**Управление стимулированием**

Курсовая работа

Выполнил слушатель гр. 760751в Стукалова Е.С.

Тульский государственный университет

Тула 2006

**Введение**

Переход страны к рыночной экономике, выход на мировой уровень требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления персоналом.

В этих условиях перед менеджерами предприятий встает ряд вопросов:

какой должна быть стратегия и тактика современного предприятия;

как рационально организовать финансовую деятельность предприятия;

как максимально повысить эффективность управления трудовыми ресурсами и др.

Эти задачи не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

 Основным стимулирующим фактором работников на рынке труда является заработная плата. На рынке труда действует закон спроса и предложения на рабочую силу, который влияет на заработную плату. Закон спроса и предложения на рабочую силу отражает несоответствие свободных рабочих мест составу приходящих на рынок труда работников по количественным и качественным параметрам.

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

 Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования».

 Трудовая мотивация: это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

Хорошее знание мотивации − залог создания более совершенной системы стимулирования.

**1. Производительность как составная часть управления промышленным производством**

**1.1 Производительность труда**

Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ = ВЫХОД / ВХОД

где выход — товары, услуги, сервис, количество, качество, стоимость, поставка, добавленная стоимость;

вход — труд, капитал, материалы, оборудование, энергия, земля, технология, информация.

Этот показатель выражает степень эффективности использования ресурсов.

Под производительностью в широкой общественной концепции понимается, прежде всего, то, что производительность — это умственная склонность человека к постоянному поиску возможности усовершенствования того, что существует. Она основана на уверенности в том, что человек может работать сегодня лучше, чем вчера, а завтра еще лучше. Она требует постоянно совершенствовать экономическую деятельность с учетом меняющихся условий общества.

Производительность труда – основной показатель экономической эффективности производства отрасли и каждого предприятия. Выявление резервов и путей повышения производительности труда должно опираться на комплексный технико-экономический анализ работы предприятия. Анализ производительности труда позволяет определить эффективность использования предприятием трудовых ресурсов и рабочего времени.

Рост производительности труда означает экономию овеществленного и живого труда и является одним из важнейших факторов повышения эффективности производства.

Под факторами роста производительности труда понимаются условия или причины, под влиянием которых изменяется ее уровень.

При анализе и планировании производительности труда важнейшей задачей является выявление и использование резервов ее роста, то есть конкретных возможностей повышения производительности труда. Резервы роста производительности труда - это такие возможности экономии общественного труда, которые хотя и выявлены, но по разным причинам еще не использованы.

Взаимодействие факторов и резервов состоит в том, что если факторы представляют собой движущие силы, или причины изменения ее уровня, то использование резервов – это непосредственно процесс реализации действия тех или иных факторов. Степень использования резервов определяет уровень производительности труда на данном предприятии.

**1.2 Экономическая сущность и значение производительности труда**

Производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности общественного производства. Применение этого показателя позволяет оценить эффективность труда, как отдельного работника, так и коллектива.

При изучении вопроса об экономическом содержании производительности труда надо исходить из того, что труд, затрачиваемый на производство продукции, состоит из живого труда, расходуемого в данный момент в процессе производства продукции, и прошлого труда, овеществленного в ранее созданной продукции, используемый для производства новой.

Функцией живого труда является не только создание новой стоимости, но и перенесение рабочего времени, материализованного в вещественных элементах производства, на вновь создаваемый продукт. Поэтому производительная сила живого труда характеризуется его способностью создавать новые потребительные стоимости. Общая тенденция роста производительности труда проявляется в том, что доля живого труда в продукте уменьшается, а доля овеществленного труда (сырья, материалов) возрастает, но так, что общая сумма труда, заключающаяся в единице продукции, сокращается. В этом и состоит сущность повышения производительности труда.

Производительность труда является показателем экономического роста, то есть показателем, обеспечивающим рост реального продукта и дохода. Увеличение общественного продукта на душу населения означает повышение уровня жизни.

Увеличение реального ВНП может осуществляться двумя способами:

1. Путем вовлечения в производство большего объема ресурсов;

1. Путем более производительного их использования.

