

УДК 331.103.6

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА РАБОТНИКОВ УГОЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

О.П. Черникова

Сибирский государственный индустриальный университет

E-mail: chernikovaop@yandex.ru

Разработан методический подход к управлению производительностью труда работников, позволяющий: определить уровень производительности труда для выполнения плана по объему производства и себестоимости продукции; выявить и ранжировать факторы, влияющие на эффективность труда работников, оценить их влияние на финансовый результат; осуществить выбор мероприятий по повышению производительности труда работников; организовать и контролировать работу по центрам ответственности; произвести оценку влияния результатов управления на финансовое состояние угольных предприятий.

Ключевые слова: производительность труда, методический подход к управлению производительностью труда, факторы и резервы производительности труда, финансовый результат, мероприятия по повышению производительности труда, центры ответственности.

METHODOLOGICAL APPROACH TO MANAGEMENT OF WORKFORCE PRODUCTIVITY OF COLLIERY UNDERTAKINGS

O.P. Chernikova

Siberian State Industrial University

E-mail: chernikovaop@yandex.ru

The methodological approach to management of workforce productivity is developed; it makes it possible to determine level of workforce productivity for overall production and production costs plan fulfillment; reveal and range factors, having effect on efficiency of labour of workers, assess their effect on financial result; choose activities aimed at increase of workforce productivity; organize and control work with regard to responsibility centers; assess effect of management results on financial situation of colliery undertakings.

Key words: workforce productivity, methodological approach to management of workforce productivity, factors and reserves of workforce productivity, financial result, activities aimed at increase of workforce productivity, responsibility centers.

В 2013 г. по сравнению с 2012 г. рост экономики России замедлился с 3,4 до 1,3 %. Отрицательная динамика темпов экономического роста вынуждает правительство и менеджеров предприятий искать пути повышения эффективности и конкурентоспособности российской экономики. Одним из путей, обеспечивающих положительную динамику экономического роста, является повышение производительности труда.

Стоит отметить, что первые заявления о необходимости повышения производительности труда прозвучали еще в 2008 г. Тогда на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 года» президент РФ В.В. Путин заявил: «Главная проблема сегодняшней

российской экономики – это ее крайняя неэффективность. Производительность труда в России остается недопустимо низкой. Те же затраты труда, что и в наиболее развитых странах, приносят в России в несколько раз меньшую отдачу» [1]. Спустя 3 года, в апреле 2011 г. во время представления Государственной Думе отчета о деятельности правительства РФ за 2010 г., В.В. Путин снова обратил внимание на необходимость повышения производительности труда: «Сейчас по такому показателю, как производительность труда, мы значительно отстаем от ведущих стран. За предстоящее десятилетие надо увеличить производительность труда минимум в два раза, а в ключевых отраслях российской экономики – в 3–4 раза» [2].

