**Методы поддержания работоспособности персонала**

Это поразительно, но всякий раз, когда я читаю объявление о каком-нибудь патентованном лекарстве, мне приходится сделать вывод, что я страдаю именно той болезнью, о которой в нем говорится, и притом в наиболее злокачественной форме. Диагноз в каждом случае точно совпадает со всеми моими ощущениями.

Джером К. Джером. Трое в лодке

Работоспособность — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы.

Когда говорят о работоспособности конкретного исполнителя, выделяют общую (потенциальную) работоспособность — те ресурсы, которые в принципе могли бы быть использованы при максимальном напряжении всех сил, и фактическую (стандартную) работоспособность — те ресурсы, которые обычно используются. Фактическая работоспособность всегда ниже, чем потенциальная.

Говоря о работоспособности персонала, будем иметь в виду те возможности (как индивидуальные, так и групповые), которые могут быть использованы в деятельности организации:

• эффективные системы оценки и стимулирования труда;

• использование социально-психологических аспектов коллективной деятельности;

• программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала;

• методы планирования карьеры.

**Повышение производительности и нормирование труда**

Один среди своих владений,

Чтоб только время проводить,

Сперва задумал наш Евгений

Порядок новый учредить.

В своей глуши мудрец пустынный,

Ярем он барщины старинной

Оброком легким заменил;

И раб судьбу благословил.

А.С. Пушкин. Евгений Онегин

Производительность труда — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, которая связана с уровнем эффективности труда.

**Цели и факторы повышения производительности труда**

Основная проблема организаторов производства в настоящее время, вне зависимости от форм собственности, — тенденция к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности служб управления персоналом в этом направлении являются[[1]](#footnote-1):

• сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;

• повышение гибкости производства;

• повышение качества товаров;

• совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Общий уровень производительности определяют два типа факторов[[2]](#footnote-2):

1) краткосрочные — объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, цикличные колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);

2) долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

На рис. 1 представлены основные компоненты оценки производительности.

*Производительность*

# Производительность труда (средняя часовая выработка)

*Трудозатраты*

Среднее число отработанных человеко-часов

Особенности технологии

(уровень прогрес­сивности)

Объем капитальных вложений

Уровень образования и профпригодности

Эффективность размещения ресурсов

Прочие факторы

Рис. 1. Основные компоненты оценки производительности

Как видно, производительность связана с количеством (количеством часов, трудозатратами) и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Можно выделить два основных подхода к оценке производительности труда.

1) Определение прямых трудозатрат (путем оценки соотношения прямых трудозатрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).

2) Оценка отношения объема продаж к затратам на стоимость контроля качества и гарантированного ремонта, которая включает:

• численность производственных рабочих и всего персонала;

• дополнительные показатели: время наладки/оплаченные часы, число принятых изделий/число проверенных изделий, запланированные изделия/произведенные изделия, все производственное время/фактически отработанное время, вспомогательные расходы/прямые расходы, численность производственных рабочих/численность работников управления, количество часов по не принятым нарядам/количество отработанных часов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

Управление производительностью труда включает следующие элементы:

• управление качеством;

• планирование процедур повышения эффективности;

• измерение трудозатрат и нормирование труда;

• бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Необходимо принимать во внимание и факторы, препятствующие росту производительности, такие, как снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление трудоспособности.

**Нормирование труда**

Нормирование труда — это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Деятельность по нормированию труда в управлении персоналом является комплексной и дает возможность решать смежные задачи Основные цели нормирования:

I) планирование производства и определение потребности в персонале (качество и количество);

2) расчет затрат на заработную плату;

3) оценка изменения производительности, эффективности производства.

Для создания эффективной системы нормирования труда на предприятии необходимо осуществить:

1) анализ деятельности;

2) расчет и утверждение базовых норм;

3) мониторинг технического уровня производства, планирование пересмотра норм в зависимости от изменения состояния материально-технического обеспечения;

4) внедрение форм материального стимулирования за повышение производительности;

5) мониторинг норм труда.