ВНП = число отработ. чел.-час. х производит. труда

Отсюда производительность труда – общий объем продукции, деленный на количество затраченного, на его производство труда, или реальная часовая выработка на одного занятого.

Одной из основных проблем нынешнего кризисного состояния российской экономики является обвальное падение производительности труда. Как известно, динамика производительности труда, определяется взаимным изменением двух составляющих ее элементов – объемов производства и численности промышленно производственного персонала. В свою очередь, каждый из этих элементов определяется взаимодействием целой группы факторов, действующих, как правило, разнонаправлено.

Вопросам повышения производительности труда в условиях планово-централизованной экономики придавалось большое значение, хотя по ряду объективных и субъективных причин эти проблемы не могли решаться достаточно эффективно. Сейчас, к большому сожалению, вопрос эффективности, и в частности эффективности труда, практически никого не интересуют, ибо ошибочно считается, что для стабилизации экономики эта проблема не очень важна. Однако без остановки падения и последующего роста производительности труда не возможно добиться стабилизации общественного производства, не говоря уже о его росте. Главной причиной сокращения производительности труда стало падение объемов производства. Важным фактором спада является кризис неплатежей. Последние возникают вследствие как низкой платежной дисциплины, так и сокращающейся платежеспособности предприятий.

Наиболее просто объяснить обвальное падение производительности труда можно тем, что происходящий спад производства не сопровождается соответствующим сокращением численности занятых, а точнее – численности промышленно-производственного персонала. Происходит накопление скрытой безработицы. В связи с этим остановимся на факторе цены труда. По большому счету, накопление скрытой безработицы было бы не возможным, если бы не уменьшалась реальная заработная плата. Поэтому содержание излишней численности возможно только за счет уменьшения реальной заработной платы всех работников.

В рыночной экономике заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя физические и духовные потребности работника.

Тенденция снижения цены труда – реальной заработной платы работников материального производства, особенно государственных предприятий, в значительной степени препятствует росту производительности труда.

Таким образом, экономическая реформа не только не изменила прежние ранее негативные тенденции развития экономики, но и привела к глубокому и затяжному социально-экономическому кризису, беспрецедентному спаду производства, разрушению научно-технического и интеллектуального потенциала, массовому обнищанию населения, возникновению социальной напряженности в обществе. Это обусловило дальнейшее снижение экономической эффективности производства и, в частности, производительности труда.

Неоправданно игнорируется такой важнейший принцип социально-экономического развития и становления рыночной экономики, как повышение эффективности производства и рост производительности труда. А ведь именно это является основным источником развития производства, сдерживания роста цен и инфляции, критерием экономической целесообразности инновационной политики, замены живого труда овеществленным, регулятором размеров реальных доходов, условием достижения сбалансированного платежеспособного спроса и повышения уровня жизни населения.

1.3 Пути повышения производительности труда и влияние факторов внешней среды. Факторы повышения производительности труда

Пути повышения производительности труда связаны с улучшением качества продукции. Высокое качество способствует снижению издержек за счет увеличения доли продукции, которую можно продать, уменьшения случаев возврата и переделки некачественных изделий.

Следует выделить две группы факторов повышения производительности:

1) находящиеся под управлением делового субъекта (менеджмент - стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие и контролирующие кадры средних звеньев, технология, средства производства, исследования и разработки, качество продукции, условия труда, информация);

2) не находящиеся под управлением делового субъекта (политические мероприятия правительства, инфраструктура, рыночный механизм, законы, конкуренция, обеспечение природными ресурсами, трудовые ресурсы, культура и социальные ценности).

Повышение производительности в любой организационной системе может происходить различными путями под воздействием вышеназванных факторов. Она может повышаться, если наблюдается одна из пяти ситуаций:

1. Продукция растет, а затраты снижаются,

2. Продукция растет быстрее, чем затраты,

3. Продукция остается без изменений, в то время как затраты снижаются,

4. Продукция растет при неизменных затратах,

5. Продукция снижается более медленными темпами, чем затраты.