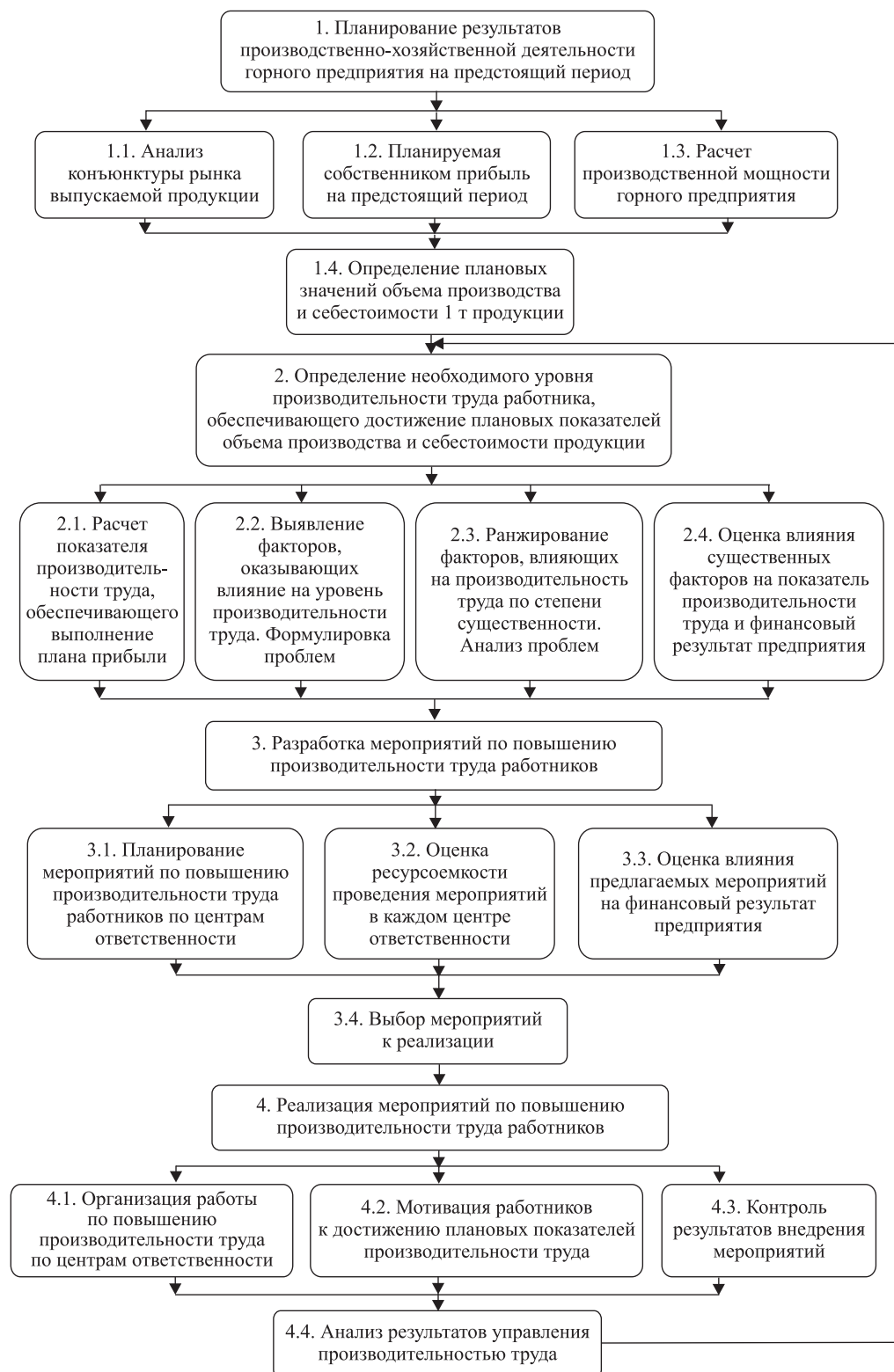
По итогам 2013 г. объем добычи угля в России составил 352 млн т, что на 2,6 млн т меньше, чем в 2012 г. Для угольной промышленности страны такой результат работы нетипичен, поскольку в предыдущие годы объемы добычи росли. Основной причиной отсутствия положительной динамики в отрасли послужило снижение цен на угольную продукцию. По этой же причине крупнейшие угледобывающие компании России в 2013 г. зафиксировали сокращение прибыли, в ряде случаев деятельность компаний оказалась убыточной. Итоги работы горных предприятий позволяют говорить о недостаточной внутренней эффективности предприятий и необходимости поиска резервов для ее повышения. Среди них важнейшими можно считать резервы производительности труда. Производительность труда рабочего по добыче в целом по отрасли в 2013 г. составила 229,4 т/мес, тогда как в мировой практике этот показатель находится на уровне более 1000 т/мес, т.е. более чем в 4 раза [4].

От уровня производительности труда работника зависят практически все показатели, характеризующие эффективность работы предприятия: фондоотдача, численность персонала, уровень оплаты труда, прибыль. Менеджеры угольных компаний в своих отчетах отмечают важность повышения производительности труда для бизнеса, считают это направление одним из приоритетных. Поэтому задача управления производительностью труда угольных предприятий является актуальной.

Автором разработан методический подход к управлению производительностью труда работников угольных предприятий, приведенный на рисунке и включающий 4 этапа.

Этап 1. Планирование результатов производственно-хозяйственной деятельности горного предприятия на предстоящий период. На первом этапе менеджмент предприятия проводит анализ конъюнктуры рынка выпускаемой продукции; получает информацию от собственника о желаемом размере прибыли на предстоящий период; производит расчет производственной мощности по технологическим процессам, учитывающий безопасные условия труда, так как только в этом случае может осуществляться устойчиво высокопроизводительная работа. На основании собранной информации определяются плановые значения объема производства и себестоимости 1 т продукции.

