

## ГЛАВА 5

### АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

---

#### 5.1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В РОССИИ

В настоящее время рост производительности труда в каждой организации и на каждом рабочем месте признается важнейшим условием стабильности и развития российской экономики. Предприятия с высоким уровнем производительности труда выпускают больше качественных товаров и услуг, которые находят спрос у потребителей, получая дополнительные преимущества для завоевания рынка и наращивания прибыли. Повышая производительность труда, организация увеличивает свои доходы и, следовательно, объемы средств, которые могут направляться на развитие материально-технической базы, обучение персонала, привлечение более квалифицированных сотрудников, увеличение заработной платы. Общие усилия хозяйствующих субъектов, таким образом, обеспечивают устойчивое экономическое развитие страны, повышение ее конкурентоспособности на мировом рынке, благополучие в социальной сфере, улучшение качества жизни каждого человека.

В табл. 5.1 представлены данные официальной статистики, показывающие устойчивую положительную динамику производительности труда в России, ежегодно (исключая кризисный 2009 г.) от 4 до 7,5% практически во всех отраслях экономики.

Однако, несмотря на высокие темпы роста данного показателя, в настоящее время наша страна столкнулась с рядом серьезных экономических и социальных проблем: низкая конкурентоспособность товаров российских производителей на внутреннем и внешнем рынках; отставание в производстве современной высокотехнологичной продукции; сохранение значительного числа неэффективных рабочих мест с низкой заработной платой; избыточная концентрация рабочей силы в одних отраслях при ее нехватке в других, расслоение занятого населения по уровню доходов и др. Результаты многочисленных исследований показывают, что причиной данных проблем является низкая производительность труда<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В российской статистике фиксируются данные только о динамике производительности труда, и в отличие от зарубежных стран данный показатель в абсолютных величинах не измеряется.

Таблица 5.1

Темпы роста (снижения) производительности труда по видам экономической деятельности (в процентах к предыдущему году) [54]

Отрасли	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего в экономике	107,0	106,5	105,5	107,5	107,5	104,8	95,8	102,7
Добыча полезных ископаемых	109,2	107,3	106,3	103,3	103,1	101,0	107,5	101,3
Обрабатывающие производства	108,8	109,8	106,0	108,5	108,4	102,6	96,1	109,0
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	103,7	100,7	103,7	101,9	97,5	102,1	96,3	98,9
Строительство	105,3	106,8	105,9	115,8	112,8	109,1	91,4	94,8
Оптовая и розничная торговля	109,8	110,5	105,1	110,8	104,8	108,1	92,1	98,5
Транспорт и связь	107,5	108,7	102,1	110,7	107,5	106,5	100,1	103,9

Сопоставление данных об уровне производительности труда в России и экономически развитых странах свидетельствует о глубоком кризисе в сфере использования труда в нашей стране (табл. 5.2).

Производительность труда, измеренная как отношение объема ВВП на одного занятого, в России в 2008 г. составляла только 22% от уровня США, 26% — Франции и 30% — Японии, а при расчете на один час рабочего времени США опережают нашу страну в 5,6, Франция — в 5,1, а Япония — почти в 4 раза. Можно назвать множество причин отставания нашей страны от мировых лидеров, в том числе устаревшие техника и технологии, низкий уровень инвестиций

Таблица 5.2

Международные сопоставления производительности труда [91]

Страны	ВВП на одного занятого в экономике, долл. США				ВВП на 1 час рабочего времени, долл. США			
	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
Россия*	10 567	13 030	15 703	19 390	4,9	6,0	7,4	9,1
США	86 641	87 437	88 238	89 626	48,56	49,01	49,67	50,69
Великобритания	68 163	69 500	71 130	71 121	40,99	41,93	42,85	42,94
Германия	66 605	68 146	68 644	68 547	46,45	47,60	47,89	47,89
Франция	74 431	75 342	76 063	75 989	47,76	49,06	48,09	48,09
Япония	60 591	61 557	62 763	62 578	33,41	33,78	34,65	34,97

\* Расчеты произведены на основе данных [54, 67].

в исследования и разработки, неблагоприятный инвестиционный климат и т.д., однако одной из основных причин является низкая эффективность труда.

Важным макроэкономическим показателем эффективности труда является зарплатоемкость, рассчитываемая как соотношение заработной платы всех работников за год к объему валового внутреннего продукта, т.е. это доля расходов работодателей на оплату труда в ВВП. В табл. 5.3 представлены данные по России и передовым европейским государствам, показывающие, что при достижении российской экономикой 40%-го уровня этих затрат в ВВП доля ВВП на одного жителя нашей страны вдвое меньше среднего показателя по ЕС-27 и существенно ниже показателей многих других стран.

Таблица 5.3

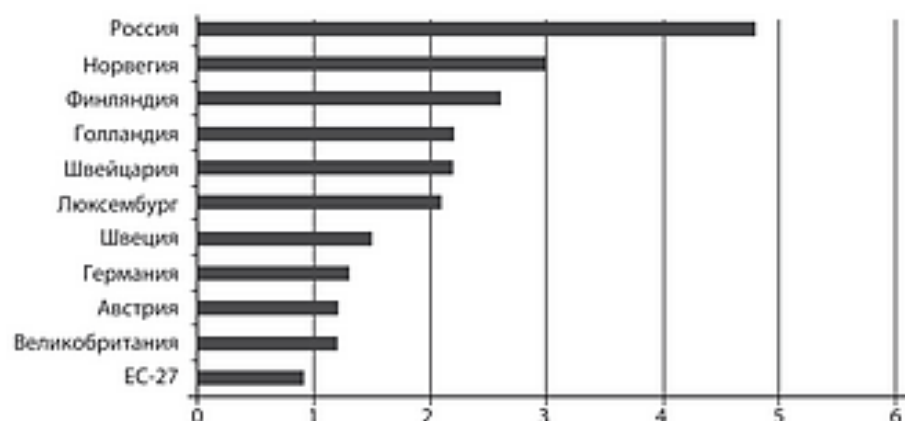
**Зарплатоемкость ВВП [65]**

Страны	Зарплатоемкость ВВП, %		ВВП, тыс. долл. на душу населения, 2009
	2008	2009	
Россия	35,2	40,0	15,1
Дания	51,4	53,6	36,0
Швейцария	51,1	53,3	41,7
Великобритания	45,1	46,3	35,2
Швеция	41,5	43,0	36,8
Финляндия	39,7	42,3	34,9
Германия	39,9	41,2	34,1
Нидерланды	38,8	41,0	39,2
Норвегия	34,5	37,5	58,6
ЕС-27	38,4	39,3	32,6

Вместе с тем по темпам роста зарплатоемкости Россия опережает все европейские страны (рис. 5.1).

Заработная плата является как фактором, так и следствием повышения производительности труда, выраженном в экономии затрат труда, при этом опережающий рост производительности по сравнению с заработной платой является одним из важнейших условий, обеспечивающих развитие экономики. Сложившееся соотношение данных показателей в России характеризуется многократным превышением темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда (рис. 5.2). Такая ситуация нарушает связь между реальными затратами труда и его оплатой, что приводит к снижению производительности.

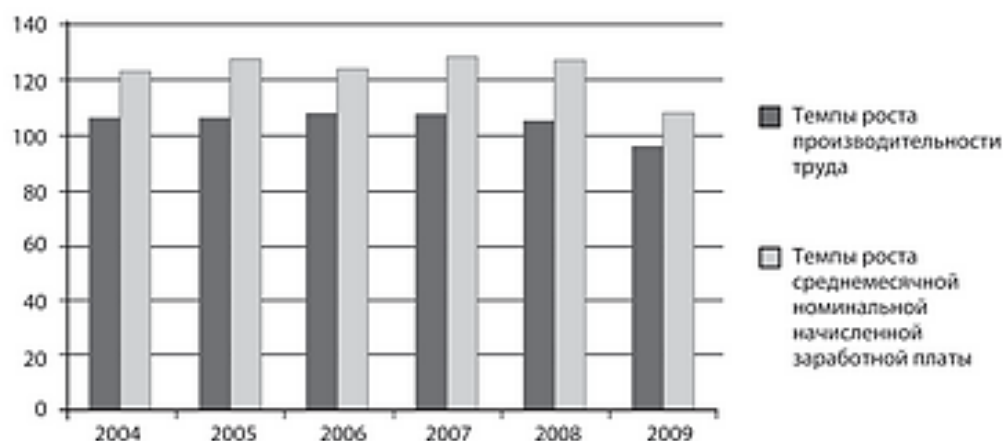
Приведенные данные говорят о крайне низкой отдаче от использования живого труда в российской экономике, при этом заработная плата работников, в количественном выражении остающаяся суще-



**Рис. 5.1.** Изменения доли зарплат в ВВП РФ и ЕС в 2008–2009 гг. (%) [43]

ственно ниже уровня западных стран, не создает стимулов к эффективному труду. В итоге дальнейшее повышение производительности труда становится проблематичным из-за того, что увеличение доли расходов российских предприятий на оплату труда обусловлено в первую очередь высокой трудоемкостью производства, являющейся следствием не только технического и технологического отставания, низкого уровня инновационной активности, но и плохой организации труда. Сохранение неэффективных рабочих мест при устаревших нормах труда приводит к увеличению затрат на персонал, включая рост доли оплаченного, но не отработанного времени, низкую интенсивность труда, абсентеизм, избыточную численность работников, что в совокупности препятствует формированию оплаты труда, основанной на его высокой производительности.