Рост производительности труда не может быть беспредельным. Экономически разумные пределы роста производительности труда диктуются условием увеличения массы потребительных стоимостей и повышения качества продукции. Стремление к безмерному росту производительности труда за счет сокращения численности работающих может привести к снижению объема и качества выпускаемой продукции.

На производительность влияют некоторые факторы внешней среды:

высокая стоимость энергии понижает производительность;

жесткое правительственное регулирование в установлении норм и правил организации производства ведут к увеличению расходов и снижению производительности;

общая экономическая ситуация; например, при инфляции наблюдается снижение производительности (без индексации);

налоговая политика; увеличение налогов вызывает повышение цен и, следовательно, снижение производительности;

рост сферы услуг вызывает снижение производительности в производственной сфере;

социальные факторы: алкоголизм, наркомания и т.п. снижают производительность.

Факторы повышения производительности труда можно классифицировать по трем направлениям:

факторы, создающие условия для роста производительности труда: уровень развития науки, повышения квалификации работников, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров и др.)

факторы, способствующие росту производительности труда: материальное и моральное стимулирование, совершенствование оплаты труда, внедрение научно и технически обоснованных норм труда, внедрение прогрессивной технологии и др.

факторы, непосредственно определяющие уровень производительности труда на предприятии: механизация и автоматизация производственных процессов, улучшение качества труда, ликвидация простоев, устранение брака, совершенствование управления и организации труда и др.

Базой повышения уровня производительности труда является научно-технический прогресс.

Повышение производительности труда связано с изменением всех затрат производства, поэтому необходимы управление этими процессами, их планирование и координирование (включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта). В системе управления производительностью должны сочетаться также два направления: мотивационное и техническое, т.е. усиление заинтересованности в повышении производительности труда и обеспечение условий ее роста.

**1.4 Измерение производительности труда**

Измерить производительность труда можно исходя из количества продукции, произведенной в единицу времени (выработка) или количества времени, затраченного на производство единицы продукции (трудоемкость):

 (1)

где ПТ - производительность труда работающих;

N - количество продукции, произведенной в единицу времени (смену, месяц, год);

t - трудоемкость единицы продукции;

ППП - численность промышленно-производственного персонала, обеспечившего выпуск продукции.

Производительность труда может быть выражена:

-в натуральных единицах, например: шт/чел.год, т/чел.час, м/чел. мес.;

-в денежной форме - руб./чел.мес, руб./чел.год;

-в единицах трудоемкости, затрачиваемой на изготовление продукции: н.ч/шт.

Производительность труда может исчисляться по объему производства (N), выраженному в валовой продукции (Nвал), товарной продукции (Nтов) или реализованной продукции (Nреал).

Исчисление производительности труда по валовой продукции недостаточно полно характеризует ее действительный уровень, т.к. сильно зависит от объема незавершенного производства, от стоимости материалов и комплектующих изделий, не связанных с производительностью труда.

Исчисление производительности труда по товарной продукции отражает ее действительный уровень и не зависит от объема незавершенного производства, но зависит от стоимости материалов и комплектующих изделий. При неизменных затратах на эти статьи расходов и при исчислении производительности труда по товарной продукции, выраженной в натуральных единицах, этот показатель правильно отражает производительность труда, если расчет производительности труда ведется в натуральных единицах.

В знаменателе формулы (1) фигурирует численность промышленно-производственного персонала. Это позволяет учесть влияние на производительность труда не только основных производственных рабочих, но и других категорий работающих (вспомогательных рабочих, инженерно-технических работников, служащих и др.). В отдельных случаях может исчисляться производительность труда только производственных рабочих.

**1.5 Управление производительностью труда**

Управление производительностью — это процесс, предполагающий стратегическое и оперативное планирование и постоянный контроль за эффективным внедрением систем повышения производительности.

Программы управления производительностью труда включают:

1) измерение и оценку производительности, 2) планирование контроля и повышение производительности на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки, 3) осуществление мер контроля и повышения производительности, 4) измерение и оценку воздействия этих мер.

Управление производительностью труда — это фактически часть более широкого процесса управления. Он включает планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование, основанное на соотношении количества продукции, выпущенной производственной системой, и затрат на эту продукцию. Этот процесс столь же важен, как и другие контрольные функции и процессы.

