

# ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

# Вопросы темы

- Сущность производительности труда.
- Факторы и резервы повышения производительности труда.
- Процесс управления производительностью труда.
- Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда.

# 1. Сущность производительности труда

3

- **Производительность труда** — показатель, отражающий фактические результаты использования рабочей силы в организации за определенный период времени или это показатель эффективности объема реализации услуг, который измеряется количеством продукции, созданной в сфере услуг одним работником.
- Этот показатель позволяет получить информацию для комплексной оценки деятельности предприятия, планирования, реализации функций контроля и стимулирования труда и т.д.

# Различают:

4

- производительность труда работника
- производительность труда предприятия
- производительность труда в отрасли
- общественную производительность, представляющую собой совокупную производительность всех отраслей экономики страны

- Выбор показателей производительности труда осуществляется между **натуральными, стоимостными и трудовыми** измерителями и зависит от множества факторов, обусловленных деятельностью предприятия: сфера производства, отрасль, виды продукции (работ) и масштабы деятельности, применяемые технологии, виды труда, качество персонала.

**Объемные показатели производительности труда** в штуках, тоннах, километрах, количестве потребителей и т.п. широко применяются там, где результаты работы могут быть измерены количественно.

**Стоимостные показатели ПТ**, измеряемые в денежном выражении, используются, когда результат труда конкретного работника выражается в выручке или процесс производства и реализации произведенной продукции начинается и заканчивается в пределах одного-двух рабочих мест.

**Трудовые показатели производительности труда** измеряются затратами времени и могут применяться в любых организациях, независимо от отраслевой принадлежности и характера производственной деятельности.

# Измерение

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

7

Показатели производительности труда	Сущность показателя	Формула расчета	Область применения
Выработка	Объем выполненных работ на одного работника	$ПТ = O/Ч$ , где $O$ — объем продукции/работ/услуг в натуральных (шт., т, км) или стоимостных измерителях; $Ч$ — численность работников	Планирование, контроль и оценка индивидуальной и коллективной выработки
	Объем работ, выполненных за единицу времени (час, день, месяц)	$ПТ = O/ФРВ$ , где $O$ — объем продукции/работ/услуг в натуральных (шт., т, км) или стоимостных измерителях; $ФРВ$ — фактический фонд рабочего времени (в часах или днях)	

# Измерение

## производительности

Показатели производительности труда	Сущность показателя	Формула расчета	Область применения
Трудоемкость работ	Количество времени, затраченного на производство единицы продукции	$ПТ = ФРВ / O$ , где ФРВ — фактический фонд рабочего времени (в часах или днях); O — объем продукции/работ/услуг в натуральных (шт., т, км) или стоимостных измерителях	Планирование трудозатрат, корректировка норм труда, расчет численности и оптимизация использования персонала
Продуктивность труда	Объем продукции/работ/услуг, реализованных потребителям, на одного работника	$ПТ = O_p / Ч$ , где $O_p$ — объем продукции/работ/услуг, реализованных потребителям, руб.; Ч — численность работников	Комплексная оценка эффективности предприятия



# Измерение

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Показатели производительности труда	Сущность показателя	Формула расчета	Область применения
Интенсивность труда	Показатель загрузки работника	$ПТ = \frac{ФРВ_{факт}}{ФРВ_{норм}}$ где $ФРВ_{факт}$ и $ФРВ_{норм}$ — средний фактический и нормативный фонд рабочего времени одного работника в часах	Планирование деятельности работника/подразделения/предприятия, учет ПТ, анализ загрузки персонала работой и т.д.
	Объем работ, выполненных одним работником за один час, день и т.д.	$ПТ = \frac{O}{Ч \times ФРВ}$ , где $O$ — объем продукции/работ/услуг в натуральных (шт., т, км) или стоимостных измерителях; $Ч$ — численность работников; $ФРВ$ — средний фактический фонд рабочего времени одного работника в часах или днях	

# Измерение производительности

10

Показатели производительности труда	Сущность показателя	Формула расчета	Область применения
Добавленная стоимость	Количество добавленной стоимости, созданной в единицу времени либо в расчете на одного работника	$ПТ = ДС / ФРВ$ (или численность персонала), где ДС — объем добавленной стоимости, руб.; ФРВ — общий фактический фонд рабочего времени	Планирование финансовых и материально-технических ресурсов, оценка эффективности предприятия и т.д.

