

УДК 629.3-027.3:005.95/96(476)+631.3-027.3:005.95/96(476)

П. Г. АХРАМЕНКО, Д. Н. ШВАЙБА

## ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА (НА ПРИМЕРЕ ХОЛДИНГА «ГОМСЕЛЬМАШ» И ОАО «МИНСКИЙ ТРАКТОРНЫЙ ЗАВОД»)

*Для ответа на вопрос, влияет ли социальная сфера на конкретном предприятии на управление персоналом, необходима ли ее трансформация, что предпочтительнее – приобретаемые услуги социального характера или развитие собственной социальной сферы – необходим конкретный индикатор объема социальных расходов. Исходя из проведенного анализа, разработана модель по наиболее распространенному критерию объема социальных расходов, а именно соотношению сумм социальных выплат и фонда заработной платы. Для этого проводится анализ взаимосвязи показателей хозяйственной деятельности предприятия и его расходов на социальные нужды.*

*Проведенный в статье анализ свидетельствует о наличии взаимосвязи между объемом социальных выплат, производительностью труда и объемом прибыли на одного работника. Это подтверждается графическим отображением указанных показателей с использованием динамики изменения абсолютных величин, динамики изменения темповых показателей по отношению к первому году исследования и динамики изменения темповых показателей по отношению к предыдущему году. Данная взаимосвязь указывает на наличие изменяющейся эффективности социальных расходов. В свою очередь объем социальных расходов можно варьировать за счет выбора между социальными услугами и собственной социальной сферой без снижения уровня социального воздействия на работников.*



**АХРАМЕНКО**  
Петр Геннадьевич,

кандидат экономических наук, доцент,  
председатель Гомельского областного отделения  
Белорусского профсоюза работников отраслей  
промышленности «Белпрофмаш»



**ШВАЙБА**  
Дмитрий Николаевич,

кандидат экономических наук, председатель Минской  
областной организации Белорусского профсоюза  
работников химической, горной и нефтяной отраслей  
промышленности

P. G. AKHRAMENKO, D. N. SHVAYBA

## EFFECTIVE METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR OF LABOUR PRODUCTIVITY IMPROVEMENT (THE CASE OF HOLDING GROUP «GOMSELMASH» AND OJSC «MINSK TRACTOR PLANT»)

*To answer the questions “Does the social sphere in the particular enterprise influence personnel management? Does it require a transformation? or What would be preferable: purchased services of social character or development of their own social sphere?” One needs specific indicator of volume of social spendings. Based on the analysis of domestic and international experience, we developed a model for the most commonly used criterion of the volume of social expenditure, namely the ratio of the amount of social payments and payroll. To do this, an analysis of the relationship of indicators of economic activity of the enterprise and its social expenditure is carried out. The above article analysis shows a relationship between the amount of social payments, labour productivity and the amount of profit per employee. This is supported by a graphical display of these indicators with the dynamics of change in absolute values, the dynamics of change in tempo indicators in relation to the first year of the study and performance of tempo changes the dynamics relative to the previous year. This relationship denotes the presence of a variation in efficiency of social spendings. In turn, the volume of social spendings can be varied by the choice between the social services and private social sector without reducing the social impact on workers.*

## Введение

В процессе управления персоналом в организации существует постоянная необходимость целенаправленного воздействия руководителей на трудовой коллектив или на отдельных работников с целью достижения требуемых результатов. В теории управления персоналом имеется арсенал методов, с помощью которых обеспечивается мотивированная деятельность персонала. Под методами управления обычно понимается совокупность принципов, способов, приемов и действий, способствующих осуществлению основных функций менеджмента на производстве. В широком понимании всякий метод – это путь исследования, способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения существующей действительности.

Основным результатом эффективного управления трудовыми ресурсами (персоналом) является повышение производительности труда последнего.

Повышение производительности труда всегда имеет решающее значение для развития экономики страны, конкретной организации. Она позволяет более эффективно и рационально использовать производственные ресурсы и получать дополнительную прибыль, направляя заработанные средства на развитие производства, обновление ассортимента продукции. Снижение производительности труда ведет к обратным результатам. Организация не только снижает объемы выпускаемой продукции, но и теряет необходимые средства для развития производства.

Повышение производительности труда – главное средство повышения уровня доходов персонала. С ее ростом организация получает возможность увеличить заработную плату, производить дополнительные выплаты работникам – на питание, в виде материальной помощи и другие, развивать социальную сферу. В ответ на проявление заботы о себе работники изменяют свое отношение к труду. У них вырабатывается гордость за свою работу, они дорожат рабочим местом, проявляют больше инициативы. В результате таких изменений повышается индивидуальная производительность труда [4, с. 175].

Выполнение профессиональных функций руководства организации по управлению персоналом на производстве предполагает использование различных методов. По способу воздействия руководителя на персонал все методы управления обычно подразделяются на три основные группы: административные, экономические и социальные (а также их различные сочетания). Авторами статьи предложена модель стратегического управления трудовыми ресурсами (персоналом) организации (см. рис. 1), которая применяется в том числе в крупных машиностроительных акционерных обществах, таких как ОАО «Гомсельмаш» и ОАО «Минский тракторный завод».