Процесс управления производительностью труда неизбежно включает ее измерение.

Управление производительностью требует эффективных контактов и понимания роли различных служб в создании товаров или услуг. Оно также требует рассматривать систему с позиций крупных, стратегических и более мелких, тактических и даже текущих задач, умения обосновать перемены и оценить их последствия и, что, пожалуй, важнее всего, способности увязать повышение производительности с ее измерением.

Наглядным примером умелого использования в реальной практике процесса управления производительностью является Япония. В службы управления производительностью японских фирм в обязательном порядке включают представителей различных специальностей, обладающих широтой взглядов и ясно видящих перспективу.

Управление производительностью неразрывно связано с управлением качеством (процессом обеспечения качества), планированием (процессом, определяющим, что должно быть сделано для повышения эффективности), измерением трудозатрат и разработкой смет (процессом оценки экономичности), бухгалтерским учетом и финансовым контролем (службами, ведающими оценкой прибыльности) и кадровой службой. Управляют производительностью менеджеры.

Менеджерам следует разрабатывать свой план стратегических мероприятий в области управления производительностью труда. Применяемые ими методы ее измерения, оценки, контроля и повышения могут быть идентичны тем, которые используются в других организациях. Однако характер использования этих методов и их объединения в систему уникален в каждой организации.

Планирование мероприятий в области управления производительностью труда — это сложная задача, не зависящая от величины и структуры организационной системы. Для рыночной экономики характерно, что все большее число работников аппарата, отделов кадров и менеджеров разного уровня сталкиваются с необходимостью разработки и внедрения программ в области производительности труда.

Качество процесса планирования на ранних стадиях разработки программ управления производительностью имеет существенное значение для успеха долгосрочных программ управления.

**2. Ф. Тейлор и проблемы управления производительностью стимулирования**

**2.1 Рационалистическая школа Ф. Тейлора**

В конце XIX в. в производстве произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего, резко возросли его масштабы и концентрация, что выразилось в появлении огромных предприятий, на которых были заняты тысячи и десятки тысяч рабочих и инженеров. На этих предприятиях устанавливалось дорогостоящее оборудование, внедрялись сложнейшие технологические процессы, основанные на новейших достижениях научно-технической мысли. На работу стали приходить достаточно образованные, грамотные люди, постепенно начавшие осознавать себя личностями и понимать свою роль в производстве. Принципиально новый характер производства потребовал иных организационных структур, схем управления, строгого соблюдения технологий, точности выполнения трудовых операций и т.п. Всего этого прежняя система управления, базировавшаяся на эмпирическом подходе, обеспечить не могла.

Таким образом, на повестку дня встала задача подведения под менеджмент необходимой научной базы. Предпосылки для этого имелись – они были созданы опытом индустриального управления XIX в. и достижениями в таких областях знания, как экономика, социология, психология. Непосредственным толчком к развитию этих процессов стал ряд экспериментов, в ходе которых изучались факторы роста производительности труда, выяснялись оптимальные режимы использования оборудования, разрабатывались стимулирующие системы оплаты труда. Все это было подчинено поиску путей снижения затрат и увеличения производительности труда на основе применения различных методов управления. Эти эксперименты применялись практически всеми научными школами управления.

Первой возникла рационалистическая школа. У ее истоков стоял американский инженер Фредерик Тейлор (1856-1915). Свою карьеру он начал с простого рабочего, а затем, получив заочно высшее образование, за 8 лет дослужился до должности главного инженера сталелитейной компании в г. Бетлехеме.

Свой первый эксперимент Тейлор провел в 1898-1901 гг. в Бетлехемской сталелитейной компании, где с помощью секундомера исследовал процесс подрезки чугунных чушек, выполнявшийся самыми сноровистыми рабочими. Он разделил операции на отдельные элементы и на основе хронометража определял их продолжительность. В результате были выведены средние нормы, распространенные на всех рабочих. Они обеспечили рост производительности труда в 3,5-4 раза.

