

Планирование производительности труда

Лекция 8



Планирование производительности труда —

определение уровня производительности труда и темпов ее роста, обеспечивающих конкурентоспособность организации



Факторы, влияющие на уровень и динамику производительности труда

Внешние

не находятся под управлением организации

- действия правительства
- законодательство
- инфраструктура
- рыночные механизмы
- конкуренция
- общая социально-экономическая ситуация и положение в конкретной отрасли и регионе и др.

Внутренние

находятся под управлением организации

- стратегические решения
- организационные вопросы
- трудовые отношения
- руководящие кадры структурных звеньев
- технология
- средства производства и др.

Анализ и обобщение факторов помогает менеджерам координировать усилия персонала организации
(одно из главных условий обеспечения производительности на всех стадиях и уровнях управления организацией)



При планировании
производительности труда в
отечественных организациях
использовались два метода

Прямой счет

Пофакторный
метод



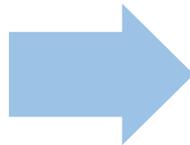
Метод прямого счета

Возможность рассчитать уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и соответствующий рост производительности труда

Последовательность действий:

Плановая численность персонала по отдельным категориям

(с учетом ее возможного сокращения в результате запланированных мероприятий)



Уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом

(на основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции)



Пофакторный метод

Выделение факторов, оказывающих влияние на уровень и рост производительности труда, и оценку их воздействия

Последовательность действий:

Базовая численность персонала на планируемый период

(при условии сохранения базовой производительности труда)

Ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов

(посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях)

Суммарное изменение базисной численности и прирост производительности труда в планируемом периоде



Факторы роста производительности труда

Научно-технические	Организационные	Структурные	Социальные
<ul style="list-style-type: none">• Внедрение новой техники и технологий;• Механизация и автоматизация производства;• Изменение в структуре парка или модернизация определенного оборудования;• Изменение конструкции изделий, качества сырья, применение новых видов материалов;	<ul style="list-style-type: none">• Увеличение норм и зон обслуживания;• Специализация производства и расширение объема кооперированных поставок;• Изменение реального фонда рабочего времени;• Совершенствование управления организацией;• Сокращение потерь от брака продукции;• Снижение числа работников, не выполняющих установленные нормы выработки;	<ul style="list-style-type: none">• Изменение объема производства;• Изменение удельного веса отдельных видов продукции и отдельных производств в общем объеме;	<ul style="list-style-type: none">• Изменение качественного уровня персонала;• Изменение отношения работников к труду;• Изменение условий труда.

Для **определения влияния того или иного фактора на рост производительности** труда рассчитывается экономия рабочей силы по отношению к численности работников, необходимых для выполнения планируемого объема работ при базовой производительности труда (выработке)

Позитивные последствия процесса планирования производительности труда

1. К проблеме производительности труда и существенным для нее факторам будет привлечено внимание руководства организации;
2. Если в процесс планирования вовлекается более широкий круг работников, то это будет мотивировать их к поиску резервов;
3. Применение количественного подхода к оценке производительности труда, при условии, что он осуществляется достаточно квалифицированно, будет способствовать лучшему пониманию проблемы, ее структуризации.



Планирование производительности труда

Это фактически часть более широкого процесса управления производительностью, предполагающего:

- стратегическое и оперативное планирование
- организацию
- руководство
- постоянный контроль за внедрением мероприятий, направленных на повышение производительности

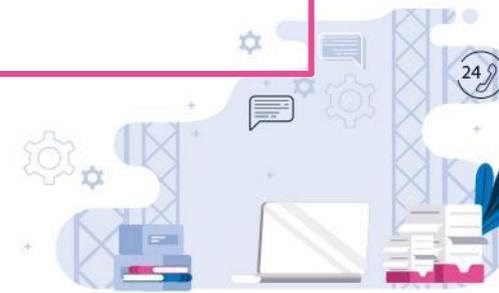
Связано с изменением
всех затрат производства

Необходимо управление этими процессами, их планирование и координирование
(включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта)