- Показатели производительности труда зависят от специфики выполняемых работ, поэтому организации должны самостоятельно выбирать, какие из них в большей степени соответствуют особенностям производства

# Примеры отраслевых

## показателей ПТ

Отрасль	Показатели производительности труда
Производство	Объем продукции (работ) в натуральных (шт., т) и стоимостных измерителях (руб.) на одного работника. Объем продукции (работ) в натуральных (шт., т) и стоимостных измерителях (руб.) на 1 ч работы. Количество времени, затрачиваемого одним работником на изготовление продукции/выполнение работ
Торговля	Количество покупателей, обслуженных одним сотрудником за час, день, месяц. Количество времени, затрачиваемого одним сотрудником на обслуживание одного покупателя. Выручка на одного сотрудника. Выручка на 1 м <sup>2</sup> торговой площади. Прибыль до уплаты налогов на одного сотрудника
Услуги населению: бытовые, социальные, медицинские	Количество услуг на одного сотрудника в час, день, месяц Количество времени, затрачиваемого одним работником на обслуживание одного клиента. Выручка на одного сотрудника Прибыль до уплаты налогов на одного сотрудника
Образование	Количество учащихся/студентов на одного преподавателя. Количество учебных дисциплин на одного преподавателя. Количество часов учебной нагрузки на одного преподавателя

## 2. Факторы и резервы

### повышения

### производительности труда

13

- Под факторами повышения производительности труда подразумеваются движущие силы (причины), под воздействием которых изменяются затраты труда на производство единицы продукции (работ, услуг) или увеличивается количество продукции на одного работника в единицу времени.

Рост производительности труда достигается в целом двумя способами:

14

- 1) **путем привлечения дополнительных ресурсов**, например найма дополнительного персонала, улучшения технической и технологической оснащенности производства, что требует инвестиций и приводит к росту текущих затрат;
- 2) **за счет активизации резервов**, уже имеющихся в распоряжении предприятия, но недостаточно или совсем не используемых.
- В первом случае проявляется **экстенсивный**, во втором — **интенсивный** подход к повышению производительности труда.

- **Экстенсивный подход** оправдан, когда организация приступает к модернизации производства и управления, выпускает высокотехнологичную продукцию с высокой добавленной стоимостью, расширяет свою деятельность по новым направлениям бизнеса, в том числе географически.
- **Интенсивный подход** состоит в изучении и *устранении факторов, снижающих производительность труда*, и предполагает целенаправленное воздействие на систему управления с целью повышения эффективности труда.

***Резервы роста производительности труда — это неиспользованные возможности и ресурсы предприятия в области повышения эффективности труда.***

В любой организации существуют такие резервы, они сосредоточены по большей мере в самой системе управления. К ним относятся:

- - качество нормативно-методического обеспечения;
- - состояние трудовой дисциплины;
- - использование вознаграждений труда и т.д.



- **Внутриорганизационные факторы и резервы повышения эффективности труда** делятся на три группы:
- 1) экономические;
- 2) организационные;
- 3) социальные.

- ▣ **Экономические факторы** включают инвестирование в развитие материально-технической базы предприятия, бюджетирование расходов на персонал (в том числе на реализацию процессов управления персоналом, развитие сотрудников, социальные программы), нормирование труда и определение его стоимости с учетом внутренней ценности рабочего места и цены рабочей силы на рынке труда, управление фондом оплаты и стимулирования труда.

- ▣ **Организационные факторы** – это совокупность подходов, методов и инструментов управления процессами и результатами труда, к числу которых можно отнести меры по формированию структуры предприятия, определению норм и порядка использования технических, технологических, энергетических, сырьевых, временных и информационных ресурсов, управление результатами труда, вознаграждением и обучением работников, регулирование численности и структуры персонала.

- ▣ **Социальные факторы** сосредоточены в областях формирования корпоративной культуры, основанной на ценностях эффективного труда, групповой и индивидуальной ответственности, приверженности персонала, развития профессионального и личностного потенциала сотрудников.
- ▣ Кроме того, стабильный коллектив, низкая текучесть персонала, хорошее здоровье сотрудников способствуют снижению непроизводительных расходов предприятия.

