

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПРИ ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ**

**С. В. Коротков, Н. В. Злобина**

*АО «Пигмент», Тамбов, Россия;*

*ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», Тамбов, Россия*

**Ключевые слова:** качество управления; показатели; предприятие; производительность труда; ресурсы; трудоемкость; эффективность.

**Аннотация:** В сложившихся условиях текущего рынка труда предприятия вынуждены идти на изменение стратегии и использование новых механизмов, так как старые методы уже не работают. В связи с этим проанализированы особенности расчета таких показателей управления, как производительность труда, трудоемкость и др. На основании расчетов выявлено, что положительным результатом для повышения доходности является снижение трудоемкости. Приведены основные факторы и предложены направления для снижения трудоемкости и повышения результативность деятельности для любого предприятия РФ.

### **Введение**

Для достижения долгосрочных целей предприятия и повышения качества управления требуется внедрение новых инструментов управления и разработка понятных алгоритмов. Фундаментом данного процесса является мотивация сотрудников, а для предприятия – повышение производительности труда. Проведенный анализ демонстрирует взаимосвязь заработной платы, производительности труда и трудоемкости.

Производительность труда – показатель эффективности использования трудовых ресурсов. Самое распространенное определение производительности труда – соотношение объемов производства и численности.

---

Коротков Сергей Викторович – управляющий директор, АО «Пигмент», e-mail: Ksv\_pln@krata.ru, Тамбов, Россия; Злобина Наталия Васильевна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономической безопасности и качества», ТамГТУ, Тамбов, Россия.

## Особенности расчета производительности труда

Для сопоставления данного показателя по разным предприятиям или периодам его значение определяется за период. Объем производства берется либо в стоимостном выражении, либо в натуральном. В стоимостном выражении более удобно при разном ассортиментном составе. Численность работников, как правило, берется среднесписочная  $Ч_{ср}$ , чел. за год,

$$ПТ = V_{пр} / Ч_{ср},$$

где ПТ – производительность труда, млн р./чел. в год,  $V_{пр}$  – объем производства, млн р. в год.

Если объем производства будет расти, а численность останется прежней, то производительность одного человека будет тоже расти, что хорошо, но недостаточно для более полной оценки эффективности труда.

С точки зрения экономики более важным является определение производительности труда  $ПТ_э$ , млн р./млн. руб. в год, как соотношение объема производства и затрат на оплату труда  $З_{оп}$ , млн р. в год (еще лучше, если с учетом страховых взносов),

$$ПТ_э = V_{пр} / З_{оп}.$$

Эту же формулу можно представить в другом виде

$$ПТ_э = ПТ / ЗП_{ср},$$

где  $ЗП_{ср}$  – средняя заработная плата, тыс. р./чел.  $\times$  12 мес. в год.

Производительность труда показывает эффективность использования стоимости трудовых ресурсов в денежном выражении. Чем выше значение данного показателя, тем выше отдача от трудовых затрат. Необходимо сравнивать темп роста производительности труда одного сотрудника с темпом роста средней заработной платы того же сотрудника.

Если объем производства вырос на 10 %, а численность не изменилась, то производительность труда одного человека выросла тоже на 10 %. Но если при этом заработная плата тоже выросла на 10 %, то отдача затрат на оплату труда не изменилась, как и экономическая эффективность.

## Трудоемкость

Для удобства можно взять показатель, обратный производительности затрат на оплату труда – трудоемкость  $Тр$ , %.

Трудоемкость – это соотношение затрат на оплату труда в объеме производства

$$Тр = З_{оп} / V_{пр}$$

или в стоимости готовой продукции

$$Тр = ЗП_{ср} / ПТ.$$

Трудоемкость – показатель, характеризующий долю затрат на оплату труда в стоимости готовой продукции. Чем ниже трудоемкость, тем выше отдача трудовых ресурсов, тем ниже доля этих затрат в цене готовой про-

дукции. Использование соотношения затрат и цены готовой продукции не так распространено, как доли затрат в себестоимости. Но более оправданно, так как позволяет упростить оценку влияющих факторов, убрав факторы других статей затрат.

Следует отметить, что затраты на оплату труда (вместе со страховыми взносами) входят в первую тройку по сумме затрат большинства предприятий вместе с сырьем и материалами, а также энергетикой, что говорит о высокой важности целевой и фактической оценки показателя трудоемкости для обеспечения конкурентоспособности и доходности как продукции, так и всего предприятия. А доходность, как правило, является основной целью деятельности многих компаний и предприятий.

Чем более эффективно происходит управление трудовыми ресурсами, чем лучше динамика и значения показателей эффективности использования трудовых ресурсов в натуральном и стоимостном выражении, чем больше фактические значения показателей соответствуют целевым, тем более высоко можно оценить качество управления трудовыми ресурсами и предприятием в целом.