Учитывая существенное отставание от стран — мировых экономических лидеров, российское правительство в 2008 г. выделило повы-



**Рис. 5.2.** Сопоставление темпов роста производительности труда и номинальной начисленной заработной платы

шение производительности труда как одну из ключевых задач развития экономики. В частности, среди главных ориентиров социально-экономического развития России определено четырехкратное повышение производительности труда в основных секторах экономики до 2020 г.

Общезвестно, что важнейшим условием роста производительности труда в России является техническая и технологическая модернизация производства на основе инноваций. С такой постановкой вопроса трудно не согласиться. Однако нельзя забывать, что даже самое современное с технической точки зрения предприятие не сможет в полной мере воспользоваться своим превосходством, если не будет учитывать факторы производительности труда, обусловленные ролью работника в современной экономике. Поэтому российское правительство призвало «сконцентрировать усилия на решении трех ключевых проблем: создании равных возможностей для людей, формировании мотивации к инновационному поведению и радикальном повышении эффективности экономики, прежде всего на основе роста производительности труда» [11], для чего необходимо улучшать качество существующих рабочих мест, создавать новые, стимулировать мотивацию работников к высокоэффективному, производительному труду [10]. Поэтому актуальные задачи предприятий состоят в том, чтобы обнаружить проблемы неэффективного использования человеческих ресурсов, увидеть возможные направления и выбрать наиболее целесообразные способы их реализации в различных производственных ситуациях на основе применения современных управленческих технологий и инструментария.

## **5.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА**

В экономическом смысле категория «производительность труда» характеризует результат использования рабочей силы в конкретных организационно-технических условиях предприятия. Уровень производительности труда свидетельствует о том, насколько полно компания задействует внутренние и внешние ресурсы для достижения требуемых результатов. Чем выше производительность труда, тем больший «запас прочности» для конкурентной борьбы получает организация. Именно поэтому с самого начала становления управления как науки и практической деятельности развиваются новые идеи в области управления производительностью труда.

В табл. 5.4 показано, как трансформировались взгляды на управление со времен Ф. Тейлора, Г. Эмерсона и А. Файоля, чьи работы заложили основы научного управления и стали для многих предприятий руководством по достижению высокой производительности труда.

Таблица 5.4

## Сравнение подходов к управлению производительностью труда

<p><i>Двадцать принципов производительности, Г. Эмерсон (1911)</i></p>	<p><i>Четырнадцать принципов управления, А. Файоль (1916)</i></p>	<p><i>Десять принципов производительности, В. Дж. Ротвелл (1996)</i></p>
<p>1. Отчетливо поставленные цели — основа управления. 2. Здравый смысл. 3. Компетентная консультация — привлечение профессионалов для исследования и совершенствования управления. 4. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением. 5. Справедливое отношение к персоналу. 6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет. 7. Диспетчирование: регулирование и согласование выполнения различных работ во времени. 8. Нормы и расписания. 9. Нормализация условий труда. 10. Нормирование операций, состоящее в стандартизации способов их выполнения, регламентировании затрат времени. 11. Стандартные инструкции для организации работы самым быстрым и экономичным способом. 12. Вознаграждение за производительность</p>	<p>1. Разделение труда. 2. Власть — ответственность: соотношение прав и полномочий по выполнению работы. 3. Дисциплина. 4. Единство распоряжения и отчитывается только перед своим начальником. 5. Единство руководства: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. 6. Подчинение частных интересов общим; интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия. 7. Вознаграждение: справедливое и удовлетворительное для персонала и организации. 8. Централизация. 9. Иерархия управления. 10. Порядок: определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте, правильный человек на правильном месте. 11. Справедливость к работникам. 12. Постоянство состава персонала. 13. Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства, — большая сила для предприятия. 14. Единение персонала: гармония интересов персонала и организации</p>	<p>1. Производительность труда с точки зрения результатов отличается от человеческого поведения, обеспечивающего эти результаты. 2. Индивидуальная производительность способствует повышению производительности компании. 3. Затраты на повышение производительности труда равнозначны инвестициям и должны рассматриваться как инвестиции. 4. Производительность труда зависит от согласованности целей компании и целей индивида. 5. Повышение производительности труда способствует развитию и совершенствованию организационной системы. 6. Способ повышения производительности труда не менее важен, чем его цель. 7. Повышение производительности труда требует критической оценки настоящего и перспективного планирования будущего. 8. Достигнутая производительность труда наиболее ярко характеризует стандарты эффективной деятельности, принятые в организации. 9. Источником проблем может быть сам человек или его окружение. 10. Постановка задачи и ее решение зависят друг от друга, поэтому стратегии повышения производительности труда должны быть комплексными и целостными</p>

Современные подходы в корне отличаются от исходных принципов прежде всего в том, что касается роли работника в обеспечении производительности труда. Если начальные идеи касались в основном упорядочения и регламентации трудовых процессов, нормирования труда, построения стимулирующих систем оплаты труда, то сегодня центральное место отводится двум аспектам: во-первых, уровню развития системы управления, ее способности выбирать наиболее рациональные приемы и методы труда, обеспечивать комплексный и системный подход к повышению производительности и, во-вторых, человеку — его знаниям, навыкам и способностям, раскрывающимся в полной мере, если цели компании и цели индивида согласованы между собой [15].

Основным фактором роста производительности труда считается развитие техники, технологий и организации производства, так как внедрение нового оборудования, производственных процессов и методов выполнения тех или иных работ всегда нацелено на решение задачи увеличения объемов, качества и скорости выпуска продукции более простым и менее затратным способом. По сути, в этом случае речь идет о сокращении трудозатрат в себестоимости продукции за счет передачи трудоемких функций машинам, механизмам, автоматизированным комплексам и т.д. Однако даже в условиях высокотехнологичных производств главным условием роста производительности является качество персонала — компетентность и мотивация работников, определяющие меру и степень их готовности к улучшению своей деятельности и ее результатов.

Выбор управленческой политики, в максимальной степени соответствующей текущей ситуации и стратегическим целям предприятия, становится важнейшим фактором достижения высокой производительности труда в условиях непрерывных изменений в его внешней и внутренней среде.

На практике организации реализуют различные подходы к управлению производительностью труда и по-разному добиваются нужных результатов (табл. 5.5).

Традиционные организации, основанные на авторитарно-иерархическом управлении, важнейшую роль в обеспечении производительности отводят руководителю, который реализует ее путем контроля деятельности подчиненных, разрешения конфликтов, а также стимулирования результатов. При этом высокая производительность труда достигается за счет высоких издержек, которые непременно увеличиваются, если предприятие планирует рост производственных показателей, так как оплата труда, включающая не только вознаграждения в виде премиальных выплат, но и всевозможные доплаты, связанные с использованием рабочего времени (оплата сверхурочных

Таблица 5.5

## Сравнение организаций по производительности в ключевых факторах перемен [9]

<i>Ключевые факторы</i>	<i>Традиционные организации</i>	<i>Организации с высокой производительностью</i>
Ответственность за результат	Руководитель	Весь персонал
Улучшение деятельности	Руководитель с периодическим отчетом	Весь персонал в непрерывном процессе
Руководство	Авторитарно-иерархическое	Коллегиально-уровневое
Система управления персоналом	Контроль со стороны руководителя	Собственные обязательства персонала
Качество продукции	Контроль продукции	Контроль процесса
Обучение персонала	Ограниченные возможности	Непрерывное повышение квалификации
Отношения	Противоречия и конфликты	Сотрудничество
Система вознаграждения	Почасовая оплата	Оплата по результатам работы
Структура должности	Выполнение предписанной функции	Выполнение функций, связанных с результатом

работ, доплаты за вторую профессию и т.д.), увеличивают стоимость результата труда.