# Внешние факторы ПТ

- *характер спроса на продукцию (работы, услуги) предприятия*
- *цены на материалы, комплектующие и энергоносители*
- *предложение рабочей силы на рынке труда*
- *государственные программы поддержки занятости*

# 3. Процесс управления производительностью труда

22

- **Управление производительностью труда (УПТ)** — это сфера практической деятельности организации, направленной на осуществление изменений в системе управления с целью повышения эффективности труда

# Принципы УПТ

- *системный подход* к исследованию проблем производительности труда и разработке программ повышения эффективности труда
- *гибкость политики* в области производительности труда
- *измерение, контроль и оценка* производительности труда по всем бизнес-процессам предприятия, включая управление персоналом
- *согласованность действий* всех уровней управления
- *вовлеченность персонала*

# Субъекты УПТ

24

*высшее руководство, устанавливающее цели, показатели и критерии соответствия уровня производительности труда требованиям предприятия*

*линейные руководители в части координации, контроля, оценки и мотивации сотрудников к эффективному труду*

*кадровые подразделения, разрабатывающие и реализующие меры по поддержанию и повышению эффективности труда*

*работники как непосредственные исполнители работ.*



# Объекты УПТ

25

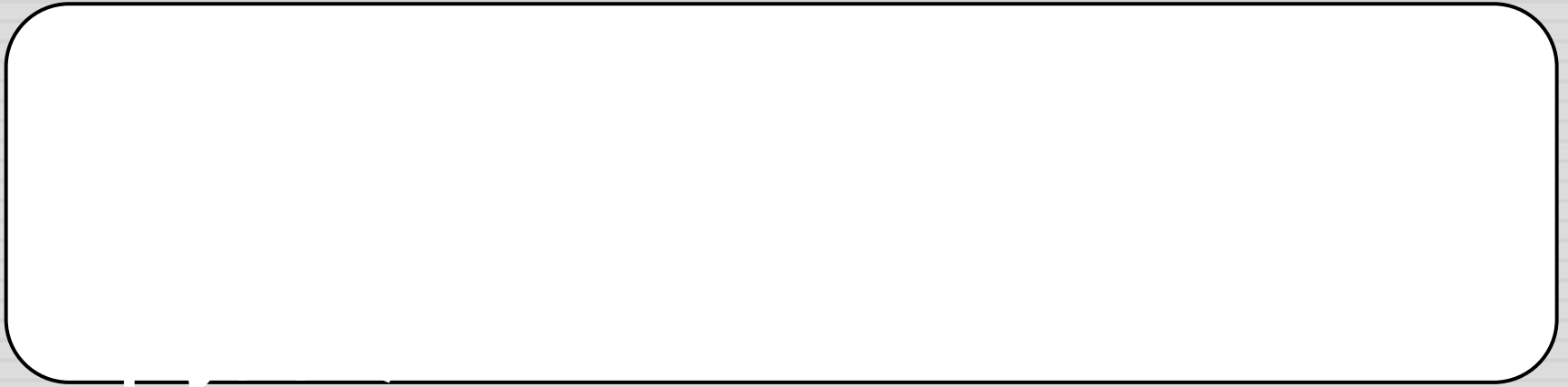
*персонал*

*результаты труда*

*рабочее место*

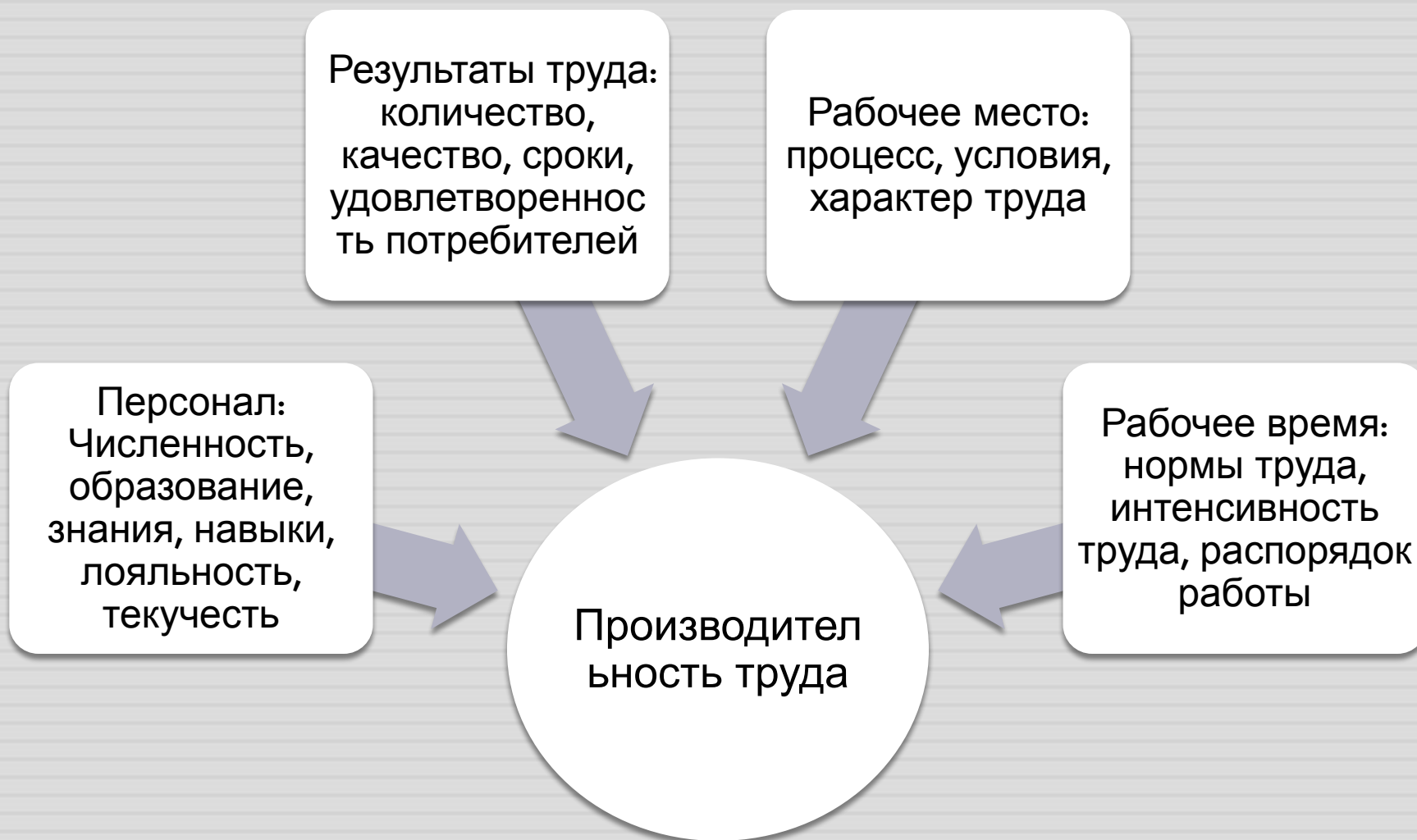
*рабочее время*

# *Подходы к УПТ*



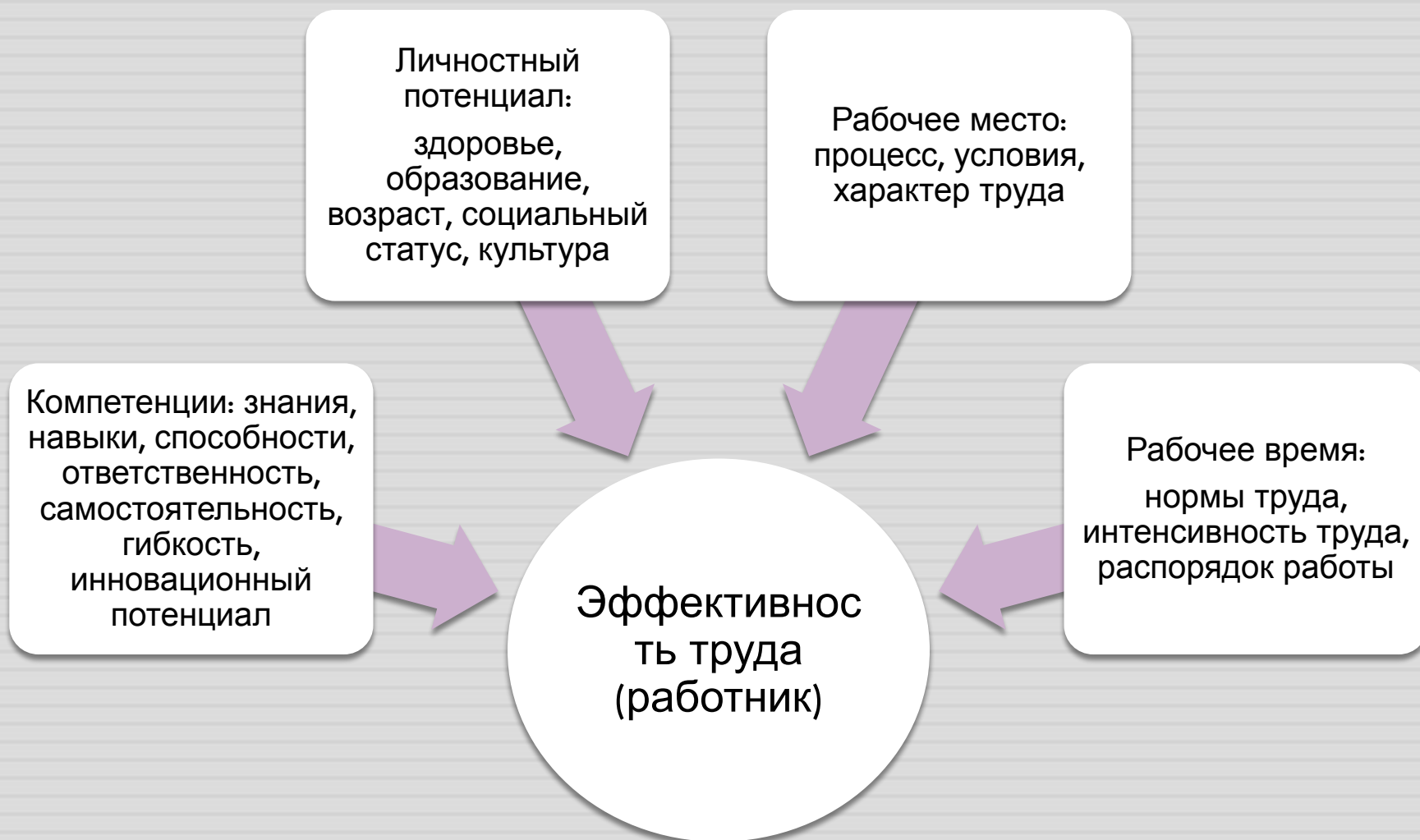
# Объекты управления производительностью труда при ориентации на ее рост

27



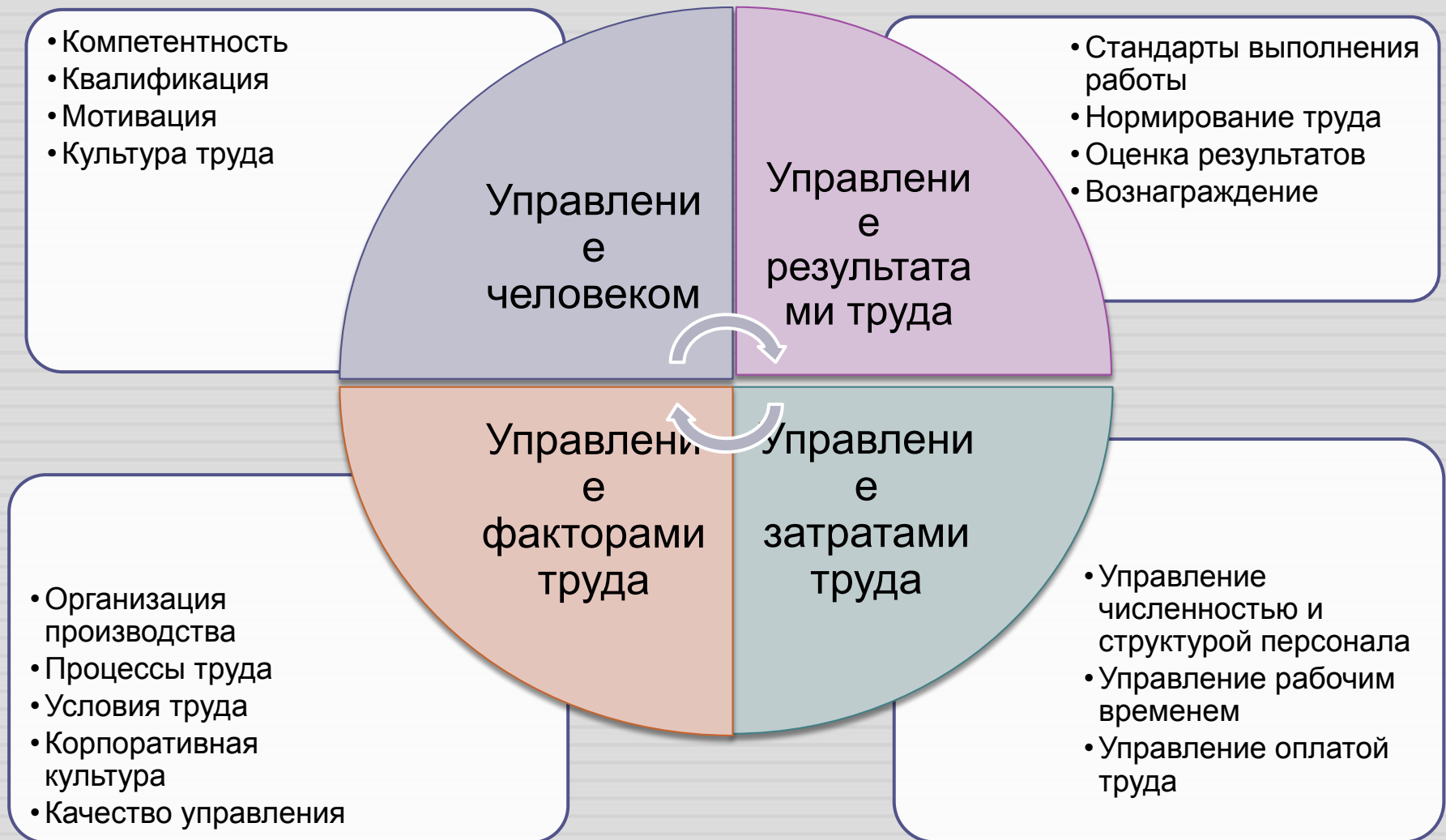
# Работник как объект управления производительностью труда при ориентации на рост эффективности труда