Этап 2. Определение необходимого уровня производительности труда работника, обеспечивающего достижение плановых показателей объема производства и себестоимости продукции. Поскольку рост производительности труда является одним из наиболее действенных путей снижения себе-



Методический подход к управлению производительностью труда работников угольных предприятий

стоимости единицы продукции, то в начале второго этапа экономическая служба предприятия должна рассчитать показатель производительности труда, который обеспечит выполнение плана по объему производства и снизит себестоимость 1 т угля до конкурентоспособного значения.

Далее на втором этапе выявляются факторы, оказывающие влияние на уровень производительности труда на предприятии (табл. 1). По выявленным факторам формулируются проблемы, требующие решения.

Таблица 1

Факторы, оказывающие влияние на уровень производительности труда на угольном предприятии

Наименование группы факторов	Факторы, входящие в группу
1. Природные	1.1. Наличие горно-геологических нарушений угольного пласта
	1.2. Состояние кровли
	1.3. Обводненность горных выработок
	1.4. Газобильность пластов
	1.5. Температура окружающей среды и др.
2. Техничко-технологические	2.1. Наличие нарушений технологического процесса
	2.2. Соблюдение графика планово-предупредительных ремонтов
	2.3. Качество и полнота ремонта оборудования
	2.4. Уровень морального и физического износа применяемой техники
	2.5. Уровень механизации и автоматизации производства
	2.6. Прогрессивность применяемых технологий
	2.7. Сбалансированность технологической цепочки и др.
3. Организационные	3.1. Качество подготовки и выдачи наряда
	3.2. Наличие технологических карт, паспортов на производство работ
	3.3. Эффективность организации выполнения процессов и операций в течение смены
	3.4. Рациональность распределения функций управления
	3.5. Степень согласованности действий работников
	3.6. Качество планирования показателей
	3.7. Качество информирования работников, установления целей и задач
	3.8. Оптимальность количества звеньев в системе управления
	3.9. Оптимальность расстановки кадров
	3.10. Уровень организации труда на рабочих местах
	3.11. Единство целей у руководящих работников и др.
	3.12. Наличие надлежащего контроля со стороны руководящих работников
4. оциальные и поведенческие	4.1. Наличие знаний и навыков ведения работ
	4.2. Соблюдение режима труда и отдыха
	4.3. Уровень ответственности руководителей и рабочих
	4.4. Уровень самосознания персонала
	4.5. Уровень квалификации руководителей и исполнителей и др.
5. Экономические	5.1. Степень материальной заинтересованности работников в повышении производительности труда (уровень заработной платы, ее зависимость от результатов труда, мотивация персонала)
	5.2. Проводимая на предприятии кадровая политика
	5.3. Качество материально-технического снабжения материалами и оборудованием и др.

Выявленные факторы, оказывающие влияние на уровень производительности труда работников, ранжируются по степени существенности. Проблемы, соответствующие наиболее существенным факторам, подвергаются тщательному анализу.

В практике реального управления всегда остается актуальной необходимость количественного определения влияния отдельных факторов на уровень производительности труда, и следовательно, на финансовое состояние предприятий [3]. Поэтому на этом этапе действие существенных факторов оценивается с точки зрения влияния на показатель производительности труда и финансовые результаты деятельности предприятия. Для этого необходимо определить, на какие составляющие прибыли оказывает влияние тот или иной фактор. Например, наличие горно-геологических нарушений угольного пласта снижает показатель производительности труда работника и увеличивает постоянные затраты предприятия, связанные с нейтрализацией их влияния. Высокий уровень износа применяемой техники снижает производительность труда работника и увеличивает затраты на ремонт (постоянные) и т.п. Для осуществления расчетов по перечисленным и другим, учитываемым на предприятии факторам, рекомендуется использовать алгоритмы, разработанные автором и представленные в табл. 2 и 3.