Другой практический подход (организации с высокой производительностью), сформированный многочисленными исследованиями, состоит в том, что сами сотрудники становятся ответственными за продуктивность своего труда. Каждый работник должен быть вовлечен в процессы улучшения путем предоставления большей автономии в принятии решений о том, как при соблюдении требований стандартов (количества, качества, состояния рабочего места, правил техники безопасности, норм расходования ресурсов и т.д.) можно выполнить свою работу с лучшим результатом. Не менее важным в высокопроизводительных организациях является непрерывное обучение, обеспечивающее не только приобретение новых знаний и навыков, но и сокращение времени, необходимого для их освоения, а также стимулирующее активный обмен опытом, ориентацию на лучшие достижения.

При сопоставлении факторов и условных объемов затрат, необходимых для обеспечения производительности труда (табл. 5.6), нетрудно заметить, что традиционные организации тратят значительно меньше средств на обучение, оплату труда и социальное развитие персонала, отдавая предпочтение мерам материального стимулирования. В целом такой подход можно считать экстенсивным, поскольку любое повышение производительности труда требует соот-



Таблица 5.6

## Факторы затрат

Факторы затрат	Традиционные организации	Организации с высокой производительностью
Издержки контроля (стандарты, рабочее время руководителей, оплата их труда и т.д.)	Высокие	Низкие
Оплата труда персонала, включая стимулирующие выплаты	На уровне рынка труда или ниже	Выше уровня рынка труда
Стоимость обучения в структуре затрат на персонал	Незначительная	Существенная
Стоимость корпоративных социальных программ	Низкая	Высокая
Потери от текучести	Высокие	Низкие

ветствующего внешнего по отношению к работнику подкрепления, чаще всего в виде денежных стимулов.

Организации с высокой производительностью добиваются лучших результатов путем расширения зоны принятия решений работником, усиления его ответственности за результаты труда, активизации обмена опытом и выработки совместных решений по повышению производительности труда.

Таким образом, сегодня предприятия в большей степени, чем ранее, ориентированы на *управление производительностью труда через повышение эффективности труда* за счет неэкономических факторов роста отдачи от рабочей силы, включая приверженность, вовлеченность, развитие компетенций в смежных областях, многофункциональность работников, поддержку инициативы и командной работы.

В настоящее время на практике применяются четыре основных подхода к управлению производительностью труда (рис. 5.3):

1. *Управление результатами труда.* Разработка стандартов производительности дает четкие целевые ориентиры для работников и руководителей, позволяет планировать и регулировать результаты труда, устанавливать однозначную зависимость заработка сотрудника от выполнения норм труда и стандартов выполнения работы.

2. *Управление затратами труда.* В условиях изменений и предельной ориентации на потребности рынка производительность труда является переменной величиной, следовательно, организации должны гибко регулировать трудозатраты, необходимые для выполнения работ, путем корректировки численности, профессиональной и функциональной специализации персонала, времени его использования и своевременно планировать объемы расходов на оплату труда.

3. *Управление факторами труда.* Производительность труда может повышаться, если обеспечить нужные условия работы — упорядочить



**Рис. 5.3.** Подходы к управлению производительностью труда

трудовые процессы, больше внимания уделять производственной, технологической и трудовой дисциплине, а также бороться с потерями рабочего времени, непроизводительным расходом ресурсов и т.д.

4. *Управление человеком.* Это главный фактор эффективности и производительности труда. Предприятие может обеспечить все условия для роста производительности труда, но его эффективность почти полностью зависит от персонала, его знаний, навыков, опыта, способности к развитию и саморазвитию, мотивации, ценностей и установок, поэтому первоочередной задачей организации в настоящее время являются обеспечение своевременной подготовки работников, формирование культуры эффективного труда и ориентация мер стимулирования на внутреннюю мотивацию работников.

Данные подходы, как правило, комбинируются и дополняют друг друга, создавая комплекс факторов и резервов для повышения производительности труда (табл. 5.7).

Подводя итог, можно отметить ряд ключевых характеристик организаций с высокой производительностью труда:

1. Стратегические цели организации ясны и понятны всем сотрудникам; текущие задачи подразделения связаны с перспективными и имеют конкретное выражение в виде показателей результатов труда для всех категорий работников.

2. В организации имеются стандарты, нормы и показатели производительности труда для каждого вида работ и каждого рабочего места, проводится их регулярный анализ для выявления степени соответствия текущей ситуации, а также пересмотр или разработка новых стандартов выполнения работы, когда это необходимо.

3. Расходы на персонал планируются, корректируются и контролируются по всем бизнес-процессам и направлениям кадровой по-

Таблица 5.7

## Составляющие подходов к управлению производительностью труда

№ п/п	Подход к управлению производительностью труда	Составляющие подхода	Область применения
1	Управление результатами труда	<p>Планирование, контроль, координация результатов работы сотрудника на основе стандартов и норм производительности труда.</p> <p>Оценка вклада и вознаграждение по результатам работы сотрудника/подразделения/предприятия в целом</p>	Любые предприятия и организации, где показатели выработки могут быть точно определены
2	Управление затратами труда	<p>Управление численностью и структурой персонала (квалификационной, социально-демографической), изменяющейся вследствие колебаний в объемах выпускаемой продукции/услуги.</p> <p>Управление фондом рабочего времени с целью обеспечения оптимальной загрузки работников в течение рабочего дня, недели, месяца.</p> <p>Управление фондом оплаты труда при гибкой загрузке персонала</p>	Организации, в которых уровень рабочей нагрузки непостоянен и изменяется в течение дня, недели, месяца, года (торговля, рестораны, строительство)
3	Управление факторами труда	<p>Регулярный пересмотр структуры организации и ее штатного расписания.</p> <p>Реинжиниринг процессов.</p> <p>Оценка и улучшение условий труда, забота о безопасности персонала.</p> <p>Совершенствование систем оплаты труда.</p> <p>Построение культуры эффективного труда.</p> <p>Строгие требования к трудовой, производственной и технологической дисциплине и др.</p>	Все организации, для которых непрерывное совершенствование системы управления становится главным условием поддержания высокой конкурентоспособности
4	Управление человеком — носителем потенциала эффективного труда	<p>Всеобщее и непрерывное обучение на всех уровнях организации.</p> <p>Внутренний контроль качества и производительности труда (кружки качества, бригадная ответственность и т.п.).</p> <p>Системы оплаты труда, учитывающие индивидуальные результаты и вклад работника в достижение подразделения/предприятия.</p> <p>Стимулирование инновационного поведения каждого работника (микропознания на каждом рабочем месте).</p> <p>Культура обмена лучшим опытом, наставничество, поддержка инициатив</p>	Любые организации, осознающие возможности задействования внутренних резервов эффективности труда и создания конкурентных преимуществ за счет качества и мотивации персонала

литики. Функции бюджетирования и мониторинга затрат передаются на уровень подразделений в части определения статей расходов (например, на обучение) и их объемов.

4. Планирование численности и структуры персонала осуществляется в зависимости от характера, объема и значимости тех или иных работ для деятельности организации. Применяется дифференцированный подход к обеспечению персоналом: ключевые процессы обеспечиваются квалифицированной рабочей силой, для которой устанавливаются более высокие уровни оплаты труда, применяются меры по стабилизации персонала. Для реализации вспомогательных функций привлекаются работники, стоимость замены которых вследствие текучести незначительна.

5. Оценка персонала является главным инструментом управления производительностью труда, охватывает все категории персонала, основана на конкретных показателях и проводится в регулярном режиме. Обратная связь является четкой и прозрачной, обеспечивающей однозначное понимание работниками зависимости между результатами труда и вознаграждением, карьерным ростом, другими преимуществами.

6. Система оплаты труда позволяет гибко управлять результатами труда, поощряется стремление сотрудников к улучшению своего экономического положения при условии достижения результатов работы, отвечающих целям и интересам организации.

7. Потери рабочего времени, нерациональное администрирование, использование работников, обладающих высоким профессиональным потенциалом, на рабочих местах, не требующих высокой квалификации, и т.д. являются объектами пристального внимания со стороны руководства и разработки решений, обеспечивающих устранение проблем, препятствующих росту производительности труда.

8. Развитие персонала — приоритетное направление кадровой политики. Осуществляется многоуровневое непрерывное обучение работников всех категорий с целью развития знаний и навыков, необходимых для достижения лучших результатов труда на каждом рабочем месте, а также создания «запаса» компетентности на будущее. Поощряются активность в продвижении инноваций, новых способов работы, готовность к быстрому обучению и использованию полученных знаний (в том числе овладение вторыми профессиями), гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям.

9. Корпоративная культура явно выражена в моделях поведения сотрудников, традициях и особой атмосфере, поддерживающей инициативу, развитие и успехи, способствующей тому, чтобы качество и эффективность работы на каждом рабочем месте стали основной ценностью и предметом гордости каждого работника.

10. Мотивация и стимулирование персонала — ориентация на формирование приверженности персонала, обеспечивающей не только успех в повседневной работе, но и эффективность деятельности в нестандартных ситуациях, в условиях отсутствия четких правил и процедур.

