Введение. 2

Что же такое производительность? 3

Управление производительностью 4

Планирование и производительность. 5

Задачи и цели, ориентированные на производительность. 5

Перспективное планирование по критерию производительности. 6

Комплексное планирование производительности. 7

Организация и производительность. 7

Технология. 8

Проектирование работ. 8

Структура организации. 9

Ответственность. 11

Мотивация и производительность. 11

Качество трудовой жизни. 11

Оплата труда и продвижение по службе. 12

Человеческий фактор в условиях высоких технологий: гуманизация технологии. 14

Контроль производительности. 14

Контроль качества. 15

Заключение. 17

Список литературы. 18

## Введение.

В настоящее время термин, как и понятие производительность используется повсеместно. Его можно встретить в заглавиях многих книг и статей. Тема повышения производительности доминирует на многих профессиональных совещаниях. Представители все большего числа дисциплин стремяся понять, что такое производительность,как ее повысить, как улучшить перспективы в этой области. Экономисты, политические деятели, инженеры, технологи, строители, статистики, специалисты по контролю качества, консультанты по вопросам управления, диетологи, менеджеры всех типов и различных организаций, а также многие другие уделяют производительности все большее и большее внимание.

Цель настоящей работы охарактеризовать понятие производительности, проблемы управления производительностью в современной организации.

## Что же такое производительность?

**Производительность** — это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность. Ресторан, который готовит гамбургеры по себестоимости 60 центов и продает и по цене 1 долл. за штуку, имеет производительность выше, чем ресторан, который готовит такие же гамбургеры по себестоимости 80 центов и продает их по цене 1 долл. за штуку. Точно так же и больница со стоимостью койко-дня 100 долл. является более производительной, чем больница, которая оказывает медицинскую помощь такого же уровня и качества при стоимости койко-дня 125 долл. Отдел маркетинга который увеличивает объем реализации товара и повышает прибыль, не затрачивая при этом дополнительных средств, повышает этим самым свою производительность, точно так же как и сборочная бригада, когда она увеличивает выпуск продукции за час работы и при этом делает это без дефектов. Если же при увеличении объема выпускаемой продукции она имеет более низкое качество, мы говорим о снижении производительности. То же самое справедливо, если количество дефектов будет высоким. Таким образом, ключевой составляющей производительности является качество.

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Потенциальный потребитель, у которого есть свобода вы6ора естественно, предпочтет продукцию более производительной организации потому, что она имеет более высокую ценность. Больший объем продаж дает более производительной организации больше денег для того, чтобы вложить их в ресурсы, включая лучшие заводы, лучшее оборудование, лучшую технологию, что может и в дальнейшем способствовать повышению производительности. Если разрыв становится большим, то менее производительные организации в конечном итоге потерпят крах. Именно это и произошло с корпорацией ресторанов "Уэтсон", продающих недорогие гамбургеры, которая не смогла состязаться с чрезвычайно высоким уровнем производительности компаний «МакДональдс» и «Бюргер Кинг».

До совсем недавнего времени американская производительность была самой высокой в мире в области как промышленности, так и работы учреждений,благодаря высокой производительности в промышленности Соединенные Штаты экс­портировали гораздо больше, чем ввозили. Производительность деятельности правительства обеспечивала низкий уровень инфляции, и американцы получали со стороны государства больше услуг за меньшее количество долларов, полученных правительством в виде налога, чем в любой другой стране. А теперь такие, страны, как Япония, увеличили свою производительность в промышленности до такого уровня, что сумели захватить крупную долю рынка автомобилей и электроники в США, несмотря на высокие протекционистские налоги на импорт. Впервые за свою историю американцы начали бунтовать против увеличения налогов, потому что они почувствовали, что из-за низкой эффективности государственных органов они получают слишком мало от правительства, а платят за это слишком много. Снижающаяся производительность, несмотря на серьезные успехи в технике, стала серьезнейшей проблемой и в Америке, и в Европе.[1]

