент, используемый компаниями для достижения успеха, получения необходимой информации, чтобы осуществлять непрерывное совершенствование и получать конкурентные преимущества. Этот метод предполагает внешний фокус на внутренних действиях, функциях или операциях для достижения непрерывного совершенствования [27]. Эталонное тестирование — это процесс измерения продукции, услуг в сравнении с самыми жесткими конкурентами и лидирующими компаниями в отрасли.

Карл Тор делает различие между «стратегическим тестированием», когда сравниваются производственные единицы с характеристиками конкурентов, и

«эксплуатационным тестированием» - сравнением производственных процессов [23].

Первое сравнение необходимо, чтобы выразить результаты скорее на словах, чем в цифрах.

Тестирование предусматривает следующие формы сравнения:

финансовые сравнения;

персонал по функциям, типу и размещению;

по циклу развития;

по характеристике качества услуг.

Этот метод также обеспечивает понимание отличий между состоянием и целями, основу для рекомендаций или изменений и улучшений, помогает определить, на чем следует сосредоточить внимание и какое из стратегических решений следует принять.

Тестирование отличается от традиционного МФС тем, что тестирование оперирует не только с финансовыми данными, но также использует сравнение по различным направлениям - от улучшения дизайна продукции к получению самых лучших показателей и подходов ведущих конкурентов.

Одна из важных особенностей тестирования - выделение следующих уровней показателей:

текущий уровень; следующий уровень; руководство; мировой класс сегодня; мировой класс завтра.

Эта методология отделяет работу наиболее успешной компании от средней в отрасли. Это заставляет компании решить, каким образом результаты тестирования будут приведены в действие.

Хороший пример оценок тестирования конкурентов представлен Вернером Краузом и А.Т.Керни (немецкая консультативная фирма) [23].

Отправной точкой этого подхода тестирования была оценка технических, производственных и деловых «ноу-хау» 10 ведущих фирм на рынке. Эта субъективная оценка, выполненная по всем основным конкурентам, предоставила

быстрый обзор полученной значимости того, как крупные фирмы получали прибыль на рынке. Этот метод основан на мнениях промышленных экспертов.

Кроме того, «рыночное мнение» должно соответствовать внутреннему порядку таких критических факторов успеха, как использование продукции, надежность продукции, сроки поставки, сервис, принятое относительное ценообразование продукции, диапазон продукции, качество торговых агентов, представления и рекламы. Преимущество этого ранжирования заключается в том, что оно выполняется специалистами предприятий и потребителями одновременно. Это позволяет определить стратегические аспекты для получения критических факторов успеха как наиболее важных для потребителей и устранение отклонений от показателей основных конкурентов.

Подобное тестирование могло быть сделано в таких областях, как технология, затраты и т.д. Работая над тестированием затрат, консультант А.Т.Керни предлагает использовать следующие этапы:

1. Установление требований к стоимости изделия для выбранной продукции.
2. Выделение составных частей затрат.
3. Идентификация ключевых частей затрат.
4. Анализ данных конкурента.
5. Обсуждение с внутренними и внешними экспертами.
6. Сравнение результатов с цепочкой затрат конкурента.

Выводы, сделанные из этого примера тестирования, очевидны. Ключевой фактор - требование снижения стоимости изделия, отражал степень влияния внешней причины, выраженной в более высокой сумме, потраченной конкурентами А и В на покупку материалов, также, как и высокие затраты нашего клиента на сырье и производство. Ключевой фактор для рыночного успеха, по-видимому, затраты R&D, которые, несмотря на низкую общую стоимость, значительно выше у двух лидирующих конкурентов. Преимущество тестирования на основе цепочки и ведущих факторов затрат заключается в том, что оно позволяет подсчитать эффект от увеличения объема или альтернативных процес-

сов на стоимость изделия. Компании, которые провели изучение тестирования, согласны, что тестирование обязывает менеджеров учитывать требования стратегических ресурсов, а выполнение их дает более широкое объяснение изменению, также как и стремления, и обязательства к его выполнению. Тестирование также полезно для принятия стратегических решений, обеспечивая более качественную оценку рынка, ведущих факторов ключевых технологий и требуемых новшеств, идентифицируя критические ресурсы и факторы затрат, также как необходимость в изменении.

Некоторые проблемы оценки производительности

Проблемы и трудности в анализе производительности попадают в две основные группы: те, что касаются методов измерения, и те, что касаются организации измерений.

Самые общие проблемы, которые должны учесть проектировщики специальных систем измерения производительности, это:

- как комбинировать разные типы затрат в один подходящий знаменатель;
- как работать с качественными изменениями затрат или выпуска за какой-то период;
- как интерпретировать результаты измерения;
- как учитывать некоторые существенные структурные изменения за какой-либо период, которые усложнят измерения и сравнения;
- как избежать беспорядка между косвенными затратами и устранимыми потерями, которые не должны учитываться в затратах, а также многие другие.

Ниже представлены некоторые важные характеристики правильной системы измерения производительности, которые могут помочь избежать вышеупомянутых проблем и ошибок:

- обеспечение простоты и однозначности определений для улучшения экономических показателей (производительность, прибыль, качество);
- разбивка изменения прибыли, чтобы отразить влияние каждого ресурса, используемого в производстве (труд, капитал, материалы, энергия);

определение влияния каждого ресурса на изменение прибыли, устраняющее противоречивое влияние несоизмеримого изменения соотношения цены на изделие и ресурсы;

использование индекса изменения цены для определения, является ли снижение или рост производительности для данного ресурса запланированным;

преобразование вышеупомянутых показателей изменения прибыли в соответствующие показатели изменения рентабельности, изменения затрат на единицу продукции и изменения индексов производительности;

обеспечение последовательных действий для увеличения прибыли независимо от единиц, в которых выражен показатель;

использование совокупных показателей для отражения влияния «жестких» и «мягких» факторов и для оценки организации в целом.

При выборе определенного подхода измерения и технологии, нужно рассмотреть следующие вопросы:

цель и потребители: что показатель должен измерять и кто будет его использовать;

требование к измерению: степень, с которой организация рассматривает измерение производительности, как необходимое условие для сохранения конкурентоспособности;

знание и понимание со стороны руководства: степень, в которой руководство знает и понимает системы измерения производительности;

централизация / децентрализация: степень, в которой измерение является централизованной или децентрализованной функцией;

уровень зрелости системы контроля: степень, в которой системы измерения с целью контроля являются частью организационной культуры;

изменчивость выпускаемой продукции: степень, в которой физические характеристики выпускаемой продукции изменяются со временем;

тип технологии: границы в технологии, в которых ресурсы и продукция могут значительно изменяться со временем;

технологическое время: время, затраченное на производство единицы продукции;

управляемость: степень, с которой руководство может «управлять» или контролировать уровни затрат;

ресурсы: затраты, связанные с каждым из элементов как часть общих затрат. При выборе метода измерения производительности особый интерес представляет возможность его осуществления и размер затраченных средств.

Как в случае любого организационного изменения, внедрение системы измерения производительности столкнется с сопротивлением. Существует множество потенциальных источников беспокойства, а иногда даже страха перед измерением производительности как для руководителей, так и для работников, включая:

потенциальные ошибки в понимании и применении измерения: многие работники боятся, что руководители, недостаточно знакомые с производственным процессом, завысят или занижат изменения и тенденции в полученных измерениях;

выявление неадекватных результатов: многие работники не уверены в хорошем отношении к ним руководителей, поэтому система измерения, которая разъяснила бы ситуацию, представляет для них угрозу;

требование дополнительного времени и отчетов: часто констатируется страх перед измерением производительности, которое увеличит бумажные работы и займет слишком много времени;

ограничение самостоятельности: отдельные работники различаются по своим стремлениям к самостоятельности; введение жесткого контроля в результате измерения производительности может показаться ограничением их самостоятельности.

Многие упомянутые выше опасения - это результат проблем в организации, которые необходимо понять и решить. Внедрение системы измерения производительности является, по сути, организационным изменением. Изменения

сталкиваются с силами сопротивления, которые стремятся сохранить статус-кво. Поэтому управление внедрением системы измерения производительности влечет за собой необходимость управлять сопротивлением к изменению.

В то же время процесс измерения и анализ - это ответственный шаг в понимании производительности, так как они обеспечивают важные данные для следующего этапа: осуществления планирования и выполнения программы повышения производительности.

7.5. Концепция повышения производительности экономики Украины в переходный период

В период формирования в Украине рыночных отношений производительность экономической системы любого уровня означает ее способность вырабатывать необходимую потребительскую (по количеству, ассортименту и качеству) продукцию с наиболее полным использованием ресурсов, находящихся в распоряжении этой системы.

Такое понимание производительности экономической системы при ее повышении делает возможным обеспечение оптимального соединения всех ресурсов, обнаружение и реализацию резервов увеличения заработной платы и ее доли в себестоимости продукции, поддержание занятости в социально приемлемых пределах.

Условно эту способность можно рассматривать при затратах одного или нескольких ресурсов. Тогда речь будет идти о частичной (труда, капитала, материалов, энергии и т.п.) или многофакторной производительности.

Производительность характеризует **любой вид деятельности** (как материальной, так и нематериальной), результатом которой является разнообразная продукция. При этом она должна быть необходимой для потребителя, отвечать его покупательской способности и быть оплачена им. На весь объем продукции расходуется то количество капитала, труда, земли, материалов, энергии, ин-

формации, времени, которое обеспечится организационно-техническим и социально-экономическим уровнем этой системы.

Мера производительности определяется как соотношение объема продукции ко всем, нескольким или к одному виду затрат (капитал, труд, земля, энергия, материалы, информация, время), связанным с созданием этого объема.

Наиболее полное использование наличных ресурсов имеет особое значение сейчас, когда предприятия полностью не используют оборудование, помещения, работников, имеют большие запасы материальных ценностей.

Источником производительности являются элементы процесса создания продукции: продукция (вид, ассортимент и качество); рабочая сила; технология и оборудование: материалы, энергия, информация, организация производства, система управления.

Значение производительности в переходный период и в последующем развитии экономики состоит в том, что ее повышение - это **определяющий источник реального экономического роста, социального прогресса и более высокого уровня жизни**. Оно отображается на уровнях заработной платы, пенсий и других социальных выплат, на соотношении цен и затрат, контроле инфляции, определяет конкурентоспособность товаров страны на международном рынке и рациональную занятость населения, обеспечивает возможность структурной перестройки экономики на новейшей технико-технологической основе и улучшение экологической ситуации в стране.

Повышение производительности станет возможным, если она будет:

главным объектом внимания Президента Украины и Верховной Рады Украины, правительства Украины, руководителей предприятий, предпринимателей, профсоюзов и трудовых коллективов при формировании и реализации экономической, промышленной и социальной политики;

базой для профсоюзов, правительства, предпринимателей и руководителей предприятий во время заключения генеральных и отраслевых тарифных соглашений и коллективных договоров.

Повышение производительности достигается **при осуществлении различных позитивных изменений** в процессах производства и реализации продукции, которые обеспечивают увеличение объема и/или качества без соответствующего прироста использованных ресурсов.

Повышение производительности осуществляется, если вырабатывать:

больше при тех же затратах ресурсов;

больше при меньших затратах ресурсов;

больше при росте затрат ресурсов меньшими темпами;

то же количество при меньших затратах ресурсов;

меньше, но при еще меньших затратах ресурсов.

Рост производительности преследует такие цели:

- стратегическая - значительное повышение жизненного уровня населения;

- * ближайшая - улучшение экономических результатов деятельности отраслей и реальный рост личных доходов работников.

Основные исходные положения (принципы) повышения производительности [14]:

главные усилия по повышению производительности осуществляются на предприятиях;

настоящая глубокая реформа систем управления созданием и реализацией продукции, согласованная с преобразовательными процессами в Украине (приватизация, реструктуризация и адаптация к международным стандартам), обуславливает направленность, масштабы и результативность всей деятельности по повышению производительности предприятия;

в перспективе рост производительности обеспечивает повышение и гарантию занятости. Но в переходный период, когда еще не наступила полная отдача от повышения производительности, с целью сведения до минимума возможных временных расхождений и недоразумений, которые могут нанести вред национальной экономике, руководители, предприниматели, работники и профсоюзы

сотрудничают и при содействии правительства принимают соответствующие меры по предотвращению безработицы (переобучение высвобожденных работников,

Под предприятиями подразумеваются самостоятельные уставные субъекты всех форм собственности, которые осуществляют любые разрешенные законодательством Украины виды деятельности.

создание новых рабочих мест, развитие малого и среднего и веса и т.п.);

разработка и реализация программ повышения производительности осуществляется при тесном взаимодействии управленческого персонала, работников и профсоюзов;

результаты повышения производительности распределяются между управленческим персоналом, трудящимися и потребителями с учетом состояния национальной экономики. На современном этапе развития экономики не менее 30% прибыли, полученной за счет роста производительности должны принадлежать работникам и управленческому персоналу (распределение остатка прибыли: налог - до 30%, развитие производства - 40%).

Для постоянного повышения производительности необходимо создать соответствующие условия. Главными в них являются активная система мотивации, наличие и острота конкуренции, организационные, методические, информационной социальные факторы.

Важнейшим звеном государственной экономической политики является **создание, поддержка и облегчение функционирования рыночной системы**, куда входит защита конкуренции, антимонопольное регулирование, разумное использование протекционизма, развитие и государственная поддержка малого и среднего предпринимательства.

Конкуренция - основной регулирующий механизм рыночной системы. Высокая степень развития конкуренции обеспечивает эффективное производство в подавляющем большинстве отраслей. Тут цены определяются решением многих продавцов и покупателей о предложении и спросе.

Основу конкуренции создает приватизация как способ формирования рыночных субъектов.

Существенным препятствием конкуренции является монополизм в экономике, основными проявлениями которого служат навязывание потребителям качественных параметров продукции и ее ассортимента, диктат цены производителей при ее либерализации, навязывание договорных условий и отказ от традиционных экономических связей путем установления экономически невыгодных условий или просто производственного эгоизма.

Защита и усиление конкуренции обеспечивается антимонопольным законодательством, надзор за исполнением и регулированием которого осуществляется государством.

В отраслях, где технологические и экономические условия исключают возможность существования конкуренции (транспорт, связь, электро-, водо- и газоснабжение, коммунальные услуги и другие предприятия общественного пользования), правительство устанавливает стандарты на такие услуги и регулирует цены через образованные государственные и территориальные комиссии. Главная цель такого регулирования - обеспечить потребителей качественным обслуживанием по принятым расценкам. Эти расценки должны возмещать реальные затраты производства и приносить обоснованную прибыль предприятию. Регулирующие комиссии должны состоять из специалистов, которые действуют в интересах общества, а не отдельной отрасли.

Необходимая правовая база для функционирования рыночной экономики включает такие мероприятия, как придание законного статуса частным предприятиям, определение прав собственности, гарантирование ответственности между производителями, поставщиками ресурсов и потребителями, что дает правительству возможность на основе законодательства выполнять функции арбитра в сфере экономических связей и применять власть для наложения соответствующих наказаний в случае незаконной практики экономических аспектов. Сюда относятся также создание денежной системы, которая облегчает

обмен товаров и услуг, а также законодательное регулирование отношений между производителями и потребителями, в частности, установление стандартов качества на потребительские товары и лекарства. *

Конкурентоспособность отечественных производителей определяет уровень протекционизма, однако его усиление не способствует росту производительности, улучшению качества и, в конце концов, повышению конкурентоспособности отечественной продукции на международном рынке. Вследствие этого все мероприятия правительства по усилению протекционизма должны быть выверенными и обоснованными, сопровождаться соответствующими мероприятиями по повышению производительности, качества и конкурентоспособности видов деятельности или отраслей, которые подлежат защите.

Организационные условия повышения производительности предусматривают наличие организационного механизма, который обеспечивает выполнение определенного объема работ на всех уровнях экономики, подготовку управленцев и специалистов по вопросам производительности, повышение квалификации по этим вопросам.

Состав и структура этого механизма определяются исходя из состояния работы по повышению производительности. В начальный период, когда все нужно начинать практически с нуля, а в обществе отсутствует положительное отношение к производительности, особенно важна инициатива со стороны Кабинета Министров Украины.

Чтобы положить начало развитию производительности в Украине, потребуется обеспечить понимание всеми слоями общества необходимости повышения производительности и его влияния на жизненный уровень, привлечь к движению за производительность как можно большее число предприятий, стимулировать инициативу в этом движении, выявить особенности процесса повышения производительности в стране и решить связанные с ним проблемы.

После того, как работа по повышению эффективности приобретет устойчивый характер, разработку и реализацию национальной политики по развитию

производительности, которая воплощается преимущественно в соответствующих программах, выполняет Центр производительности (ЦП) с привлечением представителей научных организаций, государственных органов, предпринимателей и профсоюзов.

Свои действия по организационно-методическому обеспечению развития производительности ЦП осуществляет путем непосредственных контактов с участниками реализации программ повышения производительности (ППП).

С целью разработки стратегии и политики развития производительности по согласованию с министерствами, ведомствами, прочими структурами формируется Совет директоров ЦП, в который входят руководители ведущих предприятий, представители деловых кругов, академических институтов и профсоюзов, общим числом 30-40 человек. Правительство оказывает поддержку Совету директоров и всему движению за производительность в рамках своих программ, общей политики экономического развития, а также в финансировании особо перспективных направлений деятельности ЦП.

В ряде случаев целесообразно создание специальных комитетов и исследовательских групп для разрешения возникающих проблем. Эти комитеты и группы доводят полученные ими результаты и рекомендации до сведения правительства, предпринимателей и работников для оказания им помощи в разработке целей, стратегии и программ их достижения.

При ЦП образуется Ассоциация производительности, целью которой является консолидация общественности на активизацию развития производительности в Украине. Членами Ассоциации могут быть предприятия, объединения, министерства, другие структуры, а также отдельные лица, поддерживающие движение за производительность, активно проводящие такую политику и сотрудничающие с ЦП.

Разрешение проблемы производительности, следовательно, качества и конкурентоспособности в основном зависит от предприятий. Не отрицая значения макроусловий и усилий, осуществляемых правительством, необходимо уяс-

нить, что главные и решающие усилия должны осуществляться на предприятиях. В первую очередь, речь идет о радикальной перестройке системного управления» предприятием, нераздельной составной частью которой должны стать подсистемы управления производительностью и качеством.

