

# Операционный менеджмент

## Лекция 5

## 5. Управление результативностью операционной деятельности.

- Тема 1. Комплексный подход к вопросам производительности.
- Тема 2. Пути повышения производительности.

# Тема 1. Комплексный подход к вопросам производительности.

# Системный взгляд на производительность

- Качество и производительность

Дело заключается в том, что зачастую мы так поглощены вопросами количества, что полностью игнорируем вопросы качества. Из двух факторов, влияющих на производительность, т.е. доходов и расходов, мы склонны концентрировать наше внимание в основном на доходах и затратах только в прямом смысле. Однако опыт организаций, добившихся наибольшего успеха (а они неизменно являются и наиболее производительными), снова и снова показывает, что качество является важным элементом затратного компонента.

# Воздействие качества на производительность

- Поговорка, что «успех порождает успех» верна и для эффективности организаций. Высокое качество прямо снижает издержки за счет увеличения доли продукции, которую можно продать, уменьшения случаев возврата изделий покупателями вследствие имеющихся дефектов, а также за счет сокращения объема гарантийного ремонта. В результате компания получает больше денег, которые она может израсходовать на мероприятия по повышению конкурентоспособности.

# Воздействие качества на производительность



# Качество имеет как внутренний, так и внешний компонент.

- Внутренние компоненты качества - это характеристики, внутренне присущие выпускаемому продукту.
  - Для товаров это - срок службы, отсутствие дефектов, технические характеристики, уровень исполнения, дизайн.
  - К характеристикам качества услуг относятся надежность, высокие стандарты и быстрота обслуживания, доступность и низкая цена.
    - Этот аспект качества американские менеджеры понимают хорошо. Однако они не всегда поступали в соответствии с этими знаниями, как делали японцы, поскольку не замечали или недооценивали значение внешнего аспекта качества.

# Большее значение имеют не технические данные продукта, а то, в какой степени этот продукт соответствует потребностям потребителей

- Два наиболее важных и очевидных фактора:
  - кто является потребителем и как будет использоваться продукт.
- Цифровая компьютеризованная система микширования, используемая в современных студиях звукозаписи, дает качество воспроизведения звука, приближающееся к уровню совершенства. Но даже самый большой энтузиаст-любитель высококачественной записи среди покупателей не подумает раскошелиться на лишний миллион долларов, в который обойдется такое совершенство, если хорошую кассетную деку, дающую воспроизведение без заметных на слух искажений, можно купить всего лишь за несколько сот долларов. И, наоборот, фирма звукозаписи даже не будет рассматривать возможность экономии на приобретении домашней системы, поскольку для того чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции, она должна быть олицетворением качества.



# Ценность, качество и производительность

- Ценность - это функция соответствующих эксплуатационных характеристик и цены.
  - Именно ценность определяет качество. Поэтому, как говорят Риггз и Феликс, «жертвуя качеством, можно легко увеличить объем выпускаемой продукции, но редко когда это ведет к увеличению ценности продукции»

# Цикл «ВХОД-ВЫХОД»

- ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НА ВЫХОДЕ.
  - К положительным результатам относятся качество товаров или услуг, прибыль, занятость населения.
  - К возможным негативным результатам относятся дефекты, потери, безработица, которые могут иметь положительное значение для организации, но отрицательное для общества.

# ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ.

- Продукция одной организации идет во внешнюю среду и может стать потребляемым ресурсом для других организаций.
  - Низкое качество комплектующих изделий непосредственным образом влияет на производительность закупившей их организации.
    - Потери вместо прибыли означают, что даже преуспевающая организация будет иметь меньше средств для капиталовложений в развитие производительности. Низкая производительность в государственном аппарате ведет к более высоким, чем это нужно, налогам, что отвлекает средства, которые можно было бы вложить в повышение эффективности экономики.

# Производительность и внешняя среда

- **ВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ ЭНЕРГИИ**
- **ЖЕСТКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ** (законы о труде, экологии, соц. политике)
- **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЦИКЛЫ** (Кризисы)
- **НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА**
- **РОСТ СФЕРЫ УСЛУГ** (з.п. в сфере услуг выше, нехватка рабочих)
- **СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ** (наркомания, алкоголизм, кражи работников)
- **НАКОПЛЕНИЕ КАПИТАЛА** (покупателями)
- **ХАРАКТЕР СОБСТВЕННОСТИ В ЭКОНОМИКЕ** (владельцы ориентированы на долгосрочную или краткосрочную перспективу)
- **МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ.**

# Производительность и внутренняя среда

- Управление по критерию  
производительности

# Планирование и производительность

«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ЕСТЬ МЕРА  
ТОГО, КАК РАСПОРЯЖАЮТСЯ  
КОНКРЕТНЫМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ  
СВОЕВРЕМЕННОГО ВЫПОЛНЕНИЯ  
ЦЕЛЕЙ, ВЫРАЖЕННЫХ ЧЕРЕЗ  
КОЛИЧЕСТВО И КАЧЕСТВО».

# ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.

- Задачи организации должны всегда вращаться вокруг нужд потребителя.
  - Вполне очевидно, что организация не может быть производительной, если она не определила, что нужно ее предполагаемому потребителю из того, что она может произвести.
  - Это означает, что стратегическое планирование всегда должно включать в себя систематический анализ рынка, конкуренции и относительной силы организации.

# ПЕРСПЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПО КРИТЕРИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ.