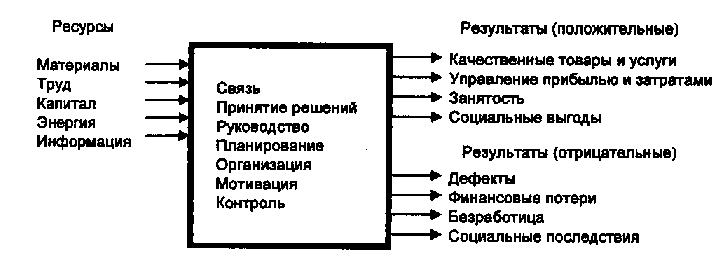
Серьезность последствий снижения производительности подчеркивается воз­растающей конкуренцией, которая начинает носить поистине глобальный харак­тер. С каждым годом успехи в развитии техники делают наш мир как бы меньшим по размерам, а политические факторы делают все более трудным рассмотрение его как укрытия, защиты интересов местного бизнеса от внешней конкуренции. Когда "Дженерал Моторс" теряет клиента, уступая его "Крайслеру", американцы в целом от этого не страдают. Когда клиент покупает автомашину "Датсун" или "Тойота", уменьшается количество рабочих мест, сокращается количество денег в форме налоговых поступлений. Не будет преувеличением сказать, что выживание амери­канской индустрии и, следовательно, страны зависит от повышения производи­тельности общественных и частных организаций.

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций, какие методы получения продукции будут использованы в организа­ции, какие формы стимулирования будут применяться в организации, для того чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности. Через разрабо­танную политику организации, через личный пример руководители задают тон в организации, определяют, будет ли в своей работе организация ориентирована на качество и на потребителей или останется к ним безразличной, вялой.

## Управление производительностью

Управление по критерию производительности, это то же самое, что и эффективное управление в любом другом контексте. Обеспечение стабильно высокой производительности касается всех функций сис­темы управления и всех связующих процессов — коммуникаций, принятия реше­ний и обеспечения лидерства. Наиболее важным для руководителей является осоз­нание концепции тесной взаимосвязи всех этих процессов и зависимости опти­мального решения от конкретной ситуации.

На рисунке производительность показана с точки зрения системного подхо­да. Здесь видно, что на производительность влияют многочисленные факторы, действующие как во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе. Поскольку все эти факторы влияют и Друг на друга, то можно сказать, что ясных, абсолютных путей к повышению производительности не существует. Многие попытки повышения производительности провалились именно потому, что ру­ководители не предвидели возможных результатов предпринятых ими усилий. Модель, представленная в данной главе, указывает пути повышения производи­тельности, которые американские менеджеры либо проглядели, либо недооце­нили. Один из этих путей связан с зависимостью между качеством и производи­тельностью.



### Планирование и производительность.

Один из наиболее важных уроков японского успеха заключается втом, чтоневозможнодобиться устойчивой высокой производительности труда при спонтанной, импульсивной реакции на любые возникающие проблемы. Руководство должно обеспечивать производительность посредством процесса планирования. Не имея конкретных целей по производи­тельности, невозможно определить, является ли достигнутая производительность высокой или низкой. Цели служат ориентирами при решении вопроса о том, какая работа повышает общую производительность, а какая мешает ее росту. Это помогает членам организации координировать их усилия, что само по себе является одним из важнейших факторов обеспечения производительности организации. Именно поэтому Риггз и Феликс пишут заглавными буквами:

"ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ЕСТЬ МЕРА ТОГО, КАК РАСПОРЯЖАЮТСЯ КОНКРЕТНЫМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ. ВЫРАЖЕННЫХ ЧЕРЕЗ КОЛИЧЕСТВО И КАЧЕСТВО"»[2]

### Задачи и цели, ориентированные на производительность.

В отличие от многих американских предприятий на японских редко определяют свои задачи в терминах прибыли. Эта концепция не является ни новой, ни исключительно японской. Еще задолго до того, как в американском бизнесе слово "производительность" (низкая) стало соседствовать со словом "кризис", Питер Друкер отметил, что 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.