Методические условия повышения производительности обеспечиваются наличием научно обоснованной методической базы, включающей следующее: систему измерения, оценки, анализа и сравнения производительности на разных уровнях экономической структуры и в различных сферах деятельности; методические рекомендации относительно содержания и методов проведения работ по повышению производительности на разных уровнях с помощью программ ее повышения; методические рекомендации по созданию систем управления предприятием с подсистемами управления производительностью, качеством, персоналом и др.; методические основы нормирования всех видов ресурсов.

Главную роль здесь играет система измерения, оценки, анализа и сравнения производительности. В ее основе лежит совокупность общего, частных факторных и многофакторных статистических (коэффициенты) и динамических (индексы) показателей, позволяющих:

- определить действительный уровень производительности на любом уровне всех сфер экономики и видов деятельности; рассчитать изменения (динамику) производительности за определенный период; выполнить оценку и анализ производительности, ее прогнозирование;
- выявить и оценить резервы повышения производительности; установить количественную связь производительности с другими экономическими процессами и явлениями; установить взаимозависимость и возможную количественную связь между различными показателями;
- сравнить уровни и динамику производительности национальной экономики с производительностью экономики других стран.

Методические рекомендации по повышению производительности обособляют состав, содержание, порядок и методы проведения всего комплекса работ, связанных с разработкой и реализацией ГПП на всех уровнях - от государственного до участкового или отдельного элемента процесса создания продукции (в зависимости от целей и задач программы).

Методические рекомендации по созданию новейшей системы управления предприятием и в ее составе подсистем управления производительностью, качеством, персоналом должны охарактеризовать главные элементы каждой подсистемы и системы в целом, в том числе:

состав, содержание, порядок и технологию выполнения всех работ по каждой функции управления; организационную структуру управления; информационное обеспечение управления; содержание, порядок и методы повышения производительности, качества и работы с персоналом.

Социальные условия повышения производительности определяются главным образом отношениями между правительством, объединениями предпринимателей и профсоюзов, между руководителями специалистами и рабочими. Повышению производительности способствует партнерский характер таких отношений. Это значит, что все партнеры, во-первых, хорошо ознакомлены и согласны с целями, принципами и методами повышения производительности; во-вторых, сотрудничают при разработке и реализации ГПП; в-третьих, результаты повышения производительности справедливо распределяются между руководителями, работниками и потребителями. Партнерский характер отношений достигается, если, например, в результате повышения производительности стабилизируется занятость, а заработная плата трудящихся растет темпами, равными темпам роста производительности.

На уровне предприятий такой характер отношений возможен при отсутствии значительных и необоснованных разрывов в заработной плате руководителей, специалистов и рабочих-

Кроме того, для этого необходимы тщательно разработанные процедуры разрешения споров и устранения противоречий, достижения консенсуса при принятии решений, заключении соглашений и договоров, соблюдаемых всеми партнерами.

Партнерский характер отношений определяется **государственной политикой в области труда**, которая предусматривает обеспечение четкого закрепления прав и обязанностей работодателя и работника, определение форм и методов согласования их интересов. Эта политика воплощается в законодательном установлении экономически и социально обоснованных нормативов по условиям труда и найма (заработная плата, рабочее время, время отдыха и отпусков, санитарно-гигиенические и технические условия труда, охраны труда и т.д.), в регламентировании формирования индивидуальных и коллективных отношений между работником (работниками) и работодателем, порядка и процедур согласования их интересов, предотвращения и устранения противоречий между ними.

Психологические мотиваторы формируют в обществе позитивное отношение к производительности, превращают ее в своего рода философию, способ жизни. Суть такой философии хорошо выражена в Японии: «Качество - это состояние сознательности, производительность - способ добродетельного поведения» [41]. Это предусматривает осознание основными социальными группами общества необходимости и способности непрерывно приспосабливаться к изменениям условий отечественного и мирового рынков, технологии и социально-экономической среды, постоянное стремление к совершенству.

Формирование философии производительности у всех слоев общества базируется на общем понимании сущности, источников и роли производительности, значимости ее повышения в социальном и экономическом развитии, которое обеспечивается целым рядом мероприятий как непрерывного и систематического, так и периодического характера. Сюда относятся специальные общеобразовательные программы ознакомления с проблемами производительности

в средних, специальных и высших учебных заведениях, на курсах подготовки и повышения квалификации.

Определяющее влияние оказывает координированная и целенаправленная, сориентированная на повышение производительности деятельность «четвертой» власти: статьи и передачи, освещающие зарубежный опыт и достижения отечественных предприятий и организаций, дискуссионные передачи и «круглые столы» с привлечением ведущих ученых, практиков и специалистов, рекламно-агитационные фильмы, брошюры и т.п.

Информационные условия повышения производительности предусматривают, во-первых, наличие общей статистики производительности, во-вторых, обеспечение предприятий и организаций информацией о технико-технологических, экономических, управленческих новинках.

Статистика производительности должна включать данные по всем видам деятельности (производство и услуги), достаточные для расчетов уровней и темпов общей, частной и многофакторной производительности, данные о качестве товаров и услуг, сравнение уровней и темпов производительности в мире. Должно проводиться углубленное сравнение отечественных фирм с аналогичными зарубежными. Необходимо своевременное обеспечение этой информацией потребителей.

На предприятии система бухгалтерского и экономического учета должна быть реконструирована с целью своевременного определения всего комплекса данных по производительности и обеспечения ими тех уровней управления, которые будут принимать соответствующие решения.

Государство и предприятия должны усилить внимание к поиску и переводу иностранной научно-технической, экономической и управленческой информации. Необходимо подключение к мировым информационным системам. Должны быть созданы структуры, содействующие приобретению и реализации нововведений (по опыту экономически развитых стран, например Канады).

Приоритетные направления повышения производительности при современном состоянии экономики определяются приоритетностью отраслей предприятий и элементов процесса создания продукции.

К приоритетным отраслям экономики, согласно действующим концепциям экономических программ в Украине, а также с учетом их влияния на жизненный уровень людей, следует отнести:

топливно-энергетический комплекс;
наукоемкие отрасли, в первую очередь машиностроение;
сельское хозяйство и переработку сельскохозяйственной продукции;
сельскохозяйственное машиностроение и производство минеральных удобрений.

Повышение производительности необходимо начинать прежде всего на предприятиях, возглавляемых прогрессивно мыслящими, инициативными руководителями, готовыми немедленно осуществлять перемены для улучшения экономического и социального положения предприятия. Продукция такого предприятия имеет своего потребителя, во всяком случае, на внутреннем рынке. Повышение производительности здесь не потребует на первых порах значительных вложений капитала.

Для роста производительности на предприятиях сегодня **определяющими являются следующие элементы процесса создания продукции**: система управления; непосредственно продукция: вид, ассортимент, качество, конкурентоспособность; материалы и энергия; рабочая сила.

Успех в повышении производительности возможен при **фундаментальной перестройке действующей традиционной системы управления предприятием**. Современная система управления должна быть способна прогнозировать потребительский спрос и практически адаптироваться к его быстро изменяющейся структуре, обеспечивать оперативную разработку и освоение выпуска новой высококачественной продукции при низких затратах. Она должна основываться на стратегии развития человеческого потенциала, постоянного

улучшения мотивации персонала, повышения его удовлетворенности трудом на основе более интенсивного привлечения к управлению, создания человеко-машинных систем, совершенных систем стимулирования, возможности повышения образовательного и квалификационного уровней работников. Система управления должна выработать у каждого работника чувство принадлежности к своему предприятию, создать условия активного и добровольного привлечения работающих к процессу разрешения технико-технологических, организационных и социально-экономических проблем, возникающих на предприятии, создать действенный арсенал стимулов по повышению производительности. У управленцев - основного элемента этой системы - дух перемен, потребность заимствовать ценный отечественный и зарубежный опыт должна стать неотъемлемой чертой жизни, как и умение достигать поставленной цели при рациональном и интенсивном использовании имеющихся ресурсов.

В условиях либерализации импорта **обеспечение конкурентоспособности** продукции становится главной задачей любого предприятия, и его решение обеспечивается конкурентоспособным уровнем производительности.

Продукция должна отвечать требованиям, которые выдвигает потребитель, рынок. Она должна появиться на рынке в нужном месте, в нужное время, в нужном количестве, по разумной цене, чтобы обеспечить ожидаемый доход. Это требует устранения всех барьеров между маркетингом, исследованиями и разработками, производством и сбытом.

Значимость материало- и энергосбережения для повышения производительности в современной Украине определяется, во-первых, высокой долей затрат этого вида в производственных расходах (почти 70% в материальном производстве), во-вторых, постоянным, несмотря на падение производства, ростом материале- и энергоемкости продукции, которая еще в советское время существенно уступала иностранным показателям, и, в-третьих, наличием больших запасов не установленного оборудования и товарно-материальных ценностей, не используемых в производстве.

Активная роль рабочей силы в процессе создания продукции оказывает определяющее влияние на остальные элементы этого процесса. Приспособление людей к современным условиям требует новых качеств, навыков, свойств, важнейшими среди которых являются трудолюбие, способность быстрой адаптации к изменениям, хорошие трудовые навыки, точность и аккуратность, острота реакции, организованность. Развитие этих качеств потребует продолжительных и настойчивых решений.

Учитывая, что современная система управления предприятием должна обеспечивать активное привлечение работающих к процессу разрешения проблем, стоящих перед ним, **основным методом повышения производительности в это время является разработка программ повышения производительности бригадами производительности.** В последующем система повышения производительности естественным образом впишется в систему управления предприятием.

Разработка программ повышения производительности представляет собой последовательную совокупность действий по подготовке персонала, диагностике существующего состояния предприятия и его подразделений, выявлению и оценке имеющихся резервов, разработке мероприятий по их реализации, соответствующей оценке и оформлению этих мероприятий в виде программы по утверждению, организации и контролю за выполнением программы, оценке достигнутых результатов.

Бригада производительности численностью 6-15 человек может быть естественным рабочим подразделением или разнородной группой работников, связанных между собой, собранных для разрешения четко определенных проблем. Бригаду возглавляет руководитель или консультант по производительности. Для разрешения отдельных проблем можно применять метод номинальной группы, когда такая бригада составляется из тщательно отобранных независимых работников. Она работает в соответствии со специально разработанными процедурами. Метод номинальной группы благоприятствует созданию клима-

та, который склоняет к открытому обмену мыслями, ускоряет процесс формирования группы (выявляются психологически совместимые члены бригады), способствует воспитанию чувства собственности в отношении к проблеме, коллективной ответственности.

Лидирующая роль руководителей в процессе повышения производительности может быть обеспечена **методом PROMED/GTT** (развитие ориентации руководителей и через них - работников на результаты производительности, направленная передача обучения). Метод разработан экспертами MOT и рекомендован Международной конференцией MOT (Париж, 1987 г.) как эффективный способ активизации персонала.

Согласно данному методу предусматривается пять фаз процесса повышения производительности:

формирование убежденности руководителей в решающей роли производительности для повышения благосостояния и оценка ими потенциальных результатов ее роста;

обучение руководителей тому, как достичь этих результатов;

передача полученных знаний подчиненным и коллегам;

подготовка программы повышения производительности и ее реализация;

оценка достигнутых результатов.

Учитывая, что почти половина предложений по повышению производительности возникает во время обучения руководителей многих предприятий, целесообразными являются коллективные консультации (семинары) с одновременным охватом руководителей 20-30 предприятий.

По истечении нескольких месяцев внедрения оцениваются достигнутые результаты, а положительный опыт распространяется на другие предприятия.

Факторами повышения производительности являются:

рациональное и полное использование имеющихся ресурсов;

современная реализация достижений научно-технического прогресса.

В условиях отсутствия достаточных инвестиций на инновации **рациональное и полное использование всех ресурсов:** людей (их способностей и времени), оборудования (по мощности и времени), производственных и служебных помещений, товарно-материальных ценностей, энергии, информации, времени - **важнейший фактор повышения производительности** при современном состоянии экономики. Тем более, что реализуется он с помощью организационных мероприятий, разработка и реализация которых не требует больших трудовых, материальных и финансовых затрат. К ним можно отнести усиление контроля, дисциплины и норм, уточнения обязанностей и прав работников и т.п.

Значительное повышение уровня производительности (до конкурентоспособного на мировом рынке) требует **своевременной реализации достижений научно-технического прогресса** в технике, технологии, организации, управлении, информации.

Существует пять этапов технического развития:

Под фактором повышения производительности подразумевается движущая сила (причина) каких-либо позитивных изменений в элементах процесса создания продукции, которые ведут к росту ее объема и качества или к снижению затрат на ее изготовление применение существующих технологий в разработке новых изделий;

улучшение существующих технологий, изделий, процессов;

разработка и освоение высокоразвитой технологии;

создание «технологии будущего»;

открытие революционно новых технологических принципов.

Из перечисленных этапов для сегодняшней Украины наиболее важны и принципиально осуществлены могут быть первые два.

Существующая технико-технологическая база должна быть коренным образом перестроена за счет наиболее передовой техники и технологии. Это будет возможно в том случае, если предприятия совместно с правительственными ор-

ганами будут постоянно изучать мировой опыт, изыскивать меры для приобретения новейших технологий, осваивать их в кратчайшие сроки. Во избежание некомпетентных решений требуется не только координация этой деятельности на государственном уровне, но и разработка и осуществление соответствующей государственной политики.

Европейский Меморандум «Производительность, инновации, качество рабочей жизни и занятость», Концепция повышения производительности экономики Украины являются исходными нормативно-методическими документами для разработки Пилот-программы повышения производительности экономики Украины (Пилот-программа). Обычная мировая практика срока действия таких Пилот-программ 2-3 года. Целью Пилот-программы является:

начать общенациональное движение за повышение производительности;

продемонстрировать влияние повышения производительности на решение имеющихся социально-экономических проблем предприятия на примере улучшения экономических результатов деятельности «модельных» предприятий и реального увеличения личных доходов их работников.

Пилот-программа должна:

содействовать формированию в обществе позитивного отношения к производительности путем разъяснения ее сути, источников, значения и роли в решении первоочередных задач развития страны; вовлекать в движение за производительность как можно большее количество предприятий и их работников; выявлять положительный опыт реализации идей производительности и распространять его на другие предприятия; отрабатывать формы и методы повышения производительности.

Пилот-программа включает:

формирование в обществе положительного отношения к производительности через разъяснение и пропаганду идей производительности средствами массовой информации на основании Концепции повышения производительности экономики Украины. Достигается за счет разработки и реализации на государ-

ственном, региональном уровне и на предприятиях мероприятий в отношении идей производительности (планы проведения семинаров по проблемам производительности для журналистов, организация постоянно действующих «круглых столов» на телевидении, серия публикаций в профессиональных и общедоступных изданиях, проведение опросов для выявления общественной мысли по проблемам производительности и т.п.);

разработку и реализацию программ повышения производительности на базовых предприятиях (10-15 предприятий в каждом регионе, выпускающих продукцию, необходимую людям и обществу, руководители которых готовы осуществлять изменения).

Осуществляется в два этапа.

Первый - разработка и реализация программ повышения производительности на 30-45 предприятиях, например трех областей (подбор областей осуществляет Минэкономики Украины вместе с Госкомстатом Украины и по согласованию с соответствующими областными администрациями).

Второй - разработка и реализация программ повышения производительности на предприятиях других областей и Автономной Республики Крым (по 10-15 предприятий в каждой области); анализ и обобщение результатов реализации Пилот-программы, разработка и апробация предложений для дальнейшего развития движения за производительность в Украине. Подготовка и проведение общеукраинских и международных научно-практических конференций «Повышение производительности экономики Украины - основа роста благосостояния населения».

Приблизительный план-график реализации Пилот-программы приводится в табл. 16. Организационный механизм реализации Пилот-программы включает:

консультативный комитет по производительности;

территориальные консультативные комитеты по производительности;

консультативные комитеты по производительности предприятий;

бригады производительности.

Консультативный комитет по производительности организуется из представителей ведущих предприятий, предпринимателей, профсоюзов, министерств, Национальной Академии наук Украины, Центра производительности Министерства труда Украины. Руководить работой комитета должен вице-премьер, ответственный за развитие экономики. В составе консультативного комитета могут быть образованы подкомитеты: по проблемам макроэкономики, средств массовой информации, промышленности, агропромышленного комплекса, отраслей услуг, государственной администрации. Подкомитет по проблемам макроэкономики обеспечивает создание организационно-методической базы развития производительности, оценивает и анализирует динамику и уровень производительности в целом по стране, различных секторах и отраслях экономики, сравнивая результаты с другими странами; проводит семинары по производительности для руководителей высших государственных уровней, профсоюзов и объединений, предпринимателей; выявляет и отмечает наиболее эффективно работающие предприятия.

Подкомитет средств массовой информации проводит для журналистов ряд семинаров по проблемам производительности, организует публикации в профессиональных и массовых изданиях среди материалов, связанных с производительностью, на телевидении - постоянно действующие «круглые столы», проводит опросы общественного мнения по проблемам производительности и их влиянию на рост благосостояния населения.

Подкомитет промышленности, агропромышленного комплекса, сферы услуг и государственных администраций, территориальные консультативные комитеты:

совместно с Центром производительности Минтруда Украины выбирают для участия в Программе предприятия, руководство которых наиболее подготовлено к такой работе, обеспечивает проведение на этих предприятиях всего комплекса работ по разработке и реализации программ повышения производительности;

организуют семинары и другие мероприятия, направленные на стимулирование внедрения программ повышения производительности;

консультируют разработку и реализацию на местах программ повышения производительности;

определяют наиболее эффективные предприятия, опыт которых, после одобрения Консультативным комитетом, будет рекомендован для изучения и распространения как модель повышения производительности.

Координацию и научно-методическое руководство Пилот-программой в регионе осуществляет Территориальный консультативный комитет (ТКК), который:

совместно с Центром производительности Минтруда Украины выбирает для участия в Программе предприятия, обеспечивает проведение на них всего комплекса подготовительных работ по разработке и реализации программ повышения производительности, в том числе по определению системы стимулирования участников Программы, их методико-информационного обеспечения;

консультирует разработку и реализацию на предприятиях программ повышения производительности, обеспечивает их конкурсное финансирование;

определяет наиболее эффективные предприятия, опыт которых может быть рекомендован как модель повышения производительности и готовит предложения в отношении их распространения;

анализирует организацию и реализацию Пилот-программы, устанавливает обстоятельства, которые негативно влияют на процесс повышения производительности, готовит соответствующие предложения по улучшению экономических, организационных, методических, социальных, психологических, информационных условий повышения производительности экономики области.