## Основная часть

ОАО «Гомсельмаш». В соответствии со ст. 51 Гражданского кодекса Республики Беларусь [3] начиная с 2000 г. в структуре ОАО «Гомсельмаш» стали создаваться филиалы, что преследовало следующие цели: расширение прав структурных подразделений предприятия, на базе

которых они были созданы; предоставление им большей хозяйственной самостоятельности; возможность распоряжаться заработанными средствами в пределах, установленных акционерным обществом; повышение ответственности за итоги работы и, как следствие, достижение наибольшей экономической эффективности, развитие хозяйственной инициативы и предприимчивости кадров.

По состоянию на 1 января 2016 г. в ОАО «Гомсельмаш» функционируют 12 филиалов (5 филиалов производственного назначения, 1 филиал – объект социального назначения, 5 филиалов и совместных предприятий ОАО «Гомсельмаш» за рубежом и один сельскохозяйственный комплекс).

В результате сокращения уровней организационной структуры управления, а также слияния и присоединения цехов, отделов и управлений удельный вес руководителей (линейных и функциональных) в ОАО «Гомсельмаш» в общем составе промышленно-производственного персонала (ППП) сократился с 15,3 % в 2000 г. до 12,1 % по состоянию на 01.04.2016.

Однако удельный вес основных и вспомогательных рабочих за этот период в общем составе ППП уменьшился на 1,1 % (в 2000 г. – 74,4 %, в 2015 г. – 73,3 %). Это можно объяснить тем, что текучесть среди рабочих выше, чем среди руководителей, специалистов и служащих.

В акционерном обществе на протяжении последних 10 лет уделяется повышенное внимание проблемам подготовки, переподготовки и повышению квалификации персонала. Руководство отчетливо понимает, что финансовые вложения в развитие и совершенствование кадров являются самыми рентабельными: в 2000 г. уровень затрат на подготовку кадров на 1 руб. выпускаемой продукции составил 0,07 коп., а в 2015 г. – 0,11 коп. Наряду с увеличением затрат на повышение квалификации персонала ужесточены и требования к кандидатам на имеющиеся вакансии с внешнего рынка труда. При приеме на работу учитываются:

- наличие соответствующего образования и квалификации у кандидата;
- отсутствие записи в трудовой книжке об увольнении кандидата с других филиалов ОАО, кроме принимаемых по переводу;
- наличие направления на работу из центра занятости населения;
- наличие поручительства (ходатайства) о приеме на работу со стороны работников акционерного общества, в первую очередь родственников принимаемого на работу;
- наличие письменной заявки на недостающие кадры от руководителя структурного подразделения.

Эти меры призваны повышать уровень образования, профессиональной подготовки персонала, что в конечном итоге служит объективной характеристикой интеллектуального потенциала организации.

Динамика интеллектуального потенциала ОАО «Гомсельмаш» выглядит следующим образом: в 2000 г. удельный вес работников с высшим образованием в общем составе ППП был 15,8 %, в 2015 г. – 21,2 %, со средним специальным соответственно 22,4 и 26,2 %.

Начиная с 2001 г. прием работников, не имеющих профессии, в филиалы ОАО «Гомсельмаш» не осуществ-