Ко­гда американский бизнес формулирует цели в области производительности, он почти всегда устанавливает слишком короткие временные рамки. Конкрегние ме­роприятие должно дать результат через квартал или в течение года. Японцы же, наоборот, всегда ставят перспективные цели. Они часто делают капиталовложения в научно-исследовательские работы и программы повышения производительности труда, результаты которых могут сказаться через пять — десять лет. У них хорошо идут дела сейчас, может быть, частично и потому, что будущее, как это бывает, уже настало.

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 также 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**.**

Крупные организации, чтобы обеспечить стабильную производительность в течение многих лет, должны формулировать свою задачу, широко ориентируясь на будущее. Раньше мы приводили объяснение падения крупной корпорации "Пенн Сентрал" приверженностью концепции, что ее дело — это железные дороги, я не транспорт в целом. Она связала свою судьбу с техникой, идущей к закату и по зна­чению, и по эффективности. Хорошим примером формулировки своей задачи может служить корпорация "Ксерокс", которая в 1981 г. заявила, что ее дело — автоматизация конторского труда, хотя 95% ее продаж в тот момент приходилось все еще на копировальные машины.

К счастью для Америки, все большее количество лидеров бизнеса осознают порочность ориентации на немедленную прибыльность и понимают необходимость учета длительной перспективы. При опросе, охватившем почти 1000 руководителей высшего эшелона, проведенном фирмой «Хейдрик энд Смагглз», занимающейся исследованиями проблем управления, 76% респондентов сказали, что значение краткосрочных финансовых целей преувеличено до опасной черты.

### Комплексное планирование производительности.

Необходимость учета долгосрочной перспективы пронизывает весь процесс планирования сверху дони­зу. 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.

Формализованное планирование производительности прослеживается во всем процессе управления. Оно мотивирует людей на такую работу, которая способст­вует росту производительности, разъясняя, чего же добивается организация, и закладывает базис для того, чтобы увязать вознаграждение за труд с его производи­тельностью. Естественно, что планы по развитию производительности одновре­менно являются и основой для контроля за ней.[6]

## Организация и производительность.

Организационный процесс является средством, при помощи которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, технологию, информацию и людей для достижения поставлен­ных целей. Эффективная организация обеспечивает оптимальное использование ресурсов, минимизирует потери производительности из-за неразберихи в распре­делении ответственности, нарушения взаимодействия подразделений и сбоев в коммуникационных каналах. Именно организационные процессы исторически привели к наиболее важным достижениям в развитии производительности. Кон­цепция специализации и разделения труда привела к такому повышению эффек­тивности производства, которое изменило саму природу нашего общества и миро­вой баланс сил. Но американские менеджеры должны понять, что концепция специализации и разделения труда теперь уже не нова и ею владеют не только промышленно развитые страны.

Наиболее непосредственно с производительностью связаны такие элементы организации, как технология, проектирование работ и структура.

### Технология.

Хотя мы постоянно подчеркиваем необходимость комплексного подхода к повышению производительности, тем не менее важно отметить, что технология является тем фактором, который на сегодня оказывает наибольшее воздействие на производительность. Ярким примером, который мы уже приводи­ли, является то, что за год-два после пуска сборочного конвейера Форд полностью овладел автомобильным рынком за счет резкого снижения стоимости автомашин. Сегодня американские и зарубеж­ные производители, использующие автоматизированные заводы, робототехнику, автоматизированные системы проектирования, захватывают все большую долю автомобильных рынков просто в силу того, что они производят товары более вы­сокого качества по более низким ценам, чем традиционные заводы. Внедрение компьютерной технологии в конторскую работу будет, видимо, иметь большее по­ложительное воздействие на производительность конторских служащих, чем все другие факторы, вместе взятые.

Может ли технология повысить производительность труда или не может, не вызывает никакого сомнения. 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. Когда английская угольная промышлен­ность попыталась увеличить производительность за счет новой технологии, рабочие почувствовали такое недовольство своей новой рабо­той, что производительность фактически упала. Чтобы быть уверенным, что технология действительно приведет к росту производительности, руководство должно сбалансировать требования технологии с потребностями применяющих ее людей.