Консультативный комитет по производительности предприятия обеспечивает:

проведение сравнительного анализа уровня и темпов производительности родственных предприятий, определение цели и задач повышения производительности;

обучение руководителей среднего звена основам современного внутрифирменного управления, принципам и методам повышения производительности на предприятии;

разработку, оценку и утверждение программ повышения производительности подразделений и предприятий в целом;

реализацию программ повышения производительности, стимулирование ее участников;

разработку системы материального, морального стимулирования повышения производительности;

образование в подразделениях предприятий бригад производительности;

обучение членов бригад производительности методам и формам повышения производительности.

Бригады производительности (численностью 6-15 человек) могут быть природным рабочим подразделением или разнородной группой работников, связанных между собой, собранных для решения четко определенных проблем. Бригаду возглавляет руководитель или консультант по производительности. Для решения отдельных проблем может использоваться метод номинальной группы, когда такая бригада образуется из тщательно отобранных независимых работников. Она действует в соответствии со специально разработанной процедурой.

Разработка программ повышения производительности работниками предприятий осуществляется за счет себестоимости предприятий.

На предприятиях-участниках Пилот-программы на основе улучшения экономических результатов деятельности возрастут личные доходы его работников.

Одновременно будет дано начало формированию в обществе позитивного отношения к производительности, как основного источника решения первоочередных задач развития страны и повышения благосостояния населения.

Образованные модельные предприятия производительности станут примером и базой для дальнейшего развития производительности на других предприятиях отрасли или региона. Будут также образованы и экспериментально испытаны инструменты и модели анализа и реализации резервов повышения производительности на предприятиях и стимулирования этой работы. Кроме того, будут определены направления и формы дальнейшего повышения производительности экономики Украины.

7.6. Повышение производительности на предприятии

В условиях формирования в Украине рыночных отношений для каждого предприятия приобретает важнейшее значение его выживаемость, которая подразумевает продуктивную деятельность. Фактически речь идет об изменении философии всей деятельности: от затратной к высокоэффективной.

В соответствии с современным подходом основной частью этого процесса является рост общей производительности. Как было отмечено ранее, под вышеизложенным понимается эффективное и умелое использование не только труда, но всех ресурсов и материалов, капитала, энергии, информации, времени и земли.

С точки зрения влияния предприятия на факторы повышения производительности последние классифицируются на внутренние (которые контролируются) и внешние (которые не контролируются).

Внутренние факторы - изделия, оборудование, стиль управления, технологии - находятся под контролем предприятия, руководители и персонал могут влиять на них.

Внешние - это факторы, которые не могут контролировать отдельные предприятия.

Внутренние для предприятия факторы используются для определения наиболее перспективных сфер производительности при планировании организационной деятельности и при введении каких-либо новаций. Внешние факторы следует изучать, понимать их действие и брать во внимание при планировании организационной деятельности повышения производительности.

Управление производительностью, ее повышением осуществляется в конечном счете через:

повседневную деятельность предприятия (в соответствии с уставными требованиями), структурных подразделений (в соответствии с положениями о них), отдельных исполнителей (в соответствии с должностными инструкциями, профессионально-квалификационными требованиями);

инициативную деятельность персонала;

специальные программы повышения производительности (ППП);

массовое движение за повышение производительности (в виде компании или серии компаний).

Требования, которым должна соответствовать действенная система управления производительностью, разделяются на требования общего характера и специфические.

К требованиям общего характера относятся:

системность управления, это означает, что система управления должна охватывать все подразделения предприятия и организовывать их взаимодействие в вопросах повышения производительности;

комплексность (рост производительности должен быть обеспечен во всех сферах деятельности, которые определяют этот рост);

работа на потребителя или стремление к тому, чтобы потребитель остановил свой выбор на продукции предприятия (по цене, качеству и удобству доставки, эксплуатационным особенностям и т.п.);

новаторство: весь персонал должен быть заинтересован в мобилизации своего физического и интеллектуального потенциала для внедрения новаций в интересах предприятия;

общность целей и усилий всего персонала на основе баланса личных интересов работников;

управляемость или эффективность деятельности высших руководителей предприятия, обеспечение выработки стратегии предприятия под девизом «производительность - прежде всего».

К специфическим требованиям относятся:

встроенность технологии измерения производительности в систему управления ею;

отнесение программ повышения производительности (ППП) к приоритетным подходам повышения производительности;

активизация использования человеческого потенциала предприятия, ориентация на «ноу-хау»;

осознание руководителями роста производительности как главного критерия, как основной цели существования предприятия.

Система управления производительностью это прежде всего система обработки информации, подготовки и осуществления корректирующего воздействия на процессы, которые определяют производительность.

Система управления производительностью должна определенным образом воздействовать на решение текущих вопросов (ситуативные действия, профилактические меры и стратегические улучшения).

Таким образом, для предприятия важной проблемой является установление оптимального соединения, баланса интенсивных и экстенсивных подходов экономического развития, использования современного оборудования и технологий, развитие человеческого фактора - и все это во взаимосвязанном осуществлении. Повышение производительности путем эффективного использования

всех имеющихся ресурсов - это самая необходимая стратегия развития в условиях перехода к рынку.

Предлагаемая типовая система управления производительностью на предприятии состоит из четырех разделов.

Раздел 1. «Состав и технология выполнения основных работ по управлению производительностью» посвящен измерению, анализу, планированию производительности, организации работ по ее повышению и контролю.

Раздел 2. «Структура системы управления производительностью» определяет совокупность элементов системы и характер связи между ними, а также отношения между управлением и управляемыми объектами. Приводятся характеристики этих элементов.

Раздел 3. «Информационное обеспечение повышения производительности» показывает источники информации, информационные блоки планов предприятия, схему информационных взаимосвязей в процессе разработки и реализации ППП.

Раздел 4. «Процесс повышения производительности» посвящен наиболее действенному компоненту всей системы управления производительностью - программам повышения производительности.

Реализация типовой системы управления производительностью, разработка на ее основе соответствующей системы осуществления при условии, что персонал предприятия подготовлен к работе по этой системе - соответственно с графиком организации работ по повышению производительности.

Планирование производительности

Если определить персонал предприятия как группу людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей, то функция планирования производительности предусматривает решение того, какие должны быть цели предприятия в отношении производительности и что должен делать персонал, чтобы достичь этих целей.

Функция планирования производительности включает такие основные положения:

где находится предприятие (подразделение) в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны предприятия в сфере производительности, определить, чего может реально достичь предприятие в указанной области;

куда предприятие хочет двигаться? Оценивая благоприятные и неблагоприятные условия окружающей среды (конкуренция, потребители, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, специальные и культурные изменения), руководство определяет, какими должны быть цели предприятия в проблемах производительности и что может препятствовать предприятию в их достижении:

как предприятие намерено осуществить это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны сделать работники, чтобы достичь целей предприятия в производительности.

В узком понимании планирование производительности - это определение соответствующих показателей, доведение их до исполнителей с дальнейшей организацией работ по достижению этих показателей.

В широком смысле - это формирование мероприятия с комплексом направлений, выполнение которых определенным образом влияет на повышение производительности (планирование косвенным методом).

В первом случае показатели производительности обычно доводятся до исполнителей в виде самостоятельных документов в другом случае - в состав документов с комплексом мер.

Временные рамки планирования производительности предусматривают такие его виды и виды планов:

стратегическое планирование (перспективное, долгосрочное), стратегические планы;

тактическое планирование - среднесрочные планы;

текущее планирование - текущие планы;

оперативное планирование - оперативные, производственные планы.

Весь процесс планирования производительности обусловлен необходимостью расчета долгосрочной перспективы. Перспективные долгосрочные (стратегические и тактические) планы необходимо всесторонне подкреплять краткосрочными планами, целями подразделений предприятия и даже правилами и нормами, принятыми на предприятии. Руководство должно подтвердить свою поддержку вложением средств в развитие производительности, официальным включением ППП в бюджет предприятия.

Стратегическое планирование производительности Правильная оценка возможных последствий изменений, которые непрерывно происходят в социальной, экономической и научно-технических областях и влияют на производительность, имеет большое значение для выживания и успеха предприятия. Поэтому задача руководства - предвидеть предстоящие проблемы и возможности, выработать стратегию, необходимую для того, чтобы справиться с проблемами и воспользоваться возможностями.

Стратегическое планирование производительности - это процесс определения целей предприятия в производительности, ресурсах, необходимых для их достижения и политике, направленной на приобретение и использование этих ресурсов. Плановый период в данном случае ограничен не временем, а темпами развития предприятия и отрасли в целом.

То, что является долгосрочным для одного предприятия, может быть краткосрочным для другого, а плановый период, принятый для одной сферы деятельности предприятия, может быть не целесообразным в другой области.

Так, в динамических отраслях (например микроэлектронике) стратегические планы могут быть одно-, двухлетними, а предприятия, изготавливающие фармацевтическую продукцию, должны планировать на 10 лет и больше. Это связано с тем, что на разработку новых лекарств, их испытания и оценку, а также получение разрешения на их распространение может быть необходим именно

такой срок. В отраслях инфраструктуры стратегические планы могут охватывать десятилетия.

Наиболее действенное стратегическое планирование производительности будет осуществляться в области разработки и реализации ППП, особенно, если оно представлено системно.

Система стратегического планирования производительности -это совокупность таких элементов, как принятие решений, организация, стимулирование, информация и т.п., интегрированные в упорядоченную структуру. В этом случае системность означает, что на предприятии используется формальная процедура планирования, обеспечена упорядоченная информационная база, существуют информационные рамки планирования, четко определена выходная продукция планового процесса, а плановые решения принимаются в рамках определенной структуры целей, задач и стратегий.

Тактическое планирование производительности означает установление с необходимой конкретикой и детализацией определенных плановых показателей работы предприятия по каждому из временных блоков стратегического плана. Периоды планирования могут быть разными для разных отраслей предприятий. Широко применяется такой период, как пятилетний. Достаточно распространенным является объединение тактического и текущего планов в один.

Текущее планирование производительности осуществляется в форме разработки годового плана производительности (с поквартальной разбивкой). Конкретной задачей текущего плана является уточнение заданий тактического и стратегического планов, выявление новых заданий, путей и резервов выполнения указанных планов.

При разработке текущих планов уточняются и детализируются на данный плановый период задания более продолжительных периодов с учетом хода их исполнения в прошлые годы; выявление дополнительных возможностей и новых заданий текущего периода.

Оперативное планирование охватывает разработку планов на короткий период времени: месяц, декаду, сутки, смену. Оно конкретизирует и уточняет плановые задания текущего планирования производительности с учетом места, времени и их нормативной базы, обеспечивает методами планирования полноценное использование таких компонентов, обуславливающих производительность, как производственные ресурсы, ритмичность, производства, качество продукции и т.п.

Оперативное планирование предусматривает: соответствие уровней производительности в различных подразделениях, с одной стороны, и соответствие их уровней уровню предприятия в целом - с другой.

Любая стратегия или долгосрочный план, если они утверждены и приняты, должны быть отражены в тактических, текущих и оперативных планах. Стратегия указывает, куда необходимо идти, тактика уточняет - как может быть достигнута цель. Тактические, текущие и оперативные планы включают ряд элементов, таких как цели, работы, ответственность, подчиненность, ресурсы, графики, сроки, способы выполнения работ и т.п.

Процесс планирования производительности может осуществляться как традиционными методами (соответствующими службами), так и через структурированную группу деятельности (группа из 5-10 человек). В этом случае типовой процесс планирования производительности состоит из восьми этапов. Его необходимо использовать во время разработки программ повышения производительности.

Этап 1. Внутренняя стратегическая оценка (критический взгляд изнутри). Внимание группы концентрируется на внутренних аспектах деятельности предприятия, например, какие внутренние факторы (слабые и сильные стороны, проблемы, возможности, присутствие других программ) необходимо учитывать во время планирования или проектирования ППП.

Этап 2. Внешняя стратегическая оценка (критический взгляд извне). Внимание группы концентрируется на внешних условиях деятельности предпри-

ятия, которые могут влиять на объекты планирования, на разработку программ, например, какие внешние факторы (тенденции, проблемы, ограничения, возможности, поставщики, технологии, конкуренты и т.п.) нужно учитывать.

Этап 3. Преобразование результатов, полученных на этапах 1 и 2, с учетом предпосылок и предполагаемых планов, разработка матрицы «вес/значимость». Внешние и внутренние факторы необходимо преобразовать в конкретные основные предпосылки и предположения, на которых будет базироваться разработка плана ППП. Обговаривают взаимосвязи между предпосылками, их удельным весом и значимостью.

Этап 4. Стратегическое планирование. На этом этапе обеспечивается согласование целей и заданий планирования или ППП. Формулируют их в сжатой форме. Отделяют первостепенные цели и задания.

Этап 5. Внимание группы сосредоточивается на выработке критериев, по которым будут оценивать план, программу. Формируют конкретные измерители, критерии, нормативы, по которым следует оценивать производительность и другие элементы результативности в плане, программе.

Этап 6. Планирование мероприятий. Разрабатывают конкретные мероприятия, под которые, с точки зрения группы, следует выделить ресурсы (время, деньги и т.п.) в следующем году.

Этап 7. Согласованные на первый год мероприятия классифицируют и распределяют между подгруппами участников. Это позволяет сделать дальнейшую детализацию 3-5 конкретных мероприятий. Каждая подгруппа разрабатывает проект, который включает последовательность выполнения работ, оценку затрат, функции и обязательства исполнителей, вопросы управления, анализа затрат и выгод. В конце этого этапа получают 3-5 основных мероприятий, тщательно спланированных группой.

Если в реализации этапа 7 берут участие руководители среднего уровня управления и некоторые ведущие специалисты, можно считать, что планирова-

ние в общем закончилось. Сводят все результаты планирования, объединяют в единый общий план.

Этап 8. Рассмотрение и оценка плана, программы. Приведенный выше процесс планирования можно осуществить несколько раз с участием различных групп для разработки разных или аналогичных планов, но с различных позиций.

Планирование производительности обусловлено существующими на предприятиях системами показателей производительности и системами измерения.

Более действенным в планировании производительности является использование многофакторных показателей. Это обусловлено тем, что предприятия увеличивают выработку на одного работающего не только вследствие лучшей организации производства, но и путем увеличения технической оснащенности живого труда.

Для обобщенной оценки хозяйственных решений, когда важны альтернативные решения с точки зрения использования взаимозаменяемых ресурсов, необходимо использовать показатели, в затратной части которых находятся все основные материальные факторы производственного процесса. Таковыми являются многофакторные показатели.

Целесообразен подход, когда используются показатели с одинаковой статистической формой числителя и знаменателя: если продукция оценивается по полной стоимости, то знаменатель включает все виды затрат; если же числитель оценивается по одному из вариантов чистой продукции, то в знаменатель не включаются затраты на покупку сырья, материалов, услуг со стороны.

В затраты включаются: затраты на оплату рабочей силы, затраты на покупку материалов, энергоносителей, услуг со стороны, затраты основного капитала.

Затраты на рабочую силу определяются как произведение времени, которое нужно отработать и средней часовой ставки текущего периода.

Затраты на материалы, энергоносители и услуги, планируемые на будущий год, рассчитываются так: плановые объемы умножаются на цены текущего периода с учетом прогнозируемого индекса цен.

Затраты основного капитала - это сумма амортизации и прибыли собственникам капитала по ставкам текущего периода.

Показатели темпов роста производительности предприятия по годам рассчитываются на основе следующих основных групп технико-экономических факторов:

1. Повышение технического уровня производства - всего, в том числе:
внедрение новых технологических процессов, более производительных машин и оборудования (включая техническое перевооружение);
сокращение ручного труда.
2. Совершенствование управления и организации производства и труда - всего, в том числе:
совершенствование управления производством; внедрение научной организации труда; изменение реального фонда рабочего времени.
3. Изменение объема и структуры продукции, в том числе:
изменение удельного веса отдельных видов продукции (производств) в общем объеме продукции;
изменение удельного веса покупных полуфабрикатов, комплектующих изделий и кооперированных поставок в стоимости продукции;
изменение объема продукции.
4. Введение в действие новых объектов.
5. Природные и отраслевые факторы.

В структурных подразделениях производительность обычно планируется на основе текущих и оперативных планов, скоординированных с соответствующими планами предприятия, хотя в крупных подразделениях используется стратегическое и тактическое планирование.

Планирование производительности осуществляется по той же методике, что и по предприятию в целом, соответственно годовым планам предприятия по производительности и выпуску продукции.

Составление сводного плана работы подразделений предусматривает оперативное формирование в рамках производственной программы на плановый период (квартал, месяц) плановых заданий по производительности для каждого подразделения. При выполнении этого задания особое внимание уделяется согласованию планов работы смежных подразделений и сбалансированности плановых заданий по всем видам необходимых ресурсов.

Если в структурном подразделении планируются частные факторные показатели производительности, то возможны такие варианты:

по производительности труда: плановое задание по повышению производительности труда устанавливается в процентах к предыдущему периоду соответственно по изготовлению продукции на одного работающего в натуральном, денежном выражении, по трудоемкости и другим показателям;

по производительности капитала: плановое задание по повышению производительности капитала устанавливается в процентах к предыдущему периоду соответственно по изготовлению продукции на единицу затрат основного капитала в денежном выражении;

по производительности материально-энергетических ресурсов: плановое задание по повышению производительности ресурсов устанавливается в процентах к предыдущему периоду соответственно по изготовлению продукции на единицу затрат ресурсов в натуральном или денежном выражении.

Обоснование планового показателя роста производительности в подразделениях осуществляется по таким факторам: повышение технического уровня производства, совершенствование управления, организации производства и труда; изменение объема и структуры производства, отраслевые факторы.

Если планируется многофакторный показатель, то плановое задание по повышению производительности устанавливается в процентах соответственно к

предыдущему периоду по производству продукции и услугам на единицу суммарных затрат в денежном выражении.

С учетом специфики отдельных отраслей и подотраслей для обоснования плана повышения производительности могут использоваться: изготовление товарной (валовой) продукции в сравнимых ценах, а также такие дифференцированные показатели как: натуральные и условно-натуральные, нормативная трудоемкость, нормативная стоимость обработки и т.п.

Текущее и оперативное планирование производительности на уровне рабочих мест: индивидуальных и бригадных, имеется в виду обеспечение выполнения производственных планов структурных подразделений предприятия.

Задания по производительности, наряду с заданиями по объему производства, качеству продукции (работ), экономии ресурсов, входят в бригадный (личный) производственный план, который разрабатывается пр годам соответственно с тактическими планами, а в текущем году на каждый месяц.

План на год доводится за месяц до начала года, на месяц до 25 числа каждого месяца, который предшествует планируемому. При составлении годовых производственных планов задания по росту производительности труда по каждой профессии (группе работников) устанавливаются на уровне задания для подразделения, производства, а при бесцеховой структуре - для предприятия.