1. Основные методы нормирования труда:

• хронометраж — традиционный метод, при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции;

• оценка «стоимости труда»[[3]](#footnote-3) — стоимость труда за 1 час работы определяется умножением одного балла за час (утверждается руководством) на сумму баллов по факторам: уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы;

• определение «плавающего тарифа». Этот метод предполагает, что тарифные ставки и расценки длительное время не изменяются (в течение одного года и более), а увеличение заработной платы осуществляется из доходов организации. В соответствии с этим методом заработок работника З определяется путем умножения тарифного заработка ЗТ на коэффициент увеличения заработной платы Ку:

З = ЗТ • Ку .

В свою очередь, коэффициент увеличения заработка определяется по формуле

Ку = ФОТ / ЗТ,

где ФОТ — фонд оплаты труда, определяемый как процент от доходов организации.

В условиях рыночной экономики процент от доходов может быть предметом переговоров между руководством и рабочими.

Тарифный заработок будет увеличиваться при ослаблении напряженности норм (увеличении времени на выполнение операции), так как

ЗТ = С • ТШТ • К,

где С — часовая тарифная ставка;

TШТ — штучная норма времени;

К — количество выполненных работ, изделий.

Таким образом, чем слабее норма времени, чем больше ЗТ, тeм меньше Ку. Поэтому при увеличении нормы времени уменьшится коэффициент Ку, а ФОТ останется неизменным.

2. Нормирование управленческого труда. Из-за нерегламентированности, изменчивости деятельности инженерно-технического и управленческого персонала традиционные методы нормирования их труда могут оказаться неэффективными. В настоящее время используются следующие методы нормирования управленческого труда[[4]](#footnote-4):

• метод аналогии — основан на учете опыта работы эффективно действующих предприятий;

• метод укрупненных нормативов численности — основан на косвенном измерении трудоемкости работ и расчете численности ИТР и управленцев для всего производства и по подразделениям;

• метод прямого нормирования (для постоянно повторяющихся работ или работ, которые могут быть расчленены на повторяющиеся операции) — через расчленение на операции и анализ времени, необходимого для проведения операций.

3. Штат персонала, занимающегося нормированием труда. Расчет штата нормировщиков производится с учетом анализа затрат времени на проведение нормировочных работ в течение определенного периода.

Как показывает опыт Великобритании, в среднем затраты времени составляют три дня на разработку новых норм в расчете на одного рабочего, время на пересмотр и выполнение документации может быть условно принято равным 1,5 дням[[5]](#footnote-5).

Анализ показывает, что по мере увеличения размера предприятий число нормировщиков в расчете на каждые 100 рабочих быстро уменьшается:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Размер предприятия (численность рабочих) | Средняя численность штата нормировщиков | Число нормировщиков на 100 рабочих | Число рабочих на одного  нормировщика |
| 200  500  1 000  2000  4000  6000  8000  10000 | 1  5  8  13  24  32  37  40 | 3,00  1,00  0,77  0,67  0,60  0,53  0,46  0,4 | 67  100  125  154  167  188  216  250 |

В настоящее время проблема нормирования труда приобретает особое звучание в контексте оптимизации деятельности конкретных предприятий. Минимизирована деятельность по оценке норм в рамках отрасли, однако внутри организаций разворачивается работа по оценке динамики количества труда, осуществляемого в единицу времени. Поэтому программы оценки внутриорганизационных норм становятся важными для оценки эффективности качества работы кадровых служб, мониторинга эффективности организации труда, технологий и рабочих мест.

1. *Чайлд Дж.* Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры. — М.: Экономика, 1990. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Проблемы* организации, нормирования и производительности труда. — М.: Ин­ститут труда Министерства труда РФ**,** 1995. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: *Проблемы* организации, нормирования и производительности труда. — М.: Институт труда Министерства труда РФ, 1995. [↑](#footnote-ref-3)
4. Техника*,* технология и кадры управления производством. — М.: Экономика, 1973. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Фильев В. И.* Организация, нормирование и оплата труда. Опыт зарубежных стран // Управление персоналом. № 9(3). 1996. [↑](#footnote-ref-5)