Таблица 2

Алгоритм оценки влияния факторов и мероприятий по повышению производительности труда на финансовый результат горных предприятий при неизменной численности работников

Наименование показателя	Алгоритм расчета
1. Изменение финансового результата при изменении объемов производства (ΔGI_Q^1 , тыс. руб.)	$\Delta GI_Q^1 = Ч_{\text{ППП}} \cdot (\text{ПТ}_2 - \text{ПТ}_1) \cdot (p_1 - v_1),$ <p>где $Ч_{\text{ППП}}$ – численность ППП, чел.; $\text{ПТ}_{1,2}$ – производительность труда одного работника ППП до и после внедрения мероприятий, т/чел.; p_1 – цена 1 т продукции до внедрения мероприятий, руб./т; v_1 – удельные переменные затраты до внедрения мероприятий, руб./т</p>
2. Изменение финансового результата при изменении цены на реализуемую продукцию (ΔGI_p^1 , тыс. руб.)	$\Delta GI_p^1 = Ч_{\text{ППП}} \cdot \text{ПТ}_2 \cdot (p_2 - p_1),$ <p>где p_2 – цена 1 т продукции после внедрения мероприятий, руб./т</p>
3. Изменение финансового результата при изменении удельных переменных затрат (ΔGI_v^1 , тыс. руб.)	$\Delta GI_v^1 = Ч_{\text{ППП}} \cdot \text{ПТ}_2 \cdot (v_1 - v_2),$ <p>где v_2 – удельные переменные затраты после внедрения мероприятий, руб./т</p>
4. Изменение финансового результата при изменении постоянных затрат (ΔGI_{FC}^1 , тыс. руб.)	$\Delta GI_{FC}^1 = FC_1 - FC_2,$ <p>где FC_1, FC_2 – постоянные затраты до и после внедрения мероприятий, тыс.руб.</p>
5. Результирующее изменение финансового результата при изменении производительности труда работника ППП (при неизменной численности) ($\Delta GI_{\text{ПТ}}^1$, тыс. руб.)	$\Delta GI_{\text{ПТ}}^1 = Ч_{\text{ППП}} \cdot (\text{ПТ}_2 \cdot (p_2 - v_2) - \text{ПТ}_1 \cdot (p_1 - v_1)) + FC_1$

Таблица 3

**Алгоритм оценки влияния факторов и мероприятий по повышению
производительности труда на финансовый результат горных предприятий
при изменении численности работников**

Наименование показателя	Алгоритм расчета
1. Изменение финансового результата при изменении объемов производства (ΔGI_Q^2 , тыс. руб.)	$\Delta GI_Q^2 = (Ч_{\text{ППП2}} \cdot \text{ПТ}_2 - Ч_{\text{ППП1}} \cdot \text{ПТ}_1) \cdot (p_1 - v_1),$ где $Ч_{\text{ППП2}}$ – численность ППП до и после внедрения мероприятий, чел.; $\text{ПТ}_{1,2}$ – производительность труда одного работника ППП до и после внедрения мероприятий, т/чел.; p_1 – цена 1 т продукции до внедрения мероприятий, руб./т; v_1 – удельные переменные затраты до внедрения мероприятий, руб./т
2. Изменение финансового результата при изменении цены на реализуемую продукцию (ΔGI_p^2 , тыс. руб.)	$\Delta GI_p^2 = Ч_{\text{ППП2}} \cdot \text{ПТ}_2 \cdot (p_2 - p_1),$ где p_2 – цена 1 т продукции после внедрения мероприятий, руб./т
3. Изменение финансового результата при изменении удельных переменных затрат (ΔGI_v^2 , тыс. руб.)	$\Delta GI_v^2 = Ч_{\text{ППП2}} \cdot \text{ПТ}_2 \cdot (v_1 - v_2),$ где v_2 – удельные переменные затраты после внедрения мероприятий, руб./т
4. Изменение финансового результата при изменении постоянных затрат (ΔGI_{FC}^2 , тыс. руб.)	$\Delta GI_{FC}^2 = FC_1 - FC_2,$ где FC_1, FC_2 – постоянные затраты до и после внедрения мероприятий, тыс.руб.
5. Результирующее изменение финансового результата при изменении производительности труда работника ППП (при неизменной численности работников) ($\Delta GI_{\text{ПТ}}^2$, тыс. руб.)	$\Delta GI_{\text{ПТ}}^2 = (Ч_{\text{ППП2}} \cdot \text{ПТ}_2 \cdot (p_2 - v_2) - Ч_{\text{ППП1}} \cdot \text{ПТ}_1 \cdot (p_1 - v_1)) + FC_1 - FC_2$

Алгоритм, представленный в табл. 2, следует использовать, если численность работников за рассматриваемый период осталась неизменной. Алгоритм, представленный в табл. 3, следует использовать, если в рассматриваемом периоде произошло изменение численности работников и если мероприятия по повышению производительности труда на предприятии предусматривают высвобождение кадров.

