

Акулова Н.Г. – канд.экон. наук, профессор Департамента «Антикризисное управление и финансы» Института экономики и антикризисного управления

Natalia Akulova - PhD, Professor of the Crisis Management and Finance Department in Institute of Economics and Crisis Management

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В БИЗНЕС-КОМПАНИИ

LABOUR MANAGEMENT AND THE WAYS TO INCREASE THE WORKFORCE PRODUCTIVITY IN BUSINESS COMPANIES

Аннотация: в статье рассматриваются современные подходы к организации труда в бизнес-компаниях, исследуются показатели и направления повышения производительности труда как важного фактора устойчивой и эффективной деятельности экономического субъекта в сложных высококонкурентных условиях ведения бизнеса.

Abstract: The article considers modern approaches to the labour management in companies, examines indicators and ways to improve the workforce productivity as an important factor of sustainable and effective activity of the economic entity in complex, highly competitive business environment.

Ключевые слова: организация труда, производительность труда, нормирование труда, разделение труда

Keywords: labour management, workforce productivity, labor measurement, division of labor

Независимо от вида и сферы бизнеса он всегда осуществляется в определенной организационно-правовой форме - в форме предприятия или фирмы (далее бизнес-компания). Бизнес-компания – это предприятие (фирма), которое создается предпринимателем с целью ведения определённого вида бизнеса по оказанию услуг или выпуску товаров.

Осуществление бизнес-деятельности невозможно без постоянного использования такого фактора производства как живой труд людей. При этом высококонкурентная среда современного бизнеса предъявляет высокие требования к навыкам и уровню профессиональной компетенции персонала, который может стать мощным конкурентным преимуществом бизнес-компания и ключевой силой в реализации поставленных перед ней целей. С другой стороны, недостаточная квалификация сотрудников тех или иных служб компании, их низкая отдача труда способны принести серьёзный ущерб бизнес-деятельности компании. Таким образом, современные условия ведения бизнеса, связанные с развитием рыночных отношений, определяет важную роль управления персоналом, сущность которого заключается в организации эффективной деятельности персонала бизнес-компания. При этом термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива бизнес-компания, которые выполняют производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда для создания с помощью определённой технологии экономического продукта в форме продукции, работы или услуги. В соответствии с данным определением

понятия «кадры», «работники», «персонал» рассматриваются в данной работе как идентичные понятия.

В системе управления персоналом компании первоочередное значение имеет рациональная организация труда, без чего невозможно обеспечить конкурентоспособность любого бизнеса. Организация труда позволяет соединить в единый бизнес-процесс орудия труда, предметы труда, труд, реализуя определенную технологию бизнес-деятельности. Поэтому под организацией труда понимается приведение трудовой деятельности людей в систему, обеспечивающую достижение максимально возможного полезного эффекта с учетом конкретных условий этой деятельности.

Рационально построенная организация труда в бизнес-компании, с одной стороны, является ключевым фактором роста производительности труда, снижения затрат на производство и реализации продукции (работ, услуг), а с другой стороны, становится важным направлением обеспечения социальной направленности рыночной экономики.

В процессе построения системы организация труда в бизнес-компании решаются следующие основные задачи:

а) экономические задачи, которые направлены на повышение производительности труда, улучшение использования и экономию всех видов ресурсов (в первую очередь человеческих) и повышение качества и конкурентоспособности продукции, работ и услуг;

б) психофизиологические задачи, предполагающие создание безопасных условий для персонала в процессе труда, снижение нервной и эмоциональной напряженности, экономию жизненной энергии человека, ограничение интенсивности труда, гармонизацию физических и психических нагрузок, испытываемых работником в процессе труда;

в) социальные задачи, решение которых способствует повышению привлекательности, содержательности, разнообразия и престижности труда; укреплению трудовой дисциплины.

Организация труда тесно связана с видом и масштабом бизнес-деятельности, и постоянно видоизменяется и совершенствуется в соответствии с развитием научно-технического прогресса, и повышением социально-культурного уровня работников. В этой связи в науке и практике управления персоналом используется такое понятие, как «научная организация труда», представляющая собой такую организацию труда, которая основываясь на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в деятельность компании, позволяет наилучшим образом соединить технику и людей в едином бизнес-процессе, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов.