11. Служба управления персоналом: отвечает за разработку и реализацию всех кадровых процессов на основе показателей эффективности в рамках установленных бюджетов; разрабатывает комплексные программы повышения производительности труда в организации; активно взаимодействует с руководителями всех уровней управления по вопросам производительности труда; становится методическим центром, обеспечивающим разработку и оперативное регулирование нормативной и регламентационной базы по реализации политики управления производительностью труда; формирует и контролирует исполнение бюджета расходов на персонал. Оценка результатов работы кадровых подразделений включает различные аспекты эффективности системы управления персоналом.

### **5.3. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА: СУЩНОСТЬ, ИЗМЕРЕНИЕ, ФАКТОРЫ И РЕЗЕРВЫ РОСТА**

#### **5.3.1. Сущность производительности труда**

*Производительность труда — показатель, отражающий фактические результаты использования рабочей силы в организации за определенный период времени. Он позволяет получить информацию для комплексной оценки деятельности предприятия, планирования, реализации функций контроля и стимулирования труда и т.д.*

Выбор показателей производительности труда осуществляется между натуральными, стоимостными и трудовыми измерителями и зависит от множества факторов, обусловленных деятельностью предприятия: сфера производства, отрасль, виды продукции (работ) и масштабы деятельности, применяемые технологии, виды труда, качество персонала.

*Объемные показатели производительности труда* в штуках, тоннах, километрах, количестве потребителей и т.п. широко применяются там, где результаты работы могут быть измерены количественно.

*Стоимостные показатели производительности труда*, измеряемые в денежном выражении, используются, когда результат труда конкретного работника выражается в выручке или процесс производства и реализации произведенной продукции начинается и заканчивается в пределах одного-двух рабочих мест, например, в оптовой и розничной торговле, в отделах продаж на предприятиях, в сфере услуг и ресторанном бизнесе.

*Трудовые показатели производительности труда* измеряются затратами времени и могут применяться в любых организациях, независимо от отраслевой принадлежности и характера производственной деятельности.

Для оценки показателя производительности труда применяются подходы, представленные в табл. 5.8.

Рассмотренные в табл. 5.8 показатели не являются абсолютно достоверными и надежными при оценке результативности труда отдельного работника, так как на уровень производительности труда оказывает влияние множество факторов, не связанных прямо с его непосредственной деятельностью. Так, например, производительность труда может быть недостаточной или избыточной из-за проблем в планировании и распределении работ, несоответствия норм труда состоянию производства, частых поломок оборудования или систематических переработок сотрудников. Поэтому крайне важен правильный выбор показателей производительности труда на уровне конкретного работника.

Актуальный подход к разработке и оценке показателей результативности труда состоит в том, что *под производительностью труда понимается мера выполнения работы и достижения результатов, которые имеют ценность в условиях конкретной организационной среды* [90]. К результатам, которые желаемы и ценятся организацией, относятся, например, повышение качества продукции, соблюдение сроков и запланированных объемов ее выпуска, снижение количества претензий со стороны потребителей, увеличение числа клиентов и др. Это существенно расширяет возможности выбора показателей управления производительностью труда с точки зрения максимального сближения результатов фактической деятельности всех работников с целями и задачами по производству продукции, услуг, работ. Важно понимать, что производительность труда сотрудника может быть высокой, но результат работы потребует слишком больших затрат или просто не будет востребован. Например, нередко работники, чей труд оплачивается сдельно, изготавливают значительно больше продукции, чем это требуется для нормального течения технологического процесса, что приводит к увеличению объемов незавершенного производства и неуправляемому росту складских запасов, а также средств на оплату труда.

Поэтому на практике применяются показатели производительности труда, которые нельзя отнести ни к одной из перечисленных выше категорий. Их главное отличие состоит в том, что объектом оценки результативности труда становится не отдельная характеристика выполнения работы (количество, качество), а комплексный итог работы сотрудника или коллектива, отражающий степень достижения целей работы и определяемый как соотношение объемных

Таблица 5.8

## Измерение производительности труда

Показатели производительности труда	Сущность показателя	Формула расчета	Область применения
Выработка	Объем выполненных работ на одного работника	$ПТ = O / Ч$ , где $O$ — объем продукции/работ/услуг в натуральных (шт., т, км) или стоимостных измерителях; $Ч$ — численность работников	Планирование, контроль и оценка индивидуальной и коллективной выработки
	Объем работ, выполненных за единицу времени (час, день, месяц)	$ПТ = O / ФРВ$ , где $O$ — объем продукции/работ/услуг в натуральных (шт., т, км) или стоимостных измерителях; $ФРВ$ — фактический фонд рабочего времени (в часах или днях)	
Трудоёмкость работ	Количество времени, затраченного на производство единицы продукции	$ПТ = ФРВ / O$ , где $ФРВ$ — фактический фонд рабочего времени (в часах или днях); $O$ — объем продукции/работ/услуг в натуральных (шт., т, км) или стоимостных измерителях	Планирование трудовых затрат, корректировка норм труда, расчет численности и оптимизация использования персонала
Интенсивность труда	Показатель загрузки работника	$ПТ = ФРВ_{факт} / ФРВ_{норм}$ , где $ФРВ_{факт}$ и $ФРВ_{норм}$ — средний фактический и нормативный фонд рабочего времени одного работника в часах	Планирование деятельности работника/подразделения/предприятия, учет производительности труда, анализ загрузки персонала работой и т.д.
	Объем работ, выполненных одним работником за один час, день и т.д.	$ПТ = O / (Ч \times ФРВ)$ , где $O$ — объем продукции/работ/услуг в натуральных (шт., т, км) или стоимостных измерителях; $Ч$ — численность работников; $ФРВ$ — средний фактический фонд рабочего времени одного работника в часах или днях	
Добавленная стоимость	Количество добавленной стоимости, созданной в единицу времени либо в расчете на одного работника	$ПТ = ДС / ФРВ$ (или численность персонала), где $ДС$ — объем добавленной стоимости, руб.; $ФРВ$ — общий фактический фонд рабочего времени	Планирование финансовых и материально-технических ресурсов, оценка эффективности предприятия и т.д.
Производительность труда	Объем продукции/работ/услуг, реализованных потребителям, на одного работника	$ПТ = O_p / Ч$ , где $O_p$ — объем продукции/работ/услуг, реализованных потребителям, руб.; $Ч$ — численность работников	Комплексная оценка эффективности предприятия

или условных единиц измерения результата и реального уровня их выполнения.

Так, на промышленных предприятиях, специализирующихся на изготовлении сложной продукции, например сборке самолетов, показателем производительности, характеризующим ее 100%-й уровень, будет приемка заказчиком готового изделия без рекламаций в установленные сроки. В данном случае показатель производительности является интегральным, поскольку комплексно характеризует результаты труда всего коллектива. В компании оптовой торговли производительность отдельного работника может измеряться более сложными показателями выработки, например объемом продаж в расчете на одного постоянного клиента, отчетливо характеризующим ключевые качества менеджера по продажам, т.е. его умение налаживать долгосрочные контакты, способность формировать надежные каналы продаж и т.д. Для оператора колл-центра в период проведения рекламной акции — это количество звонков продолжительностью более трех минут, подразумевающей, что сотрудник сумел заинтересовать клиента передаваемой информацией и представил ее в развернутом виде.

Очевидно, что показатели производительности труда зависят от специфики выполняемых работ, поэтому организации должны самостоятельно выбирать, какие из них в большей степени соответствуют особенностям производства. Так, например, в торговле применяется показатель выручки на 1 м<sup>2</sup> торговой площади, характеризующий коллективную производительность труда, однако этот показатель совершенно не подходит для производственного предприятия или учебного центра.

Некоторые примеры показателей производительности труда, применяемых в отдельных отраслях экономики, приведены в табл. 5.9.

Таблица 5.9

**Примеры отраслевых показателей производительности труда**

<i>Отрасль</i>	<i>Показатели производительности труда</i>
Производство	Объем продукции (работ) в натуральных (шт., т) и стоимостных измерителях (руб.) на одного работника Объем продукции (работ) в натуральных (шт., т) и стоимостных измерителях (руб.) на 1 ч работы Количество времени, затрачиваемого одним работником на изготовление продукции/выполнение работ
Торговля	Количество покупателей, обслуженных одним сотрудником за час, день, месяц Количество времени, затрачиваемого одним сотрудником на обслуживание одного покупателя Выручка на одного сотрудника Выручка на 1 м <sup>2</sup> торговой площади Прибыль до уплаты налогов на одного сотрудника



Отрасль	Показатели производительности труда
Услуги населению: бытовые, социальные, медицинские	Количество услуг на одного сотрудника в час, день, месяц Количество времени, затрачиваемого одним работником на обслуживание одного клиента Выручка на одного сотрудника Прибыль до уплаты налогов на одного сотрудника
Образование	Количество учащихся/студентов на одного преподавателя Количество учебных дисциплин на одного преподавателя Количество часов учебной нагрузки на одного преподавателя

### 5.3.2. Сущность эффективности труда

Как было отмечено выше, показатели производительности труда не отражают важнейшего аспекта для предприятия как хозяйствующего субъекта — эффективности труда. Эффективный труд — это труд, результатом которого является создание востребованного продукта при оптимальных затратах на его производство. Такой труд всегда окупается для работодателя, поэтому регулярная оценка эффективности труда на основе объективных показателей — важное условие предупреждения неблагоприятных для предприятия последствий, возникающих вследствие нерационального использования персонала. В таком ключе эффективность труда является важнейшим фактором роста производительности и конкурентоспособности организации.