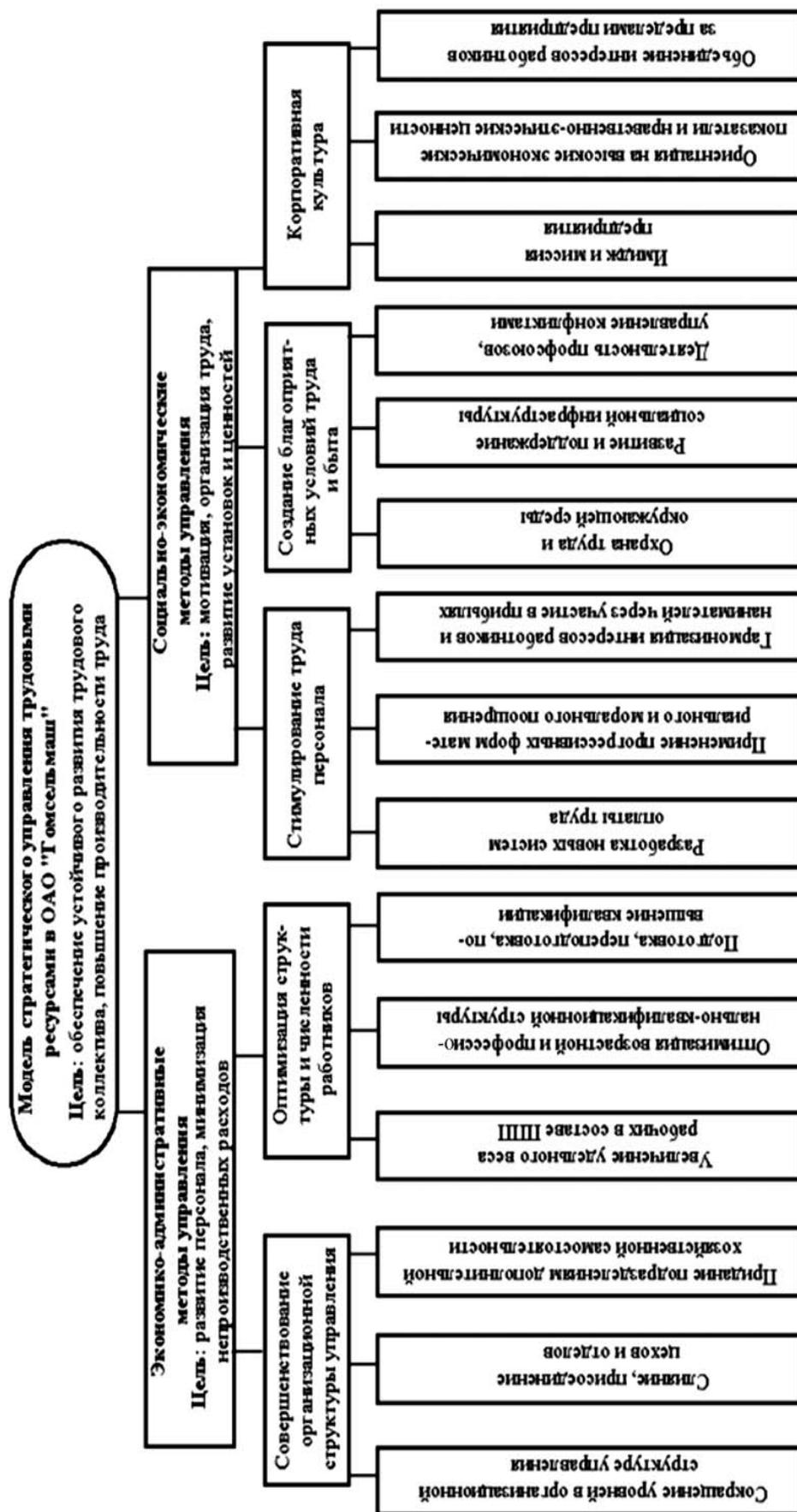


Рисунок 1 – Модель стратегического управления трудовыми ресурсами  
 Примечание – разработка авторов.

вляется, поэтому учебный центр сосредоточил свои усилия на переподготовке, повышении квалификации рабочих и обучении их смежным профессиям. *Переподготовка рабочих* – это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой. Переподготовка (переобучение) дает возможность устранить дефицит в рабочих определенных профессий, обеспечить своевременное освоение производственных мощностей на технически реконструированных участках. Переподготовка организуется также с целью освоения новых профессий высвобождаемыми рабочими, которые не могут быть использованы по своим профессиям, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учетом потребности производства, что способствует закреплению персонала на внутреннем рынке труда. Так, в учебном центре ОАО «Гомсельмаш» переподготовку и подготовку прошли в 2001 г. 591 рабочий, 2005 г. – 487, 2010 г. – 605, а в 2015 г. – 392 рабочих.

*Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям* – обучение лиц, которые уже имеют профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации. Это форма повышения квалификации, и завершившие такое обучение включаются в число рабочих, повысивших свою квалификацию. Обучение вторым (смежным) профессиям дает возможность устранять узкую специализацию рабочих, несовместимую с высоким техническим уровнем акционерного общества, способствует ликвидации дефицита рабочей силы, поскольку овладение двумя и более профессиями – важный источник обеспечения организации квалифицированными кадрами. Обучение имеет важное социальное значение: расширяет творческие возможности работников, повышает их заинтересованность в результатах своего труда.

Социально-экономические методы управления основаны на взаимодействии личных, групповых и корпоративных мотивов, а также интересов работников и их прямой зависимости от общих производственных результатов. В рыночных условиях экономические методы должны стать основой материального стимулирования всех работников с учетом получаемой прибыли, существующих рыночных цен и тарифов, объемов производства и продажи продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Социально-экономические методы управления позволяют использовать в организации такие формы оплаты труда и системы стимулирования, которые позволяют каждому работнику трудиться с наивысшей продуктивностью и получать за такой труд наивысшее вознаграждение.

Стимулирование труда – это экономическая категория отношений между работодателем и работниками по поводу распределения материальных благ или стимулов труда, которые предоставляются им за их личный трудовой вклад в общие результаты организации. Материальными мотивами служат общий доход (прибыль), заработная плата, натуральные выплаты, социальные доплаты и другие денежные средства.

При организации оплаты труда производственных рабочих на ОАО «Гомсельмаш» основное место занимают прямая сдельная и сдельно-премиальная системы. Пред-

полагая прямую материальную заинтересованность рабочих в результатах труда, *сдельная система* стимулирует повышение производительности труда и способствует более эффективному использованию оборудования и рабочего времени, устранению различного рода организационно-технических неполадок. Основным элементом организации сдельной системы оплаты труда является расценка за единицу продукции в натуральном измерении. Она определяется исходя из тарифной ставки разряда, соответствующего сложности выполняемой работы, и нормы времени (выработки).

Для повышения материальной заинтересованности и ответственности рабочих в изготовлении качественной продукции, стремительного роста их профессионального мастерства в ОАО «Гомсельмаш» введено звание «Отличник качества». Оно присваивается рабочим, которые на протяжении трех месяцев успешно выполняли сменные задания, не допуская отклонений от требований технологических процессов, своевременно предоставляли контролерам управления (отделов) технического контроля (УТК, ОТК) изготовленную продукцию и сдавали ее с первого предъявления, обеспечивая культуру производства на рабочем месте не ниже 0,9 балла. По состоянию на 01.01.2015 удельный вес отличников качества в общей численности производственных рабочих составил 92,5 %.

Рабочим, имеющим звание «Отличник качества», на основную заработную плату начисляется премия в размере 30 % сдельного заработка и 15 % – рабочим вспомогательных цехов, а также участка раскроя, лазерной резки металла и гибки деталей на прессах прессового цеха.

Работнику, удостоенному звания «Отличник качества», УТК (ОТК) выдает удостоверение и личное клеймо на право самоконтроля установленного образца. Отличник качества несет ответственность за сохранность клейма.