### **Влияние на качество управления предприятием**

Качество управления – это не только свойства процессов в организации, но и результативность деятельности предприятия на рынке, определяющее соответствие целей деятельности состоянию внешней среды, запросам потребителей и действиям конкурентов. Поэтому качество управления определяется соответствием фактических результатов деятельности стоящим целям. Чем больше фактический результат соответствует цели, тем выше качество управления.

Производительность труда, как целевой и фактический показатель эффективности деятельности, активно используется в экономике, на отдельных предприятиях, в отраслевых характеристиках. Этому во многом способствовала реализация национального проекта «Производительность труда», в рамках которого производительность считалась как отношение добавленной стоимости и застрахованной численности, а данные брались из официальной отчетности предприятий.

Трудоемкость не менее сложный показатель, увязанный с большим количеством факторов, показывающий эффективность деятельности в области трудовых ресурсов не только в количественном выражении, но и в стоимостном. И его необходимо использовать для постановки целей по повышению эффективности использования трудовых ресурсов, разрабатывать и реализовывать мероприятия по его достижению, управлять им, включать в систему сбалансированных показателей.

Предприятия, формализовавшие и реализующие стратегии своего развития, как правило, используют систему сбалансированных показателей для оцифровки целей, оперативной оценки их промежуточного и окончательного достижения, декомпозиции целей до сотрудников и включения их в ключевые показатели эффективности.

Система сбалансированных показателей – это инструмент стратегического управления результативностью предприятия, система измерения

эффективности деятельности. И поскольку она способствует результативности, наряду с другими инструментами (такими, например, как дорожные карты), она является признаком качественного управления.

Предприятия, учитывающие в своей стратегии фактор персонала, как трудового ресурса, участвующего в развитии, формирующего объемы и результат, обязательно ставят цели по его привлечению, обучению, росту и эффективности.

Включение в систему сбалансированных показателей динамики численности как количественного показателя трудового ресурса, заработной платы, как мотивационной составляющей и фонда оплаты труда, как стоимости трудовых ресурсов, должно стать нормой.

Возвращаясь к составляющим трудоемкости, рассмотрим их более детально. Раскладывая затраты на оплату труда, получаем

$$З_{оп} = Ч_{ср} \times ЗП_{ср}.$$

С учетом такого представления формула трудоемкости примет вид

$$Тр = Ч_{ср} \times ЗП_{ср} / V_{пр}.$$

Так как положительным результатом для повышения доходности является снижение трудоемкости, то исходя из формулы, основными факторами для этого являются:

- рост объемов продаж и производства;
- темп роста затрат на оплату труда должен быть меньше роста объемов продаж и производства;
- снижение численности;
- ограничение роста заработной платы (минимальный уровень роста по закону должен соответствовать региональной инфляции);
- сокращение времени работы и ее оплаты.

### **Предложения для повышения эффективности предприятия**

Исходя из перечисленных выше факторов, можно определить основные направления возможных мероприятий по снижению трудоемкости, реализация которых позволила бы повысить результативность деятельности.

1. Рост объемов продаж и производства в натуральном выражении. Может достигаться за счет реализации стратегии продаж и «дорожной карты» по каждой продуктовой группе, на каждом целевом рынке, по каждому фактическому и потенциальному потребителю.

2. Повышение цен на готовую продукцию. Речь не идет о простом повышении цен без учета возможной потери части продаж и рынка. Необходимо формировать понимание ценности продукта у потребителя. Необходимо регулярный мониторинг, анализ и прогноз изменения рыночной ситуации, как по готовой продукции, так и по сырью. Это формирует основание и для возможного повышения цен или их удержания во взаимосвязи с балансом спроса и предложения, а также в зависимости от динамики цен на сырье.

3. Сокращение численности. Необходимо составление комплексных программ по поиску резервов для сокращения за счет анализа структуры

численности, составления функциональных матриц, выявления и исключения дублирования функций, оценки загруженности персонала.

4. Оптимизация организационной структуры. Это одно из направлений сокращения численности за счет анализа организационной структуры, поиска и сокращения лишних уровней, соблюдения норм управляемости.

5. Увеличение аутсорсинга (сторонних услуг). Формально это приведет к снижению численности и затрат на оплату труда на самом предприятии. Но вместо этого придут затраты на услуги сторонних организаций. Переход на аутсорсинг целесообразен при экономической целесообразности, то есть при меньших затратах на него по сравнению с собственным персоналом.

6. Оптимизация графиков (режима) работы структурных подразделений предприятия. Различные производственные подразделения имеют различную степень загрузки мощности из-за несоответствующего ей спроса на продукцию. Наиболее оптимальным вариантом, как правило, является работа на полную мощность с периодическими остановками. При наличии квалификации у персонала периодические остановки разных подразделений возможно разнести во времени и использовать один и тот же персонал в разных подразделениях в периоды высокой загрузки. Это не снизит численность, но позволит не привлекать дополнительных работников и поднимет оплату труда у существующих.