Приоритетными направлениями научной организации труда (НОТ) являются: установление эффективных форм разделения и кооперации труда (в том числе инновационных видов трудовой деятельности), обеспечивающих использование каждого работника у компании с учётом его профессиональных компетенций; улучшение условий труда и отдыха работников и снижение уровней профессиональных рисков; совершенствования нормирования труда; улучшение подготовки и повышения квалификации персонала; повышение трудовой дисциплины; установление наиболее целесообразных форм сочетания материальных и моральных стимулов к труду, активно влияющих на результаты бизнес-деятельности.

В соответствии с первым направлением НОТ в бизнес-компании организация труда основывается на определённых формах его разделения и кооперации. При этом разделение труда означает разграничение деятельности персонала компании в процессе их совместного труда. Отдельные виды трудовой деятельности обособляются по различным признакам (табл. 1).

Таблица 1 – Виды разделения труда по основным классификационным признакам

Группировочный признак	Виды разделения труда
По категориям	Служащие – персонал управления Рабочие - работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п.
По выполняемым функциям	По категории «Служащие» <i>Руководители</i> - работники, занимающие должности руководителей и их заместителей компании и её структурных подразделений (функциональных служб) и принимающие управленческие решения <i>Специалисты</i> - работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции в обязанности которых входит подготовка управленческих решений. <i>Прочие служащие</i> - работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание «Рабочие» - <i>основные и вспомогательные рабочие</i>
По должностям и профессиям (специальностям)	Руководители – генеральный директор, директор, заместитель генерального директора, начальник отдела (управления, департамента) и др. Специалисты - инженеры, экономисты, менеджеры, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др. Прочие служащие - делопроизводители, табельщики, чертежники и др. В составе рабочих основного производства – профессии слесарей, столяров и т.п.; в составе вспомогательного персонала- профессии грузчиков, кладовщиков, экспедиторов и т.п.
По квалификации, сложности выполняемых работ	Специалисты – главные ведущие, старшие или по категориям (высшая, первая, вторая) Рабочие по разрядам (например, токарь второго разряда и т.д.)

Рациональное разделение трудовых функций между работниками компании способствует приобретению ими трудовых навыков и углублению профессиональных знаний, что приведёт, в конечном счёте, к повышению производительности труда.

Разделение труда не только не исключает, но и зачастую делает целесообразным кооперацию труда в форме совмещения профессий (должностей), что позволяет полнее использовать рабочее время, способствует росту квалификации работников, делает труд более разнообразным и содержательным. По отношению к рабочим речь идет о совмещении профессий, а по отношению к служащим — о совмещении должностей. Под совмещением профессий (должностей) понимается выполнение дополнительной работы по другой профессии (должности) наряду со своей основной работой, предусмотренной трудовым договором. Например, при отсутствии главного специалиста по труду, начальник отдела труда и заработной платы компании может поручить ведущему специалисту отдела вести дополнительную работу по обеспечению контроля за расходом фонда заработной платы, премирования, применению форм и систем оплаты труда, установлению разрядов рабочим и категорий служащим.

Широко распространены такие виды совмещения профессий, как совмещение основных и вспомогательных функций. Например, оператор на автоматах выполняет функции настройщика.

В результате совмещения профессий (должностей) повышается производительность труда персонала, снижаются затраты на персонал, исключаются дублирующие функции, прежде всего, в среде управленческого персонала.

Современное информационное общество привело к появлению инновационной трудовой деятельности, например, дистанционной, специалисты различного профиля (в области информационных технологий, разработки программного обеспечения, маркетинга, PR-технологий, рекламы и др.) занимаются определёнными проектами по заказу бизнес-компаний. В этом случае определённые выгоды получает как сама компания (снижение затрат), так и работник (нет ограничений в совместительстве, экономия средств и времени на дорогу к месту работы на территории работодателя). При этом дистанционная занятость может иметь транснациональный характер и тем самым такой вид трудовой деятельности органично вписывается в современные тенденции глобального рынка труда.

