

v-professionalnom-obrazovanii-na-regionalnom-urovne-po-materialam-issledovaniya-v-sverdlovskoy. (дата обращения: 08.12.2016).

5. Шанц, Е.А. Проблемы социального партнерства в профессиональном образовании // Концепт. – 2013. – № S6. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-sotsialnogo-partnerstva-v-professionalnom-obrazovanii>. (дата обращения: 14.02.2017).

УДК 338.45

Л.В. Рыбакова, И.В. Смолина

### ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЗЕЙСКИЙ ЛЕСОПЕРЕВАЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ»

*Представлено исследование проблем производственного менеджмента на примере ОАО «Зейский лесоперевалочный комбинат». Был проведен системный анализ ситуации, выявлена проблема повышения производительности труда, предложено управленческое решение по ее решению.*

*Ключевые слова: производственный менеджмент, производительность труда, мотивация, персонал, управленческое решение.*

### POSSIBILITY OF INCREASING PRODUCTIVITY ON THE EXAMPLE OF OJSC «ZEYSKIY LPK»

*The article presents a study of the problems of production management on the example of OJSC «ZEYSKIY LPK». A systematic analysis of the situation identified the increasing productivity problem. The management solution to this problem was offered.*

*Key words: production management, productivity, motivation, staff, management solution.*

Повышение производительности труда – одна из наиболее актуальных проблем в бизнесе. Производительность труда – основной показатель экономической эффективности отрасли и каждого предприятия. Актуальность темы определяется тем, что 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.

Объектом нашего исследования является предприятие ОАО «Зейский лесоперевалочный комбинат», а целью исследования – повышение производительности труда на комбинате.

На основании отчета о финансовых результатах проведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия за три года (табл. 1).

Таблица 1

## Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Показатели	2013 г., тыс. руб.	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	Темп роста, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014
Выручка от продажи	353280	426984	396856	120,8	92,9
Себестоимость продаж	93675	152909	133 605	163,2	87,4
Валовая прибыль	259605	274 075	293251	105,6	106,9
Прибыль (убыток) от продаж	4193	11192	5789	266,9	51,7
Прибыль до налогообложения	1700	2097	1986	123,3	94,7
Налог на прибыль	340	397,2	419,4	116,8	105,5
Чистая прибыль	11878	17987	12624	151,4	70,2

Для определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации воспользуемся методом «Карта мнений» (рис. 1).



Рис. 1. «Карта мнений» первого уровня.

Анализ показал, что объем производства в денежном выражении (выручка) в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличился на 20,8%, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. выручка снизилась на 7,6%. Это свидетельствует, что снизилась эффективность производственной деятельности, и возник дефицит объема ресурсов.

Экономическую эффективность производства, как известно, характеризует повышение производительности труда, которая зависит как и от уровня технического прогресса, так и от социально-экономических показателей.

«Карта мнений» представляет графическое представление коллегиальной работы. Для определения причин рассматриваемой ситуации формируется группа специалистов. Она определяет возможные причины возникновения проблемы, которые записываются с внешней стороны круга и соединяются с ним линиями. Каждую из причин рассматривают подробно и принимают или отвергают.

Когда остаются одна-две наиболее вероятные причины, каждую из них рассматривают и строят карты мнений второго уровня (рис. 2) [2].



Рис. 2. «Карта мнений» второго уровня.

Для улучшения ситуации, сложившейся на ОАО «Зейский лесоперевалочный комбинат», предложено несколько альтернативных вариантов, которые в большей мере могли бы повлиять на повышение производительности труда на предприятии.

К ним относятся:

1) мотивация труда работников. Данная альтернатива предполагает стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей;

2) приобретение нового оборудования. Альтернатива предполагает закупку улучшенного оборудования, которое снизит уровень издержек, улучшит выпуск продукции и сможет повысить уровень производительности труда;

3) повышение квалификации работников. Обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов работы с новыми, прогрессивными технологиями;

4) уменьшение затрат на изготовление единицы продукции. Альтернатива предполагает уменьшение издержек продукции, которую выпускает ОАО «Зейский лесоперевалочный комбинат».

Для обоснования выбора оптимального варианта рассмотрен также вариант – не вводить ничего нового, допуская, что ситуация улучшится «сама собой», поскольку в некоторых случаях какое-либо некачественное управленческое решение не улучшит, а ухудшит ситуацию. В данном случае альтернатива не снизит уровень производительности труда и не сможет повысить его, но она нужна для обоснования разработанного решения.

Для выбора оптимального варианта управленческого решения из предложенных использовались методы взвешенных критериев, дерево решений, метод парных сравнений, метод контрольных вопросов.