### Проектирование работ.

Как и технология, правильно спроектированная работа является одним из важнейших факторов роста производительности. Инженеры по организации производства и специалисты по организации труда стали пользо­ваться большим спросом после того, как школа научного управления способство­вала резкому росту производительности путем систематического анализа и проек­тирования работ. В некоторых случаях фактор проектирования работ оказался дажеболее важным, чем фактор технологии**.**НоАдам Смит, который своим ярким опи­санием процесса производства булавок популяризировал разделение труда, несо­мненно пришел бы в замешательство от того, как мы специализировали труд до точки снижения доходов от такой специализации. Даже административная работа стала столь фрагментарной и раздробленной, что основная позиция служащих в настоящее время такова: "Это не входит в мои обязанности, пусть кто-нибудь другой позаботится об этом". В результате подразделения не сливаются в единую эффективную и экономичную организацию.[6]

Росту производительности способствуют эффективно спроектированные рабо­ты, отвечающие также и потребностям производственных рабочих. В силу соци­альных изменений современные рабочие хуже относятся к простым, узко специа­лизированным заданиям, чем рабочие времен Фредерика Тейлора. Нынешняя тенденция состоит в создании более гибких заданий и правил работы. Это озна­чает, что даже те методы, которые зарекомендовали себя в течение десятилетий, сейчас могут оказаться не самыми производительными. Так, например, концепция "научного управления" Тейлора, при специализации труда предусматривавшая разделение задания на самые простые операции, привела к созданию сборочного конвейера и способствовала тому, что американская промышленность стала в первой половине века самой эффективной в мире. Даже организованные в проф­союзы рабочие согласились с руководством в вопросе о выгодности специализа­ции. Но сегодня, как можно видеть из одного отчета:

***«***Оба лагеря [и руководство, и рабочие] поносят тейлоризм. По теории научного управления, ~ говорит Сэм Каменз, помощник председателя профсоюза "Юнайтад Стил Уоркерз", - нанима­тель говорит рабочему: "Вот единственное, что ты должен делать. Это единственное, чему мы собираемся тебя научить и за что будем платить". Ясно, что все это совершенна устарело».[12]

Более гибко спроектированные работы могут принести значительные выгоды в плане повышения производительности труда. Некоторым американским компани­ям это дает возможность снова восстановить свою конкурентоспособность на ми­ровом рынке. В одном из отчетов сказано:

«Изменения в резиновой промышленности могут поднять производительность на 10%, - гово­рит Уильям К. Русак, вице-президент по связям с профсоюзами в 'Файерстоун Таер энд Раббар Ко"— На нефтеперегонных заводах изменения правил работы увеличили выпуск продукции на одного рабочего на 10-15%. "Джонс энд Логлин Стил Корпорейшн" сократила затраты труда в человеко-часах на тонну стали за пять лет с В до 3.5 ч».[11]

### Структура организации.

Значение структуры организации для ее производи­тельностибыло осознано позже, чем влияние организациитруда. Структура опре­деляет взаимоотношения между руководством и подчиненными на всех уровнях организации и между основными ее структурными подразделениями. Самое непо­средственное влияние структура оказывает на производительность через отноше­ние численности административно-управленческого персонала к численности ос­тальных работников. Административный состав представляет собой значительный затратный фактор. Если организация может обойтись меньшим числом управ­ляющих без ущерба для своей деятельности, ясно, что ее производительность бу­дет выше. Сокращение численности управленческого аппарата среднего звена на 40% в корпорации "Крайслер" при Ли Якокке, несомненно, явилось одной из ос­новных причин роста ее прибылей. При анализе причин высокой производитель­ности в японской автомобильной промышленности весьма важно отметить, что у них имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11-12 уровнями управления в американском автомобилестроении. Одна из причин недавнего роста производительности заключается и в том, что американские корпорации довольно сильно "похудели". Численность занятых в 500 крупнейших корпорациях из спи­ска, публикуемого в "Форчун", на конец 1985 г. сократилась на 2,2 млн. человек по сравнению с началом 1980 г.[5]

