**Управление производительностью**

Реферат подготовил Алаев Петр

Новый гуманитарный институт

СПбГУ

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 а 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 регламентированная 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). Повышение же результативности работы индивидов во многом зависит от соответствующей Матиссами.

Какая же результативность может быть достигнута исполнителем?

Роберт И. Нолан , президент одноименной компании, предлагает следующую градацию показателей производительности:

50% - ная производительность - обычный уровень производительности, когда не принимают серьезных мер для ее повышения. Диапазон 40-60% (т.е. 50% уровень) не означает что люди работают лишь половину рабочего времени. 50% производительность означает, что исполнители за все предусмотренное время выполняют лишь половину регламентированной работы.

70%- ная производительность - тот уровень, который может быть принят за минимально допустимый. Работа с меньшей производительностью для фирмы не выгодна: рабочая площадь, используемое оборудование и в ряде случаев выплаченная зарплата не компенсируется с соответствующей отдачей.

100%- ная производительность - взята за точку отсчета. Данный уровень производительности может обеспечить средний работник при соответствующей квалификации без чрезмерного напряжения сил (т.е. “по Тейлору” способен так работать постоянно).

Определение уровней производительности - процесс в значительной степени субъективный, поэтому к экспертам предъявляются соответствующие требования (профессионализм, опыт, объективность, моральные качества). Кроме того, уровень производительности нельзя рассчитать на примере одного работника, это результат наблюдений за группой исполнителей и получается он после обработки статистических данных.

Вовсе не все работники способны показывать 100% -ную производительность. Нижней границей производительности, на которую должен выйти исполнитель, имеющий определенный стаж работы, является уровень 85%.

120%-ая производительность - тот уровень- на который ориентирует система материального поощрения. “Средний” работник может работать на таком уровне с существенным напряжением своих сил. Поэтому работа с такой производительностью должна быть соответствующим образом стимулирована.

Уровень такой производительности в нашей стране достигается подавляющим большинством работников. Не дотягивают до него лишь единицы. Это объясняется тем, что 100% - му уровню производительности соответствуют невысокие заработки, поэтому отделы, занимающиеся нормированием работ, закладывают соответствующие перевыполнения , т.е. занижают норму. Однако, если рабочий выполняет нормы на 120 % ,Э то они через некоторое время автоматически поднимаются. Таким образом уровень производительности зависит не от качества нормирования, а от системы оплаты труда. В последнее время положение стало меняться ( но лишь в оплате труда, а не в нормировании).

135%-ная производительность - может быть достигнута при максимальном напряжении сил и лишь очень хорошими мастерами. Для выполнения таких норм нужны соответствующие способности.

Конечно, приведенная градация во многом носит приближенный характер и варьируется от отрасли к отрасли, зависит от типа производства, вида работ и т.д, однако соотношение 1\3 в целом остается неизменном.

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.

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

При определении способов стимулирования желательно учитывать положение теории Фредерика Херцберга, доказывающей, что в производственном процессе действуют не только стимуляторы, но и антистимуляторы, которые связанны практически со всем спектром производственных факторов, т.е. со стратегией компании, и с действующими способами контроля и с системой зарплаты.

Ф. Херцберг, полагал, что повышение производительности труда нельзя всегда ставить в прямую зависимость от уровня оплаты. Способности исполнителей оцениваются по тому, насколько качественно они исполняют служебные обязанности предложенные им администрацией.

Между тем возможности работников не всегда соответствуют возложенным на них функциям.

Когда талантливому инженеру предлагают заниматься рутинной работой или его перестает удовлетворять роль винтика в гигантской машине производства, когда машинистка зевает в промежутках между заданиями, отнимающими 10% ее потенциальных возможностей, то прибавка к зарплате производительность труда существенно не повышает.

То, что многие люди зарабатывают себе на хлеб делом им не интересным, является давней бедой человечества.Ф.Херцберг узрел эту переложенную на производственный лад проблему и предложил пути ее решения, взяв за основу благое пожелание, что не человека надо подстраивать под работу, а работу под человека.

