

Сажнева Наталья Сергеевна

ФГБОУ ВО Уральский государственный университет путей сообщения (УрГУПС),
Екатеринбург, Российская Федерация
natali.shitova.97@mail.ru

Александрова Надежда Анатольевна

ФГБОУ ВО Уральский государственный университет путей сообщения (УрГУПС),
Екатеринбург, Российская Федерация
ana1856@mail.ru

Методы и инструменты управления производительностью труда в организации

Аннотация. Производительность труда выступает одним из важнейших критериев эффективности управления и использования трудовых ресурсов любого предприятия. Поэтому всестороннее исследование данного показателя, методов и инструментов его повышения занимает важное место в информационном обеспечении и качестве управленческих решений любого предприятия. Представленная мною работа описывает возможные методы и инструменты, с помощью которых можно повлиять на управление производительностью труда. Особое внимание в работе уделяется важности поддержания и достижения высоких показателей производительности труда в организации. Роль производительности труда определяется тем, что именно её рост лежит в основе повышения эффективности общественного производства. Тема раскрыта на примере организации филиала ОАО «РЖД» Дирекции тяги, в основу положена общая характеристика, а так же финансово-экономические показатели деятельности Дирекции. Методической основой работы послужили теории и концепции повышения производительности труда. Координация в представленной работе обеспечивает взаимодействие всех структур системы управления производительностью труда, благодаря ей определяется единство отношений управляющей системы, а так же процессов производства. Методы управления производительностью, представленные в работе являются способом, который регулирует показатели производительности труда для достижения определенных целей. Показатели оценки финансово-экономического состояния филиала ОАО «РЖД» Дирекции тяги позволяют оценить и проанализировать общую эффективность деятельности организации. Они дают общую информацию каждого из факторов, оказавших влияние на изменение тех или иных показателей финансово-экономического положения субъекта хозяйствования. На основе показателей был сформулирован вывод о том, что на производительность труда большое влияние оказывает уровень развития рабочей силы. Чем выше профессиональная степень знаний и умений работников и больше стаж работы по специальности, тем меньше труда затрачивается на производство единицы продукции.

Ключевые слова: производительность труда; управление; методы производительности труда; инструменты производительности труда

Shitova Natalya Sergeevna

Ural State University of Railway Transport USURT,
Yekaterinburg, Russian Federation
natali.shitova.97@mail.ru

Alexandrova Nadezhda Anatolevna

Ural State University of Railway Transport USURT,
Yekaterinburg, Russian Federation
ana1856@mail.ru

Labor product management methods and tools in organization

Abstract. Labor productivity is one of the most important criteria for the effectiveness of management and the use of labor resources of any enterprise. Therefore, a comprehensive study of this indicator, methods and tools for increasing it occupies an important place in the information support and quality of management decisions of any enterprise. The work I have presented describes the possible methods and tools with which you can influence the management of labor productivity. Particular attention is paid to the importance of maintaining and achieving high levels of labor productivity in the organization. The role of labor productivity is determined by the fact that it is precisely its growth that underlies the increase in the efficiency of social production. The topic is disclosed by the example of the organization of a branch of JSC Russian Railways of the Traction Directorate, based on a general description, as well as financial and economic performance indicators of the Directorate. The methodological basis of the work was the theory and concept of increasing labor productivity. Coordination in the presented work ensures the interaction of all structures of the labor productivity management system, thanks to it the unity of relations of the managing system, as well as production processes, is determined. The performance management methods presented in the work are a way that regulates labor productivity indicators to achieve certain goals. The indicators for assessing the financial and economic condition of the Russian Railways branch of the Traction Directorate make it possible to evaluate and analyze the overall performance of the organization. They provide general information for each of the factors that influenced the change in certain indicators of the financial and economic situation of the business entity. Based on the indicators, it was concluded that labor productivity is greatly influenced by the level of development of the workforce. The higher the professional degree of knowledge and skills of workers and the longer the work experience in the specialty, the less labor is spent on the production of a unit of production.