Таким образом, разделение труда и его кооперация является одновременно объектом управленческого воздействия и мотивационным ресурсом управления персоналом.

Одним из важных направлений научной организации труда является улучшение условий труда и отдыха работников и снижение уровней профессиональных рисков, что позволяет сохранить здоровье работников и повысить их работоспособность. Типовой перечень ежегодно реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков установлен федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда[1]. Конкретный перечень организационных мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков определяется компанией (как правило, такой план мероприятий составляется специализированными службами, например, отделом безопасности труда и жизнедеятельности) исходя из специфики её бизнес-деятельности.

Составной частью научной организации труда является совершенствование нормирования труда, поскольку прогрессивные нормы (времени, выработки, численности и обслуживания) становятся основой планирования объёма производства, численности персонала и его распределения, оценки результатов труда работников, выявления резервов роста их производительности труда. Различают следующие виды норм труда:

1) норма времени - обоснованные затраты времени на выполнение единицы работы (одной производственной операции, одной детали, одного изделия, одного вида услуг, работы определенного объема и т.д.) одним работником или группой работников установленной численности и квалификации в конкретных производственных (организационно-технических) условиях;

2) норма выработки - число единиц работы (производственных операций, деталей, изделий, объем работ, услуг и т.д.), которое должно быть выполнено в единицу времени (час, смену, месяц и т.п.) одним работником или группой работников установленной численности и квалификации в конкретных производственных (организационно-технических) условиях;

3) норма численности - установленное по нормативам необходимое число работников определенных профессий и квалификации для выполнения конкретных работ в течение заданного времени (смены, месяца и т.п.);

4) норма обслуживания - обоснованное число объектов (машин, механизмов, рабочих мест и т.п.), которое работник или группа работников должны обслужить за единицу рабочего времени (час, смену, месяц и т.п.).

Использование инструментов нормирования труда позволяет провести полноценный анализ деятельности не только персонала, но и комплексного функционирования отдельных служб и участков работ, и оптимизировать бизнес-процессы в компании.

В последние годы в условиях ускорения научно-технического прогресса и процесса устаревания профессиональных знаний и навыков, повышается роль такого направления научной организации труда как улучшение подготовки и повышение квалификации персонала, способствующее развитию персонала как важнейшего фактора успешного функционирования любой бизнес-компании.

Главным преимуществом внедрения мероприятий научной организации труда по сравнению с другими организационно-экономическими мероприятиями, направленными на повышение эффективности бизнес-деятельности (например, приобретение нового высокотехнологичного оборудования или другие инновационные мероприятия), является возможность получить более значимый и более быстрый экономический эффект от единовременных затрат на совершенствование организации труда.

Оценить эффективность организации труда можно по следующим критериям: годовой экономический эффект от реализации мероприятий; срок окупаемости дополнительных затрат на мероприятия по внедрению научной организации труда, эффект от роста производительности труда за счет проведения конкретных мероприятий.

Общая методика расчёта эффективности организации труда компании заключается в определении соотношения экономического результата её деятельности (выручка от реализации произведенной продукции, работ, услуг; доход, прибыль) и затрат, связанных с привлечением и использованием трудовых ресурсов (прежде всего затрат на заработную плату, социальные выплаты, подбор и подготовку кадров, охрану труда и проч.).

Важнейшая задача бизнес-деятельности – сделать труд наиболее производительным, что достигается путём рационального сочетания труда и вещественных факторов бизнеса (средства труда, предметы труда).

Теорией и практикой управления бизнес-компанией доказана тесная связь между производительностью труда персонала и конкурентоспособностью бизнеса в условиях современных рыночных отношений. Затраты бизнеса, связанные с мобилизацией резервов роста производительности труда персонала, в дальнейшем многократно окупаются через снижение себестоимости на производство продукции, работ и услуг, что сопровождается ростом прибыли, повышением эффективности финансово-хозяйственной деятельности компании и конкурентных преимуществ.