На практике с антистимуляторами фирма борется доступными методами, как то: варьированием продолжительности рабочего дня, изменением методов и форм оплаты труда, участием в прибылях. Однако, по мнению западных экспертов, успехи компаний в этом направлении относительно невелики. Это и не удивительно. Человек на производстве настроен скорее деструктивно, чем созидательно. “В течение примерно 10 лет было опрошено около 500 руководителей с целью выяснить их отношение к конфликту. Почти все они готовы пойти на конфликт, если иной способ достижения цели отсутствует, а один из них заявил, что он сознательно провоцирует конфликты в целях самоутверждения и определения своих прав, если они жестко не фиксированны инструкцией”.

Мотивация персонала как направления управленческой науки подкреплено большим исследовательским материалом. Реакция человека на воздействие производственной Среды постоянно излучается.

Дисгармония, несоответствие между возможностями исполнителя и требованиями, который предъявляет ему производственный процесс, будь то требования завышенные или заниженные является своего рода регулятором в установлении стимулирующих уровней. В противном случае, если не учитывать это обстоятельство, отдача от работника будет неполной, возможно негативное воздействие на здоровье.

Определяющую роль в организации стимулирования играет мотивация. Важность вопроса мотивации вполне соответствует тому вниманию, которое было ему уделено теоретиками научного управлении. В наибольшей мере требованиям практиков отвечала теория мотивации, разработанная в 40-е годы Абрамом Маслоу.

Согласно этой теории цели индивидуума ранжируются по степени важности следующим образом:

физиологическая потребность

потребность в безопасности

потребность в принадлежности к социальной группе

потребность в уважении к себе

потребность в самоутверждении.

Потребности первого порядка - это базисные потребности , которые связанны с обеспечением выживания (пища, одежда, жилье). После того как эти потребности успешно удовлетворены, доминирующее значение приобретают потребности следующего уровня, т.е. потребность быть уверенным в том, что базисные потребности будут и в впредь удовлетворяться.

Потребность в принадлежности к социальной группе - это потребность объединяться с другими людьми.

Потребность в самоуважении должна удовлетворять самолюбие человека, а потребность самореализации - это потребность самовыражения и осуществления желания.

Наряду с теорией мативации и иерархии потребностей Абрахама Маслоу в литературе выделяют еще ряд теорий, краткое рассмотрение которых также представляет определенный интерес.

Ф.Херцберг разработал свою модель мотивации, основанной на потребностях. Все мотивы к труду деляться на гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа , и непосредственно мотивации - фактора, связанная с характером и сущностью работы. Гигиенические факторы не являются мотивами, но при их бнеобеспечении возникает неудовлетворенность работой.

Другой теоретик - Девид Макклелланд считал, что гигиенические факторы вообще не стоит учитывать, так как вопрос удовлетворения физиологических потребностей уже решен, то все внимание следует уделить лишь трем человеческим потребностям:

власти

успеху

причастности.

Теория, непосредственно связанная с потребностями называется содержательной теорией мотивации и в целом ориентировании на две группы потребностей:

первичных - связанных с физиологическими факторами

вторичных - являющихся по своей природе психологическими.

Другой подход к этой проблеме предлагает процессуальные теории мотивации. Виктором Врумом была разработана теория, по которой мотивация зависит от 3 факторов:

ожидание возможного результата

ожидаемого вознаграждения от этого результата

ожидаемой ценности вознаграждения.

Иное объяснение мотивации дает теория справедливости, которая утверждает что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затрачиваемые ими усилия и сопоставляет его с вознаграждениями других людей. Если неудовлетворенного в получаемом вознаграждении человека своевременно не мотивировать, он значительно снизит интенсивность и качество труда.

Лаймон Портер и Эдвард Лоллер разработали модель мотивации, обеднившую теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно этой модели уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.