*Эффективность труда (Э<sub>т</sub>) характеризует производительность труда с учетом достигнутых экономических, организационных и социальных эффектов.*

С экономической точки зрения эффективность труда означает сопоставимость достигнутых результатов и затрат, потребовавшихся для их получения. Она оценивается одним из следующих показателей:

- объем прибыли или выручки на 1 руб. затрат на персонал;
- величина затрат на персонал, приходящаяся на производство единицы продукции/работы/услуги;
- объем добавленной стоимости на 1 руб. затрат на персонал.

Другими словами, экономическая эффективность труда определяется окупаемостью затрат на персонал при достижении запланированного уровня производительности труда.

Однако оценка эффективности труда через затраты на персонал не позволяет в полной мере раскрыть проблемы, препятствующие росту производительности труда. Поэтому при анализе экономической эффективности труда необходимо учитывать возникающие в процессах управления потери, к которым относятся стоимость некачественной продукции и затраты на исправление брака, оплата

неотработанного времени по причине отсутствия сотрудников на работе (простои, нерегламентированные перерывы, отгулы, болезнь) и т.д. Каждый из указанных показателей имеет стоимостное выражение и может быть включен в структуру анализа экономической эффективности труда.

Помимо прочего, необходимо понимать, что при низких затратах на рабочую силу высокие результаты могут достигаться только в краткосрочном периоде, однако при переходе к стратегическому управлению их значение может нивелироваться из-за нестабильности персонала (растут издержки найма), его низкой квалификации (большое количество брака и поломок оборудования), неспособности руководителей мотивировать сотрудников к производительному труду.

В табл. 5.10 приведены показатели измерения экономической эффективности труда, при выборе которых организация должна ориентироваться прежде всего на цели их измерения (периодическая оценка или мониторинг), точность, доступность и достаточность информации о затратах на персонал, применяемые формы реагирования на отклонения (принятие к сведению или ответные меры) и т.д.

Организационная эффективность определяется влиянием качества организации труда и управленческих процессов на производительность труда. Отсутствие дублирования функций в той или иной деятельности, четкие, обоснованные и понятные требования к выполнению работ, целенаправленность и рациональность производственных и управленческих процессов, принимаемых решений, отсутствие потерь рабочего времени, полнота и своевременность информации, необходимой для выполнения работы, существенно влияют на повышение экономической эффективности организации.

Социальная эффективность труда характеризуется уровнем стабильности персонала, степенью удовлетворенности сотрудников работой и тем, как складывается их трудовая жизнь в организации, мерой вовлеченности работников в процессы улучшения производства, которые, в свою очередь, создают основу для роста организационной и экономической эффективности.

### 5.3.3. Факторы и резервы повышения производительности труда

*Под факторами повышения производительности труда подразумеваются движущие силы (причины), под воздействием которых изменяются затраты труда на производство единицы продукции (работ, услуг) или увеличивается количество продукции на одного работника в единицу времени [83]. Рост производительности труда достигается в целом двумя способами: 1) путем привлечения дополнительных*

Таблица 5.10

## Подходы к оценке экономической эффективности труда

Объект оценки	Сущность	Расчет	Комментарии
1	Прибыль Объем прибыли на 1 руб. затрат на персонал	$Z_1 = П / Z_{от}$ где П — прибыль предприятия, руб.; $Z_{от}$ — затраты на оплату труда, руб.	Самые простые показатели измерения эффективности труда, называемые «зарплатоотдачей». Не учитывают факторы конъюнктуры, например: а) повышение цен на продукцию предприятия вследствие изменения ценовой политики, б) снижение спроса на выпускаемую продукцию, в) рост себестоимости из-за повышения цены на энергоресурсы и т.д.
2	Выручка Объем выручки на 1 руб. затрат на персонал	$Z_1 = В / Z_{от}$ где В — выручка от реализации продукции, руб.; $Z_{от}$ — затраты на оплату труда, руб.	
3	Затраты на персонал Величина затрат на персонал на производство единиц продукции/работы/услуги	$Z_1 = Z / O$ где Z — затраты на персонал, руб.; O — объем продукции (шт., т, км, руб.)	Данный показатель является расширенным по отношению к показателю зарплатоёмкости, который включает только затраты на оплату труда работников. Затраты на персонал включают в том числе расходы на обучение, льготы предприятия и т.д.
4	Добавленная стоимость* Объем добавленной стоимости на 1 руб. затрат на персонал	$Z_1 = ДС / Z$ где ДС — добавленная стоимость, руб.; Z — затраты на персонал, руб.	При расчете показателя эффективности труда исключается влияние внешних по отношению к предприятию факторов, т.е. оценка отдана от использования жилого труда становится более обоснованной
5	Потери Объем произведенной продукции в стоимостном выражении с учетом полных затрат на персонал, включая отнесенные к потерям	$Z_1 = Z + Z_n / O$ где Z — затраты на персонал, руб.; $Z_n$ — затраты, отнесенные к потерям, руб.; O — объем продукции, руб.	К числу потерь относятся: затраты на воспроизводство штата — покрытие текучести, обучение новых работников, неполная производительность в период адаптации и когда рабочее место остается незаполненным, оплата неотработанного времени, в том числе по факторам absenteeизма

\* Для расчета показателя используется чистая добавленная стоимость (*net value added*), отражающая вновь созданную в процессе производства стоимость, равную разности между объемом валовой продукции (работ) в денежном эквиваленте, стоимости израсходованных материалов и амортизационных отчислений.

ресурсов, например найма дополнительного персонала, улучшения технической и технологической оснащенности производства, что требует инвестиций и приводит к росту текущих затрат; 2) за счет активизации резервов, уже имеющихся в распоряжении предприятия, но недостаточно или совсем не используемых. В первом случае проявляется экстенсивный, во втором — интенсивный подход к повышению производительности труда.

Экстенсивный подход оправдан, когда организация приступает к модернизации производства и управления, выпускает высокотехнологичную продукцию с высокой добавленной стоимостью, расширяет свою деятельность по новым направлениям бизнеса, в том числе географически. Интенсивный подход состоит в изучении и *устранении факторов, снижающих производительность труда*, и предполагает целенаправленное воздействие на систему управления с целью повышения эффективности труда.

*Резервы роста производительности труда — это неиспользованные возможности и ресурсы предприятия в области повышения эффективности труда.* В любой организации существуют такие резервы, они сосредоточены по большей мере в самой системе управления. К ним относятся: качество нормативно-методического обеспечения; состояние трудовой дисциплины; использование вознаграждений труда и т.д.

Внутриорганизационные факторы и резервы повышения эффективности труда делятся на три группы: 1) экономические; 2) организационные; 3) социальные.

*Экономические факторы* включают инвестирование в развитие материально-технической базы предприятия, бюджетирование расходов на персонал (в том числе на реализацию процессов управления персоналом, развитие сотрудников, социальные программы), нормирование труда и определение его стоимости с учетом внутренней ценности рабочего места и цены рабочей силы на рынке труда, управление фондом оплаты и стимулирования труда. По сути, *экономические резервы* повышения эффективности труда раскрываются при выборе наиболее подходящего для данного предприятия соотношения между стоимостью рабочей силы и производительностью труда с точки зрения окупаемости затрат и результатов труда.

Зарубежные компании используют показатель стоимости отдельных работ и функций для оперативного контроля безубыточности бизнеса. Мониторинг данного показателя позволяет увидеть и оценить влияние различных проблем в ходе реализации процессов труда на экономические результаты организации. Так, увеличение времени, затрачиваемого работником на выполнение тех или иных операций, приводит к росту расходов на оплату труда всего персонала, включенного в данный процесс. Например, на предприятии

были произведены расчеты, показавшие, что, при одновременном превышении длительности только одной функции на всех однотипных рабочих местах всего на 4 с, компания окажется на грани банкротства.