28



# Подходы к управлению производительностью труда

29



# Составляющие подходов к

## УПТ

30

<b>Подход к УПТ</b>	<b>Составляющие подхода</b>	<b>Область применения</b>
Управление результатами труда	Планирование, контроль, координация результатов работы сотрудника на основе стандартов и норм производительности труда. Оценка вклада и вознаграждение по результатам работы сотрудника/подразделения/предприятия в целом	Любые предприятия и организации, где показатели выработки могут быть точно определены
Управление затратами труда	Управление численностью и структурой персонала (квалификационной, социально-демографической), изменяющейся вследствие колебаний в объемах выпускаемой продукции/услуги. Управление ФРВ с целью обеспечения оптимальной загрузки работников в течение рабочего дня, недели, месяца. Управление ФОТ при гибкой загрузке персонала	Организации, в которых уровень рабочей нагрузки непостоянен и изменяется в течение дня, недели, месяца, года (торговля, рестораны, строительство)

# Составляющие подходов к

## УПТ

<b>Подход к УПТ</b>	<b>Составляющие подхода</b>	<b>Область применения</b>
Управление факторами труда	Регулярный пересмотр структуры организации и ее штатного расписания. Реинжиниринг процессов. Оценка и улучшение условий труда, забота о безопасности персонала. Совершенствование систем оплаты труда. Построение культуры эффективного труда. Строгие требования к дисциплине и др.	Все организации, для которых непрерывное совершенствование системы управления становится главным условием поддержания высокой конкурентоспособности
Управление человеком — носителем потенциала эффективного труда	Всеобщее и непрерывное обучение на всех уровнях организации. Внутренний контроль качества. Системы оплаты труда, учитывающие индивидуальные результаты и вклад работника в достижения подразделения / предприятия. Стимулирование инновационного поведения каждого работника. Культура обмена лучшим опытом, наставничество, поддержка	Любые организации, осознающие возможности задействования внутренних резервов эффективности труда и создания конкурентных преимуществ за счет качества и мотивации персонала

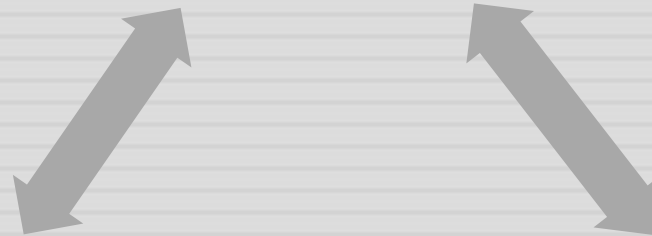
# ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