7. Повышение квалификации персонала. Позволит использовать одних и тех же работников на разных участках, повысит их способность работать более производительнее, что также сформирует основание для роста заработной платы.

8. Оптимизация бизнес-процессов. Осуществляется через изучение и анализ существующих процессов, составляющих их процедур, хронологии, задействованного персонала и ресурсов. Это позволит выявить и сократить лишние, дублирующие, не формирующие ценности этапы, автоматизировать часть функций. Создает основания для возможного сокращения численности или повышения производительности без привлечения новых сотрудников.

9. Сокращение ручного труда. Отказ от ручного физического и управленческого труда сокращает время привлечения человека, освобождая его для другой работы.

10. Автоматизация процессов. Речь идет о вспомогательных и управляющих процессах. Применение профильного программного обеспечения, электронного документооборота, автоматизированного сбора исходных данных и их автоматическая обработка повышают скорость и обоснованность принятия решений, производительность административно-управленческого труда.

11. Реализация инвестиционных проектов. Развитие за счет роста объема продаж и производства требует модернизации производства и создания новых технологических линий. Еще на стадии проектирования необходимо закладывать высокую степень их автоматизации и снижение использования человеческих ресурсов, как при производстве, так и обслуживании.

12. Сокращение количества и времени ремонтов. Это позволит сократить время простоя оборудования и работников, повысит эффективное время работы оборудования и производительность в единицу времени.

13. Перевод работников на сокращенный рабочий график. Введение сокращенной рабочей недели или сокращенного рабочего дня требуют четких оснований в виде возможной остановки предприятия и контролируются надзорными органами.

14. Оптимизация формирования заработной платы и фонда оплаты труда. Необходимо привязывать формирование заработной платы к достижению целей подразделения и предприятия через основные составляющие заработной платы и ключевые показатели эффективности. Необходимо проводить регулярную оценку соответствия уровня фактической заработной платы, с одной стороны, целевым значениям и другим фактическим показателям; с другой – текущему рыночному уровню для исключения ухода работников.

Следует отметить, что большое влияние на трудоемкость через численность и заработную плату оказывает состояние, в котором находится рынок труда. В отличие от предыдущих лет, когда предложение на рынке труда превышало спрос, сейчас обратная ситуация. Большой спрос на персонал со стороны оборонных предприятий и высокие заработные платы сформировали дефицит кадров во многих отраслях экономики.

В таких условиях заниматься снижением трудоемкости крайне проблематично. Важнее исключить уход работающих сотрудников и удерживать их, в том числе, повышением заработной платы. Хотя предприятия, ранее занимавшиеся повышением производительности труда, создали себе хорошую базу компетенций и ранее уже добились снижения трудоемкости. Сейчас почти все предприятия, компании и вся экономика столкнулись с повышением стоимости оплаты труда и трудоемкости.

### **Заключение**

С учетом текущего изменения внешней среды в виде дефицита кадров необходимо поменять приоритеты в целях, стоящих перед предприятиями. Разработать и реализовать мероприятия, направленные на снижение текучести кадров, удержание персонала, ускоренное привлечение со стороны для закрытия вакансий, даже в ущерб трудоемкости. Иначе просто некому будет обеспечивать текущую деятельность: производство, продажи, снабжение.

Динамика трудоемкости – характеристика эффективности, так как описывает один из ключевых ресурсов, и характеристика результативности, так как напрямую влияет на динамику прибыли.

Использование показателя трудоемкости, определение для него целевых значений и отслеживание фактической динамики, включение трудоемкости в систему сбалансированных показателей, с декомпозицией целевых значений составляющих показателей до ответственного персонала, управление влияющими на нее факторами (через разработку и реализацию необходимых мероприятий) для достижения целевых значений повышают качество управления предприятием, содействуют достижению стратегических целей, существенно влияют на прибыль, которая является ключевым результатом деятельности всего предприятия.

---

## **Relationship between Wages and Labor Productivity in Achieving Enterprise Goals in Improving Management Quality**

**S. V. Korotkov, N. V. Zlobina**

*AO Pigment, Tambov, Russia;*

*Tambov State Technical University, Tambov, Russia*

**Keywords:** management quality; indicators; enterprise; labor productivity; resources; labor intensity; efficiency.

**Abstract:** In conditions of the current labor market, enterprises are forced to change their strategy and use new mechanisms, since old methods no longer work. In this regard, the features of calculating such management indicators as labor productivity, labor intensity, and others are analyzed. Based on the calculations, it was revealed that a positive result for increasing profitability is a decrease in labor intensity. The main factors are given and directions for reducing labor intensity and increasing the effectiveness of activities for any enterprise in the Russian Federation are proposed.

---

© С. В. Коротков, Н. В. Злобина, 2024