Выбор был осуществлен по оценочной системе, включающей следующие критерии: целевой – устранить причину основной проблемы; временной – рассмотрение поставленной цели должно быть реализовано в срок не более 1 года; финансовый – затраты, необходимые для устранения основной причины, должны составить не более чем 9 млн. руб. При реализации оптимального управленческого решения должен быть предусмотрен минимум рисков, в частности утечка персонала и некупаемость затрат.

Процедура многоэтапного выбора оптимального управленческого решения показала, что оптимальным вариантом является мотивация труда. Для завершения и подведения итогов выбора разработан перечень контрольных вопросов, ответы на которые позволяют перепроверить выбор и его обоснование. В частности на вопрос: «Не приведет ли выбор данной альтернативы к еще большим рискам?» – отвечаем: «Нет, так при анализе выбора оптимального решения данная альтернатива не показала отрицательного влияния на производительность труда». На вопрос: «А можно ли иным способом повысить производительность труда?» – отвечаем, что в данном случае другие альтернативы также были рассмотрены и оценены по всем критериям, но именно альтернатива мотивации труда персонала получила самые высокие оценки.

Для ее реализации был разработан сетевой план (табл. 2).

Таблица 2

### Этапы реализации оптимального управленческого решения

Этапы	Этапы
A	Принятие управленческого решения по мотивации труда работников
B	Формирование структуры персонала предприятия, т.е. выделение однородных групп и определение размера сумм вознаграждения, премирования, поощрения
C	Проведение анализа деятельности на рабочих местах
D	Описание должностных обязанностей
E	Разработка системы оценки персонала (целенаправленный сбор и структурирование информации о выполнении показателей деятельности)
F	Создание системы постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и его переменной части (по результатам труда)
G	Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников)

В результате сетевого моделирования был построен сетевой граф, рассмотрены возможные отклонения сроков выполнения этапов и рассчитаны соответствующие риски.

Сетевой граф показал, что срок, необходимый для выполнения работ, составляет 11 месяцев. На основе рекомендаций теории принятия решений выбран риск 8%, что соответствует рекомендуемому уровню приемлемого риска. В таком случае был утвержден срок в 12 месяцев.

Другими рисками являются возможная незаинтересованность участников в своевременном исполнении работ и рассогласование мнений разработчиков по содержательным вопросам.

Для снижения первого риска предлагается связать исполнение отдельных работ с премиями и выплатами по результатам. Мероприятием по снижению рисков, связанных с рассогласованием мнений разработчиков, является разработка критериев работы, наделение конкретными полномочиями каждого участника плана. Для закрепления ответственности за реализацию принятия решения разработана матрица ответственности (табл. 3).

В матрице приняты следующие обозначения: E (execution) – исполнение; A (approval) – утверждение; C (consultation) – согласование; S (supervision) – контроль.

Ответственность на выполнение плана реализации управленческого решения по мотивации труда работников возлагается на начальника участка, главного бухгалтера, директора ОАО «Зейский лесоперевалочный комбинат», начальника отдела кадров и его заместителя.

Главная обязанность директора предприятия – контроль и утверждение предложенных мероприятий по реализации управленческого решения. Директор является ответственным лицом в принятии управленческого решения, оно должно быть согласовано с начальником отдела кадров.

Ответственность за формирование структуры персонала предприятия, т.е. выделение однородных групп и определение размера сумм вознаграждения, премирования, поощрения, возлагается на заместителя начальника отдела кадров. Свои действия он согласует с начальником участка, контроль над всем процессом осуществляет начальник отдела кадров.

Таблица 3

## Матрица распределения ответственности

Этапы реализации управленческого решения	Ответственный исполнитель				
	начальник участка	бухгалтер	директор ОАО «ЗЛК»	зам. начальника отдела кадров	начальник отдела кадров
Принятие управленческого решения по мотивации труда работников			Е		С
Формирование структуры персонала предприятия, т.е. выделение однородных групп и определение сумм вознаграждения, премирования, поощрения	С		А,С	Е	С
Проведение анализа деятельности на рабочих местах	Е		А,С	С	С
Описание должностных обязанностей	Е		А	С	С
Разработка системы оценки персонала (целенаправленный сбор и структурирование информации о выполнении показателей деятельности)			А,С	Е	С
Создание системы постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и его переменной части (по результатам труда)		Е	А,С		
Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников)		С	А,С		Е

Анализ деятельности работников на рабочих местах, а также описание должностных обязанностей проводит начальник участка совместно с заместителем начальника отдела кадров, контроль за выполнением обязанностей осуществляет начальник отдела кадров.

За разработкой системы оценки персонала (целенаправленный сбор и структурирование информации о выполнении показателей деятельности) ответственен заместитель начальника отдела кадров.

Ответственным за создание системы постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и его переменной части (по результатам труда) является главный бухгалтер.

Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников) возлагается на начальника отдела кадров в согласовании с бухгалтерией.

Система материальной мотивации показана на рис. 4.

Предполагаемые затраты на внедрение представленной материальной мотивации приведены в табл. 4.

Если говорить об экономической эффективности, то на основании многих исследований производительности труда ее рост должен составить в среднем 7%. Следовательно, спрогнозировав значения основных показателей экономической деятельности ОАО «Зейский лесоперевалочный комбинат» на 2016 г. (табл. 5), получим, что выручка в случае нереализации предложенного управленческого решения в 2016 г. составит 424040,63 тыс. руб., в случае реализации предложенного управленческого решения – 424635,92 тыс. руб.

Таким образом, предложенное решение по совершенствованию системы мотивации труда ОАО «Зейский лесоперевалочный комбинат» позволит не только повысить производительность труда, но и увеличить экономические показатели деятельности предприятия.

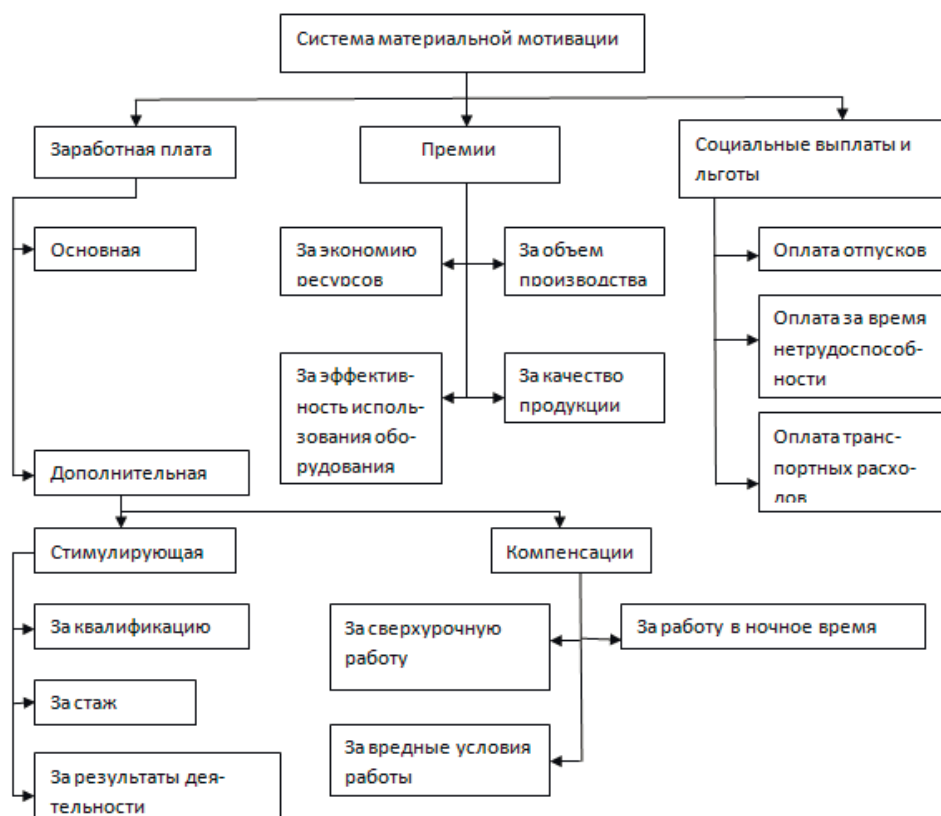


Рис. 4. Система материальной мотивации.

Таблица 4

## Предполагаемые затраты на внедрение материальной мотивации

Затраты	Величина затрат, руб.
Дополнительная заработная плата: стимулирующая	1500000
компенсации	1850000
Премии	3000000
Социальные выплаты и льготы	2550000
Итого	8900000

Таблица 5

## Прогнозное значение экономических показателей

Показатели	Значение показателей по годам, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.
	2015 г.	2016 г.		
		в случае нереализации предложенного управленческого решения	в случае реализации предложенного управленческого решения	
Выручка	396 856	424040,63	424635,92	2283,1
Себестоимость	133 605	167407,07	142957,35	-24449,72
Валовая прибыль	293251	311579,18	313778,57	2199,39
Прибыль от продаж	5789	6221,88	6394,23	172,35
Прибыль до налогообложения	1986	2104,74	2125,02	20,28
Налог на прибыль	419,4	466,16	448,4	-17,76
Чистая прибыль	12624	13187,39	13507,68	320,29

1. Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2011. – 248 с.

2. Пужаев, А.В. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 185 с.

3. Эддоус, М., Стенсфилд, Р. Методы принятия решений: учебное пособие / пер. с англ. под ред. член-корр. РАН И.И. Елесевой. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 2007. – 575 с.