Структура организации воздействует на ее производительность и другим, не столь явным образом. Как уже отмечалось в предыдущих главах, исследования показывают, что некоторые группы работников, например специалисты и ученые, отрицательно реагируют на жесткие структуры с высокой степенью администри­рования. В таких структурах они обычно недовольны своей работой и уровень результативности их труда ниже. К тому же организации с менее централизован­ной структурой быстрее реализуют необходимые изменения. В нынешней дина­мичной среде высоких технологий те организации, структура которых способст­вует развитию творческих начал, иногда могут получить значительные преиму­щества в конкурентной борьбе. Своевременно выйти первым на рынок, например, с современным компьютером — это значит резко увеличить доходную составляю­щую в формуле расчета производительности.

Вместе с тем в ряде случаев высокоцентрализованная структура может оказать­ся эффективнее. История, например, доказала, что применительно к крупномас­штабным военным операциям такой подход является наиболее целесообразным. Минимизируя сбои в коммуникациях, максимизируя точность ответной реакции на управляющие воздействия, можно скоординировать действия многих тысяч людей.

Экономический спад конца 70-х годов заставил многих внимательно присмот­реться к размеру подразделений в структурах своих организаций. Недавние ис­следования практики управления в преуспевающих американских компаниях показали, что они содержат небольшой центральный управленческий аппарат, чтобы "избежать бюрократизма"12. Петере и Уотермен отмечают, что компании с хорошей постановкой дела управления, даже те, численность которых составляет 35—55 тыс. человек, редко имеют центральный управленческий аппарат числен­ностью более 100 человек. Вот что они пишут по этому поводу:

«Нам сказали, что качественные вещи создают умельцы, для чего обычно нужны небольшие предприятия. С другой стороны, экономичное производство лучше реализуется на крупных предприятиях, где проявляется фактор "масштаба производства". Правда, в наиболее пре­успевающих компаниях дело обстоит совершвнно иначе. — там почти во всех случаях все то, что невелико по размеру, прекрасно. Небольшое производство оказывается наиболее эффек­тивным. Активные, заинтересованные, работающие с высокой производительностью работ­ники этих производств в полном взаимопонимании (и конкурируя) со своим руководством снова и снова обходят по производительности труда рабочих крупных производств. Это наблю­дается и на заводах, и в проектных группах, и в отделениях фирм во всей корпорации, т. е. мы обнаружили, что в основных вопросах здесь нет никаких противоречий. Такие выражения, как "небольшое предприятие", "качество", "заинтересованность", "самостоятельность", "про­изводительность", относятся именно к этой стороне явления. В конечном счете вопросы за­трат и экономической эффективности зависят от того внимания, которое уделяется качеству, рационализаторству, заинтересованности, участию в труде и причастности к его результатам, вниманию к решению внешних проблем в интересах потребителей. Вопросы обеспечения стабильного дохода являются первостепенными. Но как только дело пошло, обеспечение экономической эффективности и сдерживание затрат становятся вполне достижимой парал­лельной цепью».[7]

### Ответственность.

Опыт показывает, что, если руководство хочет, чтобы органи­зация чего-то добилась оно должно возложить ответственность за выполнение за­дачи на конкретного человека или на какое-либо подразделение и делегировать им соответствующие полномочия. Все больше и больше организаций, озабоченных вопросами производительности, создают временные и постоянные специальные подразделения, ответственные за повышение производительности труда, куда включаются представители различных уровней и отделов организации. Неболь­шие группы работают быстрее и эффективнее, чем крупные объединения людей. Включение в такие труппы представителей различных уровней и подразделений позволяет получить более широкую информацию и собрать больше идей по воз­можным решениям проблемы, укрепляет взаимодействие подразделений, облегчает в дальнейшем налаживание сотрудничества между ними при проведении решений в жизнь. Полномочия, делегированные любому лицу или группе, отвечающей за развитие производительности, должны включать и право тратить деньги. Специ­альные фонды и деньги на реализацию решений должны быть выделены группе на этапе планирования без последующих сокращений ассигнований в ходе контроля за ее работой.[4]