Эффективный фонд рабочего времени в плановом периоде определяется как разница между номинальным фондом и плановыми потерями.

При составлении бригадного (личного) производственного плана объема производства определяется плановая часовая выработка рабочих, работающих на оборудовании.

Плановая часовая выработка определяется по формуле

где Π - годовой объем производства для данной группы оборудования в плановый период;

Ч - плановая численность рабочих, работающих на данной группе оборудования, чел.;

$\Phi_{эф.}$ - эффективный фонд рабочего времени одного рабочего (по данной группе оборудования) в плановом периоде, час.

Рабочим, обслуживающим одно и то же оборудование, плановая часовая выработка устанавливается в одинаковом размере на уровне той, которая принята технологическими службами во время расчета пропускной способности группы (единицы) оборудования, независимо от фактически достигнутой каждым рабочим часовой выработки.

Плановая часовая выработка по группе (единице) оборудования сравнивается с часовой выработкой каждого рабочего и на этой основе определяются задания по росту производительности труда по каждому из них.

В соответствии с Законом Украины «Про оплату праці» оплата труда работников предприятий всех форм собственности и хозяйствования регулируется, в частности, путем установления размера минимальной заработной платы. В свою очередь, размер минимальной заработной платы определяется также и с учетом производительности труда. Отсюда следует, что производительность труда необходимо планировать, устанавливая соотношения между ней и затратами на оплату труда.

Однако если исходить из целесообразности использования в первую очередь общей производительности, то, очевидно, нужно говорить о соотношении или зависимости заработной платы от общей производительности, хотя в целом ряде случаев необходимо использовать производительность труда или другие факторы.

В высокоразвитых странах реальный доход одного работника может расти такими же темпами, как и рост объема производства на одного работника. Но в условиях Украины, когда предприятиям необходимо копить средства для последующих инвестиций в производство и человеческие ресурсы, рост производительности труда и общей производительности должен опережать рост сред-

ней заработной платы. Размер такого соотношения полностью зависит от конкретных условий и заданий, стоящих перед предприятием.

Поэтому наряду с производительностью труда планируются показатели: соотношения между темпами прироста производительности труда и приростом средней заработной платы, а также показатель затрат заработной платы на единицу продукции.

Рассматриваемые показатели используются при планировании заработной платы, а вместе с другими показателями, такими как повышение качества, уменьшение отходов производства, экономия энергии, увеличение выпуска продукции и т.п. - для организации работ по разработке и реализации ГПП. Необходимо составлять периодические отчеты с целью выявления подразделений, имеющих производительность ниже нормативной, с тем, чтобы полученные данные могли служить основой для поощрения достижений.

Структурные подразделения при выполнении работ готовят недельные, месячные и годовые отчеты о фактическом состоянии производительности с анализом проблем, чтобы корректировать принятые решения на следующий плановый период.

Организация работ по повышению производительности

Организация работ по повышению производительности на предприятии и в его структурных подразделениях предусматривает выполнение этой функции в двух случаях:

в общем виде - как составную часть системы управления производительностью;

для данных условий — как начало работ по повышению производительности.

При подходе к повышению производительности, как составной части управления ею. Предприятие, имеющее ясную концепцию производительности, должно определить четкие задания и цели, которые должны быть осмыслены всеми уровнями предприятия.

Задания по повышению производительности должны быть выражены во времени функционального совершенствования с учетом предыдущих и текущих успехов и неудач подразделений предприятия. Некоторые задания могут быть определены достаточно широко, например: повысить производительность на протяжении двух лет на 7% с установлением детальных заданий отдельным подразделениям.

Общие цели и задания должны дополняться детальными планами повышения производительности. Поэтому целесообразным является определение заданий для бригад производительности и других мелких специализированных групп.

Таким образом, в процессе организации работ по повышению производительности можно выделить четыре стадии.

Осознание. Осознание необходимости изменений и улучшений.

Решения. После понимания и убежденности в том, что преобразования необходимы, выполняется анализ достигнутого, определяются основные объекты будущих изменений, принимаются решения в отношении конкретных действий.

Условия. Определяют исполнителей, организуют их обучение, осуществляют необходимый инструктаж, организуют обмен опытом, создают систему стимулирования, постоянное информационное обеспечение и т.п., то есть создают возможность реализации принятых решений.

Действия. Проводят фактическое осуществление планов повышения производительности, что является конечной целью.

Эти общие стадии могут быть представлены в виде следующих практических поэтапных действий.

Этап 1. Определить приоритетные цели предприятия. Для этого выбрать несколько наиболее важных целей, которые необходимо достичь путем повышения производительности. Решить вопрос о приоритетах.

Этап 2. Определить производственные возможности. Для этого сформулировать количественно каждую цель. Изучить все ограничения относительно капитала, персонала, технологии, рынка и другое, сделать соответствующий анализ.

Этап 3. Подготовить программу действий (имеется в виду ППП, хотя может быть и другой комплекс мероприятий по повышению эффективности производства).

Для этого необходимо:

спроектировать организационные изменения;

детализировать каждое мероприятие;

выдать задания исполнителям;

с учетом переработки заданий с исполнителями составить окончательную программу действий с указаниями процедуры их осуществления.

Этап 4. Устранить известные препятствия для повышения производительности. Для этого устранить явные недостатки в работе, такие как:

узкие места в производственных процессах;

неэффективные рабочие элементы;

не производительные затраты и т.п.

Этап 5. Разработать систему и методы измерения производительности. Для этого выбрать показатели производительности для данной совокупности целей. Использовать их для расчета индексов производительности базисного периода, далее - для необходимых сравнений и т.д.

Этап 6. Начать исполнение программы действий. Для этого:

ввести изменения, которые позволяют повышать производительность при реализации разработанных проектов;

сконцентрировать усилия на приоритетных направлениях деятельности с быстрыми потенциальными результатами;

основное внимание уделить краткосрочным, видимым, неотложным, легко достижимым видам деятельности и целям (уровень усилий должен быть соизмерим с ожидаемыми результатами);

исполнить поэтапные периодические измерения, подготовить отчет.

Этап 7. Стимулировать высокую производительность. Для этого:

научить работников умению определять ограничения и решать проблемы;

убедить персонал в правильном восприятии изменений с помощью планирования, повышения квалификации, образования, участия в нововведениях, поощрения за достижения;

стимулировать участие работников в нововведениях, не только путем денежного вознаграждения, но и другими способами.

Этап 8. Поддерживать уровень усилий по повышению производительности, при этом не давать послабления после выполнения программы, а быть готовым начать новые ППП.

Этап 9. Контролировать организационный климат. Для этого:

создать и отработать систему действенного контроля повышения производительности;

формировать и поддерживать взаимное доверие между рядовыми работниками и руководством;

информировать персонал о затратах, качестве, продажах и других сопутствующих проблемах;

поддерживать у руководителей среднего звена, специалистов, рабочих постоянную заинтересованность в деятельности по повышению производительности;

повышать профессиональный, образовательный уровень персонала.

После овладения руководством и специалистами предприятия знаниями и навыками по управлению производительностью (в процессе деловых игр, экспериментов и т.п.) на предприятии осуществляют работу по разъяснению целей и заданий ее повышения. Это - начальный этап, который предшествует после-

дующим работам по организации движения за производительность. Руководящий персонал, специалисты, консультативный комитет стремятся к максимальной реализации этого движения.

Первичные сведения о новых подходах к производительности и целесообразность этой работы рабочим, рядовым специалистам, техническим исполнителям доводят с помощью средств массовой информации, имеющихся на предприятии. Выпускают плакаты, организуют собрания, на которых выступают руководители, специалисты, приглашенные со стороны консультанты-популяризаторы.

Весь персонал предприятия вовлекают в процесс овладения знаниями о производительности с помощью курсовых занятий, семинаров, компьютерных программ обучения, групповых совещаний и дискуссий на уровне бригады, участка, цеха, отдела, предприятия.

Движение за производительность не обязательно означает достижение какой-то конкретной цели, плановых показателей. В широком смысле - это развитие, поиск. Большие усилия прикладываются, чтобы убедить работников в необходимости сделать что-то лучше не только на своем рабочем месте, но и на предприятии. Энергично развивается движение рационализаторов.

Нельзя рассчитывать на массовое и результативное движение за производительность при реализации экономических решений, которые допускают на предприятиях крупномасштабное сокращение работников и значительный уровень безработицы. Подобный путь развития экономики неминуемо приведет к усилению индивидуальных тенденций в трудовых отношениях, к потере работников стремления раскрыть свой потенциал ради целей предприятия.

После ознакомления персонала в процессе пропаганды идей производительности с поставленными вопросами начинается работа по образованию бригад производительности (БП).

Место и роль БП в структуре системы управления производительностью были рассмотрены выше.

Прежде всего организуют обучение руководителей БП (бригадиров). На семинарских занятиях им доводят основные сведения о целях и заданиях, стоящих перед бригадами, о проблемах, подлежащих решению в процессе выполнения общей ППП или локальной программы (для данной БП), о методах и технике повышения производительности. Доводят общие знания об управлении бригадами производительности и их стимулировании.

Затем бригадиры организуют обучение членов бригад, используя полученные знания и привлекая специалистов. Обучение членов бригад производительности может быть организовано централизованно с помощью соответствующих служб. Обучение бригад производительности продолжается и в процессе их работы на ППП. На одном из первых заседаний бригада выбирает для себя несколько первоочередных задач (проблем), над решением которых она будет в дальнейшем работать.

В общем случае работа бригады организуется в такой последовательности :

1. Совещание членов бригады в рабочее время на протяжении часа один раз в неделю. На весь процесс решения проблемы обычно требуется 1-2 месяца. В это время осуществляется и обучение. В результате вырабатываются предложения по выбранной проблеме.

2. Рассмотрение предложений руководством (консультативным комитетом, службой производительности или другой). По предложениям принимаются решения, назначаются руководители проектов. Обдумываются вопросы внедрения и стимулирования.

3. Внедрение предложений (проекта).

4. Осуществляются необходимые измерения, оценка, изменения, перепроектирование, развитие, анализ результатов, анализ обучения и профессионального роста работников.

5. Повторение цикла, продолжение работы БП.

В рамках процедуры БП необходимое обучение осуществляется по таким вопросам:

1. Ознакомление с общей процедурой БП, последовательность действий, обоснования, цель, групповое решение проблем.
2. Управление проектом: как построить простой график работы для БП.
3. Основы решения проблем: анализ, решения и формы внедрения, контрольные и опросные листы.
4. Основы методов проектирования: как описать, проанализировать и показать систему, как последовательно спроектировать новую, более усовершенствованную систему.
5. Основы поведения малых групп: производительность групповой деятельности, наличие наблюдения групповой процедуры, ориентация и результативность.

Организация исполнения всех рассмотренных работ имеет своей целью создание предпосылок для непосредственного повышения производительности как с помощью специально организованных программ (ППП), так и в инициативном порядке.

Другой подход, повышение производительности в инициативном порядке, используется как в период реализации различных ППП, так и вне временных схем реализации программ. Не следует допускать, чтобы процесс инициативного реагирования персонала на необходимость повышения производительности развивался сам по себе, он должен быть запланированным. Инициативное повышение производительности должно быть подчинено общей идее ППП, то есть до всех должны быть доведены наиболее актуальные направления.

План повышения производительности будет наиболее эффективным в том случае, когда он является составной частью стратегического планирования предприятия. Он должен определить приоритеты, быть учтенным системами мотивации и стимулирования, охватывать как можно большую часть персонала.

Конечно, в план повышения производительности необходимо включать такие виды управленческой деятельности:

поддержка творчества и нововведений, создание обстановки поощрения новых идей;

внедрение схемы рационализаторских предложений по конкретным проблемам и их поощрение;

создание постоянных или временных проблемных либо исследовательских групп и, если необходимо, много целевых групп, для всестороннего изучения проблемы;

определение направлений научных исследований и разработок.

Стимулирование участников повышения производительности

Для повышения производительности очень важно использовать стимулирование этого процесса.

В соответствии с наиболее распространенным подходом существует четыре основные группы методов мотивации и стимулирования производительности:

денежная;

целевая (регулирование поведения);

обогащения труда;

вовлечения работников (партисипативность).

Регулирование поведения означает мотивацию на основе выявления функциональных (желательных) видов поведения и их усиления, а также внешний, основанный на обучении, подход к пониманию, предвидению и контролю организационного поведения. Кроме того, регулирование поведения означает усилия по обеспечению большей ясности и научности в отношении того, насколько цели и поступки работника соответствуют целям предприятия.

Обогащение труда или проектирование и перепроектирование работ - это формальная и неформальная спецификация действий работника, относящихся к его деятельности с учетом потребностей и спроса как предприятия, так и работника.

Анализ методов оплаты труда, упрощение операций, научная организация труда и системы стимулирования, совершенствование методов организации

производства - все это должно быть нацелено на изучение, анализ и планирование более производительного труда. Обогащение труда - это наиболее распространенный и эффективный подход к реорганизации работ.

Партисипативность - вовлечение работников - имеет большое количество форм и проявлений, однако она слабо развита на предприятиях Украины.

Стратегия вовлечения работников (в управление, инновационную деятельность, повышение эффективности производства и т.п.) является необходимым, хотя и недостаточным элементом любой ППП. Кроме того, одобрение и стремление принимать, поддерживать и предлагать позитивные изменения в области повышения производительности, которые можно обеспечить с помощью партисипативных программ, нужно рассматривать как существенную предпосылку выживания большого количества производств в переходный к рынку период.

Основной группой методов мотивации и стимулирования производительности в переходный период является группа, основанная на теории подкрепления. Этот подход базируется на том принципе, что поведение можно изменить путем подкрепления его желательных установок и игнорирования нежелательных. Эта группа методов представлена, в первую очередь, системами стимулирования распределения прибыли, полученной от повышения производительности («распределение выгод от повышения производительности», системы участия в прибылях, полученных от повышения производительности и т.п.).

Чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство предприятия должно четко увязать заработную плату работников и руководителей, а также их движение по служебной лестнице с достигнутыми показателями по производительности.

Этот принцип должен быть реализован на всех уровнях предприятия. Оценка работы руководителя осуществляется на основе того, насколько умело и эффективно он использует вверенные ему ресурсы и возможности. Для создания положения о стимулировании участников процесса повышения производительности необходимо сделать объективную оценку производительности и

осуществить контроль степени ее соответствия установленному (запланированному) размеру. Система вознаграждения не должна подрывать перспективные усилия по обеспечению роста производительности даже при условии возможных кратковременных негативных результатов. Особенно это относится к вознаграждению высшего и среднего уровней управления, то есть должна быть предусмотрена связь оплаты труда руководителей с ростом эффективности производства в долгосрочной перспективе.

Разработка системы мотивации и стимулирования персонала предприятия за повышение производительности осуществляется во время организации работ по повышению производительности. Точнее, подготовка системы начинается после того, как проведено обучение руководителей высшего и среднего уровня.

Утверждают систему стимулирования после проектирования организационного механизма достижения запланированных показателей, одновременно с его введением.

Как показывает практика, участники процесса повышения производительности добиваются самых эффективных результатов при реализации ППП. Поэтому, с учетом изложенного выше, преимущество отдается материальному стимулированию, потому что его объект, то есть программа, обычно носит конкретный характер, а результат, как правило, прирост прибыли (расчетный и фактический) всегда можно определить.

В настоящее время применяется коллективное материальное стимулирование за результаты деятельности производственного участка, цеха, предприятия, а также материальное вознаграждение отдельных работников не только за индивидуальные достижения на рабочем месте, а и за их вклад в реализацию конечной цели всей ППП.

Положение о премировании за повышение производительности на предприятии должно учитывать две организационные формы этой работы (см. выше):

выполнение функций организации работ по повышению производительности как элемент системы управления производительностью;

выполнение функций для данных условий в начале работы по повышению производительности.

На такие распределения нацелены используемые во многих странах «системы участия в прибылях, полученных от повышения производительности», знакомые нашим специалистам как «системы премиальных доплат», «оплата по результатам» и т.п. Эти системы действительно стимулируют персонал за увеличение производительности (наиболее общим примером является сдельная оплата труда).

Для начисления заработной платы при использовании указанных систем учитывают выработку, качество продукции, сокращение затрат труда, материально-энергетических ресурсов и другие производственные факторы (степень использования оборудования, сокращение затрат на производство, сокращение использования ручного труда). Основным критерий - это измерение производительности, то есть отношение показателей производства (объема и стоимости продукции, добавленной стоимости, объема продаж) к показателям затрат (затраты труда, стоимость ресурсов и другие затраты). На основе результатов, достигнутых за определенный период, устанавливается норма. В случае улучшения этого показателя полученное превышение распределяется между персоналом.

Системы участия в прибылях имеют несколько разновидностей. К ним относится, например, метод выдающегося советского строителя Н.Злобина.

В соответствии с этим методом бригада заключает договор на весь объем работ. Если бригада выполняет работу согласно графику (или с опережением), она получает вознаграждение в зависимости от достигнутой экономии в сравнении с плановой стоимостью выполненных работ.

Достаточно известна система распределения прибыли «ИМПРОШЕЙР». В этой системе выгода от повышения производительности измеряется не в денежных единицах, а в рабочих часах. Используют нормо-часы и базисные коэффициенты производительности, а для контроля нормативов времени - прин-

ципы «потолка» и «выкупа» нормы. В системе «ИМПРОШЕЙР» учитываются многие элементы. Рассмотрим некоторые из них.

Расчет премий начинают с нормо-часов. Это нормативное время, необходимое для производства единицы продукции.

В него не входят непроизводительные работы (простои, перемещения материалов и другое). Его рассчитывают по формуле

Нормативное время = Суммарные затраты времени / Изготовленная продукция

Для каждого вида продукции имеется норматив времени. Этот норматив используется для расчета суммарных трудозатрат по норме. При данном объеме продукции эта величина определяется как произведение удельной нормы на количество изготовленных единиц. При выпуске нескольких видов продукции эти произведения суммируют и получают суммарные нормативные трудозатраты. Затем рассчитывают базисный коэффициент производительности ($K_{ПБ}$): делят отработанные человеко-часы, учитывая вспомогательные работы, на суммарные нормативные затраты труда. $K_{ПБ}$ представляет собой базисную меру общих трудозатрат на производство единицы продукции.

Премии рассчитываются на основе $K_{ПБ}$. Их используют для расчета часов общих трудозатрат, допустимых при некотором объеме производства с учетом базисной информации.