Этап 3. Разработка мероприятий по повышению производительности труда работников. На основе анализа, проведенного на 2-м этапе алгоритма управления производительностью труда, для каждого центра ответственности предприятия планируются мероприятия, направленные на повышение производительности труда работников. При этом следует учитывать, что их использование может потребовать финансовых вложений, поэтому каждое мероприятие должно оцениваться по критерию ресурсоемкости. Для принятия взвешенного решения относительно мероприятий, принятых к реализации, помимо затрат необходимо оценить их влияние на финансовый результат предприятия, для чего рекомендуется воспользоваться авторскими алгоритмами, приведенными в табл. 2, 3.

В заключение данного этапа менеджмент предприятия осуществляет выбор мероприятий к реализации.

Этап 4. Реализация мероприятий по повышению производительности труда работников. На этапе 4 менеджеры центров ответственности должны организовать выполнение мероприятий по повышению производительности труда, мотивировать работников к достижению показателей, установленных планом, и контролировать полученные результаты.

В заключение данного этапа руководитель центра ответственности должен провести анализ управления производительностью труда и оценить влияние полученных результатов на финансовый результат предприятия. При неудовлетворительном значении результатов процесса управления производительностью труда в центре ответственности соответствующие проблемы и факторы должны быть учтены в следующем плановом периоде.

Для оценки влияния факторов, планируемых мероприятий и полученных результатов на финансовый результат предприятия автором предлагаются алгоритмы расчета прибыли и изменений прибыли за счет изменения объема производства (вызванного ростом производительности труда работника), изменения цены на реализуемую продукцию (учитывается объем продаж, полученный вследствие увеличения производительности труда), изменения удельных переменных затрат (связанного с ростом производительности труда, например, экономия электроэнергии, заработной платы на единицу продукции), изменения постоянных затрат (вызванного ростом производительности труда работника и увеличением объемов производства).

Использование разработанных алгоритмов экономистами-менеджерами позволит повысить качество управления производительностью труда работников, выявить резервы ее повышения, оценить влияние полученных результатов на финансовое состояние угольных предприятий.

Разработанные алгоритмы управления производительностью труда работников и оценки влияния факторов и мероприятий по повышению производительности труда на финансовый результат угольных предприятий могут быть адаптированы к использованию в других сферах деятельности.

Литература

1. Выступление Председателя Правительства России Владимира Путина на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 года», 8 февраля 2008 г.
2. Выступление Председателя Правительства России Владимира Путина в Государственной Думе с отчетом о деятельности Правительства Российской Федерации за 2010 год, 20 апреля 2011 г.
3. *Нифонтов А.И., Черникова О.П.* Стратегическое позиционирование угольной компании // Научно-технические разработки и использования минеральных ресурсов: материалы Международной научно-практической конференции / сб. науч. статей; под ред. В.Н. Фрянова. Новокузнецк, 2008. С. 107–108.
4. *Таразанов И.* Итоги работы угольной промышленности за 2013 год // Уголь. 2014. № 3. С. 53–66.

Bibliography

1. Vystuplenie Predsedatelja Pravitel'stva Rossii Vladimira Putina na rasshireнном zasedanii Gosudarstvennogo soveta «O strategii razvitija Rossii do 2020 goda», 8 fevralja 2008 g.
2. Vystuplenie Predsedatelja Pravitel'stva Rossii Vladimira Putina v Gosudarstvennoj Dume s otchetom o dejatel'nosti Pravitel'stva Rossijskoj Federacii za 2010 god, 20 aprelja 2011 g.
3. *Nifontov A.I., Chernikova O.P.* Strategicheskoe pozicionirovanie ugol'noj kompanii // Naukoemkie tehnologii razrabotki i ispol'zovanija mineral'nyh resursov: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii / sb. Nauch. Statej; pod red. V.N. Frjanova. Novokuzneck, 2008. P. 107–108.
4. *Tarazanov I.* Itogi raboty ugol'noj promyshlennosti za 2013 god // Ugol'. 2014. № 3. P. 53–66.