## Мотивация и производительность.

### Качество трудовой жизни.

Мы уже отмечали, что весьма частопренебрежение вопросами отношения работников к вводимым но­вовведениям или технологии, к вопросу развития трудовых ресурсов организации является основной причиной низкой производительности труда и экономической эффективности. Есть определенная связь между качеством продук­ции, производительностью труда и качеством трудовой жизни. Петере и Уотермен установили, что общей чертой всех американских компаний с хорошей постанов­кой дела управления является "абсолютно ясная ориентация на людей". Уильяы Оучи, Ричард Паскаль и Энтони Атос пришли к такому же заключению. По Оучи, такие процветающие американские компании, как «Ай Би Эм», «Истман Кодак», «Проктер энд Гэмбл», «Xьюлетт Паккард», в основу своего подхода к вопросам управления положили теорию "Зет". Она включает такие принципы, как:

1. отказ от политики увольнений;
2. участие и руководства, и работников в принятии решений, касающихся их работы;
3. программы служебной карьеры, предусматривающие ротацию кадров по различным функциональным областям компании, а не продвижение только в одной, специализированной функциональ­ной области;
4. явная озабоченность и нацеленность на обеспечение благосостоя­ния всех работников.

Роберт Петчин, директор программы по повышению производительности тру­да в компании "Нортроп", утверждает, что сегодня работник гораздо более высоко образован, чем в прошлом, и он действительно стремится к участию в делах орга­низации. По мнению Петчина, авторитарный управленческий подход к сего­дняшнему работнику, любознательному и не желающему принимать того, что ему не объясняют, является неэффективным. Эти взгляды компания "Нортроп" реализовала на своем заводе в Калифорнии, который выпускает истребители "Тайгерстарк". Здесь инженеры временно трудятся на сборочном конвейере. Устранение таким способом барьеров между инженерами и производственными рабочими позволяет решать возникающие проблемы гораздо быстрее. В резуль­тате, например, на второй истребитель было затрачено на 30% меньше рабочего времени, чем на первый, а третий истребитель был выпущен без единого дефекта в сборке фюзеляжа.[6]

### Оплата труда и продвижение по службе.

Дополнительные льготы и качест­во жизни рабочих играют важную роль в создании климата, способствующего рос­ту производительности. Вместе с тем традиционные факторы мотивации труда в организациях — оплата труда и продвижение по службе — по-прежнему оказыва­ют доминирующее влияние на производительность. Для того чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработ­ную плату и продвижение по службе с показателями производительности труда, а не с разовым выпуском продукции.

Это требует последовательного осуществления такого принципа на всех уровнях организации. Необходимо создать объективные оценки производительности и средства контроля степени соответствия производительности установленным мер­кам как основы для принятия решений о поощрениях. Руководству необходимо создать такую систему вознаграждений, которая бы не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных резуль­татах. Особенно это относится к вознаграждениям высшего эшелона управления. Экономист Лестер Туроу говорит: 'Кто из высших администраторов будет смот­реть в перспективу, если это ведет к уменьшению его собственного дохода? Только святой. Но святых ведь очень немного".

Риггз и Феликс предлагают следующим образом изменить условия работы, что­бы содействовать развитию производительности:

*"Зарплата может действовать как фактор, дестимулирующий развитие произво­дительности труда. Медленная работа часто вознаграждается оплатой сверхуроч­ных. Отделы, допустившие перерасход своей сметы в этом году, могут надеяться на увеличение сметы на будущий год. Зарплата руководителя строительства небоскре­ба будет выше, если он наймет больше рабочих, чем ему фактически нужно. Сам факт более крупных затрат времени или долларов не является автоматическим индикатором выполнения большего объема работ, хотя схемы оплаты труда часто исходят именно из этих предположений.*