Keywords: labor productivity; management; labor productivity methods; labor productivity tools

На сегодняшний день, в России тема производительности труда является одной из самых дискуссионных из аспекта экономики и вызывает массу споров и разногласий. Не редко заголовками общеэкономических, финансовых, бизнес журналов, а так же статей кадрового делопроизводства, становятся «Эффективность труда в России стала одной из самых низких в мире» (Газета «Новые известия»); «В России люди в рабочее время не работают» (Электронное периодическое издание «Ведомости») и так далее. Данное положение зависит от массы факторов, влияющих не только на экономику страны, но и на общественную политику в целом.

Производительность труда во многих странах зависит от главного, ведущего звена – национальной экономики, которая обеспечивает возможность занять активную, достойную позицию на мировом уровне. А для этого, естественно, необходимо иметь мощную экономическую базу в современных отраслях, которая обеспечит необходимый уровень производительности труда в каждом регионе страны.

Общественные государственные деятели в последнее время всё чаще поднимают вопрос о повышении производительности труда, так как это напрямую связано с будущим Российской Федерации. Данные показатели неплохи среди стран Содружества независимых государств, однако, от ряда западных стран значительно отстают. И всё же, производительность на предприятиях в России держит необходимый уровень.

Производительностью труда в организации называют такой показатель, с помощью которого можно оценить работу персонала. Естественно, данный показатель должен быть достаточно высоким, чтоб затраты на выпускаемую продукцию были минимальными. В данном случае, речь идет о труде как о целесообразной деятельности работников, нацеленной на достижение определённой цели организации и необходимого производственного эффекта.

Попробуем разобраться в данных понятиях подробнее. Так как процесс труда всегда происходит во времени, то рабочее время является мерой затрат труда. Отсюда следует, что результатом процесса труда будет выступать определенное количество созданного в данном процессе продукта.

Для того, что чтобы установить эффективность того или иного процесса труда, необходимо сравнить произведенное в данном процессе количество продукции с затратами рабочего времени. Именно количество продукции, созданной при полученных затратах рабочего времени, является показателем производительности труда.

Метод управления производительностью тесно связан со стилем управления организацией, что подразумевает взаимоотношение между руководителем и сотрудниками предприятия.

Основываясь на базовых теориях управления, выделяют три метода по отношению к стилям управления производительностью труда: административный, экономический и социально-психологический.

Административный метод управления в большей степени направлен на такие мотивы поведения, которые требуют урегулирования трудовой дисциплины, создают чувство ответственности, долга, желания проработать в данной организации как можно больше и тому подобное. Для данного метода характерно прямое целенаправленное воздействие субъекта на объект управления. А так же он включает такие способы воздействия как: организационно-стабилизирующие, к ним относятся законы, уставы, правила, нормы и так далее; распорядительные, это приказы и распоряжения; и дисциплинарные – установление и реализация форм ответственности. Данный метод относится к способу прямого воздействия.

Экономический метод носит неявный характер. Так как довольно сложно определить возможность силы и воздействия на конечный результат. При внедрении новых мероприятий он помогает экономически обосновать данный проект, а именно, рассчитать риски и возможности проводимой операции, выявить наиболее оптимальный и экономически выгодный вариант, распределить вложенные средства. Данный метод основан на использовании экономического механизма.

Социально-психологический метод основан на взаимоотношениях и психологическом воздействии. С помощью представленного метода выявляются ценностные ориентации людей через их мотивы, нормы поведения, а так же вовлеченность в рабочий процесс.

Измерение производительности труда организации предполагает, что объём выполненной работы будет измеряться в нормо-часах. Это основной анализ процесса работы, а так же регулирование индекса выработки.

Продуктивность организационной системы в общем виде определяется как: выпуск продукции деленое на затраты. Выглядит данная формула так:

$$P=V/I, (1). \text{ Где}$$

P- производительность;

V- объем выпускаемой продукции или услуг за определенный промежуток времени в натуральных, стоимостных или других измерителях;

I-затраты ресурсов, соответствующие данному объему продукции.

Для целостного представления системы измерения производительности труда организации необходимо рассмотреть её основные элементы. (Рисунок1)



Рисунок 1 Основные элементы измерения производительности труда

Выработка продукции (В) – показатель производительности труда, который измеряется количеством продукции, объемом работ или услуг, производимым работником за единицу времени.