Вся изготавливаемая продукция клеймится исполнителем. Способ и место нанесения клейма указываются в технологическом процессе. При отправке продукции из цеха в накладной указываются фамилия и номер клейма исполнителя.

В основу оплаты труда руководителей, специалистов и служащих (РСиС) положены оклады по Единой тарифной сетке (ЕТС) Республики Беларусь. В связи с переводом всех РСиС ОАО «Гомсельмаш» на контрактную форму найма установлены персональные оклады, превышающие оклады по утвержденной схеме от 10 до 50 % в зависимости от квалификационного уровня работников и их значимости в решении функциональных задач на предприятии.

На стимулирование высокой трудовой активности сельмашевцев направлено трудовое соревнование, которое организовано как в коллективной, так и в индивидуальной формах. Итоги соревнования в коллективной форме подводятся ежемесячно с выплатой премии коллективу-победителю, в индивидуальной форме – ежеквартально и по полугодью. Руководители коллективов – победителей соревнования за год и победители индивидуального соревнования по итогам года удостоиваются ценных подарков. Стоимость подарков определяется Советом акционерного общества. Как дополнительный сти-

мулирующий эффект трудового соревнования – заключение с победителями контракта на срок не менее 3 лет.

Одним из важнейших вопросов на современном этапе является также проблема возможной гармонизации интересов ключевых сторон социального партнерства – работников и нанимателей. Эта сложная задача вполне разрешима. В теоретическом плане речь идет о том, чтобы экономически ответственное по своей природе руководство организации, нацеленное на получение прибыли, стало еще и социально ответственным, т. е. заинтересованным в решении социальных вопросов, которые волнуют наемных работников. Последние в свою очередь должны стать экономически ответственными, заинтересованными в высоких финансово-экономических результатах работы организации. Достичь этого практически можно через механизмы обеспечения общей мотивированности работников и нанимателей в получении максимальных доходов и прибыли, для чего при формировании фонда оплаты труда (ФОТ) его размер поставить в жесткую зависимость от конечных результатов работы организации через введение специальных корпоративно-договорных регуляторов. Так, в коллективном договоре целесообразно определить конкретную долю дохода организации, ежемесячно отчисляемую в ФОТ. Норматив можно установить на уровне 70 % объема «очищенного» дохода (остающегося после всех требуемых по закону вычетов: налоговых отчислений в бюджет, процентов за банковские кредиты, других обязательных платежей), который ежегодно корректируется совместно с администрацией и представителями трудового коллектива (профсоюзной организации). Именно такой показатель чаще используется в большинстве развитых стран [1, с. 102].

Так, на финансирование всех разделов коллективного договора ОАО «Гомсельмаш» в 2015 г. было направлено 8,5 млрд руб. чистой прибыли. Кроме того, на содержание и обслуживание объектов социальной сферы, находящихся на балансе акционерного общества, из чистой прибыли выделено 11,3 млрд руб., или 753,4 тыс. руб. в расчете на одного работника. Это можно считать первым шагом на пути установления специальных корпоративно-договорных регуляторов механизма обеспечения общей мотивированности работников и нанимателей.

В ОАО «Гомсельмаш» взаимоотношения в сфере трудовой деятельности строятся в основном на принципах партнерства и солидарности с участием профсоюзов, а также субсидиарности посредством функционирования специально созданных для этих целей структур. Формирование отношений нанимателя с остальным персоналом с участием профсоюзов способствует росту эффективности производства: профсоюзы могут способствовать повышению производительности благодаря воздействию на текучесть рабочей силы и гарантии занятости. Они выполняют функцию коллективного голоса при решении трудовых споров, обсуждении улучшения условий работы и т. д. Сокращение текучести рабочей силы разными путями ведет к повышению эффективности. Во-первых, в результате сокращения текучести растёт опыт рабочих, а следовательно, и их производительность. Во-вторых, уменьшаются расходы на набор новых рабочих, на испытательный срок и наем рабочей силы в целом. В-третьих,

сокращение текучести побуждает нанимателя более охотно вкладывать капитал в обучение (а следовательно, и в повышение производительности) работников. Профсоюз является юридической стороной коллективного договора ОАО «Гомсельмаш», который в соответствии со ст. 367 Трудового кодекса Республики Беларусь и практикой, сложившейся в акционерном обществе, заключается на три года. Коллективный договор определяет: статус профсоюза и прерогативы администрации; размеры заработной платы и охрану труда; гарантии занятости; процедуру урегулирования трудовых споров и др.

Система построения отношений руководства и работников организаций холдинга «Гомсельмаш» включает кадровую политику в совокупности с функциями ее руководителей и работников структурных подразделений по созданию производительного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации. Основным звеном в этой цепи является *кадровая служба*, которая в соответствии с Типовым положением о кадровой службе предприятия (организации), утвержденным постановлением Министерства труда Республики Беларусь от 18 декабря 1997 г. № 118, должна кроме прочих функций участвовать в разработке единой кадровой политики и осуществлять ее через повседневную кадровую работу; принимать меры по обеспечению социального равновесия, предупреждению трудовых конфликтов; содействовать проведению мероприятий воспитательного характера, поддержке лучших традиций коллектива и т. д.

Кадровая политика ОАО «Гомсельмаш» на 2016 г. главной целью ставила «устойчивое и динамическое повышение благосостояния работающих через снижение затрат и повышение производительности труда», а главная задача состояла в «дальнейшем формировании сплоченного, мобильного трудового коллектива единомышленников, обеспечивающего качественные и эффективные результаты работы всего объединения».