Элементы управления производительностью труда

- ❖ Обеспечение основы для управления, т.е. концентрация внимания на результативности и производительности труда и выработка общего языка по этим проблемам;
- ❖ Разработка стратегических планов обоснования программ повышения производительности труда;
- ❖ Разработка подходов к стратегиям и методам измерения и оценки производительности труда;
- ❖ Разработка подходов к стратегиям и методам контроля и повышения производительности труда;
- ❖ Обеспечение организации планирования и эффективного внедрения всех элементов



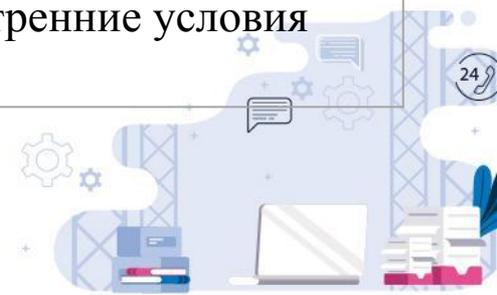
Процесс управления производительностью

- Измерение и оценка производительности труда;
- Планирование контроля за повышением производительности труда на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки производительности;
- Осуществление мер контроля за повышением производительности труда;
- Измерение и оценка воздействия предпринимаемых мер на повышение производительности труда



Принципы планирования роста производительности труда

Принцип	Содержание принципа
<u>Единство</u>	<ul style="list-style-type: none">• системный характер, т.е. учитывать совокупность элементов;• должно быть обеспечено наличие и взаимосвязь единого направления развития всех элементов системы планирования;
<u>Участие (партиципативность)</u>	<ul style="list-style-type: none">• должен быть вовлечен широкий круг работников организации независимо от выполняемых функций и сферы деятельности;
<u>Непрерывность</u>	<ul style="list-style-type: none">• должен осуществляться постоянно, разрабатываемые планы и программы должны непрерывно сменять друг друга;
<u>Гибкость</u>	<ul style="list-style-type: none">• способность менять направленность в связи с непредвиденными обстоятельствами;• предусмотрена возможность вносить необходимые изменения;
<u>Точность</u>	<ul style="list-style-type: none">• планы должны быть конкретными и детализированными в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности организации.

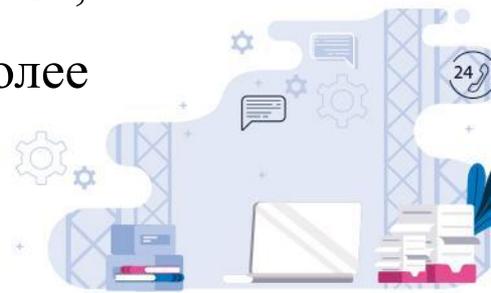


Повышение производительности труда

Это результат управления и вмешательства в
ключевые процессы преобразования труда

**Оно произойдет при соблюдении любого из перечисленных
ниже условий:**

- ✓ объем продукции возрастает, затраты уменьшаются;
- ✓ объем продукции возрастает, затраты остаются неизменными;
- ✓ объем продукции возрастает, затраты возрастают, но более низкими темпами;
- ✓ объем продукции остается неизменным, затраты сокращаются;
- ✓ объем продукции сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами.



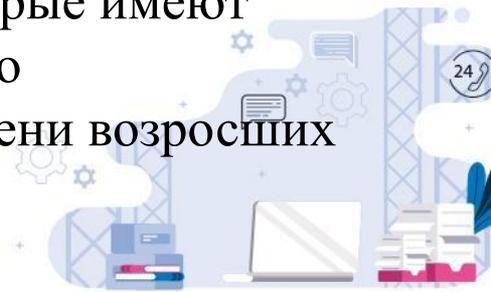
5 вариантов снижения затрат

Производительность труда зависит от количества и использования данных затрат

1. Затраты овеществленного труда прежние, затраты живого труда снижаются

Достигается:

- когда при данном уровне производства исчерпаны все резервы снижения затрат овеществленного труда и рост производительности труда зависит только от живого труда;
- в случае применения новых средств производства, имеющих прежнюю стоимость и прежнюю производительность и одновременно требующих меньше затрат живого труда для приведения их в действие;
- в случае применения новых средств производства, которые имеют большую стоимость и большую производительность, но обслуживание их требует прежних или в меньшей степени возросших затрат труда.