*Организационные факторы* — это совокупность подходов, методов и инструментов управления процессами и результатами труда, к числу которых можно отнести меры по формированию структуры предприятия, определению норм и порядка использования технических, технологических, энергетических, сырьевых, временных и информационных ресурсов, управление результатами труда, вознаграждением и обучением работников, регулирование численности и структуры персонала. Данные факторы оказывают непосредственное влияние на производительность труда, поскольку формируют среду, в которой осуществляется трудовая деятельность, при этом любые отклонения от нормального хода работы, будь то неполная или чрезмерная загрузка работников либо слишком долгое ожидание инструмента, заготовок, документов, согласований, распоряжений и т.п., указывают на наличие *организационных резервов* повышения эффективности труда.

Экономические и организационные факторы создают только основу для обеспечения требуемого уровня производительности труда, а его эффективность в значительной степени зависит от того, насколько работники осознают и понимают важность своего труда, готовы усердно и ответственно выполнять свои обязанности, не допускать потерь рабочего времени, бережно относиться к материалам и ресурсам, используемым в работе, вносить предложения по улучшению своей деятельности. Поэтому многие организации придают особое значение социальным факторам повышения эффективности труда.

*Социальные факторы* сосредоточены в областях формирования корпоративной культуры, основанной на ценностях эффективного труда, групповой и индивидуальной ответственности, приверженности персонала, развития профессионального и личностного потенциала сотрудников. Кроме того, стабильный коллектив, низкая текучесть персонала, хорошее здоровье сотрудников способствуют снижению непроизводительных расходов предприятия. Важнейшие *социальные резервы* сосредоточены в системе социального контроля, когда низкое качество продукции или недобросовестное отношение к труду вызывает неприятие у большинства работников, благоприятном психологическом климате и отношениях сотрудничества, взаимной поддержки и инициативы. Исследования показывают следующее:

- удовлетворенностью работой можно объяснить 5% различий между компаниями в прибыльности и 16% в производительности труда;
- организационной культурой можно объяснить 10% различий в прибыльности и 29% в производительности труда;
- различием практик управления человеческими ресурсами можно объяснить 19% различий в прибыльности и 18% в производительности труда [3].

Повышение производительности труда — сложная задача для любой компании, решение которой требует оценки не только внутренних, но и внешних факторов. К последним относят:

- *характер спроса на продукцию (работы, услуги) предприятия.* Рост предполагает привлечение дополнительного персонала или более рациональное использование уже имеющегося, неравномерный спрос — изменение режимов работы, условий оплаты труда, привлечение временного персонала, снижение спроса ведет к частичному сокращению штата;
- *цены на материалы, комплектующие и энергоносители.* При их повышении увеличиваются затраты предприятия на производство, что приводит к необходимости сокращения расходов на персонал и возможной потере высокопроизводительных работников;
- *предложение рабочей силы на рынке труда.* При наличии достаточного количества квалифицированных претендентов на вакантные рабочие места у организации появляется возможность выбора лучших работников по критериям профессионализма и цены рабочей силы;
- *государственные программы поддержки занятости.* Они предусматривают выделение средств для обучения, переподготовки и повышения квалификации работников предприятия, что позволяет повысить гибкость персонала.

Источники и инструменты повышения производительности и эффективности труда сосредоточены в разных сферах управления предприятием, пересекаются по целям и объектам воздействия, поэтому для их задействования необходим системный подход, опирающийся на весь комплекс факторов роста производительности труда.

#### **5.4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Система управления любого предприятия может быть охарактеризована как система, функционирование которой обеспечивает производительность труда на уровне, требуемом для успешной деятельности

организации и роста ее конкурентоспособности. Однако современная практика такова, что вопросам повышения эффективности труда организации уделяют гораздо меньше внимания, чем планированию, оценке и стимулированию результатов труда. При подобном подходе трудно сосредоточить внимание на главном — источниках, факторах и резервах повышения производительности труда на каждом рабочем месте.

Производительность труда — результирующий показатель деятельности персонала, однако он не отражает того, как использовался труд работников. Нередко рост результатов обеспечивается только за счет улучшения нормирования труда и планирования, а не повышения отдачи от сотрудников, одни и те же уровни производительности достигаются работниками с высокой и низкой квалификацией из-за неправильного распределения работ, а трудозатраты сокращаются вследствие внедрения новой технологии. Вместе с тем, как было показано в предыдущих параграфах, остаются незадействованными скрытые резервы роста производительности труда, сосредоточенные в самой системе управления производством и персоналом, — отсутствие или недостаточный контроль затрат труда, результатом чего становится нерациональное использование фонда оплаты труда, плохая организация труда обуславливает появление и нарастание потерь рабочего времени, невнимание к профессиональным проблемам работников, связанным с недостаточной подготовкой, неблагоприятными отношениями в коллективе, некомфортными условиями работы, высокой или, наоборот, низкой загрузкой в течение рабочего дня и т.д. Другими словами, можно сказать, что сегодня на первый план выступают проблемы эффективности труда как основного фактора роста производительности труда.

*Управление производительностью труда — это сфера практической деятельности организации, направленной на осуществление изменений в системе управления с целью повышения эффективности труда.* Этот вид управленческой деятельности основывается на принципах и подходах к регулированию результатов и затрат труда, а также включает процессы и методы обнаружения и устранения факторов, препятствующих достижению требуемой производительности.

*Принципами управления производительностью труда являются: системный подход к исследованию проблем производительности труда и разработке программ повышения эффективности труда; гибкость политики в области производительности труда, основанная на выработке новых подходов с учетом изменения ситуаций во внешней и внутренней средах предприятия, периодическом пересмотре мер регулирования производительности труда, изменения практики управления и т.д.;*

*измерение, контроль и оценка* производительности труда по всем бизнес-процессам предприятия, включая управление персоналом;

*согласованность действий* всех уровней управления в достижении краткосрочных и долгосрочных результатов деятельности организации;

*вовлеченность персонала* как ключевой фактор эффективности труда и повышения его производительности.

К *объектам* управления производительностью труда относятся:

*персонал*. Численность, структура, динамика, образовательный и квалификационный уровень работников предприятия являются факторами оптимизации затрат на рабочую силу. Наличие опытных и профессионально подготовленных работников, не стремящихся покинуть организацию, повышает стабильность коллектива, усиливает положительное влияние других факторов повышения производительности труда, например обучения и стимулирования, укрепляя конкурентные преимущества предприятия. Знания, навыки, способности, профессиональный, физический и интеллектуальный потенциал персонала, а также трудовые ценности, мотивация и культура сотрудников — резервы роста индивидуальной эффективности и производительности труда;

*результаты труда*. Это целевые показатели производительности, применяемые для оценки степени соответствия деятельности работника ожиданиям организации, а также влияния этой деятельности и ее результатов на самого работника с точки зрения удовлетворенности трудом;

*рабочее место*. Оно выступает как единство рабочего процесса, характера работы и условий, в которых последняя выполняется, и как организационная предпосылка эффективного труда. Хорошо оснащенное рабочее место позволяет работнику производительно выполнять свои обязанности без ущерба для здоровья, не тратить рабочее время на поиск необходимых ресурсов (материалы, информация), дает возможность проявить свои профессиональные знания и навыки, реализовать способности и т.д.;

*рабочее время*. Выступает фактором оптимизации трудозатрат за счет роста производительности труда. Эффективное использование рабочего времени предполагает полную загруженность работника в течение рабочего дня, месяца, года, обоснованное сочетание периодов работы и перерывов, необходимых для восстановления его работоспособности.

К *субъектам* управления производительностью труда относятся:

- высшее руководство, устанавливающее цели, показатели и критерии соответствия уровня производительности труда требованиям предприятия;



- линейные руководители в части координации, контроля, оценки и мотивации сотрудников к эффективному труду;
- кадровые подразделения, разрабатывающие и реализующие меры по поддержанию и повышению эффективности труда;
- работники как непосредственные исполнители работ.

*Практические подходы* к управлению производительностью труда в зависимости от объекта управления можно условно разделить на две группы: 1) ориентация на рост производительности труда; 2) ориентация на рост эффективности труда.

*Ориентация на рост производительности труда* (рис. 5.4) реализуется путем воздействия на внешние по отношению к работнику факторы управления производительностью труда и характеризуется применением мер регулирования численности персонала, трудоемкости работ на основе нормирования труда, внедрения новой техники и технологий, обучения персонала, стимулирования труда, совершенствования рабочих процессов и улучшения условий труда.

*Ориентация на эффективность труда* (рис. 5.5) выражается в принятии политики, направленной на активизацию способностей и мотивации сотрудников. Это проявляется в осуществлении непрерывного развития персонала, стимулировании инициативы и ответственности, бережливости и инновационности, сотрудничества и обмена передовым опытом, вовлеченности персонала в процессы повышения эффективности труда. Можно сказать, что при таком подходе работник становится «персональным источником» улучшения работы и ее результатов.