Современные исследования в экономике будут недостаточно достоверными без использования экономико-математических методов анализа. Имея статистические данные некоторых экономических показателей, составляем временные ряды производительности труда, средней заработной платы, социальных выплат, фондовооруженности, машинозагрузки, удельного веса активной части основных фондов и удельного веса рабочих в ППП в ОАО «Гомсельмаш» за 21 год, начиная с 1995 г. (см. табл. 1).

Произведем анализ факторов производительности труда ( $P$ ) путем решения регрессионной зависимости:

$$P = f(w, s, F, f_m, d_p, d_m).$$

Для экономико-математического анализа смоделируем степенную регрессионную зависимость вида:

$$P = a_0 \cdot w^{a_1} \cdot s^{a_2} \cdot f_m^{a_3} \cdot d_m^{a_4} \cdot d_p^{a_5} \cdot F^{a_6}.$$

С помощью надстройки *MS Excel* Анализ данных определим коэффициенты исследуемой регрессионной зависимости [2] (табл. 2).

Таблица 1 – Временные (производные) ряды производительности труда, средней заработной платы, социальных выплат, фондовооруженности, машинозагрузки, удельного веса рабочих в ППП, удельного веса активной части основных фондов в ОАО «Гомсельмаш», за 1995 – 2015 гг. (в сопоставимых значениях на 01.01.2016)

Год	Производительность труда (P), тыс. руб.	Средняя зарплата (w), тыс. руб.	Социальные выплаты на 1 раб. (s), тыс. руб.	Машинозагрузка, (f м)	Удельный вес активной части ОФ, (dм)	Удельный вес рабочих в ППП, (dp)	Фондовооруженность (F), млн руб.
1995	33 495	255,2	68,9	0,12	0,550	0,744	302,1
1996	34 608	388,8	107,2	0,10	0,551	0,724	313,5
1997	43 567	330,8	73,7	0,14	0,553	0,724	325,8
1998	41 439	413,9	86,6	0,14	0,561	0,712	321,0
1999	53 690	350,3	67,0	0,19	0,565	0,713	345,7
2000	77 784	382,8	82,7	0,18	0,570	0,714	322,7
2001	96 448	383,6	73,7	0,20	0,575	0,715	329,2
2002	105 178	461,2	88,5	0,20	0,581	0,716	365,5
2003	107 328	499,7	95,9	0,17	0,594	0,719	312,7
2004	156 215	789,2	123,0	0,23	0,602	0,719	340,2
2005	188 945	992,0	134,7	0,27	0,615	0,720	372,4
2006	218 638	1239,5	153,4	0,28	0,617	0,729	404,2
2007	246 483	1367,2	118,1	0,31	0,622	0,729	416,5
2008	311 794	1724,2	186,1	0,34	0,625	0,739	375,1
2009	346 199	1829,9	197,2	0,37	0,629	0,735	349,4
2010	350 763	1915,9	218,9	0,38	0,630	0,735	651,8
2011	341 361	1869,9	214,3	0,38	0,631	0,737	405,6
2012	382 685	2103,6	241,7	0,39	0,632	0,739	313,4
2013	382 834	2120,4	244,1	0,40	0,634	0,740	341,8
2014	282 458	1590,3	188,0	0,37	0,631	0,741	331,1
2015	251 319	1463,1	177,3	0,36	0,630	0,742	365,4

Источник – разработка авторов.

Таблица 2 – Значения и характеристики коэффициентов степенной регрессии

Коэффициент	Значение	P-значение
a0	14341,39	0,00278919
a1	0,44629	0,238441362
a2	0,069602	0,86793796
a3	1,240649	0,001743956
a4	-0,02057	0,468419503
a5	-3,42588	0,379719344
a6	-0,06249	0,826760762

Источник – разработка авторов.

Таким образом, получаем следующую регрессионную зависимость:

$$P = 14341,39 \cdot w^{0,44629} \cdot s^{0,069602} \cdot f_m^{1,240649} \cdot d_m^{-0,02057} \cdot d_p^{-3,42588} \cdot F^{-0,06249}$$

Коэффициент детерминации для данной регрессии  $R = 0,97163$  показывает, что точность этой модели отлич-

ная. Для исследуемой модели (табл. 2) P-значения только двух вычисленных коэффициентов ( $a_0$  и  $a_3$ ) меньше 0,05.

Таким образом, степенная регрессионная зависимость довольно точно описывает влияние всех шести факторов на производительность труда, что позволяет делать прогнозы ее изменения.

Таблица 3 – Изменение значения P при увеличении значения фактора, % (степенная регрессия)

Увеличение значения фактора на %	w	s	fм	dм	dp	F
1	0,4	0,1	1,2	-0,02	-3,4	-0,06
2	0,9	0,1	2,5	-0,04	-6,6	-0,12
3	1,3	0,2	3,7	-0,06	-9,6	-0,18
4	1,8	0,3	5,0	-0,08	-12,6	-0,24
5	2,2	0,3	6,2	-0,10	-15,4	-0,30
6	2,6	0,4	7,5	-0,12	-18,1	-0,36
7	3,1	0,5	8,8	-0,14	-20,7	-0,42
8	3,5	0,5	10,0	-0,16	-23,2	-0,48
9	3,9	0,6	11,3	-0,18	-25,6	-0,54
10	4,3	0,7	12,6	-0,20	-27,9	-0,59

Источник – разработка авторов.