В общем виде показатель выработки выражается отношением объема произведенного продукта или услуг за определенный промежуток времени работы к затратам труда (Т) за этот же период.

$V=O/T$, (2), где

V – показатель производительности труда, который измеряется количеством продукции, объемом работ или услуг, производимым работником за единицу времени;

O – объем работы в единицу времени;

T – затраты труда.

Трудоемкость (t) – показатель производительности труда, который измеряется рабочим временем на производство единицы продукции или работы. Данный показатель представляет отношение затрат труда на производство продукта или услуг за некоторый промежуток времени работы к объему произведенной продукции:

$t= T/O$, (3), где

t – показатель производительности труда, который измеряется рабочим временем на производство единицы продукции или работы;

O – объем работы в единицу времени;

T – затраты труда.

По отношению к показателю выработки трудоёмкость является обратной величиной. Именно поэтому выработку называют прямым, а трудоёмкость – обратным показателем производительности труда.

В основе примера исследования лежит организация филиала ОАО «РЖД» Дирекции тяги.

Свердловская дирекция тяги – это структурное подразделение в составе Дирекции тяги ОАО «РЖД». Управление находится в городе Екатеринбург.

Показатели оценки финансово-экономического состояния хозяйствующего субъекта позволяют оценить и проанализировать общую эффективность деятельности организации. Они дают общую информацию каждого из факторов, оказавших влияние на изменение тех или иных показателей финансово-экономического положения субъекта хозяйствования.

Рассмотрим финансово-экономические показатели деятельности Дирекции.

Таблица 1. Расходы на перевозках

Наименование показателей	Единицы измерения	2018 год	2019 год	Изменения	
				+/-	%
Эксплуатационные расходы, в том числе:	млн. руб.	129,1	143,5	14,4	11
- расходы на оплату труда	млн. руб.	31,4	34,2	2,8	9
- отчисления на социальные нужды	млн. руб.	9,5	10,1	0,6	6
Материальные затраты всего:	млн. руб.	85,7	96,2	10,5	12
- материалы	млн. руб.	1,4	1,5	0,1	7
- топливо	млн. руб.	15,2	15,3	0,1	1
- электроэнергия	млн. руб.	67,4	77,4	10	15
- прочие материальные	млн. руб.	1,7	2,0	0,3	18
Амортизация	млн. руб.	0,3	0,2	-0,1	-33
Прочие	млн. руб.	2,3	2,8	0,5	22
Себестоимость перевозок	коп/10 ткм брутто	19247,14	20306,58	1059,44	5,5

Таблица 2. Прочие продажи

Наименование показателей	Единицы измерения	2018го д	2019 год	Изменения	
				+/-	%
Доходы	млн. руб.	218,2	230,0	11,8	5
Расходы, в том числе:	млн. руб.	88,0	91,9	3,9	4
Расходы на оплату труда	млн. руб.	52,4	53,4	1	2
Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	11,8	15,2	3,4	29
Материальные затраты всего, из них:	млн. руб.	18,4	17,9	-0,5	-3
- материалы	млн. руб.	0,8	1,5	0,7	87,5
- топливо	млн. руб.	3,1	0,6	-2,5	-81
- электроэнергия	млн. руб.	13,3	13,7	0,4	3
- прочие материальные	млн. руб.	1,2	2,1	0,9	75
Амортизация	млн. руб.	1,9	0,3	-1,6	-84
Прочие	млн. руб.	3,5	5,1	1,6	46
Прибыль от прочих видов деятельности, в том числе:	млн. руб.	130,2	138,1	7,9	6
- от аренды подвижного состава в дальнем следовании	млн. руб.	134,3	138,2	3,9	3
- от аренды подвижного состава в пригородном сообщении	млн. руб.	-4,1	-0,2	3,9	95
Рентабельность	%	148 %	150 %	2	1,4

Таблица 3. Дебиторская и кредиторская задолженности

Наименование показателей	Единицы измерения	2018 год	2019 год	Изменения	
				+/-	%
Кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками	млн. руб.	2,4	2,9	0,5	21
Период оборота дебиторской задолженности по продажам	Дни	8	8	0	0
Период оборота кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками	Дни	24	24	0	0