32

**Анализ управления производительностью труда: анализ результатов труда; выявление проблем эффективности труда; исследование факторов и резервов повышения производительности труда**

**Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда**

**Разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности труда**





# Признаки организационных проблем в сфере УПТ:

33

- понижающаяся в течение исследуемого периода динамика ПТ
- рост трудоемкости работ, если объем производства не изменяется
- превышение темпов роста затрат на оплату труда над темпами роста производительности труда
- увеличение доли расходов на персонал в себестоимости продукции, работ, услуг
- рост доли управленческого штата
- возрастание числа случаев и частоты опозданий и пропусков работы из-за прогулов, больничных, отгулов
- рост фактической продолжительности рабочего дня
- увеличение количества сверхурочных работ
- рост показателя текучести

Кроме анализа проблем при управлении производительностью, используются следующие **методы**:

- *Анализ нормативно-методического обеспечения предприятия*
- *Анализ работ*
- *Анализ рабочего времени*
- *Социологические методы (анкетирование, интервью, наблюдение).*

Применяются различные методы планирования повышения производительности труда. Факторный метод планирования роста производительности труда основан на изучении **влияния различных факторов**, обуславливающих ее повышение:

- материально-технические
- организационно-экономические
- социально-психологические

## 4. Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда

36

- Процесс формирования программы повышения эффективности труда состоит в разработке последовательности действий, обеспечивающих устранение проблем, негативно влияющих на производительность труда

# Для этого необходимо:

- определить направления управления производительностью труда в соответствии со стратегическими целями и задачами организации;
- выделить приоритетные области повышения эффективности труда;
- сформулировать принципы управления производительностью труда, наиболее соответствующие деятельности и планам организации;
- определить структуру и содержание мер, позволяющих устранить проблемы в области эффективности труда;
- определить структуру затрат на реализацию программы и оценить ожидаемый эффект от ее реализации;
- разработать план мероприятий, направленных на последовательное осуществление программы.

В законченном виде **программа повышения эффективности труда** представляет собой следующий пакет документов:

- - план мероприятий, содержащий перечень необходимых действий, предельные сроки их выполнения, а также список ответственных лиц;
- - сетевой график, определяющий последовательность решения задач в заданных временных рамках;
- - бюджет программы, отражающий структуру и объемы необходимых для ее реализации затрат.

# Показатели оценки результатов реализации программы повышения эффективности труда

39

<i>Показатель</i>	<i>Расчет</i>	<i>Комментарии</i>
Производительность труда	Выработка за 1 ч работы или на одного сотрудника	Показывают повышение/ понижение результатов труда без учета фактора
Зарплатоотдача	Выработка в стоимостном выражении на 1 руб. затрат на персонал	изменения численности персонала
Объем работ подразделения/работника при внедрении новых стандартов работы и норм труда	Изменение объема работ, выполняемых подразделением/работником	Характеризует количественные результаты внедрения организационных мер по оптимизации использования персонала
Уровень брака или претензий со стороны потребителей после внедрения новых	Отношение объема годной продукции/работы ко всему объему	Отражает качественные результаты улучшения работы и совершенствования

# Показатели оценки результатов реализации программы повышения эффективности труда

<i>Показатель</i>	<i>Расчет</i>	<i>Комментарии</i>
Экономия материалов, электро- и тепловой энергии	Изменение материало- и энергоемкости продукции/работ до и после внедрения программы; изменение объема накладных расходов и т.п.	Снижение показателя свидетельствует о более ответственном и бережном отношении работников к используемым средствам и предметам труда
Эффективность фонда рабочего времени	Отношение фактического ФРВ к ФРВ за вычетом принятых нормативов отсутствий на работе (отпуск, выходные, праздничные дни, временная нетрудоспособность, выполнение гражданских обязанностей)	Повышение показателя достигается за счет сокращения количества отсутствий на работе по всем причинам
Сокращение операционных и внутрисменных потерь раб. времени	Соотношение между временем работы и средней продолжительностью рабочего дня	Отражает результативность мер по оптимизации рабочих процессов, улучшению планирования, повышению интенсивности труда
Вовлеченность персонала	Уровни текучести и абсентеизма по ключевым направлениям работ и должностным позициям; соотношение количества предложений по	Данные показатели комплексно характеризуют уровень удовлетворенности работников проведенными изменениями и



ВОПРОСЫ???

Спасибо за внимание!!!