Из табл. 3 видно, что увеличение производительности труда на 10 % приведет к росту заработной платы на 4,3 %, социальных выплат – на 0,7 %. Прирост удельного веса активной части основных фондов на 1,2 % позволит увеличить производительность труда на 1 %. Что касается фондовооруженности, машинозагрузки и удельного веса рабочих в ППП, то увеличение этих факторов приводит к уменьшению результивного показателя – производительности труда.

**ОАО «Минский тракторный завод».** Рассматривая развитие социальной сферы, проведем анализ взаимосвязи показателей хозяйственной деятельности предприятия и его расходов на социальные нужды на основе деятельности другого акционерного общества – ОАО «Минский тракторный завод» (7, с. 10). Для этого построим график изменения производительности труда и прибыли в расчете на одного работника и суммы социальных выплат в ОАО «МТЗ» [6] в период с N 1 г. по N 2 г. При этом под социальными выплатами в данном контексте будем понимать все выплаты стимулирующего и компенсационного характера, предусмотренные коллективным договором предприятия.

Динамику этих показателей в абсолютных величинах отражает рис. 2, из которого видно, что социальные выплаты на предприятии в течение N 1–N 2 гг. характеризовались определенной нестабильностью, однако это не повлияло существенным образом на показатели хозяйственной деятельности. В период с N 4 г. по N 11 г. социальные расходы имели устойчивую динамику к росту. Видно, что в указанный период производительность труда растет гораздо большими темпами, чем прибыль предприятия. Этот факт свидетельствует о том, что увеличение социальных расходов влечет за собой увеличение производительности труда, так как конкретный работник будет с большей отдачей трудиться при условии, что он будет ощущать на себе социальную заботу предприятия.

В то же время увеличивающиеся расходы на социальные нужды сдерживают рост такого показателя, как прибыль на одного работника.

Проанализируем выбранные нами показатели через темповые значения. Для решения этой задачи произведем расчет процентного соотношения показателя каждого предыдущего года к показателю N 1 г. Сделаем расчет по предложенной схеме для каждого показателя производительности труда, прибыли и социальных выплат. Полученные результаты представим на рис. 3.

Из графика видно, что сложный для предприятия период с N 1 по N 4 г. характеризуется существенным снижением темпов роста прибыли на одного человека и, как следствие, резким снижением темпов роста социальных выплат. В крайней нижней точке в N 4 г. темповый показатель социальных выплат составил 33,7 %. Это значение меньше 100 % (исходный показатель N 0 г.) указывает на существенное сокращение социальных выплат в данный период. Следствием этого становится видимое замедление темпов роста производительности труда. Данный факт подтверждает высказанное выше утверждение о наличии взаимосвязи между социальными выплатами и ростом производительности труда.

Кроме того, на рис. 3 необходимо рассмотреть еще один интересный временной отрезок N 9–N 10 гг., когда на фоне сокращения темповых показателей производительности труда и прибыли наблюдается рост темпового показателя социальных выплат. Данный отрезок не просматривался при построении графика в абсолютных величинах, а предложенный способ построения графика темповых значений позволил выявить участки, на которых взаимосвязь между показателями хозяйственной деятельности и социальными выплатами ослабевает, что еще раз указывает на необходимость нахождения оптимального значения сумм социальных выплат.

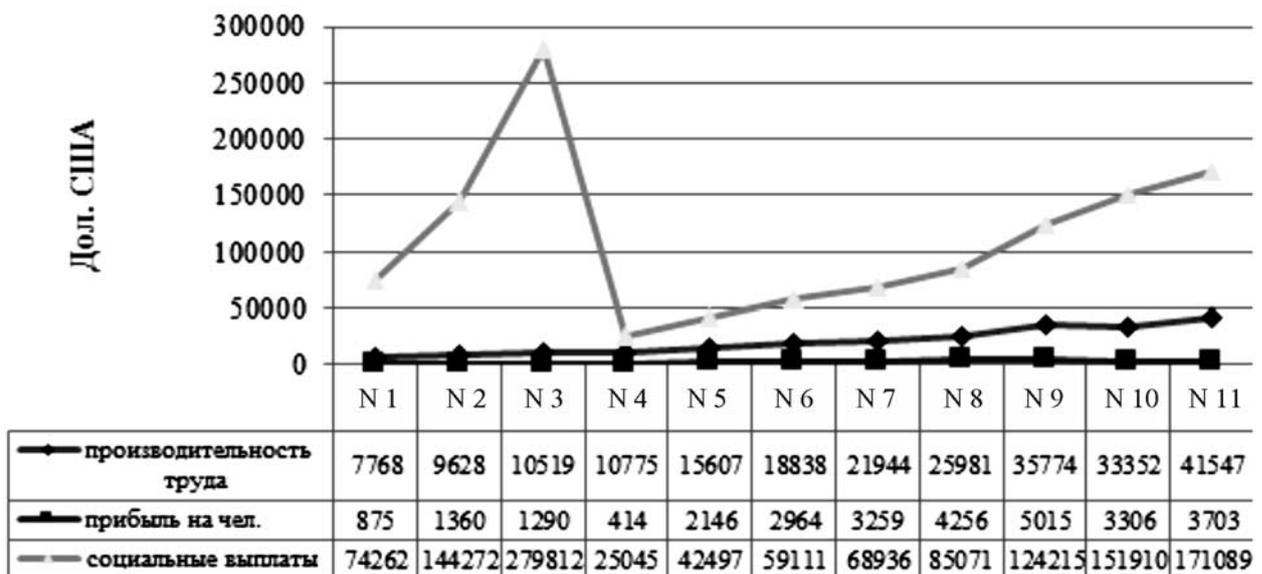


Рисунок 2 – Изменение показателей производительности труда, прибыли и социальных выплат в ОАО «Минский тракторный завод» в абсолютных величинах за N 1–N 11 гг.