Важной особенностью системы является установление потолка производительности — 30% сверхнормы. Постоянное повышение «потолка» ведет к пересмотру норм времени. Но это не служит дестимулятором для работников, потому что предприятие «выкупает» нормы в виде разовой выплаты работникам.

Чтобы осуществить распределение доходов, связанных с повышением производительности, каждую неделю рассчитывают четырехнедельные кумулятивные итоги фактически отработанного времени и общих трудозатрат на ос-

нове $K_{пб}$ для каждого вида продукции. На базе этих итогов можно определить сэкономленные часы и долю, принадлежащую работникам (процент премии). Если превышение больше чем 30%, сэкономленные часы «откладываются» на будущее для использования в тех случаях, когда прирост производительности ниже 30%.

В процессе производства работник на пути к высокой производительности преодолевает два уровня.

1. Уровень производительности, допустимый (УПД)
2. Уровень производительности, стимулированный (УПС).

УПД получим, если по результатам оценки работник может рассчитывать на некоторые денежные выплаты, условия труда, безопасность и т.п. УПД — это уровень усилий, близкий к «технической норме», если она существует. Такой уровень усилий можно считать допустимым. Если же желательны высокие результаты оценки и они являются «потребностью более высокого порядка», тогда будут получены более высокие уровни -УПС. По сути, УПС достигаются с учетом усилий, превышающих 100-процентный уровень технической нормы. Если не учитывать отдельных очень мотивированных работников со значительными потребностями в профессиональном росте (внутренняя мотивация), то наиболее распространенная вероятность достижения УПС - это распределение финансовых доходов от роста производительности (внешняя мотивация).

Усилия, как на уровне УПС, так и на уровне УПД преобразуются в соответствующие уровни производительности только тогда, когда обеспечиваются необходимые возможности, условия и управление.

Ожидания работников по поводу вознаграждений достаточно разные. Разница состоит не только в том, что работники рассчитывают получить, прикладывая усилия на уровне УПД, но и в том, чего они желают и что их заставляет прикладывать усилия на уровне УПС. Одна из сложных задач, с которой сталкиваются руководители в области мотивации и стимулирования, состоит в том,

чтобы лучше прогнозировать и оценивать конкретные ожидания своих работников.

Важность подходов УПД и УПС становится очевидной при рассмотрении систем стимулирования за достижение более высокой производительности. Но если исходный уровень производительности или какие-то нормативы ниже УПД, тогда руководство платит за то, что оно должно было бы получить и без того. Поэтому руководство должно научиться добиваться и поддерживать УПД, за который оно платит, прежде чем пытаться увеличить вознаграждение с целью обеспечения УПС.

С учетом этого, на предприятии целесообразно использовать следующие методы стимулирования производительности (табл 18).

Рассмотренные выше положения - это составная часть системы управления производительностью. Чтобы начать работу по повышению производительности на конкретном предприятии, осуществляется ряд мер в рамках организации работ в соответствии с предыдущим разделом.

Новые системы премирования руководителей подразделений и специалистов необходимо подчинить усилению стимулирующей роли премий в достижении показателей, обеспечивающих рост факторной (общей) производительности, снижение себестоимости продукции, экономию всех видов материальных, трудовых и финансовых ресурсов, повышение качества продукции, а также других показателей, связанных с производительностью, с учетом возможностей реального влияния соответствующих групп работников на улучшение этих показателей.

Показатели, условия премирования работников и размеры поощрений во всех системах премирования должны быть взаимоувязанными, чтобы их выполнение и перевыполнение на уровне бригад и отдельных работников обеспечивало решение заданий, поставленных перед участками; выполнение заданий участков обеспечивало бы выполнение заданий соответствующего подразделения; а подразделений - предприятия в целом.

Новые положения по премированию на основе более дифференцированного подхода к выбору показателей и условий премирования и образования обоснованного механизма распределения премий должны предусматривать начисление работникам премий в размере, соответствующем их трудовому вкладу.

Систему премирования всех категорий работающих целесообразно строить таким образом, чтобы премирование осуществлялось за фактическое улучшение показателей. При этом достижение планового уровня показателей необходимо устанавливать в качестве обязательного условия премирования. По показателям премирования целесообразно устанавливать нормативы поощрения за каждую единицу его улучшения, учитывая напряженность соответствующих плановых заданий или достигнутый уровень использования ресурсов.

Исходные уровни показателей премирования устанавливаются расчетным путем в соответствии с ростом производства, уровнем прибыли, экономией ресурсов и т.п., а также на основе соответствующих нормативов или уровней, достигнутых передовыми предприятиями. Количество показателей премирования в каждой системе премирования не должно быть более двух-трех, а условий премирования - не более двух.

При выборе показателей премирования конкретным коллективам подразделений (работников) необходимо исходить из назначения и роли каждого подразделения в деятельности предприятия, функций, которые они выполняют, поставленных задач, возможностей улучшения данного показателя и его значимости для повышения эффективности производства и качества работы.

Усиление заинтересованности коллективов структурных подразделений (работников) в улучшении показателей производительности более целесообразно обеспечивать на основе раздельного их премирования за выполнение (улучшение) каждого показателя, независимо от состояния других результатов работы.

Рекомендуется устанавливать нормативы премирования (показатели премий) за каждый пункт (процент) улучшения показателей премирования, исходя из нормативной или запланированной ступени их улучшения.

Для дифференциации размеров премий с учетом напряженности планов (заданий) возможно использование различных шкал, исходя из конкретных условий и задач производства. Шкала может предусматривать пропорциональное или прогрессивное увеличение размеров премий в зависимости от степени улучшения (роста) показателя премирования в сравнении с нормативным или проектным уровнем, а также с соответствующим (базовым) периодом предыдущего года. Более напряженный уровень показателей премирования требует повышенной нормы поощрения.

Распределение начисленной коллективу подразделения суммы премии производится в соответствии с личным вкладом каждого работника в общие результаты. Рекомендуется трудовой вклад каждого работника определять с помощью коэффициента трудового участия или другого метода оценки индивидуальных результатов. Индивидуальные стимулы не должны:

- противоречить индивидуальным качествам человека;
- быть сверхнормативными;
- быть унижительно низкими.

Премирование специалистов и служащих производственных подразделений за повышение производительности должно осуществляться исходя из конкретных заданий, стоящих перед ними. Показатели премирования коллективов функциональных подразделений необходимо комплексно увязывать с конечными результатами хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Специалисты и служащие основных подразделений получают премии по результатам деятельности (достигнутой производительности) этих подразделений, независимо от общих итогов работы предприятия в целом, а вспомогательных подразделений — по результатам деятельности соответствующих подразделений, но с учетом соответствующих итогов работы предприятия.

Премирование коллективов подразделений аппарата управления осуществляется по показателям производительности с учетом их вклада в конечные результаты хозяйственной деятельности предприятия в целом.

В числе показателей премирования, которые влияют на повышение эффективности производства, наряду с такими, как рост производительности труда, снижение себестоимости продукции или совокупных затрат на единицу продукции, могут использоваться показатели снижения трудоемкости и материалоемкости конкретных видов материальных ресурсов.

Премирование за достигнутые результаты производительности можно строить на основе местных счетов эффективности. Местные счета эффективности могут открываться конструкторами, технологами и другими специалистами и отражать эффект в отношении установленных заданий.

Премирование руководителей предприятий осуществляется по таким показателям:

рост производительности, общей и пофакторной, а также связанных с ней показателей (выполнение заданных объемов работ с меньшей численностью персонала, снижение трудоемкости изделий, уменьшение потерь рабочего времени и т.п.);

снижение себестоимости продукции (рост прибыли, экономия ресурсов, освоение проектного уровня производственных мощностей, снижение запасов материальных ресурсов и т.п.).

Нормативы предприятия (размеры премий) целесообразно устанавливать за повышение производительности и снижение затрат на одну денежную единицу товарной продукции (рост прибыли в промышленности, показатели эффективности производства в других производственных отраслях) - за каждый пункт (процент) улучшения показателей в сравнении с соответствующим периодом предыдущего года.

Выбор периода премирования для конкретного структурного подразделения зависит от особенностей организации производства, труда и продолжительности производственного цикла, состава показателей и установленной по ним периодичности планирования, учета и отчетности.

Наиболее существенным резервом повышения производительности остается рационализаторская деятельность персонала. В настоящее время в целях стимулирования рационализаторской деятельности на предприятиях применяется комплекс мер: совершенствование правовой основы инновационного творчества, создание специализированных подразделений в организационной структуре управления предприятиями, денежное вознаграждение авторов рационализаторских предложений, внедрение новых форм организации труда и т.п.

Традиционной формой стимулирования рационализаторской деятельности было и остается вознаграждение авторов рационализаторских предложений, которое обычно производится в денежной форме и редко - в натуральной форме. Размер премии устанавливается на основе фиксированного или переменного процента от суммы годовой экономии. Возможны другие варианты.

Для материального стимулирования обычно используется значительная часть средств, полученных в результате реализации мероприятий по повышению производительности. На нынешнем этапе развития экономики не менее 30% прибыли, полученной от роста производительности, должно принадлежать персоналу предприятия.

Исследованиями доказано, что мероприятия по стимулированию роста производительности применяют в том случае, когда фонд премирования составляет не менее 15% от годового фонда оплаты труда. При этом наиболее полную отдачу от организационных форм и методов управления наиболее часто получают те предприятия, где фонд премирования и фонд оплаты труда близки по размеру.

Приведенный материал построен на основе отечественного и зарубежного опыта и рекомендуется предприятиям всех форм собственности. В то же время опыт стимулирования персонала частных предприятий в Украине в достаточной для обобщения мере еще не изучен и не сформировался.

7.7. Планирование и выполнение программы повышения производительности

Повышение производительности как функция и результат эффективности управления означает хорошо организованное управление. Главная цель и ответственность управления состоит в том, чтобы увеличить производительность и поддержать ее рост.

В то же время повышение производительности означает процесс изменений. Поэтому для повышения производительности необходимо управлять этими изменениями, т.е. мотивировать, стимулировать и осуществлять их. И не всегда рядовые руководители способны без помощи внешних и внутренних консультантов управлять и продолжающимся процессом, и внедрением изменений как частью объединенной программы повышения производительности.

Иногда изменения необходимо проводить, несмотря на сопротивление или нежелание со стороны персонала. Руководители программ, благодаря своей исполнительной власти, лучше, чем рядовые руководители, осуществляют начало изменений. Использование такой власти во избежание преднамеренного риска желательно даже в самых демократичных стилях управления и организационных культурах. Руководитель, конечно, должен быть всегда готов столкнуться с негативными последствиями.

В процессе повышения производительности важно как можно больше людей вовлечь в процесс изменений. Именно поэтому руководители отлаженных программ повышения производительности используют два взаимосвязанных и взаимодополняющих вида деятельности: мотивационный и технический.

Мотивация создает и поддерживает желание людей совершенствоваться, способствует поиску и использованию более совершенных путей создания товаров и услуг и поощряет их за это. Техническая деятельность обеспечивает аналитические, поведенческие, организационные и технические средства, необходимые людям в процессе поиска и выполнения решений. Руководитель

успешной программы повышения производительности сохраняет баланс этих двух групп деятельности и постоянно использует их.

Образцовая стратегия повышения производительности требует применения системного подхода, который различает взаимосвязи, существующие между элементами системы и окружением. Такая стратегия производительности должна, как минимум:

определить в легкодоступной форме концепцию повышения производительности;

объяснить важность организационного совершенствования;

оценить текущее оперативное состояние и его причины;

разработать модели наивысших достижений;

разработать политику и планы совершенствования.

Задачи повышения производительности должны всегда выражаться в определениях организационного «совершенствования». Некоторые из них могут быть достаточно общими; например, повысить производительность организации на 8% за 2 года с конкретной постановкой конкретных заданий для отдельных подразделений.

Общие цели и задачи должны дополняться детальными планами повышения производительности. Существуют определенные вопросы, которые можно задать для характеристики состояния планирования и которые привлекают внимание к возможным областям повышения производительности:

* имеет ли предприятие цели, задачи и план повышения производительности, которые охватывают организацию в целом?

Ф Установлены ли задачи для мелких групп, чтобы можно было оценить результат их работы?

4 Включает ли план методы, с помощью которых можно достичь целей повышения производительности?

Установлены ли сроки достижения целей?

Определены ли задачи и показатели трудовых и других затрат?

Другой ключевой аспект планов повышения производительности, охватывающих компанию в целом, - это их интеграция в долгосрочную стратегию и планирование всей организации. Руководители должны со всей ответственностью понимать, что только сосредоточенные усилия по повышению производительности могут привести к цепи позитивных реакций среди множества действующих факторов. Например, если администрация усиливает контроль за растущими затратами в одной конкретной сфере производства, это может нанести ощутимый ущерб другим направлениям затрат [34].

Основная структура процесса повышения производительности, предложенная Аланом Лавлором, включает следующие основные шаги:

- формулировка и установление порядка очередности целей предприятия;
- определение критериев выпуска продукции в рамках организационных ограничений;
- подготовка плана действий;
- устранение известных преград для повышения производительности;
- разработка методов и систем измерения производительности;
- выполнение плана действий;
- мотивация работников и руководителей на достижение более высокой производительности;
- поддержка усилий по развитию движения за повышением производительности;
- осуществление постоянного контроля организационного климата.

Эти шаги должны рассматриваться только как своего рода контрольный список, который может и должен быть расширен или сокращен в зависимости от определенных задач и обстоятельств.

Все программы повышения производительности реализуются в организациях, и для их выполнения руководитель программы должен быть способным предложить методы и пути, которые можно использовать для уточнения проблем, выработки и осуществления решений. Методы повышения производи-

тельности на предприятии включают системы поощрения рационализаторских предложений, кружки качества, команды действий, комитеты по вопросам производительности и наблюдательные комиссии, которые должны быть полностью учтены и использованы руководителем программы. ПСД будет успешной, если внутри организации созданы следующие условия:

- признание ключевой роли высшего руководства в осуществлении программы повышения производительности труда;

- существует эффективное организационное соглашение, возглавляемое кем-то из высшего руководства;

- имеется полная осведомленность и понимание программ -ных целей на всех организационных уровнях;

- существует свободный обмен информацией между различными структурными элементами организации;

- признание ведущей роли рабочих, проявляющееся через систему распределения прибыли, полученной за счет повышения производительности;

- для связи с программой установлены простые и легкопонидаемые способы измерения;

- методы повышения производительности, выбранные для программы (технические, поведенческие, организационные), соответствуют ситуации и потребностям;

- процессы контроля, оценки и обратной связи от потребителей, выбранные для определения результатов и препятствий, обеспечивают основу для совершенствования проекта.

Наконец, самые важные и наиболее часто применяемые условия для успешной ПСД: влияние на изменение приходит изнутри организации и из внешнего окружения; новые идеи, методы и решения поощрены; высшее руководство и консультанты обеспечивают лидерство при выполнении и проектировании программы, также как в разрешении экспериментировать с новыми решениями. Существует много причин для разработки ПСД: создание новой продукции,

оборудования, применение новых технологий, материалов, усиление конкуренции, необходимость повышения гибкости производства, снижение сроков поставок и улучшение услуг и т.д. Руководители и консультанты должны гарантировать, что имеется достаточно положительных факторов для обеспечения разумных возможностей успеха, установлены реальные сроки и в общем благоприятные условия для реализации программы. Остальная часть этой главы посвящена иллюстрации наиболее общих подходов к повышению производительности, различающихся своими возможностями и глубиной преобразований.

8. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

8.1. Сущность и основные элементы мотивации труда

Трудовое поведение членов общества определяет взаимодействие различных внутренних и внешних побудительных сил. Внутренними являются потребности, интересы, желания, стремления, ценности и ценностные ориентации, идеалы и мотивы. Все они представляют собой структурные элементы сложного социального процесса мотивации трудовой деятельности.

Мотив – побуждение к активности и деятельности личности, социальной группы, общности людей, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.

Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения.

Формирование этих внутренних побудительных сил трудового поведения - суть процесса мотивации трудовой деятельности

Мотиваторами можно назвать основания или предпосылки мотивации, это значимые факторы социального и предметного окружения (стимулы), либо устойчивые потребности и интересы.

Потребности - это забота индивида о необходимых средствах и условиях собственного существования и самосохранения, стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания.

Наиболее полно и удачно разработал иерархию потребностей американский психолог **А. Маслоу**, выделивший пять уровней или групп мотивов поведения в зависимости от доминирующих в тот или иной момент потребностей.

➤ **Физиологические и сексуальные потребности** в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе и т.д.

➤ **Экзистенциальные потребности** – потребность в безопасности своего существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, потребность в определенном постоянстве и регулярности окружающего человека социума, а в сфере труда – в гарантированной занятости, страхование от несчастных случаев.

➤ **Социальные потребности** в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, заботе о других и внимании к себе, участии в совместной трудовой деятельности.

➤ **Потребности в самоуважении, престиже** – это признание достоинства, потребности в служебном росте статусе, престиже, признании и высокой оценке.

➤ **Личностные, духовные потребности** выражаются в самоактуализации, самовыражении через творчество.

Первичные потребности часто удовлетворяются с помощью денег. Но деньги побуждают к действиям (по оценкам западных специалистов) 30-50 % работников. Остальных побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве. Людьюми движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции, мода и т.д. Последние факторы часто имеют определяющее значение для ученых.

Вместе с тем преуменьшать роль денег все же не следует. Особенно в том случае, когда заработная плата является чрезмерно низкой и составляет незначительную часть от прожиточного минимума. В этом случае деньги побуждают к действию большее число работников и становятся одним из главных факторов мотивации, другие же факторы мотивации играют определенное значение только лишь для узкого круга ученых.

Так, проф. В. А. Ядов отмечает, что можно выделить несколько групп ученых, исходя из деления по типам мотивации: “Одну образуют подлинные энтузиасты, ученые классического типа, для которых сам процесс познания представляет самоценность и способ реализации.

Вторая, наиболее распространенная “фракция” – это вполне профессиональные и компетентные работники, которые трезво смотрят на жизнь и организацию науки, ее функции в обществе. Они достаточно реалистичны и стремятся сочетать научное творчество с заслуженными материальными благами, которые должны стимулировать эффективную работу ученых. Это преимущественно инструментальная мотивация вполне соответствует отношению к труду как к средству достижения других жизненных целей, а не как к самоценной деятельности.

Третья “фракция” научного сообщества образуется из честолюбивых, инициативных и достаточно прагматичных ученых, которые обеспокоены достижением высокого положения в официальной структуре. Все это само по себе не предосудительно, но известно немало примеров извращенной или превращенной мотивации этого типа со стремлением к монопольному положению в науке, использованию “вненаучных” методов достижения личных целей”.

Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияли на изменение в системе ценностей. Так, возникновение новых и более широких возможностей приводит к увеличению роли денег. Это, очевидно, не могло не повлиять на совокупность мотивационных установок ученых, когда на первый план выходят материальные потребности, а профессиональные интересы занимают второстепенные места.

Так, например, руководство итальянской фирмы “Оливетти” подчеркивает, что для управления “смертельная ошибка считать, что творческие люди не беспокоятся о зарплате”.

Поэтому в наукоемких фирмах разрабатываются различные системы должностей и званий для научно-технического персонала. В фирмах Западной Европы все более активно используется американский опыт по разграничению научных и научно-административных функций работников в сфере НИОКР. В связи с этим используются специфические схемы развития карьеры персонала с соответствующими системами окладов.

Искусство управления играет важную роль в результативности организации. Обычно учет факторов, определяющих положительную мотивацию, приводит к росту производительности труда. Вместе с тем не всегда факторы производительности связаны с удовлетворенностью работой. Иногда люди удовлетворены работой потому, что мало загружены или практически не работают.

Существует множество социальных и моральных потребностей, которые изучаются и учитываются в социологии с разных точек зрения.

Определенная их часть имеет непосредственное отношение к проблеме мотивации труда и обладает конкретными мотивационно-трудовыми значениями. Среди них можно выделить:

потребность в самоуважении (добросовестная трудовая деятельность независимо от контроля и оплаты труда ради положительного собственного мнения о себе);

потребность в самоутверждении (высокие количественные и качественные показатели в труде ради одобрения и авторитета); потребность в признании (направленность трудового поведения на доказательство своей профессиональной пригодности и способностях);

потребность в социальной роли (хорошая работа как доказательство необходимости для людей, занятия достойного места среди них);

потребность в самовыражении (высокие показатели в работе на основе творческого отношения к ней);

потребность в активности (стремление к поддержанию через активность здоровья и самочувствия);

потребность в продолжении рода и самопроизводстве (особая ориентация в работе на благополучие семьи и близких, повышение их статуса в обществе);

потребность в досуге и свободном времени (предпочтение работать меньше и иметь больше свободного времени, установка на работу как на ценность, но не основную цель жизни);

потребность в самосохранении (потребность работать меньше и в лучших условиях, пусть за меньшую плату, в целях сохранения здоровья);

потребность в стабильности (восприятие работы как способа поддержания существенного образа жизни, достигнутого достатка, неприятие риска);

потребность в общении (установка на трудовую деятельность как условия и повод для человеческих контактов);

потребность в социальном статусе (подчинение трудовой деятельности целям карьеры с положительным эффектом для самой работы; карьера как решающий мотив поведения во взаимоотношениях с другими);

потребность в социальной солидарности (желание «быть как все», добросовестность как ответственность перед партнерами, коллегами по рабочему месту).

8.2. Ценности и ценностные ориентиры в мотивационном процессе

Потребности играют одну из важнейших ролей в общем процессе мотивации трудового поведения. Они стимулируют поведение, когда осознаются работниками. В этом случае они принимают конкретную форму – форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам и предметам.

Интерес – это конкретное выражение осознанных потребностей.

В отличие от потребности интерес направлен на те социальные отношения, от которых зависит удовлетворение нужд работника. Если по-

требности показывают, что нужно человеку для его нормальной жизни, то интерес отвечает на вопрос, как действовать, чтобы удовлетворить данную потребность.

Таким образом, специфической чертой интереса выступает деятельное отношение к использованию условий существования субъекта, в то время как потребность выражает состояние необходимости овладеть этими условиями.

Содержанием интересов выступают предметы и объекты, овладение которыми позволит удовлетворить те или иные потребности субъектов.

Носителем потребностей и интересов выступают различные общности, общество в целом, классы, социальные группы, регионы, трудовые организации, а также отдельные работники

Интересы бывают *материальные (экономические)* – интерес к денежным и *материально-вещественным* средствам удовлетворения потребностей.

Отсюда интересы работников к соответствующему уровню оплаты труда, размерам премирования, льготам и компенсациям за неблагоприятные условия труда, к режиму труда и т.д. Кроме того, интересы могут быть и *нематериальные*: интерес к знаниям, науке, искусству, общению, культуре, общественно-политической деятельности и т.д.

Любая из потребностей может породить многообразие различных интересов. Например, потребность в знаниях может сформировать у работников интерес к повышению своего профессионального мастерства, к поиску творческой, разнообразной и содержательной работы, требующей постоянного расширения своего профессионального багажа, интерес к чтению специальной литературы, обобщающей и освежающей передовой опыт и т.д.

На основе потребностей формируются ценности и ценностные ориентации, которые играют существенную роль в мотивационном процессе.

Важнейшими элементами процесса трудовой мотивации являются ценности и нормы поведения.

Ценности – это представления субъекта, общества, класса, социальной группы о главных и важных целях жизни и работы, а также об основных средствах достижения этих целей.

Ценности бывают: материальными, духовными, социальными, политическими и т.д.

Они, формируются на основе потребностей и интересов. Но, формируясь на основе потребностей и интересов, ценности не копируют их. Они могут соответствовать содержанию потребностей, интересов, но могут и не соответствовать. Возможные совпадения, единство потребностей, интересов и ценностей или их противоречие связаны с тем, что сознание обладает относительной самостоятельностью. Специфическая активность сознания, его самостоятельность приводят к тому, что ценности – это не слепок потребностей и интересов, а идеальные представления, которые не всегда им соответствуют.

Для разных социальных групп работников, отличающихся условиями и содержанием труда, профессией, квалификацией и другими социальными признаками, одни и те же объекты и явления могут иметь разную значимость. Так, для одних главным ориентиром поведения в сфере труда является материальное благополучие, для других важнее содержание труда, его творческая насыщенность, для третьих – возможность общения.

Среди ценностей различают ценности-цели (терминальные) и ценности-средства (инструментальные).

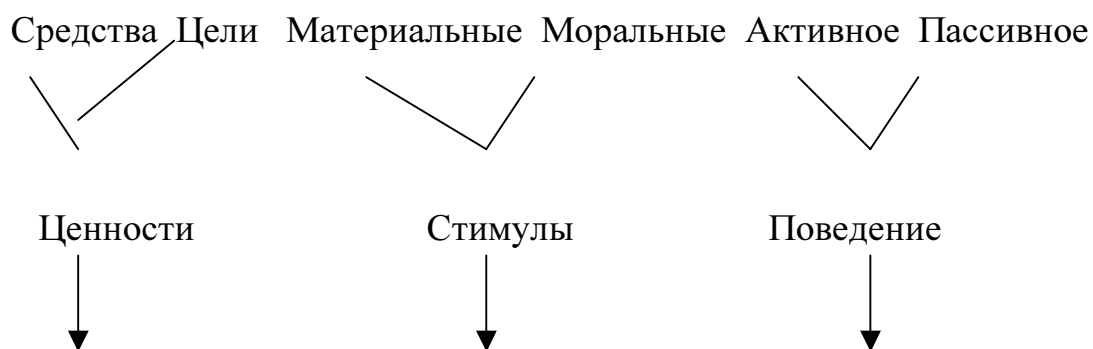
Терминальные ценности отражают стратегические цели существования человека: здоровье, интересная работа, любовь, материальное благополучие и т.д.

Инструментальные представляют собой средства достижения целей. Это могут быть разные личные качества, способствующие реализации цели, убеждения личности.

Содержание ценностей в обществе зависит от его культуры развитости духовной нравственной жизни, общественного сознания. Специфической формой ценностей выступают *общественные идеалы*, т.е. представления о том, какими в обществе должны быть общественные отношения, работник. В идеалах выражена цель деятельности, они выполняют связующую функцию между настоящим и будущим. Социально признанные ценности и идеалы влияют на формирование индивидуальных ценностей, которые также являются элементами мотивации трудового поведения.

Поведение работника, его мотивация обуславливаются не только системой ценностей общества, трудовой организации (коллектива), но и *социальными нормами* – стихийно сложившимися или сознательно установленными правилами поведения. Если ценности задают то или иное направление поведения группы, человека, работника, его мотивации, то нормы регулируют конкретные поступки, действия и их осмысливают. Так, когда ценностью считается труд содержательный, разнообразный, творческий, нормой будет поиск такого места работы, которое предоставляет соответствующие условия.

Как видим, на трудовое поведение оказывают влияние различные составляющие (рисунок)



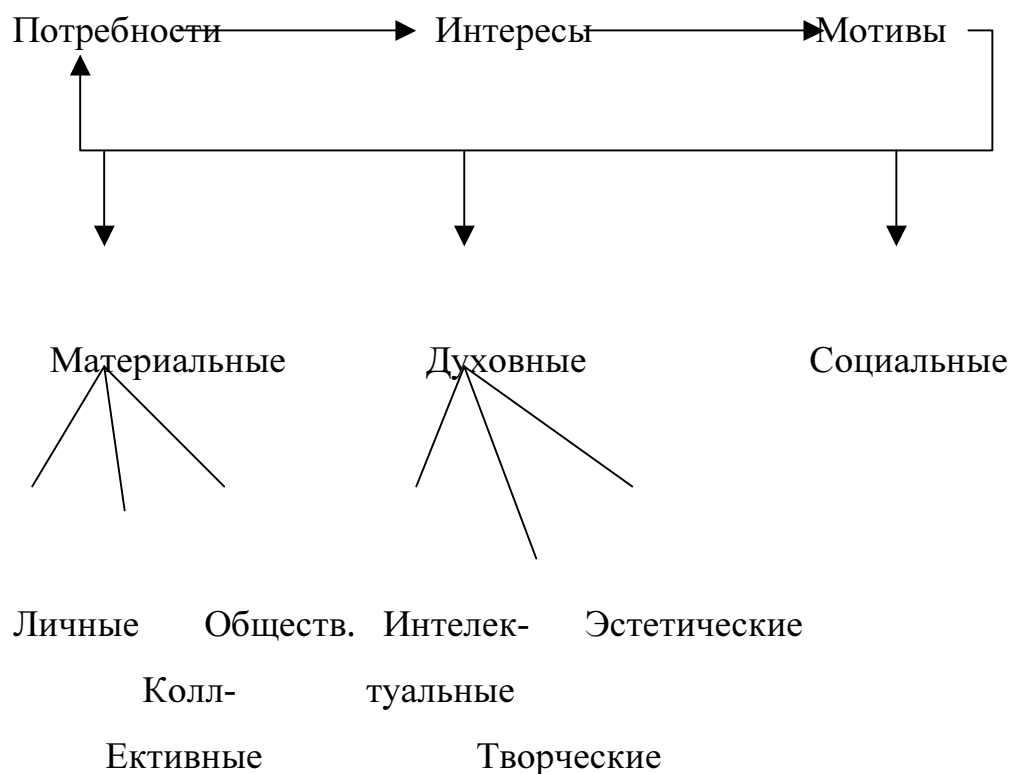


Рисунок - Классификация мотивационного механизма регулирования трудового поведения

8.3. Современные теории мотивации

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и применяемой до сих пор является политика **«кну́та и пря́ника»**. Она предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников.

Теория «Х», «У» и «Z» основана на отношении человека к труду.

Теория «Х» была разработана Ф.Тейлором, а затем развита и дополнена Д.Мак-Грегором, который добавил к ней теорию «У». Теория «Z» была пред-

ложена позднее, в 80-х годах В.Оучи (модель поведения и мотивации человека «Х», «У» и «Z» – совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей в соответствии с которыми руководитель должен применять различные стимулы к труду).

Теория «Х» базируется на следующих предпосылках:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе, поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководителя.

В качестве главного стимула является применение принуждения, а вспомогательного – материального поощрения. Отсталые люди имеются в любом обществе, разница заключается лишь в их доле от трудоспособного населения страны.

Теория «У» является антиподом теории «Х» и ориентирована совсем на другую группу людей. В основе теории «У» такие предпосылки:

- нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;

Основные стимулы побуждения к труду в теории «У» располагают в такой последовательности: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

Основные предпосылки в теории “Z”:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;
- предпочтительнее неформальный контроль результатов труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория “Z” описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели достижения на длительную перспективу. Эффективность данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе.

Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорий “Z”, эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями «X», «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду.

Характеризуя мотивацию трудовой деятельности, необходимо отметить принципиально важные вещи. Основные детерминанты трудового поведения – потребности и интересы, которые могут быть моральными и материальными. Важнейшими элементами процесса трудовой мотивации являются ценности – представления субъекта, социальной группы о глав-

ных и важных целях жизни и работы, и ценностные ориентации – направленность, ориентир в человеческом поведении.

Современные теории мотивации подразделяются на две категории: **содержательные и процессуальные.**

Содержательные основываются на том, что существуют внутренние побуждения, которые заставляют человека действовать.

В процессуальных теориях мотивации поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ими типа поведения.

Наиболее известными теориями этого типа являются:

- ✓ теория ожиданий,
- ✓ теория подкрепления,
- ✓ теория справедливости,
- ✓ модель Портера-Лоулера.

Простое уравнение действенности имеет вид:

$$\text{действенность} = f(\text{способность (умение)} * \text{мотивация}).$$

Теория ожиданий пытается сосредоточить внимание на том, почему люди выбирают определенную линию поведения, и объяснить такой выбор. Эта теория ассоциируется с работами Виктора Врума.

Теория исходит из предположения, что во многих случаях или ситуациях люди сознательно оценивают альтернативные линии поведения и выбирают ту, которая, по их мнению, приводит к нужным для них результатам.

Указанная теория включает три главные переменные:

Ожидание (“затраты труда” – “результат”);

Валентность (“результат” – “вознаграждение”);

Инструментальность (“исполнение” – “результат”).

Ожидание – это предполагаемая взаимосвязь между действиями и результатами, причем под действием понимается сознательное поведение, контроли-

руемое человеком, а под результатом – будущие события, которые могут и не находиться под контролем человека, т. е. их появление носит вероятностный характер. Ожидание варьирует от 0 до 1.

Если у человека нет определенного представления о возможности завершить данную работу вовремя, то ожидание близко к 0, если он уверен, то равно 1.

Валентность – сила предпочтения человека в отношении данного результата. Каждый результат имеет некий вероятностный уровень желательности.

За любой достигнутый результат человек хочет получить определенное вознаграждение.

Инструментальность – предполагаемая взаимосвязь между двумя следствиями (между получением положительного результата работы и получением обещанного вознаграждения). Рассмотрим пример.

Пример. Руководитель предложил работнику выполнить сложную и срочную работу. Так как работа трудная и на ее выполнение мало времени, ожидание со стороны работника может быть низким (0,1). При этом руководитель намекнул, что завершение задания может означать повышение, в котором работник очень заинтересован. В этом случае валентность может быть высокой (1), так как для работника получение этого вознаграждения за результат имеет очень важное значение.

Однако, как мы видим из примера, руководитель не сказал, что повышение – уже решенный вопрос, а только намекнул. Поэтому инструментальность будет не слишком высокой (0,5).

Усилие человека, прилагаемое к выполнению задания, можно определить следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{прогнозируемый стимул к работе} &= \text{ожидания} * \text{валентность} * \text{инструмен-} \\ &\text{тальность,} \\ 0,1 * 1,0 * 0,5 &= 0,05. \end{aligned}$$

Учитывая, что максимальный результат равен 1, можно предположить возникновение проблемы мотивации в связи с выполнением задания.

Теория ожиданий приобретает особую важность для научных работников, так как в процессе их деятельности обычно наблюдаются большие возможности выбора того или иного пути решения поставленной задачи, чем у работников, характер работы которых не носит ярко выраженный поисковый характер.

Теория подкрепления – базируется на том принципе, что можно изменить поведение путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных.

Теория справедливости состоит в том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивают его с вознаграждением других лиц, выполняющих аналогичную работу.

Модель Портера-Лоулера представляет собой комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и применяемой до сих пор является политика «кнута и пряника». Она предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников.

Теория «Х», «У» и «Z» основана на отношении человека к труду. Теория «Х» была разработана Ф.Тейлором, а затем развита и дополнена Д.Мак-Грегором, который добавил к ней теорию «У». Теория «Z» была предложена позднее, в 80-х годах В. Оучи (модель поведения и мотивации человека «Х», «У» и «Z» – совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей в соответствии с которыми руководитель должен применять различные стимулы к труду).

Теория «Х» базируется на следующих предпосылках:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе, поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководителя.

В качестве главного стимула является применение принуждения, а вспомогательного – материального поощрения. Отсталые люди имеются в любом обществе, разница заключается лишь в их доле от трудоспособного населения страны.

Теория «У» является антиподом теории «Х» и ориентирована совсем на другую группу людей. В основе теории «У» такие предпосылки:

- нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;

Основные стимулы побуждения к труду в теории «У» располагают в такой последовательности: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

Основные предпосылки в теории «Z»:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;

- предпочтительнее неформальный контроль результатов труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория “Z” описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели достижения на длительную перспективу. Эффективность данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорий “Z”, эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями «X», «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

Характеризуя мотивацию трудовой деятельности, необходимо отметить принципиально важные вещи. Основные детерминанты трудового поведения – потребности и интересы, которые могут быть моральными и материальными. Важнейшими элементами процесса трудовой мотивации являются ценности – представления субъекта, социальной группы о главных и важных целях жизни и работы, и ценностные ориентации – направленность, ориентир в человеческом поведении.

9. ТРУДОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

9.1. Роль и значение трудовой организации в развитии общества.

В условиях существования разнообразных форм собственности, рынка и конкуренции значительно изменяются роль и значение трудовых организаций. Постепенно расширяются их полномочия и самостоятельность в принятии различного рода решений, в развитии управления и самоуправления.

Однако прежде чем вести речь о трудовой организации, необходимо остановиться на некоторых часто употребляемых, особенно в нашей отечественной литературе, понятиях и характеристиках.

Трудовой коллектив – это объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность на государственном, кооперативном, общественном, частном предприятии, учреждении, организации. В составе единого трудового коллектива действуют трудовые коллективы цехов, отделов, участков, бригад и др. подразделений.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей). Чтобы организация состоялась как таковая, необходимо наличие, по крайней мере:

- двух людей, которые сознательно считают себя частью этой группы;
- одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;
- членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Трудовая организация – это организационно закрепленная совокупность людей, действующих по единому плану для достижения значимой для всех членов организации цели и для создания определенного общественно необходимого продукта или оказания услуг.

Необходимо выяснить различия между трудовой и общественной организацией. **Производственная организация** относится только к сфере материального производства, в ней объединяются работники с целью производства материальных благ. **Трудовая организация** значительно шире производственной и охватывает работников производственных, научных, учебных, медицинских и др. организаций.