Чаще на практике предприятия реализуют первый подход, однако ориентация на повышение индивидуальной эффективности труда становится все более актуальной. Внешние по отношению к работнику резервы роста производительности труда всегда ограничены. Можно, например, представить себе ситуацию, когда в компании успешно решены вопросы распределения функций и работ, разработаны правильные показатели результатов, регулярно проводится



**Рис. 5.4.** Объекты управления производительностью труда при ориентации на ее рост



**Рис. 5.5.** Работник как объект управления производительностью труда при ориентации на рост эффективности труда

действенная оценка персонала, а оплата труда основана на реальной отдаче и вкладе работника в коллективные итоги работы. Означает ли это, что повысить производительность труда невозможно? Дальновидные организации осознают, что данные действия носят краткосрочный характер и могут быть успешно применены для регулирования деятельности сотрудников в обозримой перспективе. Поэтому в условиях неотвратимости изменений необходимо опираться на внутренние резервы эффективности труда.

*В системе управления персоналом управление производительностью труда* концентрирует внимание на проблемах производительности труда, что позволяет изменять или формировать заново кадровую политику, соответствующую текущей ситуации на предприятии в контексте бизнес-стратегий, и обеспечивает комплексный подход к повышению эффективности труда.

Таким образом, неуклонное проведение политики эффективного труда, инновации и баланс интересов субъектов управления производительностью труда — ключевые условия роста производительности труда на современном предприятии.

Все вышесказанное имеет самое непосредственное отношение к деятельности кадровых подразделений, поскольку именно в системе управления персоналом должны решаться задачи, сконцентрированные на организационных возможностях, способствующих росту производительности труда и устранению проблем, препятствующих эффективному труду. Эти аспекты рассредоточены по разным подсистемам управления персоналом и нередко рассматриваются как отдельные факторы эффективности труда. Например, стимулирование труда зачастую не связано или вообще противоречит принципам повышения производительности, когда: за счет регулярных премиальных выплат, не связанных с ростом производительности и эффективности труда, предприятие стремится обеспечить своим работникам конкурентный уровень заработка; нормы труда не соответствуют фактиче-

ским затратам — обесценивается рабочее место и для работника и для организации; обучение сотрудников передовым методам работы не приводит к росту производительности, если предприятие не готово к тому, чтобы новые знания и навыки были применены, и т.д.

Высокий уровень развития системы управления персоналом не гарантирует того, что проблемы эффективности труда в организации не могут возникнуть. Чаще всего такие проблемы являются следствием недостаточно оперативного и адекватного реагирования руководителей на отклонения в выполнении работы отдельными сотрудниками, сами работники не заинтересованы в улучшении показателей своей деятельности, а в область ответственности кадровой службы не включается эффективность труда персонала.

Управление производительностью труда должно стать целевой сферой деятельности в системе управления персоналом, обеспечивающей повышение индивидуальной и коллективной производительности для достижения экономических целей и результатов предприятия.

## 5.5. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

*Процесс управления производительностью труда — последовательность действий по непрерывному улучшению результатов деятельности сотрудников, подразделений и предприятия в целом* (рис. 5.6). Этот процесс является циклическим, так как повышение эффективности труда требует постоянного внимания со стороны организации в режиме мониторинга и оценки соответствия результатов труда требованиям и ожиданиям организации, анализа факторов и резервов повышения производительности персонала.

*Областями процесса* управления производительностью труда являются:

*анализ управления производительностью труда.* На данном этапе осуществляется сбор и анализ информации о производительности труда на уровне работника, подразделения и предприятия, выявляются проблемы, места их возникновения и причины, определяются факторы, резервы, пути и способы повышения эффективности труда;

*разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности труда.* Как правило, речь идет о принятии мер по устранению проблем в сфере управления производительностью труда. Вместе с тем в настоящее время многие компании переходят к формированию программ повышения производительности труда, охватывающих комплекс действий, направленных на улучшение использования персонала: от определения потребности в работниках до развития корпоративной культуры;



**Рис. 5.6.** Процесс управления производительностью труда

*анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда (полученных в ходе реализации мер в области повышения эффективности труда). Данные меры должны обеспечивать отдачу от вложенных в их осуществление средств предприятия, измеряемую экономическими показателями, — рост производительности труда, снижение уровня брака и потерь рабочего времени, сокращение трудозатрат и т.д. К неэкономическим результатам относятся рост удовлетворенности потребителей, повышение лояльности и вовлеченности персонала, стабильность штата, удовлетворенность работников, повышение интенсивности предложений по улучшению работы и т.д.*

#### 5.5.1. Анализ управления производительностью труда

Разработка эффективных решений в области эффективности труда невозможна без проведения детального анализа. Определение целей и задач, учитывающих специфику конкретной организации (сфера деятельности, положение на рынке, состояние персонала, его профессиональная специализация и т.д.), а также выбор методов исследования, применение которых обеспечит получение требуемой информации, позволяют сформировать необходимую базу для исследований в области управления производительностью труда. Следующим шагом будет являться оценка степени соответствия применяемого на предприятии подхода к этому виду управленческой деятельности характеристикам эффективного управления.

Целью анализа управления производительностью труда является обнаружение узких мест в системе управления, препятствующих достижению запланированных результатов труда или приводящих к неоправданному росту затрат, а также выявление резервов повышения эффективности труда (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Процесс оценки управления производительностью труда в организации [33]

*Задачами анализа* управления производительностью труда являются:

- анализ эффективности труда — сравнение текущих результатов с установленными стандартами производительности с целью определения наличия существенности различий между фактическими и желаемыми показателями работы;
- анализ факторов эффективности труда с целью выявления проблем, их причин и обнаружения резервов повышения производительности труда.

Рассмотрим *методы анализа* управления производительностью труда.

*Анализ проблем организации* состоит, во-первых, в сборе информации о планах предприятия, производительности труда, фактических затратах труда, расходах на персонал и внешней динамике рабочей силы за определенный период времени, а во-вторых, в оценке влияния этих показателей на общеорганизационные результаты. На наличие организационных проблем в сфере управления производительностью труда всегда указывают:

- понижающаяся в течение исследуемого периода динамика производительности труда, если эта тенденция не связана с сезонным характером деятельности организации;
- рост трудоемкости работ, если объем производства не изменяется;

- превышение темпов роста затрат на оплату труда над темпами роста производительности труда;
- увеличение доли расходов на персонал в себестоимости продукции, работ, услуг;
- рост доли управленческого штата;
- возрастание числа случаев и частоты опозданий и пропусков работы из-за прогулов, больничных, отгулов;
- рост фактической продолжительности рабочего дня;
- увеличение количества сверхурочных работ;
- рост показателя текучести, если его значение в течение достаточного длительного периода (не менее полугода) превышает уровень, принятый в качестве норматива для данной организации<sup>1</sup>.

Кроме того, если планы связаны с изменениями внутри самой организации, то это прямо указывает на необходимость оценки вероятности возникновения проблем в сфере управления производительностью труда.

*Анализ нормативно-методического обеспечения предприятия* дает официальную информацию обо всех элементах управления производительностью труда. Так, положение об аттестации содержит методы и порядок определения результатов и эффективности труда персонала, правила внутреннего распорядка содержат совокупность требований к поведению сотрудников, а также перечень дисциплинарных взысканий, положение об оплате труда раскрывает структуру применяемых форм и систем материального вознаграждения, а также условий их получения для сотрудников и т.д. Анализ локальных нормативных актов, в том числе состояния регламентации и нормирования труда на предприятии, проводится с целью установления их соответствия целям и задачам организации, т.е. определения того, в какой мере применяемые механизмы и инструменты управления производительностью труда обеспечивают реализацию текущих и перспективных планов.

*Анализ работ* состоит в изучении процессов выполнения работ, порядка их распределения между сотрудниками и подразделениями, внешних и внутренних контактов, рабочего окружения, требуемых ресурсов и т.д. Такой анализ необходим для обнаружения причин снижения производительности труда и выявления резервов ее повышения на конкретных рабочих местах.

*Анализ рабочего времени* позволяет получить точную информацию о его потерях, неправильном распределении рабочей нагрузки в тече-

---

<sup>1</sup> Уровень текучести существенно различается в зависимости от вида деятельности предприятия, особенностей регионального рынка труда и т.д.

ние дня, недели, месяца, года, недостаточной или избыточной интенсивности труда, оценить необходимость сверхурочных работ и т.д.