Целью второго эксперимента Тейлора в той же компании было определение оптимальной скорости резания металла и способов постановки заготовок на станки. За 26 лет Тейлор провел 50 тысяч опытов, предполагавших необходимость расчета влияния на конечный результат 12 независимых переменных. Для облегчения этого титанического труда ему пришлось даже изобрести специальную счетную линейку.

Первые эксперименты Тейлора вызвали по вполне понятным причинам ожесточение рабочих, что заставило его уже на ранних стадиях пересмотреть свои излишне технократические взгляды, хотя рабочего как личность он так никогда и не рассматривал, несмотря на то, что сам был выходцем этой среды. В итоге Тейлор пришел к выводу, что благосостояние предпринимателей невозможно, если оно не будет сопровождаться благосостоянием рабочих.

В своих книгах «Управление предприятием» (1903г.) и «принципы научного управления» (1911г.) Тейлор изложил свои взгляды, которые касались трех основных проблем: нормирования труда, роли менеджеров, вознаграждения и стимулирования.

Прежде всего он доказал возможность разработки на основе тщательного изучения затрат времени, движений, усилий, оптимальных методов осуществления производственных и трудовых операций, норм расхода времени на них и необходимость неукоснительного следования разработанным стандартам.

Далее Тейлор показал, что каждый менеджер должен осуществлять подбор, обучение и расстановку рабочих на те места, где они могут принести наибольшую пользу, устанавливать для них задания, распределять материальные ресурсы, обеспечить их рациональное расходование, мотивировать высокую производительность исполнителей, своевременно контролировать их действия и достигнутые результаты. Тейлор считал, что менеджер должен определять для подчиненных точный порядок, инструменты и механизм выполнения работы, время ее завершения.

Наконец, Тейлор пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда работников заключается в несовершенстве системы их оплаты и поощрения. Поэтому он предложил резко расширить границы применения материальных стимулов, и прежде всего вознаграждения, которое должно быстро следовать за выполнением работы, чтобы обеспечить надлежащий эффект. Кроме того, Тейлор предложил использовать прогрессивную систему оплаты труда, в основе которой лежали такие принципы, как плата человеку, а не месту, установление расценок на основе точного знания, их единообразие.

В то же время Тейлор не сводил вознаграждение только к деньгам; он считал, что уступки предпринимателей рабочим, поддержание дружеских отношений между ними и управляющими – тоже награда. Он рекомендовал открывать на предприятии столовые, детские сады, различные вечерние курсы и т.п. Все это он считал «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое вызывает у них «добрые чувства по отношению к хозяевам».

В соответствии с его советом на одной из фабрик, где работали преимущественно женщины, завели породистого кота, который сделался всеобщим любимцем. Во время перерыва работницам давали возможность с ним поиграть, что поднимало их настроение и эмоции и в результате способствовало повышению производительности труда.

Все это, как считал Тейлор, обеспечивало в конечном итоге производство более дешевых товаров, повышение заработной платы рабочих, заинтересованность в интенсивной работе и сотрудничестве с предпринимателями.

В целом рационалистическая школа, чаще называемая школой научного менеджмента, а в обиходе тейлоризмом, может быть сведена к ряду основных положений:

признание менеджмента самостоятельной сферой и видом деятельности, основной функцией которого становится рационализация производства;

расчленение процесса производства и трудовых операций на отдельные звенья и элементы и выявление диапазона затрат времени на их выполнение, что позволяет осуществлять их нормирование;

планирование на основе норм рабочих заданий;

выполнение функций планирования специальными подразделениями, определяющими последовательность, время, сроки выполнения тех или иных работ;

увеличение производительности труда с помощью более высоких заработков;

подбор работников в соответствии с физиологическими и психологическими требованиями и их обучение.

Но в то же время последователи научного менеджмента, занимаясь в основном поиском путей повышения эффективности процесса производства как такового, игнорировали проблемы управления организацией в целом.

**2.2 Стимулирование производительности труда по Ф.Тейлору**

Ведущая заслуга Тейлора, признаваемая во всем мире, состоит в привнесении научного метода, до этого используемого в естественных науках, в исследования труда и управления. Реже отмечается другой его вклад - разработка метода рационального вознаграждения работающих за результат их труда.