Производительность труда представляет собой результативный показатель количества и качества живого труда, определяемый объемом продукции (работ, услуг) необходимого качества, произведенной в единицу рабочего времени.

Производительность труда на уровне отдельной компании зависит от технико-технологического и информационного развития бизнеса, уровня интеллектуализации бизнес-процессов и качества персонала (уровня образования, профессионализма, обучаемости и креативности) и измеряется двумя основными показателями: выработка и трудоёмкость.

Выработка определяется количеством продукции (работ, услуг), произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника в год (квартал, месяц).

Принципиальная формула расчета показателя выработки имеет следующий вид:

$$ПТ = P : ЗТ$$

где ПТ - производительность труда (выработка);
P- объем (результат) деятельности работника (группы работников) за определенный период времени;

ЗТ- объем затрат живого труда за определенный период времени.

Исходя из представленной формулы расчёта выработки, возникают вопросы: а) о методах измерения объёма продукции, работ, услуг; б) о методах измерения затраченного труда. В зависимости от метода измерения объёма продукции (работ, услуг) выработка может быть рассчитана в натуральном и стоимостном выражении. Показатель выработки в натуральном выражении (штуки, тонны, метры и т.п.) наиболее наглядно характеризует уровень производительности труда, поскольку исчисляется сопоставлением объёма произведенной продукции в натуральном выражении с затратами рабочего времени на ее производство, однако данный показатель имеет ограниченное применение, поскольку может быть использован исключительно при производстве однородной продукции: уголь, газ, нефть, лес, кирпич, сахарный песок и т.п. Так, в угольной и нефтяной отраслях выработка исчисляется в тоннах, в газовой промышленности в кубических метрах, в лесопилении – в плотных кубометрах древесины. Если бизнес предусматривает многономенклатурное производство продукции, то используется стоимостной (денежный) показатель производительности труда. Выработка в стоимостном выражении является универсальным обобщающим показателем производительности труда для бизнес-компании любого вида деятельности, а также определения производительности труда на мезо- и макроуровнях экономики. При этом данный показатель отражает не только количество, но и качество произведенной продукции (работ, услуг), поскольку при установлении цены на лучшую продукцию необходимо учитывать и дополнительные затраты труда, связанные с ее изготовлением. Для объективной оценки уровня производительности труда необходим правильный выбор стоимостного показателя (табл. 2).

Таблица 2 - Система основных показателей оценки результатов и затрат труда персонала компании

Показатели оценки результатов труда	Показатели оценки затрат труда
<p>Выручка от реализации продукции (работ, услуг)</p> <p>Объем производства (выполненных работ, оказанных услуг) в стоимостном выражении в зависимости от отраслевой принадлежности бизнеса (товарная продукция, объём строительно-монтажных работ, товарооборот, грузооборот и т.д.)</p> <p>Объем производства в натуральном выражении (тонны, штуки, метры, литры и др.)</p> <p>Объем отдельных видов работ основного производства</p> <p>Объем отдельных видов работ вспомогательного производства</p>	<p>Среднесписочная численность персонала компании в целом</p> <p>Среднесписочная численность рабочих основного производства</p> <p>Среднесписочная численность работников отдельных категорий, профессий, специальностей, уровней квалификации</p> <p>Число отработанных человеко-дней (в целом и по видам продукции)</p> <p>Число отработанных человеко-часов (в целом и по видам продукции)</p>

В настоящее время наиболее часто используют показатель выручки от продаж, который рассчитывается для компаний любой отраслевой направленности. В зависимости от вида деятельности может использоваться стоимостной показатель в зависимости от вида деятельности компании. Например, для предприятий промышленности – это валовая или товарная продукция, для строительных компаний – объём строительно-монтажных работ, для торговых организаций – объём товарооборота, для транспортных компаний – объём грузоперевозок и т.п.). Однако у денежного показателя есть свои недостатки, в частности, он зависит от материалоемкости продукции и стоимости сырья и материалов: рост материалоемкости и цен на сырьё и материалы приводит к росту производительности

труда в денежном выражении, что искажает реальную картину эффективности использования трудовых ресурсов.