Таблица 4. Заработная плата

Наименование показателей	Единицы измерения	2018 год	2019 год	Изменения	
				+/-	%
ФОТ всего на перевозках	млн. руб.	30,1	32,4	2,3	8
ФОТ списочный на прочих видах деятельности	млн. руб.	49,4	50,7	1,3	3
Среднемесячная заработная плата работников, в т.ч.:	руб.	51 673	55 946	4 273	8
- на перевозках	руб.	47 823	53 589	5 766	12
- на прочих видах деятельности	руб.	54 335	57 724	3 389	6
Рост реальной заработной платы	%	95,86	103,1	7,24	8

На основании данных из Таблиц следует:

– фонд оплаты труда, в 2019 г., на перевозках увеличился на 7,6 % по сравнению с 2018 г.;

– среднемесячная заработная плата работников увеличилась 8,3 % и составляет 55 946 руб.; при этом рост реальной заработной платы составил 7,6 %;

– возросли эксплуатационные расходы, материальные затраты, себестоимость перевозок на 11,2 %, 12,3 % и 5,5 % соответственно;

– в прочих продажах произошло увеличение следующих показателей: доходы – 5,4 %, расходы – 4,4 %, рентабельность – 1,4 %; прибыль от прочих видов деятельности – 6,1 %;

– кредиторская задолженность Дирекции возросла на 20,8 % и составила 2,9 млн руб.

Эффективность производительности труда дирекции тяги – перевозка максимального количества грузов и пассажиров с минимальными затратами. Для того чтобы это реализовать, различным подразделениям Дирекции сформирован ряд функций, обязательные для исполнения.

Функции управленческого подразделения – принимают решения, оценивают качество, контролируют сроки выполнения.

Функции экономического подразделения – анализ деятельности предприятия в целом и разработка схем действий; сбор, обработка, оценка первичной экономической информации.

Функции производственного подразделения – выработка, подготовка оформление решений управленческого подразделения.

Планирование объемных и качественных показателей работы осуществляется отдельно по грузовым и пассажирским перевозкам в дальнем следовании. Грузооборот (тонно-километры брутто по сети железных дорог) рассчитывается в детализации по железным дорогам и видам тяги. Среднесуточная производительность локомотива рабочего парка в грузовом движении, средний вес грузового поезда, участковая скорость рассчитываются на плановый период региональными дирекциями управления движением и согласовываются с начальниками железных дорог.

Потребность в эксплуатируемом парке локомотивов в грузовом и маневровом движении в тяговых и конструктивных единицах рассчитывают региональные дирекции управления движением, согласовывают её с начальниками железных дорог, на территории которых они находятся, и направляют в Центральную Дирекцию (ЦД), которая сводную потребность в эксплуатируемом парке в грузовом и маневровом движении передает в Дирекцию тяги.

Для разработки рекомендаций по повышению производительности труда ОАО «РЖД» Дирекции тяги был произведен SWOT – анализ.

SWOT-анализ позволяет произвести комплексное тестирование маркетинговой среды для осуществления выбранной стратегии, согласно целям собственника, бюджету и наличию материальных и человеческих ресурсов. Также он определяет границы её применимости и условия перехода на другие стратегии (Рисунок2).



Рисунок 2. SWOT-анализ Дирекции тяги

Сильными сторонами Дирекции тяги как субъекта транспортной отрасли РФ ОАО «РЖД», которые будут способствовать успешному развитию на российском рынке транспортных услуг, являются:

1. профессиональный кадровый ресурс;
2. стабильность финансового положения;
3. применение прогрессивных технологий;
4. статус крупнейшего холдинга России.

У Дирекции тяги есть все возможности для достижения поставленных целей.

Среди таких возможностей:

1. рост рынка транспортных услуг;
2. развитие технологий ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации);
3. развитие партнерских отношений с компаниями – перевозчиками грузов;

Анализ проблем в сфере деятельности Дирекции тяги позволил выявить следующие ключевые моменты, являющиеся критическими для дальнейшего социально-экономического роста компании:

- необходимость развития работников;
- сложности управления: многочисленность кадров и отсутствие единой политики;
- изношенность ОПФ (основных производственных фондов) и транспортной инфраструктуры;
- необходимость повышения безопасности функционирования железнодорожного транспорта;

– недостаточность инвестиционных ресурсов, а так же низкая заинтересованность кадров.