Тейлор выделял как минимум три причины низкой производительности труда у рабочих:

классовую солидарность: рабочие были уверены, что, повышая производительность, они снижают тарифы и сокращают число рабочих мест;

природную склонность человека работать медленно;

низкий уровень профессионального обучения и отсутствие точного инструктажа о наиболее эффективных методах работы. Преимущественное распространение имело лишь самообучение с помощью наблюдения за работой других рабочих.

Важнейшей целью рациональной организации труда, с точки зрения Ф.Тейлора, должна быть максимизация прибыли работодателя в сочетании с повышением благосостояния его работников. Необходимо было создать такие условия, при которых работник был бы заинтересован работать быстрее и качественнее.

Тейлор сформулировал основные принципы научной организации труда:

Изучение и классификация всех действий и операций, выполняемых сотрудниками. Поиск самых эффективных стратегий.

Тщательный отбор рабочих, их обучение лучшими наставниками, увольнение всех не справляющихся.

Материальное поощрение скорости и точности работы.

Сотрудничество рабочих и администрации. Равное разделение труда между рабочими и администрацией. Каждый выполняет те функции, которые у него лучше получаются.

Тейлор ввел понятие "урок" как формы оплаты труда, которая должна придти на смену другим формам оплаты (поденной, сдельной, премиальной). Урок представляет собой строго определенное ежедневное задание, норму выработки (по аналогии со школьными уроками). То, что Тейлор считал "нормальной выработкой" и "хорошим рабочим днем", на деле являлось максимальной выработкой, которую выполняли лишь самые выносливые рабочие. Всех остальных рабочих он предлагал переучивать или увольнять.

При переноске чугуна рабочие по системе Тейлора повысили производительность с 12,5 до 47 тонн в день при повышении зарплаты на 64%. Излюбленным примером, к которому он постоянно возвращался в своих статьях, был рабочий Шмидт - тупой и медленный парень, готовый на все ради дополнительного заработка. Понятно, что в понимании Шмидта и администрации предприятия выгоды от системы стимулирования производительности труда, разрабатываемой Тейлором, по своему содержанию отнюдь не совпадали. Тем не менее сам Тейлор испытывал определенную гордость от того, что ему удавалось существенно повысить заработную плату рабочих и они могли приобрести, например, новый дом или дать образование детям.

**2.3 Проблемы управления производительностью стимулирования**

Управление производительностью - составная часть управления промышленным производством. Управление производительностью, так же, как и управление вообще, на научную основу было впервые поставлено Ф.У. Тейлором, который “упорно настаивал на необходимости и возможности точнейшего определения того предела скорости, при котором работа может в нормальных условиях не замедлятся по целым дням на протяжении всей жизни и при этом не причинять рабочему никакого вреда, оставаясь, однако, экономной в смысле времени”.

Подход, предложенный Тейлором, позволял не только достаточно точно определить возможную производительность работника, но и существенно ее повысить, причем труд исполнителей регламентировался также, как и работа оборудования.

Однако такую работу было реально провести в полной мере лишь в частных случаях и на отдельных, не самых сложных операциях. При более сложном производстве, когда необходимо пронормировать десятки тысяч постоянно совершенствующихся операций на фоне непрерывно сменяющейся номенклатуры выпускаемой продукции, такая работа не только невероятно трудоемка, но и чаще всего технически неосуществима.

С ростом технического роста производства подвергнуть труд исполнителя жесткому регламентированию, если работа ведется на конвейере, стало и вовсе невозможным.

В силу этих причин большое значение приобрели системы материального и морального стимулирования работников.

Если Тейлор и его ближайшие последователи рассматривали работу любого индивида при определенной производительности с очень незначительными ее отклонениями, то нынешним управленцам в гораздо большей степени приходится учитывать то обстоятельство, что разные работники на различных операциях способны выполнять как количественно, так и качественно существенно различный объем работы.

В машиностроении вилка производительности между лучшим и худшим рабочим может колебаться в достаточно широком диапазоне. Лучший работник выполняет в три раза работы больше, чем худший.