*Линия поведения должна заключаться в том, чтобы поощрять то, что способст­вует росту производительности. Если продукция выходит за ворота в удовлетвори­тельном темпе, но при этом материальные затраты пугающе высоки, не нужно быть гением для того, чтобы сосредоточить внимание на снижении расхода материалов. Но негибкие, жесткие программы стимулирования могут по-прежнему вознаграж­дать при этом только за более высокий выпуск продукции.*

*Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными действиями. Если добиться этого, то все будет сделано. Например, если рабочий не прогуливал и не опаздывал на работу в течение месяца, онучаствует в ежемесячной лотерее с выиг­рышами в 100 долл.*

*Своевременность является решающим фактором при воспитании работников. Награда, будь это похлопывание по плечу или денежная выплата, должна быть вы­дана как можно скорее после того, как произошло желаемое событие. Чтобы под­держать заинтересованность, награды должны быть достаточно частыми. Важно, чтобы реакция была быстрой.*

*Размер денежного вознаграждения должен отражать финансовую значимость действия и зарегистрированную степень роста. Небольшие и частые вознагражде­ния обычно практикуются при реализации улучшений до удовлетворительного уровня. После этого вводится схема усиления, когда награды либо совпадают с пиками активности, либо выплачиваются через случайные промежутки времени. Непериодичность выплат премий разрушает взаимосвязь активной деятельности и времени выплат вознаграждений по фиксированному графику, не дает возмож­ности считать премии как само собой разумеющееся вознаграждение и снижает у работников ощущение тщательного контроля"*.[8]

### Человеческий фактор в условиях высоких технологий: гуманизация технологии.

Джон Нэйсбитт, автор "Мегатренда", считает, что, учитывая фунда­ментальные потребности человека, преуспевающие организации информацион­ного века должны быть высокотехнологичными и человечными", т. е. должны компенсировать чувства растерянности, страха и отчуждения, вызываемые слож­ной технологией, подчеркнутым акцентом на индивидуализацию и человече­ское отношение.Чем выше уровень технологии, тем выше должен быть уро­вень индивидуализации или гуманизации, необходимый для реализации всех возможностей и людей, и самой технологии. Нэйсбитт отмечает, что передовые организации, использующие высокие технологии, уже сейчас идут к такой гума­низации.

Компьютерную технологию, например, часто обвиняют в том, что она ослабля­ет мотивацию людей, создавая чувство отчужденности и обезличенности. Однако творческое использование компьютеров может способствовать "очеловечиванию" рабочего места до недостижимой ранее степени. Хорошим примером может слу­жить система безденежных форм стимулирования труда. До самого последнего времени даже самые прогрессивные и ориентированные на удовлетворение по­требностей работников компании предлагали всем стандартный набор дополни­тельных льгот. Различия, если они и допускались, были связаны с принадлеж­ностью работника к той или иной группе, уровню иерархии или стажем работы. Хотя руководство и понимало, что такой фиксированный набор для многих работ­ников является отнюдь не идеальным, необходимые затраты времени, усилий и бумажной работы, требующейся для индивидуализации пакетов льгот, делали это совершенно невозможным. Сегодня, пользуясь компьютерами для выяснения всех деталей, организации уже могут разрабатывать отдельные контракты с каждым слу­жащим. Такие компании, как "Ти Ар Дабл Ю", "Амэрикен Эйрлайнз", сейчас предлагают своим служащим льготы по системе "самообслуживание в кафетерии", когда из определенного пакета льгот каждый служащий сам отбирает наиболее подходящие на определенную сумму. Возможности усиления чувства удовлетво­рения и, следовательно, мотивации труда в этом случае совершенно очевидны.

По модели Врума, а также Портера и Лоулера ожидание того, что результатом труда явится ценное вознаграждение, является основным фактором мотивации. Вознаграждение будет восприниматься как еще более ценное, если человек имеет при этом возможность выбора.

## Контроль производительности.

Контроль играет важную роль в обеспечении производительности как непосредственно — через оценку прогресса в достижении поставленных целей, так и косвенно — через влияние на поведение. Объективная оценка производительности, эта функция процесса контроля, нужна для того, что­бы можно было убедиться в достижении целей и заложить здоровую основу для вознаграждения людей за повышение производительности.