Примечание – разработка авторов.

Для закрепления результатов выдвинутого предположения произведем расчет темповых показателей таким образом, чтобы процентное взаимоотношение определялось между предшествующим и предыдущим годами. Произведя расчет по трем показателям в выбранном периоде, построим следующий график (рис. 4).

На рис. 4, построенном в темповых показателях по отношению к предыдущим годам, наиболее ярко отражается взаимосвязь между производительностью труда, прибылью на одного работника и социальными выплатами. Так, темпы в периоды N 1–N 2, N 4–N 5, N 7–N 8 гг. демонстрируют одновременный рост всех трех показателей, а в периоды N 2–N 3, N 3–N 4, N 5–N 6, N 6–N 7, N 9–N 10 гг. – одновременное замедление. Таким образом, в большинстве из рассмотренных периодов темпы изменения показателей идентичны. Это указывает на устойчивую связь между рассматриваемыми данными и может являться подтверждением выдвинутого выше предположения.

Представленный анализ свидетельствует о наличии взаимосвязи между объемом социальных выплат, производительностью труда и объемом прибыли на одного

работника [5, с. 324]. Это подтверждается графическим отображением указанных показателей с использованием динамики изменения абсолютных величин, динамики изменения темповых показателей по отношению к первому году исследования и динамики изменения темповых показателей по отношению к предыдущему году. Данная взаимосвязь указывает на наличие изменяющейся эффективности социальных расходов. В свою очередь объем социальных расходов можно варьировать за счет выбора между социальными услугами и собственной социальной сферой без снижения уровня социального воздействия на работников.

При этом рыночные условия хозяйствования в сфере управления персоналом требуют принятия мер по совершенствованию работы с главной ценностью управленческих структур – человеком. Именно человек должен стать центром всей организационной работы с персоналом, а основные функции служб, выполняющих эту работу, должны эволюционировать в сторону социально-воспитательных, психологических, правовых и аналитических. С этой целью на уже упоминавшемся в статье «Гомсельмаше» принят документ «Корпоративная культура ОАО

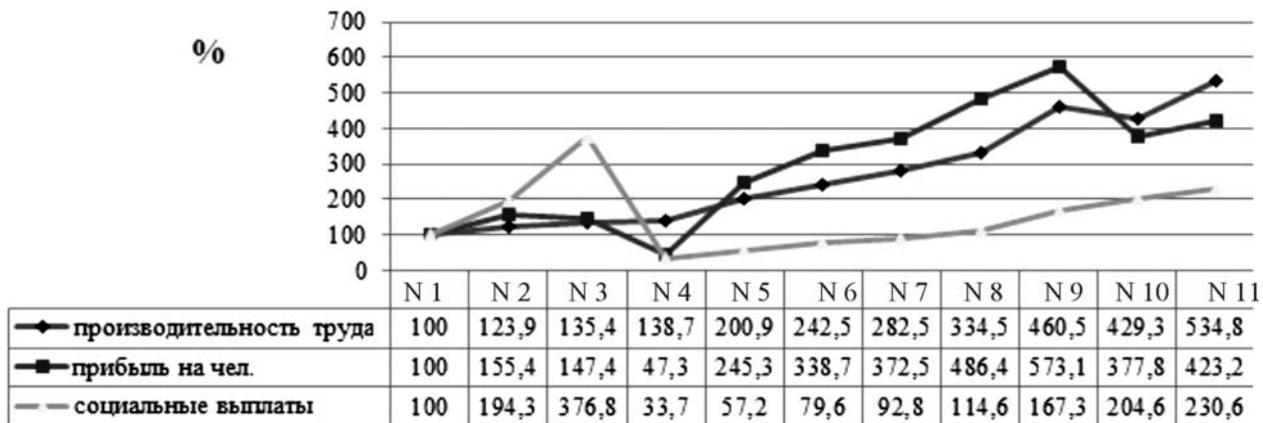


Рисунок 3 – Изменение значений производительности труда, прибыли и социальных выплат за N 1–N11 гг. в ОАО «Минский тракторный завод» в темповых показателях к N 1 году

Примечание – разработка авторов.