Главными направлениями данных рекомендаций по повышению производительности труда в организации ОАО «РЖД» Дирекции тяги будут повышение уровня развития сотрудников, а также организация нематериального стимулирования.

Первое направление – индивидуальный план развития сотрудников, – это перечень мероприятий, с целью повышения эффективности работы работников и их профессиональный рост. Данная рекомендация так же является элементом нематериальной мотивации; повышает лояльность и качество выполняемой работы.

В связи с этим составляется карта развивающих действий. Предполагаемое время осуществления данного действия – 1 год.

Карта развивающих действий помогает реализовать несколько задач:

- позволяет сотруднику целенаправленно развиваться;
- координирует рабочие цели и задачи развития;
- предоставляет возможность контроля и самоконтроля за развитием;
- переводит общие и конкретные идеи по саморазвитию на уровень конкретных действий;
- позволяет проанализировать свои сильные и слабые стороны.

Заинтересованность персонала будет вызвана реализацией внутрикорпоративных мероприятий. За счет сближения работников, создания благоприятного климата, формирования психологического комфорта сотрудников, возникает удовлетворённость не только на социальном уровне, а так же повышается уровень производительности.

Библиографический список

Борзыгина Е. блог по теме: «Самостоятельного индивидуального плана развития» на сайте «TopCareer» [Электронный ресурс] // Topcareer: [веб-сайт].URL: <https://top-career.ru/personal-development-plan> (дата обращения: 10.05.2020).

Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Экономика управления персоналом : учеб.пособие. Екатеринбург : УрГУПС, 2016. 142 с.

Гришко М.Д. «В России люди в рабочее время не работают» [Электронный ресурс] // Ведомости: [веб-сайт].URL: <https://www.vedomosti.ru> (дата обращения: 10.05.2020).

Данилина М. Г. Основы планирования на предприятии. Ч. 2: Курс лекций для студентов экономических специальностей, бакалавров и магистров по направлениям «Экономика», «Менеджмент» и «Торговое дело». – М.: МГУПС (МИИТ), 2015. 161 с.

Дроздова Е М. Подходы к определению и оценке трудового потенциала // Дискуссия. 2012. № 5. С.34–37.

Инструкция по охране труда для экономиста ИОТ 024 2015 [Электронный ресурс] // Руководство, инструкция по применению: [веб-сайт].URL: <http://rykovodstvo.ru/exspl/6093/index.html>. (дата обращения: 10.05.2020).

Кручинецкий С. «Executive.ru» [Электронный ресурс] // Executive.ru : [веб-сайт].URL: <https://www.executive.ru/wiki/index.php/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%BB%D0%B8%D0%B7> (дата обращения: 10.05.2020).

Куприянов Е., Шляпкин Р. блог по теме: «Как составить ИПР. Часть 2» на сайте «Formatta» [Электронный ресурс] // Formatta: [веб-сайт].URL: <https://formatta.ru/blog/kak-sostavit-ipr-2/> (дата обращения: 10.05.2020 г.).

Летучий Р. С. [Электронный ресурс] // Новые известия: [веб-сайт].URL: <https://newizv.ru/news/> Новые известия – «Эффективность труда в России стала одной из самых низких в мире» 2018 г. (дата обращения: 10.05.2020).

Положение о дирекции тяги – филиале открытого акционерного общества «Российские железные дороги». В ред. Приказа ОАО «РЖД» от 30.06.2011 № 91 и Распоряжений ОАО «РЖД» от 28.03.2012 № 604р, от 07.09.2012 № 1799 р.

Производственно-экономические показатели работы Дирекции тяги «Эксплуатационного локомотивного депо Свердловск-Пассажирский ТЧЭ-6» / Унифицированный отчет 2018–2019 год.

Создание комплексной информационно-управляющей системы дирекции тяги (ИУС ЦТ). Утверждено первым вице-президент ОАО «РЖД» В. Н. Морозов 08.02.2013 № 40.