- Перспективное планирование имеет жизненно важное значение для устойчивого роста производительности, поскольку для нее вполне типичны временные падения по причинам, не связанным с эффективностью реализуемых программ ее повышения.
  - Например, сезонные колебания или короткие периоды спада экономики могут сократить потребление продукции, невзирая на улучшение ее качества.
  - Точно так же, почти каждое внедрение новой техники или технологии сопровождается периодом обучения кадров, когда производительность труда несколько падает, ибо люди еще не ознакомились со своими новыми задачами. Во время обучения издержки на рабочую силу возрастают, поскольку положительные моменты, заложенные в программу, еще не реализованы. И если на руководство оказывается сильное давление в плане обеспечения немедленной текущей прибыли, то оно постарается избавиться от программ, не дающих немедленных результатов.



# КОМПЛЕКСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ.

- Перспективные долговременные стратегические планы необходимо всесторонне подкреплять краткосрочными планами, целями подразделений организации и даже правилами и нормами, принятыми в организации.
  - Высшее руководство не может говорить о своем стремлении к стабильному и долговременному росту производительности и одновременно наказывать руководителей среднего звена за то, что они расходуют деньги на оборудование, которое еще не полностью раскрыло все свои возможности. Руководство должно подтвердить свою поддержку вложением денег в развитие производительности, официальным включением программ развития производительности в бюджет организации.

# Организация и производительность

- Наиболее непосредственно с производительностью связаны такие элементы организации как технология, проектирование работ и структура.
- ТЕХНОЛОГИЯ является тем фактором, который на сегодня оказывает наибольшее воздействие на производительность.
  - Руководители должны постоянно помнить, что не всегда более прогрессивная технология ведет к росту производительности. Поскольку организация представляет собой систему взаимосвязанных элементов, достоинства более эффективной технологии иногда могут быть сведены на нет отрицательным отношением рабочих.

# Тема 2. Пути повышения производительности.

Виды производительности:

- фактическая – равна отношению фактического выпуска продукта к трудовым затратам, которые были необходимы для его изготовления;
- наличная – показывает количество продукта, который можно произвести при исключении таких потерь как ожидания и простои;
- потенциальная – расчетная величина выработки, которая возможна в случае устранения всех остальных факторов потерь в процессах организации производственных операций, а также при совершенствовании как материалов, так и оборудования.

# Выделяют 7 различных критериев результативности системы организации производства:

- Действенность – степень достижения предприятием поставленных перед ним целей.
- Экономичность – степень использования предприятием доступных ресурсов.
- Качество – степень соответствия предприятия требованиям, ожиданиям и спецификациям.
- Прибыльность – соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками.
- Производительность – соотношение количества продукта предприятия и количества затрат на производство соответствующего продукта.
- Качество трудовой жизни – это то, каким образом сотрудники предприятия реагируют на социально-технические аспекты предприятия, выбранный им путь.
- Внедрение новшеств – прикладное творчество.

# Какими путями достичь повышения производительности труда?

- Замена труда капиталом.
  - Реализация данного метода осуществляется путем технического переоснащения производства, внедрения нового эффективного оборудования и технологий.
- Интенсификация труда.
  - Этот метод реализуется посредством применения на предприятии ряда административных мер, которые нацелены на ускорение выполнения сотрудниками предприятия их работы.
- Повышение эффективности организации труда.
  - Данный метод предполагает выявление и устранение всех факторов, приводящих к производственным потерям, определение наиболее рациональных способов увеличения эффективности работы, а также развитие на предприятии оптимальных приемов организации производственных процессов.

# На предприятиях повышение производительности труда определяется в виде:

- увеличения количества продукта, создаваемого за единицу времени при неизменном его качестве;
- повышения качества продукта при неизменном его количестве, создаваемого за единицу времени;
- уменьшения трудовых затрат на единицу производимого продукта;
- уменьшения доли трудовых затрат в себестоимости продукта;
- уменьшения времени производства и обращения продукта;
- увеличения нормы и массы прибыли.

# Формула расчета выработки и трудоемкости

- $V=O/T$ ;
- $T_{п}=T/O$ ;
- где  $V$  – выработка;
- $O$  – объем продукта в определенных единицах;
- $T$  – трудовые затраты на производство единицы продукта;
- $T_{п}$  – трудоемкость производства продукта.

# Факторы роста и резервы повышения производительности труда

- **Материально-технические.**
  - Они связаны с применением новой техники, использованием новых технологий, материалов и видов сырья.
- **Организационно-экономические.**
  - Данные факторы определяются уровнем организации управления, производства и труда.
- **Социально-психологические.**
  - Эти факторы подразумевают социально-демографический состав коллектива, его уровень подготовки, морально-психологический климат в коллективе, трудовую дисциплину и т.д. Общественные и естественные условия протекания труда.



- Резервы повышения производительности труда – это незадействованные возможности экономии трудовых затрат.

На конкретном предприятии работа, направленная на увеличение производительности труда, может вестись за счет:

- резервов уменьшения трудоемкости,
  - то есть модернизации и автоматизации производства, внедрения новых технологий работы и т.д.;
- резервов оптимизации использования рабочего времени – управления производством и организации труда,
  - совершенствования структуры предприятия;
- совершенствования структуры кадров и самих кадров – изменения соотношения управленческого и производственного персонала,
  - повышения квалификации работников и т.д.