5 вариантов снижения затрат

2. Затраты живого труда остаются прежними, затраты овеществленного труда сокращаются

Достигается:

- при рациональном расходовании материалов, оборудования, энергии, сырья и т.п.;
- путем замены дорогого овеществленного труда более дешевым.

3. Снижаются одновременно затраты живого и овеществленного труда

4. Рост производительности труда, приводящий к снижению стоимости единицы продукции

- Достигается за счет увеличения затрат живого труда, но он перекрывается большим снижением затрат овеществленного труда.

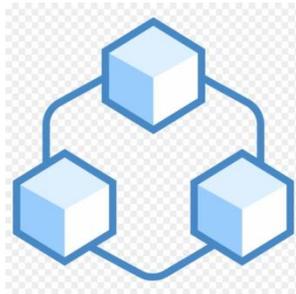
5. Возрастает абсолютный размер затрат овеществленного труда, но размер прироста перекрывается экономией на живом труде



Программы управления производительностью труда

Разрабатываются

в целях повышения
производительности труда в
организациях



Характеризуются

высоким уровнем конкретной проработки и
предусматривающие комплексное решение
проблемы с выходом на эффективность
деятельности организации

Могут быть различны

по объему, масштабам, целям, предусматривать
внесение изменений во все или некоторые сферы
организации(человеческие ресурсы, структуру,
культуру, технологии производства)



Основные этапы разработки программ управления производительностью труда

№	Этап	Решаемые вопросы
1	Внутренняя стратегическая оценка	<ul style="list-style-type: none">• Выявление и анализ внутренним факторов (сильные и слабые стороны, проблемы, возможности), которые следует учитывать при проектировании, разработке и осуществлении мероприятий;
2	Внешняя стратегическая оценка	<ul style="list-style-type: none">• Выявление и анализ внешних факторов (экономические и политические тенденции, поставщики, конкуренты), которые способны повлиять на проектирование, разработку и осуществление мероприятий;
3	Формирование предпосылок плана	<ul style="list-style-type: none">• Преобразование ранее выявленных факторов в конкретные предпосылки, на которых будет основываться разработка программы;• Установление взаимосвязей между предпосылками;• Оценка их относительной важности и очередности;
4	Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none">• Обеспечение согласования целей и задач программы;• Формулировка стратегических (на 2-5 лет) целей и задач;• Выделение среди них «обязательных» (первоочередных) и «желательных»;• Ранжирование целей и задач;

Основные этапы разработки программ управления производительностью труда

№	Этап	Решаемые вопросы
5	Разработка критериев результативности	<ul style="list-style-type: none">• Определение показателей, по которым в дальнейшем будут оцениваться мероприятия (измерителей, критериев, нормативов);
6	Планирование мероприятий	<ul style="list-style-type: none">• Разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих начало реализации программы;• Их согласование и ранжирование;
7	Планирование проектов	<ul style="list-style-type: none">• Детализация мероприятий;• Установление последовательности их выполнения;• Оценка затрат, определение функций и обязанностей исполнителей;• Анализ издержек и выгод;
8	Рассмотрение и оценка программы	<ul style="list-style-type: none">• Продолжение и завершение работы, начатой на предыдущем этапе;• Сведение воедино результатов, полученных от разных групп разработчиков программы.

Реализация программы управления производительностью

- Измерение и оценка уровня производительности труда;
- Планирование контроля и повышения производительности на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки;
- Осуществление конкретных мер по повышению производительности;
- Измерение и оценка воздействия этих мер.



Специалисты службы управления персоналом должны обладать:

- ✓ практическими навыками расчетов и разработки программ управления производительностью труда;
- ✓ навыками проведения стратегического анализа в данной области.

- ❑ Не имея конкретных целей по производительности, невозможно определить, является ли достигнутый уровень высоким или низким.
- ❑ **Цели служат ориентирами** при решении вопроса о том, какая работа повышает общую производительность, а какая мешает ее росту.
- ❑ **Руководство организации должно обеспечивать рост производительности посредством процесса планирования.**