### Контроль качества.

Управление качеством было одной из самых благодат­ных областей для работы над повышением производительности труда в Япо­нии, а теперь стало такой областью в американских организациях. В Америке контроль качества обычно ограничивался проверками на отсутствие дефектов в готовой продукции и иногда включал в себя проверку качества получаемых по­ставок.

И расходы на проверку, и тот факт, что в дефектной продукции уже исполь­зованы определенные ресурсы, одинаково ведут к снижению производительно­сти труда. Вместе с тем иногда контроль просто не срабатывает и дефектная продукция доходит до потребителя. Опыт прогрессивных фирм свидетельствует, что эффективный контроль качества возможен лишь при комплексном подхо­де, далеко выходящем, за рамки традиционных воззрений руководителей произ­водства.[9]

Высокорентабельные японские фирмы и прогрессивные американские компа­нии типа "Ай Би Эм" стремятся управлять качеством еще до начала производства и в процессе производства, чтобы избежать затрат ресурсов на дефектную продук­цию. Одним из таких способов является контроль за качеством исходных материа­лов до того, как они поступят в организацию. Эти большие фирмы часто имеют своих контролеров качества на предприятиях основных поставщиков. Общение с потребителями в целях выяснения потребности до создания продукта тоже является одной из форм предварительного контроля, который повышает производитель­ность за счет улучшения эффективности.

Вместо того чтобы пытаться при помощи инспекции поймать уже возникшие дефекты, передовые японские и американские фирмы обычно полагаются на своих рабочих, которые оценивают качество в ходе производственного процесса. Такой метод позволяет определить дефект в самый подходящий момент, да еще и силами работника, зачастую обладающего наивысшей квалификацией, нужной для распо­знания дефекта. Рабочее участие в контроле качества не только дешевле инспек­ции, но и помогает устранить такие причины низкой производительности, как агрессивность, направленная против проверок, и помогает воспитать у рабочего гордость за свой труд. Для того чтобы он был эффективным, контроль качества на рабочих местах необходимо скоординировать с другими управленческими функ­циями. Нужна четко определенная ответственность за работу для того, чтобы мож­но было установить, кто работает правильно, а кто нет. Высококачественный, про­изводительный труд должен быть вознагражден в денежной форме или продвиже­нием по службе. В бюджетах и в механизмах планирования и контроля должны учитываться все аспекты производительности, исключающие возможность наказа­ния руководителей за краткосрочные отрицательные последствия реализации про­грамм по повышению производительности труда.

## Заключение.

В заключении хотелось бы отметить,что проблема управления и повышения производительности в нашей стране сейчас очень актуальна. Во многих отраслях промышленности показатели производительности намного уступают показателям развитых стран Запада. Это является одной из причин экономической отсталости нашей страны. Чтобы в следущем тысячелетии Россия была в числе процветающих стран нужно особенно большое внимание уделять вопросам производительности.

## Список литературы.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: Дело,1998.-800 с.
2. Кохно П.А. и др. Менеджмент / П.А Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Комаров.- М.:Финансы и статистика, 1993.-224 с.
3. И.Н.Герчикова "Менеджмент" , М-1994 ,издательское объеди-

нение "Юнити"

1. Крутиков В.А. Современный менеджмент.- М: Фининвест, 1992
2. Эмерсон Г. Двенадцать приннципов производительности /пер. с англ.// ЭВРО. -№1-2- 1991
3. Шонесси О. Принципы управления фирмой / пер. с англ. М: Наука 1988
4. Тейлор Ф.У. Менеджмент /пер. с англ. М: Контроллинг 1992
5. Скотт Синк В. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение /пер. с англ. М: Прогресс 1989
6. Н. Вавилов, Ю. Фомин Успехи и трудности повышения эффективности производства /Экономист №1 1996
7. А.Семенов Производительность труда и перспективы экономического роста /Экономист №2 1995
8. В. Фильев Управление ростом производительности труда / Экономист №3 1999
9. А.Семенов , С. Кузнецов Факторы производительности труда / Экономист №4 1998