Показатели выработки различаются не только методом измерения объёма производства, но и от единицы измерения рабочего времени. Выработка может быть определена на один отработанный человеко-час (часовая выработка), на один человеко-день (дневная выработка) или на одного среднесписочного работника в год, квартал или месяц (годовая, квартальная или месячная выработка).

Сочетание различных показателей оценки результатов труда и его затрат в рамках конкретного бизнеса можно получить систему показателей производительности труда. В процессе такого комбинирования могут быть охвачены все виды и уровни деятельности компании.

В ряде случаев, при планировании и анализе производительности труда используется показатель трудоёмкости, который характеризует трудозатратность изготавливаемой продукции и рассчитывается как отношение затрат труда к единице результатов производства.

Система мероприятий по мобилизации и реализации резервов роста производительности в бизнес-компании может включать следующие группы табл. 3.

Таблица 3 – Система основных мероприятий, направленных на рост производительности труда

Группы мероприятий	Перечень типовых мероприятий
Организационные	Совершенствование организационной структуры управления компанией; Развитие информационно-коммуникационных технологий Внедрение и развитие автоматизированных систем управления производством Совершенствование производственной специализации отдельных структурных единиц и подразделений компаний Расширение сферы совмещения профессий и функций Рациональное использование дистанционных видов трудовой деятельности Внедрение прогрессивных форм организации труда Оптимизация соотношения управленческого и производственного персонала Улучшение профессионального подбора кадров, улучшение их подготовки, повышения квалификации работников Использование передовых методов и приёмов труда Совершенствование организации и обслуживания рабочих мест применение технически обоснованных норм затрат труда Улучшение условий труда, рационализация режимов труда и отдыха Совершенствование систем оплаты труда, повышение их стимулирующей роли Совершенствованию режимов работы отдельных структурных подразделений компании и т.п.
Технические	Повышение уровня механизации труда работников Внедрение более прогрессивных (производительных) машин, механизмов и оборудования Повышение уровня использования машин и механизмов во времени и по мощности и т.п.
Технологические	Внедрение инновационных основных и вспомогательных технологических процессов, обеспечивающих экономию

	затрат живого труда; внедрение в производственный процесс современных информационных технологий
Экономические	Совершенствование системы материальной мотивации персонала компании
Социально-психологические	Укрепление трудовой дисциплины в компании Соблюдение основ трудового законодательства, регламентирующих отношения работников и руководства Создание благоприятного психологического климата Соблюдение принципов социального партнерства в сфере труда Урегулирование организационных конфликтов и трудовых споров, использование эффекта группового взаимодействия и др.

Перспективным инструментарием управления ростом производительности труда в последние является и бенчмаркинг, представляющий собой методологию изучения, анализа и адаптации передовых технологий и бизнес-процессов наиболее успешных компаний (конкурентов, партнеров, лидеров отрасли). Проведение бенчмаркинга включает следующие основные этапы: признание проблемы необходимости повышения производительности труда в компании; оценка основных показателей производительности труда внутри компании; поиск эталонной компании и выбор формы сопоставления; сбор и анализ информации; выработка мероприятий по повышению производительности труда; оценка показателей производительности труда после внедрения мероприятий и анализ улучшений.

Таким образом, рациональная организация труда персонала и систематическое планомерное её совершенствование несет в себе большие потенциальные возможности роста производительности труда и снижения затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг), что составляет основу обеспечения конкурентоспособности и повышения эффективности бизнес-деятельности компании. Как подсистема экономического блока компании, система организации труда должна гибко и адекватно реагировать на изменения, происходящие в ходе модернизации производства и изменяясь в соответствии с новыми требованиями, способствовать устойчивому экономическому развитию бизнес-компании в текущем и перспективном периоде.

Список используемой литературы

1. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 1 марта 2012 г. № 181н "Об утверждении Типового перечня ежегодно реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков" (с изменениями и дополнениями)
2. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 380 с.
3. Рофе А.И. Экономика труда: учебник для бакалавров - М.: КНОРУС, 2015. – 370 с.