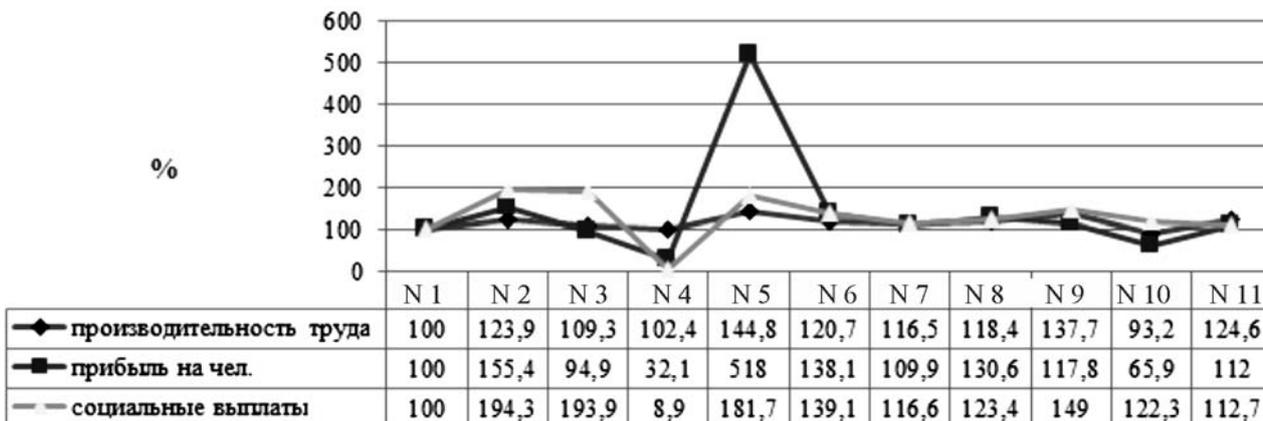


Рисунок 4 – Изменение значений производительности труда, прибыли и социальных выплат за N 1–N 11 гг. в ОАО «Минский тракторный завод» в темповых показателях по отношению к предыдущим годам

Примечание – разработка авторов.

«Гомсельмаш» – совокупность (свода) формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается организация. Корпоративная культура – это имидж ОАО «Гомсельмаш», зависящий от персонала, нацеленного на повышение эффективности и производительности человеческих ресурсов, на развитие чувства приверженности предприятию, и обеспечивающий ему конкурентоспособность. Этот документ содержит основные цели, задачи, ценности и принципы деятельности ОАО «Гомсельмаш», а в отношении персонала – основные нормы и правила поведения в трудовом коллективе, требования, предъявляемые к руководителю и работнику акционерного общества.

Для достижения максимальных результатов производственной деятельности организации его руководство должно стремиться к укреплению корпоративной культуры, к превращению слабой культуры в сильную. В теории управления существует правило: что поддается измерению, тем можно управлять. Для ценностей и поведенческих норм принято Положение о материальном стимулировании руководителей, специалистов и служащих структурных подразделений ОАО «Гомсельмаш» за улучшение социального облика коллектива, согласно которому уровень социального облика коллектива рассчитывается по методике, включающей в себя определение уровня социального развития коллектива по следующим показателям: оценка качества труда работников; соблюдение техники безопасности; наличие смежных профессий, а также определение уровня результативности работы и социальной активности коллектива по следующим показателям: соблюдение трудовой дисциплины; участие в рационализаторской работе; выполнение производственных заданий; состояние исполнительской дисциплины; экономия энергетических ресурсов; участие в трудовом соревновании; уровень ква-

лификации рабочих; участие в спортивно-массовой работе и общественной жизни коллектива.

К другим методам совершенствования отношений руководства объединения с трудовым коллективом можно отнести работу информационных групп, которые в соответствии с утвержденными графиками с периодичностью два раза в месяц посещают структурные подразделения, информируют коллективы о социально-экономическом положении акционерного общества, перспективах развития, отвечают на поставленные вопросы, принимают поступающие предложения, также работает «телефон доверия», по которому принимается конфиденциальная информация от работников с последующим разрешением проблем.

Таким образом, качество персонала, которое определяется степенью соответствия его характеристик требованиям, вытекающим из целей организации и условий его деятельности, а также требованиям общества к развитию человека и социальным отношениям, зависит от экономического роста, поскольку возможностей вложения инвестиций в человеческий капитал в успешной организации больше. Именно в этом заключаются резервы эффективности использования персонала.

#### **Заключение**

В организации выбор методов управления персоналом определяется множеством производственных условий и неоднородностью человеческого фактора. Вместе с тем существует общий подход к эффективному управлению персоналом, который состоит в том, чтобы объединить на производстве все методы управления в единую систему и в зависимости от конкретных условий широко применять ситуационный подход к использованию тех или иных преимущественных методов воздействия руководства организации на ее персонал.

#### **Список использованных источников**

1. Ахраменко, П. Управление занятостью персонала на предприятии государственной формы собственности в период перехода к рынку с участием профсоюзов (на примере производственного объединения «Гомсельмаш») / П. Г. Ахраменко. – Гомель : БелГУТ, 2011. – 368 с.
2. Вуколов, Э. 2004. Основы статистического анализа : практикум по статистическим методам и исследованию операций с использованием пакетов STATISTIKA и EXCEL / Э. А. Вуколов. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 464 с.
3. Гражданский кодекс Республики Беларусь : с изм. и доп., внесенными Законом Респ. Беларусь от 8 янв. 2014 г. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2014. – 656 с.
4. Карпей, Т. Экономика, организация и планирование промышленного производства / Т. Карпей ; под ред. Т. В. Карпей. – Минск : Дизайн ПРО, 2004. – 328 с.
5. Метелев, С. Экономические и экологические проблемы в меняющемся мире / С. Метелев ; под ред. С. Е. Метелева. – СПб. : РОСТ, 2010. – 324 с.
6. О выплатах и льготах, предоставляющихся работникам РУП МТЗ за счет прибыли согласно коллективному договору // Беларус МТЗ обозрение. – 2010. – 10 февр. – С. 3–4.
7. Швайба, Д. Экономическое обеспечение трансформации социальной сферы промышленных предприятий в Республике Беларусь : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. Н. Швайба. – Минск, 2016. – 29 с.

16.01.2017