Видимо, подобный диапазон существовал издавна, во всяком случае еще при Тейлоре, однако способности работника выполнять норму большей частью оценивались по принципу - выполняет он ее или не выполняет (либо да, либо нет).

С невозможностью проведения детального нормирования и контроля норма превратилась в диапазон, и задачей управленцев стало стимулирование работников трудится ближе к верхней границе диапазона, то есть более производительно.

Этот диапазон как соотношение между лучшим и худшим работниками можно представить в виде нормального распределения.

Подобного рода соотношение в производительности труда (3/1) характерно не только для индивидов, но и для компаний и даже целых стран. Улучшение работы компании большей частью зависит от методов и способов управления ею (хотя, как известно многое определяется и внешними факторами).

Кроме того, следует отметить, что не любую работу можно нормировать. Труд исполнителя не имеет смысла регламентировать, если работа не носит непрерывного характера, объем выполняемой работы мал, сотрудники выполняют разнородные задачи.

Существующие весьма многообразные методы нормирования труда подразделяются на 3 группы:

Неформальные методы - весьма субъективны и не точны, хотя и довольно просты и относительно дешевы. Эти методы основываются на мнении экспертов. Сложности, возникающие при использовании данного метода, точно описываются следующим примером: “Руководитель считает, что подчиненный должен выполнять 50 ед. работы в час, а тот выполняет около 30. Если при этом работник говорит, что он старается изо всех сил и работает на пределе возможности, начальнику будет трудно обосновать справедливость своих требований”. Подобная ситуация повседневно встречается в нашей практике. Она достаточно актуальна для научных и учебных заведений. Т.о., неформальные методы можно использовать лишь как первый этап в определении возможностей исполнителя.

Полуформальные методы - базируются на наблюдениях за работниками. Точность метода выше, затраты на нормирование выше. При установлении соответствующей нормы требуется определенное время для сбора статистических данных. Исходная статистика формируется на основе выборок, которые охватывают далеко не весь объем работы исполнителя.

Формальные методы - базируются большей частью на положениях Ф.Тейлора и Ф.Гильберта, однако адаптированных применительно к современным условиям, предполагающем использование математического аппарата.

В целом применение различных методов стимулирования позволяет поднять уровень производительности исполнителя. Происходит смещение приемлемых уровней в сторону увеличения.

Задачи управленцев, однако, сводятся по большей части не к тому, чтобы отыскать такую систему стимулирования, которая в максимальной степени сдвигала бы кривые вправо, а ту, что в наибольшей мере отвечала бы физиологическим и психологическим возможностям человека и позволяло ему работать в стимулированном режиме без ущерба для здоровья.

**Заключение**

Повышение производительности труда - один из объективных экономических законов, присущих каждой общественно-экономической формации. Этот закон выражается в том, что благодаря развитию производительных сил общество сокращает общественно необходимые затраты труда на изготовление различных продуктов, предназначенных для личного или общественного потребления. По мере накопления людьми опыта, знаний, раскрытия законов природы, овладения ими и их использования происходит последовательное повышение производительности труда.

Производительность труда - это плодотворность, продуктивность производственной деятельности людей, измеряемая количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции, или количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени (час, день, месяц, год).

Производительность труда, вне зависимости от политического устройства, является важнейшим показателем развития экономики.

Рост производительности труда обеспечивает предприятиям и всему общественному производству дальнейшее развитие и благоприятные перспективы, а в сочетании с грамотной маркетинговой и сбытовой политикой, конкурентоспособность, что является непременным условием рыночной экономики. И, в конечном счете, рост производительности труда ведет к повышению уровня жизни населения.

**Список литературы**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. Заведений. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.

2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Общество «Знание» России. Центральный институт непрерывного образования, 2000. – 472 с.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

5. Организация производства и управление предприятием: Учебник/ Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родионов В.Б. и др.; Под ред. О.Г. Туровца.- М.: ИНФРА-М, 2003. – 528 с.

6. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 784 с.

7. http://ecsocman.edu.ru/db/msg/198110.html#1