Трудовые организации действуют во всех сферах общественной жизни. Их можно различить по двум основаниям:



Каждой трудовой организации присуща своя трудовая среда.

Под трудовой средой понимаются средства, условия труда и взаимоотношения индивидов, участвующих в трудовом процессе. Трудовая среда включает:

Физические факторы – воздух, температура, влажность, освещение, цветовое оформление, уровень шума.

Технико-технологические факторы – это средства труда, предметы труда и технологический процесс.

Средства труда, предметы труда и люди в трудовой организации находятся в постоянном взаимодействии. Отношения, в которые вступают люди в процессе трудовой деятельности, образуют **социальную трудовую среду**.

С социологической т. з. Труд в первую очередь представляет собой отношения, возникающие между конкретными людьми – участниками процесса труда. В ходе трудовой деятельности люди вступают в общественные отношения, и в рамках этих отношений формируются межличностные отношения, взаимное поведение индивидов

Наряду с вышеуказанными факторами трудовой среды на поведение работников и эффективность трудовой деятельности существенно влияют:

- формы организации и оплаты труда
- производственно-бытовые условия
- жизненное окружение работников
- внепроизводственная деятельность людей.

Наличие большого количества факторов и разнообразие выполняемых работником трудовых функций свидетельствуют о социальной неоднородности труда. В этой связи актуальным становится изучение социальной среды трудовой организации.

9.2. Социальная структура трудовой организации

Социальная структура трудовой организации – это ее строение, которое определяется составом и сочетанием в ней различных социальных групп.

Под *социальной группой* понимают обычно совокупность работников, обладающих каким-либо общим, объединяющим их социальным признаком, свойством, например, уровнем образования, профессией, стажем работы.

Социальная структура трудовой организации – это важный параметр, влияющий на эффективность деятельности предприятия. Благоприятная социальная структура способствует развитию трудовой активности, творческой инициативы, высокой дисциплины труда и росту его эффективности. Неблагоприятная – затрудняет эффективное решение производственных задач.

В зависимости от наличия тех или иных социальных групп образуются различные социальные срезы трудовой организации. В этой связи выделяют следующие разновидности *социальной структуры*:

Функционально-производственная структура – складывается из функций, выполняемых работниками, и их функциональных групп: служащих, рабочих, МОП, учеников, охраны и т. д.

Национальная структура коллектива еще сравнительно недавно имела второстепенное значение.

Профессионально-квалификационная структура образуется работниками разных профессиональных групп, подразделяемых по уровню квалификации, образованию, производственному стажу.

Демографическая структура трудовой организации (коллектива) определяется его составом по возрасту, полу.

Социально-психологические группы формируются по общности интересов, ценностных ориентаций, увлечений. В их состав могут входить работники разных целевых групп.

Совокупность указанных, а также других социальных групп формирует

В трудовой организации определенный морально-психологический климат, особенности отношения к труду, состояние сплоченности или разобщенности, большей или меньшей заинтересованности в достижении общих целей производства и т. д.

В задачи социологов на предприятии входит изучение социальной структуры организации, ее изменений, выявление позитивных и негативных тенденций в динамике социальных групп, разработка мер, направленных на оптимизацию социальных процессов через изменение социальной структуры.

Социальная организация – в широком смысле любая организация в обществе; в узком смысле – социальная подсистема.

Социальная организация представляет собой систему социальных групп и отношений между индивидами.

В ней взаимодействуют различные социальные группы, члены которых объединены интересами, целями, ценностями, нормами, базирующимися на основе совместной деятельности.

Социальная организация промышленного предприятия представляет собой систему социальных групп, выполняющих определенные производственные функции, которые способствуют достижению общей цели или целей.

Социальная организация обычно характеризуется следующими основными признаками:

- наличие единой цели (производство продукции или оказание услуг);
- существование системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности;
- распределение функций (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии друг с другом.

Перед трудовой организацией, как правило, ставится две задачи:

1. повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции и труда;
2. социальное развитие коллектива или работника как личности.

На основании этих задач в трудовой организации можно выделить два типа **структур социальной организации:**

Производственную и

Непроизводственную.

Производственный тип структуры формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает такие компоненты общей структуры, как: профессиональную (подготовка и переподготовка кадров); социально-психологическую (межличностные отношения) и управленческую (система управления).

Непроизводственный тип структуры возникает, когда члены трудовой организации участвуют в различных видах непроизводственной деятельности.

Внешняя структура организации
(коллектива)

Производственный

Социальные

Непроизводственный

9.3. Трудовое поведение, механизм регулирования

9.4. Сущность, показатели, типы и социальная структура трудовых конфликтов

Конфликты являются неотъемлемой частью составляющей человеческих отношений и они закономерны.

Конфликт является следствием противоречия, столкновения и представляет собой реакцию людей на какие то несоответствия в их жизнедеятельности.

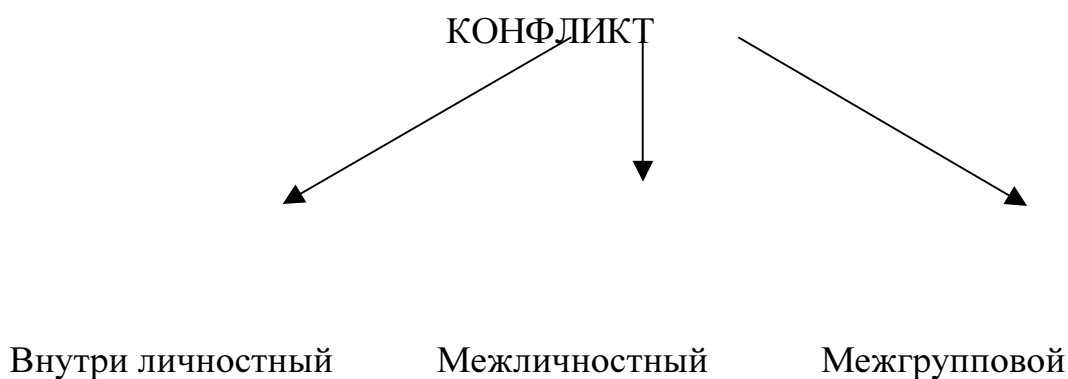
С т.з. сущности отношений: конфликт есть проявление противоборства, т.е. активного столкновения мотивов, установок эталонов поведения.

С т.з. целей: Конфликт- желание людей утвердить свою позицию т.е. самоутвердится.

Субъекты конфликта:

- ✓ Человек-человек
- ✓ Человек-группа
- ✓ Человек-часть группы
- ✓ Часть группы - Часть группы
- ✓ Группа- группа

Различают следующие виды конфликтов



Внутри личностный - столкновение примерно равных по силе и значимости, но противоположно направленных мотивов

Межличностный – столкновение взаимодействующих людей, чьи цели, интересы, ценности, нормы поведения взаимно исключают друг друга.

Межгрупповой – противоборство в коллективе.

Рассмотрим причины возникновения внутри личностного конфликта.

Модель внутри личностного конфликта К. Левина предполагает три основных случая конфликтных ситуаций

1 Конфликт « Сближение – сближение. Из имеющихся двух целей человек должен выбрать одну (Буриданов осел)

2 Конфликт «Избегание - Избегание ». нужно выбирать между двух зол.

3 Конфликт «Сближение – Избегание». Вызывает наибольшие переживания. Цель имеет и положительные и отрицательные стороны и с одной стороны вызывает страх а с другой ожидание чтобы оставить позади сдача экзаменов.

Современные исследования добавляют четвертый случай конфликтной ситуации

4 Конфликт «Двойных сближений – избеганий». Например, человек колеблется в выборе одной из двух профессии, каждая из которых имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Конфликт вызывает чувство тревоги и , как следствие – защитные последствия.

КОНФЛИКТ —▶ТРЕВОГА —▶ЗАЩИТНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Существует несколько примеров психологической защиты:

1. **Вытеснение** – избегание тревоги. Пережив эмоциональный стресс или кризис человек забывает не только сам конфликт, но и все, что могло бы о нем напоминать. (амнезия).

2. **Рационализация** – когнитивное (познавательное) преобразование конфликта. Человек ищет объяснение собственному поведению, своим чувствам.

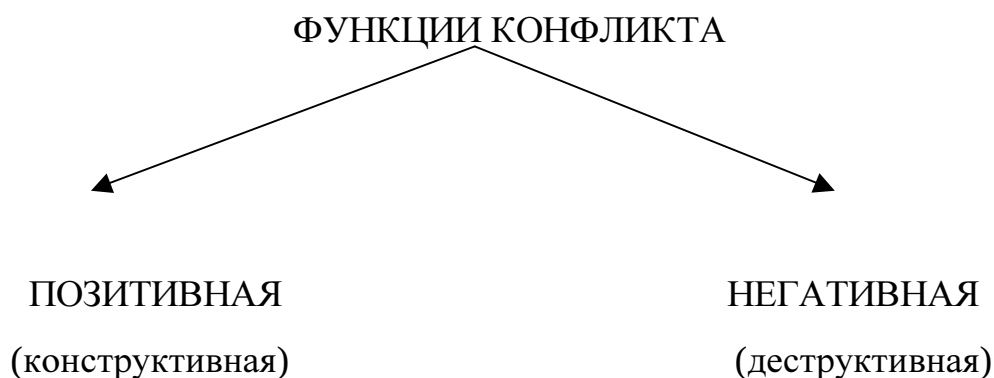
3. **Проекция** – Человек не осознает своей вины (агрессивность, упрямство, цинизм), но видит их в других, т. е. Он их проецирует.

Негативной стороной всех защитных механизмов является искажение (отрицание реальности).

Социальный конфликт – любая социальная ситуация (процесс), в которой две или более социальные единицы связаны, по крайней мере, одной формой психологического или интерактивного антагонизма.

Психологический антагонизм – это эмоциональная враждебность и сходные с ней явления.

Интерактивный антагонизм – взаимодействие, строящееся по типу борьбы и вмешательства в дела противоборствующей стороны.



Исследование проблем конфликта – одно из традиционных и основных направлений социологической науки. В последнее время оно получило название конфликтологии.

Трудовой конфликт – это противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников. Не всякие организационно-трудовые противоречия создают конфликтную ситуацию. Она возникает, если:

- Противоречия отражают взаимоисключающие позиции субъектов;
- Степень противоречий достаточно высока;
- Противоречия доступны для понимания, т.е. индивиды и группы осознают эти противоречия или, напротив, они непонятны;
- Противоречия возникают мгновенно, неожиданно или довольно длительно накапливаются, прежде чем появятся какие-то социальные столкновения.

Реализация трудового конфликта зависит от таких субъективных человеческих факторов, как потребности и способности. Индивиды и группы должны с одной стороны, испытывать довольно сильную потребность в преодолении взаимных сложностей для того, чтобы согласиться или решиться на конфронтацию, с другой – обладать достаточной способностью к вступлению в такую конфронтацию, иметь шанс посредством ее решить свою проблему. Способность к конфликту имеет конкретные составляющие: личные качества, деньги, связи, авторитет, наличие сторонников и т.д. Отсутствие способности к кон-

фликту – одна из причин того, что трудовой конфликт либо не происходит при достаточных предпосылках, либо ничем конструктивным не завершается. Это достаточно обыденное и часто встречающееся явление, хотя на сегодняшний день в мире существует статистика и криминальных форм его разрешения, что говорит о потенциальной возможности связи трудовых коллективов и преступности.

По характеру и степени проявления признаков можно различить *открытый* *закрытый* типы трудового конфликта. Основными критериями данной типологии являются:

- Уровень осознания конфликтной ситуации, ее субъектов, причин и перспектив;
- Наличие или отсутствие реального конфликтного поведения и активности по урегулированию;
- Известность конфликтной ситуации для окружающих и их влияние на нее.

Закрытый конфликт чаще всего бывает неблагоприятным. Он характеризуется большим социальным дискомфортом, деструктивным влиянием на организацию и организационно-трудовые отношения, возможность его разрешения очень мала. В закрытом конфликте не только индивиды но и группы оказываются объектами взаимной манипуляции, не имеют возможности повлиять на негативные процессы.

Индивиды и группы, имеющие прямое или косвенное отношение к конфликту, являются его субъектами. Они могут быть разделены на следующие категории: первичные агенты, присоединившиеся участники, среда. Эти субъекты образуют социальную структуру трудового конфликта. Различия между субъектами не только условны, но и иллюзорны. Например, внешне конфликтуют индивиды, но за ними в действительности «стоят» со-

ответствующие группы со своими противоположными интересами или, наоборот, внешне конфликтуют группы, но в действительности основу конфликта составляет противоположность именно частных интересов каких-то индивидов. В экономической среде это бывает довольно часто.

Все трудовые конфликты «неповторимы» в зависимости от того, какие социально-экономические группы, роли и статусы являются их субъектами. В качестве первичных агентов трудового конфликта отдельные работники, трудовые группы, коллективы организаций оказываются, если именно их цели сталкиваются в процессе труда и в распределительных отношениях; именно они особенно часто осознают и принципиально относятся к каким-то противоречиям. Присоединение к конфликту вторичных участников возможно путем либо добровольного, сознательного включения в конфликтную ситуацию, либо привлечения в нее все большего количества участников самими первичными агентами конфликта. Это присоединение происходит по множеству мотивов. При расширении социальной базы конфликта сама конфликтообразующая проблема может усложняться, становиться все более запутанной, что способно создавать лучшие условия для разрешения конфликтов.

Среда конфликтов образуется на основе того, что какие-то индивиды или группы либо занимают нейтральную позицию в конфликтной ситуации, либо безразличны к проблеме, либо воздерживаются от вмешательства с целью его ослабления, либо заинтересованы в продолжении и занимают выжидательную позицию. Не присоединившиеся к конфликту те, кто не может определить свою позицию, не уверен в правильности его понимания.

В некоторых случаях прямые агенты конфликта стремятся придать своему внутреннему спору широкий социальный масштаб, а свои интересы представить как интересы многих. Это делает их позиции более официальными, сильными. В действительности чаще всего возникают трудовые конфликты, социальная структура которых особенно сложна, т.е., непонятно, кто и какое отношение имеет к конфликту.

Поведение в условиях конфликта является одним из важных критериев типологизации личности работника. Так, одни избегают конфликтных ситуаций любой ценой, другие относятся к ним адекватно, третьи склонны конфликтовать при малейших сложностях в отношениях. Более того, поведение в условиях конфликта может быть показателем отношения работника к труду. Возможны варианты зависимости между отношением к труду и особенностями конфликтного поведения.

1. Хороший работник болезненно восприимчив к конфликтности, он особенно нуждается в благоприятном социальном климате, нормальных условиях работы. Плохой же переживает конфликт безболезненно, готов сам конфликтовать часто.

2. Хороший работник безразличен к конфликтности, поскольку он полностью занят, его внимание сосредоточено на производственных задачах. Плохой работник «более свободен», уделяет много внимания конфликтности, конфликт может быть одним из его занятий на рабочем месте.

3. Хороший работник «нуждается» в конфликтах только тогда, когда они затрагивают организацию труда и после разрешения конфликта значительно ее улучшат. Плохому конфликты в этом случае «не нужны».

Можно продолжить данный перечень, учитывая большое разнообразие трудового поведения. Трудовой конфликт, как правило, имеет негативные последствия:

- Усиление настроения враждебности, увеличение доли недоброжелательных высказываний и взаимных оценок, ухудшение социального самочувствия и самосознания людей в трудовой среде;
- Свертывание трудовых контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, отказ от открытых коммуникаций;
- Падение мотивации к труду и фактических показателей трудовой деятельности вследствие негативного настроения, недоверия, отсутствия гарантий;
- Ухудшение взаимопонимания и ненормальные, установочные разногласия «по пустякам» во взаимодействиях, переговорах, контактах и т.д.
- Умышленное сопротивление желаниям, действиям и мнениям других, даже если в этом нет личностной необходимости и смысла; поведение «наоборот», т. е. по принципу противоречия; демонстративное бездействие, невыполнение, несоблюдение взаимных обязательств, договоренности из принципа;
- Умышленное и целенаправленное деструктивное поведение, т. е. установка на разрушение и подрыв определенных общих связей, организации, культуры и традиции;
- Разрушение положительной социальной идентификации, неудовлетворенность принадлежности к данной трудовой группе, организации, дискредитация связей и отношений в принципиальном плане; установки на индивидуалистическое поведение;

- Фактические потери времени, отвлечение от работы или неиспользование благоприятных ситуаций, возможности и шансы добиться чего-либо из-за борьбы и споров; бессмысленные затраты сил и энергии на вражду и конфронтацию;
- Не разрешение, а «запутывание» каких-либо проблем.

9.5. Причины конфликтов, динамика их развития и методы управления

Причины трудовых конфликтов можно разделить на **объективные** и **субъективные**.

Объективные – слабости и ошибки в организации труда.

Субъективные – внешние конфликтные настроения, возникающие за пределами труда.

Т. е. Проблема человеческих трудовых отношений связана с производством, но главный ее источник – сами работники.

Причины трудовых конфликтов:

1. Проблемы распределительных отношений (заработная плата, условия и содержание труда)
2. Сложности функционального взаимодействия или взаимозависимость задач (чем сложнее дифференциация и кооперация трудовой деятельности, чем активнее и ответственнее отношение самих людей к ней, тем вероятнее и столкновения)
3. Ролевые противоречия (производители и потребители, основные и вспомогательные рабочие).
4. Сугубо деловые разногласия. Идеальный конфликт, наиболее острый.
5. Нечеткость или неразработанность функциональных обязанностей сотрудника и руководителя.
6. Раздел вины, ответственности. Порочные круги управления.(безответственность и безвластие).

7. Лидерство (борьба за сохранение собственной работы, наставничество, выполнение престижных ролей).

8. Ненормальные условия труда. Являются раздражителем, приводят к враждебным настроениям среди рабочих.

9. Несовместимость (существенные различия в характеристиках субъектов, которые препятствуют их нормальным отношениям).

10. Половозрастной состав организации

11. Социальные различия. (сословно-классовые, расовые, этнические, религиозные, политические).

9.6. Разрешение трудового конфликта

Разрешение трудового конфликта – это процесс или целенаправленная деятельность, снимающие его причины и последствия.

Разрешение трудового конфликта может быть организованным или произвольным, стихийным.

Сформулируем несколько конкретных факторов, обуславливающих сложность трудового конфликта:

1. Масштаб конфликта. Определяется общим количеством участников конфликта.
2. Длительность конфликтной ситуации. Конфликт нужно разрешать как можно раньше.
3. Новизна или стандартность конфликта.
4. Объективные или субъективные причины конфликта.
5. Субъективные характеристики конфликтующих сторон.

Выделяют следующие конкретные модели разрешения трудового конфликта:

1. Если конфликтующие стороны не видят способа согласования, то они взаимно отказываются от собственных притязаний в целях сохранения социального мира в организации или между организациями.
2. Одна из конфликтующих сторон отказывается от своих притязаний, осознав их как менее существенные, а свои возможности выиграть конфликт как более слабые.
3. Конфликтующие стороны находят вариант компромисса, жертвуя частью своих притязаний, чтобы создать возможность их согласования.
4. Обе стороны могут реализовать свои притязания; если находятся «новые ресурсы», если проблема конфликта «сталкивается на третью сторону», т. е. Решается за счет этой третьей стороны.

Существуют такие типы разрешения конфликта:

- ✓ Автономный;
- ✓ Общеорганизационный;
- ✓ Самостоятельный;
- ✓ Публичный;
- ✓ Административный.

Различают следующие формы разрешения трудового конфликта:

1. *Реорганизация* – изменение организационно-трудового порядка, вызвавшего конфликт, а не борьба и уговоры в отношении конфликтующих сторон.
2. *Информирование*, т. е. Социально-психологическая регуляция, направленная на перестройку образа ситуации в сознании конфликтующих сторон, достижение правильного взгляда на конфликт, пропаганда выгоды мира в данном конкретном случае.
3. *Трансформация*, т. е. Перевод конфликта из состояния бесполезной вражды в состояние переговоров.
4. Отвлечение – перенос внимания конфликтующих сторон на другие проблемы или позитивные стороны их отношений.
5. *Дистанционирование* – исключение конфликтующих сторон из общих организационно-трудовых отношений путем, например, перевода на другое место работы.
6. *Игнорирование* – умышленное невнимание к конфликту с тем, чтобы он разрешился сам или чтобы акцентирование внимания на конфликте не способствовало его обострению.
7. *Подавление* – это ситуация, при которой причины конфликта не снимаются, но всякое конфликтное поведение запрещается под угрозой административных санкций.
8. *Конформное предпочтение* – решение в пользу большинства.

Обратим внимание на некоторые негативные поведенческие явления в конфликте:

- ✓ Драматизация конфликта – преувеличение значимости притязаний.
- ✓ Установка на конфликт как самоцель
- ✓ Эксплуатация конфликта
- ✓ Персонализация конфликта – придание объективной проблеме личностного характера и значения.

Изложенная теория трудового конфликта является общей. Она может конкретно разрабатываться в трех направлениях:

- ✓ Конфликты между работниками и трудовыми группами
- ✓ Конфликты между персоналом и администрацией
- ✓ Конфликты между организацией в целом и внешней социально-экономической средой.

10 СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

10.1. Содержание социального партнерства

Система социального партнерства получила развитие в странах с развитой рыночной экономикой во второй половине XX в. одновременно с введением государственного регулирования экономики.

Под социальным партнерством понимается особый тип социально-трудовых отношений и равноправного сотрудничества наемных работников, работодателей и государства, основанный на взаимовыгодных экономических отношениях. В Украине правовой основой социального партнерства является Конституция Украины, законы Украины и указы президента, постановления Кабмина по вопросам «О предприятии», «О государственном социальном страховании на случай безработицы», «О коллективных договорах и соглашениях», «О государственной социальной помощи малообеспеченным семьям», «Об организации жилищного кредитования населения Украины», «Об установлении размера минимальной заработной платы на 2000 год» и др.

Основными принципами социального партнерства являются:

- а) полномочность представителей сторон;
- б) равноправие сторон на переговорах и недопустимость ущемления законных прав трудящихся и работодателей;
- в) приоритетность примирительных методов в переговорах;
- г) обеспечение гарантий;
- д) обязательность выполнения договоренностей;
- е) ответственность за принятые обязательства.

Представителями субъектов социального партнерства являются:

- работников – профсоюзы;
- работодателей – уполномоченные руководители;
- государства – правительство, Минтруда, органы исполнительной власти.

Объектом социального партнерства являются социально-трудовые отношения и реализация социально-экономической политики. Основной формой реализации политики социального партнерства являются коллективные договора на предприятиях, тарифные соглашения на федеральном, отраслевом или региональном уровне.

Проблемы реального функционирования системы социального партнерства:

- а) создание законодательной базы, гарантирующей социальное партнерство;
- б) наличие информации об обязательности исполнения договоренности;
- в) гарантии минимального прожиточного минимума и зарплаты (приняло на себя государство).

10.2 Регулирование зарплаты в соглашениях и договорах

В рамках социального партнерства устанавливается иерархия системы соглашений и договоров (табл. 10.1).

Таблица 10.1 – Иерархия системы соглашений и договоров

Уровни коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений	Виды соглашений
Федеральный (национальный) уровень	Генеральное соглашение отраслевое, межотраслевое и профессиональное соглашение
Уровень субъекта государства: область, город, район	Региональное, отраслевое, межотраслевое, профессиональное, территориальное соглашение
Организации	Коллективные договора

Реальность генерального соглашения обеспечивается госбюджетом. Система социального партнерства предполагает изменение тарифных ставок в зависимости не только от уровня инфляции, но и от соотношения спроса и предложения рабочей силы. Важной является доля оплаты во вновь созданной продукции. В

передовых зарубежных странах она составляет 50-60%. Работодатель должен выплачивать, кроме тарифа, также из фонда потребления за счет прибыли.

По опыту немецких предприятий к социальным выплатам на предприятиях относятся:

а) доля предпринимателя в социальном страховании, оплата праздничных дней, больничных, страхование от несчастных случаев, оплата отпуска, оказание материальной помощи, помощи по старости, профобучение;

б) участие сотрудников в рамках производственной системы стимулирования труда в прибылях и капитале. Это участие возможно в форме сотрудничества, участия в производстве, производительности, сокращении издержек. Участие в капитале производится на основе вложения капитала сотрудниками, в результате чего работники участвуют в прибылях.

В Украине основы социальной политики только закладываются. Существует около 60 видов социальной поддержки. Основное внимание сосредоточено на установлении минимального прожиточного минимума.

Исходя из реальных экономических возможностей определяются этапы реализации концепции социального партнерства. Ее созданию предшествовали три этапа изменений в системе заработной платы:

1 До апреля 1991 г. существовала система жесткого централизованного регулирования оплаты труда. В этот период минимальная зарплата составляла 80 руб. в месяц, что составляло 72,7% уровня минимального потребительского бюджета (110 руб.), а средняя зарплата (248 руб.) превышала прожиточный минимум в 2,5 раза. В совокупном доходе работающих 30% составляли выплаты из общественных фондов потребления (бесплатное жилье, образование, льготные путевки и др.). Эти условия обеспечивали социальную защиту населения.

2 До декабря 1992 г. введена децентрализованная система, основанная на полной самостоятельности предприятий в оплате труда. Этот период знаменуется началом рыночным преобразованиями и знаменуется потерей государствен-

ного регулирования организации заработной платы. Предприятия получили право регулировать тарифные ставки лишь ориентируясь на установленный государством уровень. Нормирование труда потеряло свою стимулирующую роль. Рост номинальной зарплаты начал обгонять рост производительности труда, началась гиперинфляция, реальная зарплата резко упала.

3 После декабря 1992г. введен декрет Кабмина «Об оплате труда», имеющий силу закона. Введено государственно-договорное регулирование зарплаты через централизованное установление минимальной заработной платы, к уровню которой привязывались тарифные ставки и оклады. Отраслевыми тарифными соглашениями устанавливалась система тарифных коэффициентов, диапазон должностных окладов, введены: механизм регулирования фонда потребления, налогообложения и др.

Однако на практике регулирующая роль государства в оплате и стимулировании труда была потеряна. Назрела необходимость глубокой реформы организации оплаты труда и системы социального партнерства.

2000 год. Наметилось оживление в реформировании системы социально-экономических отношений в государстве. Введен закон об обязательном государственном страховании на случай безработицы, постепенном повышении минимальной зарплаты, пенсий, индексации зарплаты из-за инфляции, готовится реформа налоговой, кредитной системы, восстанавливается институт договорных соглашений в области социальных гарантий на региональном уровне. Например, в Донецкой области между облгосадминистрацией и облсовпрофом на 2001 г. подписано соглашение «О социальных гарантиях населения» об устранении противоречий между работодателями и профсоюзами. В частности решено не повышать цены на жилищно-коммунальные услуги до реального повышения жизненного уровня населения не ниже установленного государством прожиточного минимума, не допускать необоснованного закрытия учреждений инфраструктур, создать программу стабилизации цен на продукты питания, восстановления тарифной системы, повышать занятость населения.

Заключение

Важной причиной, которая усиливает дефицит рабочих мест и в современных экономических условиях в виде спроса на рабочую силу становится определяющей в формировании ситуации на рынке труда, является ограниченность инвестиционных возможностей. Как известно, заметных сдвигов в направлении роста инвестиционной активности в нашей стране пока что нет. В значительной степени причина этого кроется в нерешенности многих вопросов, от которых зависит приток капиталов в экономику. В частности, вообще не ставился вопрос о создании и развитии инфраструктуры потенциальных СЭЗ как базиса для привлечения инвестиций.

Обоснованная инфраструктура и определение приоритетности ее развития формируется и реализуется в процессе определения курса экономической политики, как на государственном, так и на региональном уровнях. Обоснованию инфраструктуры должна предшествовать большая аналитическая работа по исследованию проблем экономической деятельности. Выполнение именно такой работы позволит выявить основные направления развития инфраструктуры и, реализуя их, поднять экономику территорию до необходимого уровня.

В Донецкой области для реализации такого подхода было признано необходимым создание специальных экономических зон и территорий 'Приоритетного развития в качестве основного звена в составе экономической политики региона на данном этапе. Предполагается приоритетное развитие производительных сил региона посредством создания новых производств и множества рабочих мест на территориях, для которых установлен льготный режим инвестиционной деятельности.

При создании специальной экономической зоны важнейшей задачей является привлечение инвестиций в приоритетные отрасли производства для создания новых рабочих мест и трудоустройства работников, высвобождаемых в связи с закрытием, реструктуризацией горнодобывающих и других предпри-

ятий, создание современной производственной, транспортной и рыночной инфраструктуры.

Важную роль в привлечении инвестиций в специальные (свободные) экономические зоны играет развитость инфраструктуры последних. В Донецкой области существует достаточное количество территориальных образований, имеющих выгодное геополитическое положение, однако характеризующихся неразвитостью инфраструктуры. Регион же в достаточном количестве обеспечен квалифицированной рабочей силой и значительное ее количество на данный момент либо не имеет работы, либо находится под угрозой высвобождения. Поскольку для государства значительно выгоднее расходовать средства не на выплату пособий по безработице и материальной помощи, а на оплату труда нынешних безработных при создании потребительных стоимостей, незанятая рабочая сила может быть использована для создания инфраструктуры тех территориальных образований, где предполагается создание специальных (свободных) экономических зон, что послужит базисом для привлечения инвестиций и последующего создания новых рабочих мест уже на постоянной основе для незанятых в данный момент работников.

Как показали наши исследования, количество безработных в регионе имеет устойчивую тенденцию к росту. Учитывая лаговость процессов на рынке труда, можно утверждать, что тенденция к росту уровня безработицы в регионе сохранится в течение ближайших лет. Данный вывод подтверждается и данными о масштабах неполной занятости в регионе.

При развитии инфраструктуры СЭЗ приоритетными признаются следующие направления деятельности: строительство дорог (в т. ч. железнодорожных местного значения), создание сети телекоммуникаций, создание электросети, строительство водопровода и канализации, строительство трубопровода, организация транспортного сообщения.

Минимизация затрат государства, связанных с необходимостью обучения работников труд которых предполагается использовать, возможна только при

наличии «профильной» незанятой рабочей силы. Данные о распределении численности безработных по отраслям народного хозяйства и о профессионально-квалификационном составе безработных подтверждают возможность использования для создания и развития инфраструктуры СЭЗ квалифицированной незанятой рабочей силы, несмотря на некоторое возможное понижение социального статуса работников и необходимости временной смены места жительства.

На основе проведенных исследований можно сделать принципиальный вывод о возможности и необходимости использования незанятой рабочей силы для развития инфраструктуры СЭЗ. Это позволит, с одной стороны, в определенной степени решить проблему трудоустройства незанятой рабочей силы без привлечения дополнительных источников финансирования (в рамках госбюджетных средств), а с другой - развитием инфраструктуры на территории СЭЗ создать базис для привлечения инвестиций, что в свою очередь позволит в перспективе улучшить положение дел на рынке труда региона посредством создания новых рабочих мест, развития новых производств.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Адамчук В.В. и др. Экономика и социология труда: Учебник для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999.-407с.
- 2 Афонин А. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. - К.: МЗУУП, 1994.-304с.
- 3 Безработица, структурная перестройка экономики и рынок труда в восточной Европе и России / Под ред. Р. Емцова. - М: ИНФРА, 1995.- 479с.
- 4 Бондарь И., Соколенко Н. Концептуальные положения социальной политики. Основные направления//Труд и зарплата. - 1995, №15. – С.11.
- 5 Гальчинский А., Андрющенко Е. и др. Проект реформы системы оплаты труда и социальных услуг//Урядовий кур'єр. – 1995.- №156. – С. 18
- 6 Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. – М.: Издат. Группа НОРМА-ИНФРА, 1998. – 384с.
- 7 Закон Украины об оплате труда//Бизнес. - 1995.- №19(125). – С.12.
- 8 Интегральная оценка работоспособности при умственном и физическом труде: Методические рекомендации. – М.: Экономика, 1976. – 68с.
- 9 Ковалев В.Н., Кочубеева М.Т. Нормирование и эффективность труда в отраслях пищевой промышленности.–М: Пищевая промышленность,1979.- 246с.
- 10 Ковалев В.Н. Проблемы научного обоснования нормативной базы планирования производства и труда (на примере соляной промышленности) Автореф. док. дис.-Донецк: ИЭП НАН Украины, 1987. – 32с.
- 11 Методы оценки зависимости уровня заработной платы производственных и непроизводственных факторов/В. Н. Ковалёв, Н. Г. Безкровная//Социально-экономические аспекты промышленной политики: Сб. науч. трудов.-Донецк, 1998.-С. 185-194
- 12 Ковалев В.Н. Обеспечение равнонапряженности норм труда в отраслях промышленности. – Донецк: ИЭП НАН УССР, 1980. – 15с.

- 13 Ковалев В.Н. и др. Повышение работоспособности и эффективности труда женщин в соляной промышленности. – М.: ЦНИИТЭИпищепром, 1977. – 19с.
- 14 Ковалев В.Н. Экономия рабочего времени на горном предприятии. – М.: Недра, 1969. – 184с.
- 15 Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Навч. посібник. – К.: ННУ, 1998. – 224с.
- 16 Система методов и стимулов к высокоэффективному труду в сфере труда/Кокин Ю. П. // Сборник научных трудов НИИ труда. – М.: 1990. – с4.
- 17 Косилов С.А., Леонова А.А. Работоспособность человека и пути ее повышения. – М.: Медицина, 1974. – 240с.
- 18 Краткий курс по экономике предприятия. Пер. с нем. д. э. н. Савельева Е.В. и др. – К.: Генеза, 1998. – 424с.
- 19 Кудиков Г. Реформа заработной платы и мотивация труда// Труд и зарплата. - 1995. - №2 – с.13.
- 20 Кудрявцев А.С. и др. Экономика труда: Учебное пособие. – М.: Профиздат, 1957. – 476с.
- 21 Костин Л.А. Планирование производительности труда на промышленных предприятиях. – М.: Госпланиздат, 1961. – 78с.
- 22 Куликов Г. Какая цена рабочей силы//Труд и зарплата. - 1996. - №19 – С.11-12.
- 23 Лукьянченко Н.Д., Калинина С.П., Моложавый В.М. Регулирование рынка труда региона: -Донецк: ДонГУ, 1999.
- 24 Маркс К. Капитал. Т I. – М.: Госкомиздат, 1967. – 907с.
- 25 Мексон М.Х., Альберт М., Ходуори Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 1992. – 702с.
- 26 Мошинский М. Формы и системы заработной платы в промышленности капиталистических стран. – М.: Соцэкгиз, 1961. – 280с.

- 27 Мотивация труда работников в условиях современного производства: Учебное пособие. – М.: Изд-во московского ун-та, 1989. – С.13.
- 28 Новиков В., Надточий Б. Социальная политика ФРГ: оплата труда и пенсионное страхование// Экономика Украины.- 1994. - №2. – с.76-81.
- 29 Нормирование труда: Учебник для студентов вузов, обучающихся по спец. «Экономика труда» / Б.М. Генкин, П.Ф. Петроченко, М.И. Бухалков и др./ Под. ред. Б.М. Генкина. – М.: Экономика, 1985. – 272с.
- 30 Об обязательном государственном страховании на случай безработицы. – Закон Украины от 2 марта 2000г. №1533 – III.
- 31 О государственной социальной помощи малообеспеченным семьям. – Закон Украины утвержденный Президент Украины, 1 июня 2000г. №1768 – III.
- 32 Об организации жилищного кредитования населения Украины. Постановление Кабмина Украины от 2 июня 2000г. №885.
- 33 Петроченко П.Ф. и др. Анализ трудовых показателей на предприятии. – М.: Экономика, 1975. – 269с.
- 34 Организация труда в промышленности ФРГ: материалы РЕФА. – М.: Соцэкгиз, 1960. – 383с.
- 35 Петюх В.М. Ринок праці: Навч. – метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 128с.
- 36 Реформа заработной платы и мотивация труда//Труд и зарплата.-1995.- №2– с.13.
- 37 Рофе А.И. и др. Экономика труда: Учебник для вузов.– М: Изд-во МИК, 2000.–248с.
- 38 Рынок труда: Учебник для студентов вузов / Под общей ред. Буланова В.С., Волгина Н.А. – М.: Экзамен, 2000. – 447с.
- 39 Рынок труда и доходы населения: Учебн. пособие для студентов вузов / Под общ. ред. д. э. н., проф. Н.А. Волгина. – М.: Информ. издат. дом ФИЛИН, 1999. – 280с.

- 40 Шаленко М. Современные тенденции развития рынка труда Украины// Экономика Украины. - 1996.-№9 – с.28-32.
- 41 Шаленко М.В. и др. Рынок труда и социальная защита населения Украины. – К.: Профсоюз Украины, 1993. – 59с.
- 42 Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – 248с.