*Социологические методы (анкетирование, интервью, наблюдение)* применяются с целью исследования отношения работников к применяемым формам и методам управления производительностью труда: стимулированию труда, обучению, существующим стилям управления, сложившимся отношениям и т.д. Изучение реакции персонала на происходящие события, в том числе на применение или введение тех или иных мер повышения производительности труда, позволяет глубже понять проблемы, с которыми сотрудники сталкиваются в своей работе, позволяет конкретизировать направления совершенствования управления производительностью труда. Например, недовольство работников невниманием руководителя к их предложениям по улучшению работы может указывать на наличие мотивации к эффективному труду, реализация которой сдерживается существующим стилем руководства.

**Задача 1.** Анализ эффективности труда проводится в режиме мониторинга и оперирует данными за месяц, квартал, полугодие, год. В ходе анализа выясняется степень соответствия фактических и запланированных показателей, таких как:

- производительность труда;
- численность персонала по отдельным структурным подразделениям, должностным категориям и профессиональным группам;
- фонд рабочего времени;
- объем и структура фонда оплаты труда и др. (табл. 5.11).

Допустимый уровень трудозатрат отдельных категорий работников регулируется нормами трудового законодательства РФ. Вместе с тем на предприятии необходимо проводить более точный анализ потерь производительности, возникающих вследствие неправильного использования рабочего времени. Примеры таких показателей приведены ниже<sup>1</sup>.

1. *Потери производительности труда (количество непроезданной продукции, работ, услуг) в связи с неполным использованием фонда рабочего времени за период (месяц, год)  $V_{\text{п}}$*  рассчитывается на основе данных о потерях рабочего времени (в человеко-днях) и о средней выработке в стоимостном выражении за один человеко-день:

$$V_{\text{п}} = (\text{ФРВ}_{\text{план}} - \text{ФРВ}_{\text{факт}}) \times V_{\text{д}}, \quad (5.1)$$

где  $\text{ФРВ}_{\text{план}}$  и  $\text{ФРВ}_{\text{факт}}$  — плановая и средняя фактическая продолжительность рабочего времени за исследуемый период, дней (в месяц, квартал, год);  $V_{\text{д}}$  — среднедневная выработка, руб.

<sup>1</sup> Использованы материалы из книги [59].

Таблица 5.11

## Примеры показателей эффективности труда

Факторы эффективности труда	Показатель	Предельное значение показателя или источник получения информации
Экономические	Производительность труда (в существующих организационно-технических условиях)	100–120%
	Прибыль/выручка предприятия на 1 руб. затрат на персонал	Внешний бенчмаркинг
	Доля оплаты труда в себестоимости продукции (работ, услуг)	Внешний бенчмаркинг
	Доля расходов на персонал в выручке	Внешний бенчмаркинг
Организационные	Доля нормируемых операций в общем объеме работ в основном производстве	100%
	Доля работ, полностью обеспеченных стандартами и регламентами (должностные инструкции, правила техники безопасности, стандарты производительности, качества, поведения и т.д.)	100%
	Средняя продолжительность рабочего дня (смены), ч	8 ч (Трудовой кодекс РФ)
	Количество сверхурочных работ, ч	Не более 120 ч в год (Трудовой кодекс РФ)
	Доля сверхурочных работ в фактическом фонде рабочего времени	0–6%
	Количество потерь рабочего времени в результате простоев по вине предприятия, часов, дней	0
	Уровень травматизма и профзаболеваний	0%
	Количество потерь рабочего времени в результате нарушений трудовой дисциплины, часов, дней	0
Социальные	Уровень текучести	В пределах норматива для предприятия/отрасли
	Уровень стабильности персонала	90–100%
	Средняя заработная плата и процент ее превышения уровня рынка труда	Внешний бенчмаркинг
	Среднее количество пропусков работы из-за временной нетрудоспособности	0–2%
	Количество часов обучения на одного работника	Внутренний и внешний бенчмаркинг
	Количество предложений сотрудников по улучшению работы	Не ограничивается
	Объем средств, направляемых на корпоративные социальные программы на одного работника	Внутренний и внешний бенчмаркинг

Примечание. Данные показатели следует рассчитывать по категориям работников и подразделениям, а оценивать в сравнении с предыдущими периодами или показателями предприятий-конкурентов.



Данный показатель может рассчитываться на одного работника как отношение  $V_{нд}$  к среднесписочной численности персонала —  $Ч_{ср.сп.}$ .

2. Потери производительности труда (количество произведенной продукции, работ, услуг в стоимостном выражении) вследствие неполного использования установленной продолжительности рабочего дня ( $V_{нд}$ ):

$$V_{нд} = (РД_{план} - РД_{факт}) \times ФРВ_{факт/д} \times V_{ч}, \quad (5.2)$$

где  $РД_{план}$  и  $РД_{факт}$  — средняя плановая и фактическая продолжительность рабочего дня, ч;  $ФРВ_{факт/д}$  — фактически отработанное количество человеко-дней;  $V_{ч}$  — средняя фактическая выработка на один отработанный человеко-час за период, руб.

Потери производительности труда из-за неполного использования рабочего времени характеризуют *резервы недоиспользованной рабочей силы*, под которыми понимается число работников, которые могли быть высвобождены при недопущении фактических потерь рабочего времени.

3. Количество неработавших работников вследствие неполного использования плановой продолжительности рабочего периода ( $Ч_{п/п}$ ):

$$Ч_{п/п} = (ФРВ_{план} - ФРВ_{факт}) \times Ч_{ср.сп} / ФРВ_{план}, \quad (5.3)$$

где  $ФРВ_{план}$  и  $ФРВ_{факт}$  — соответственно плановая и фактическая продолжительность рабочего периода (месяца, квартала, года), дней;  $Ч_{ср.сп}$  — среднесписочная численность работников за период, человек.

4. Количество неработавших работников в связи с неполным использованием установленной продолжительности рабочего дня ( $Ч_{п/д}$ ):

$$Ч_{п/д} = (РД_{план} - РД_{факт}) \times ФРВ_{факт/д} / ФРВ_{план/р}, \quad (5.4)$$

где  $РД_{план}$  и  $РД_{факт}$  — средняя плановая и фактическая продолжительность рабочего дня, ч;  $ФРВ_{факт/д}$  — фактически отработанное на предприятии количество человеко-дней за период (месяц, год);  $ФРВ_{план/р}$  — плановая продолжительность рабочего периода (месяца, года) на одного работника, ч.

Наличие отклонений по анализируемым направлениям и показателям как в меньшую, так и в большую сторону не всегда свидетельствует о негативных или позитивных результатах работы. Поэтому интерпретация итогов анализа требует внимательного рассмотрения различных аспектов эффективности труда (табл. 5.12).

Так, например, увеличение объемов производства без изменения численности персонала может быть достигнуто за счет сверхурочных работ, оплачиваемых в двойном размере, т.е. решение о привлечении

Таблица 5.12

**Анализ и интерпретация его результатов по показателям производительности и затрат труда**

<i>Направления и периодичность анализа</i>	<i>Анализ фактического состояния</i>	<i>Интерпретация и использование результатов</i>
Производительность труда: месяц, квартал, полугодие, год	Отклонение фактических показателей производительности труда по предприятию, подразделениям, отдельным должностным группам от плановых	<p>Показатели в пределах допустимых отклонений, установленных предприятием, считаются удовлетворительными</p> <p>Сконцентрировать внимание на обнаружении причин, поиске резервов и решений, обеспечивающих повышение производительности труда: если обнаружены отрицательные отклонения; если отклонения превышают уровень запланированных показателей и при этом не отвечают интересам предприятия</p> <p>Если отклонения превышают уровень ожиданий и отвечают интересам предприятия, необходимо изучение факторов, обусловивших их появление, для фиксации и расширения применения положительного опыта (внутренний бенчмаркинг)</p>
Затраты труда: месяц, квартал, полугодие, год	Отклонение фактических данных от плановых по показателям: численность и структура персонала; величина и структура фонда рабочего времени; величина и структура фонда оплаты труда	<p>Показатели производительности труда признаются положительными, если объем производства был получен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>при меньшей численности персонала, но в пределах нормативного фонда рабочего времени;</li> <li>при большей численности персонала, но в пределах нормативного фонда рабочего времени;</li> <li>фонд оплаты труда остался в пределах запланированного</li> </ul> <p>Показатели производительности труда признаются отрицательными, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>фактический фонд рабочего времени более чем на 20% превысил плановый при неизменной или меньшей численности персонала;</li> <li>увеличение численности персонала привело к увеличению фонда оплаты труда при запланированном фонде рабочего времени;</li> <li>фонд оплаты труда остался в пределах запланированного при увеличении численности персонала и росте показателей производительности труда</li> </ul>

персонала к работе в дополнительное время увеличивает затраты на оплату труда. Снижение трудоемкости работ без изменения численности персонала и объема работ также может повлиять на повышение показателя производительности труда, но, по сути, такая ситуация чревата необоснованным ростом доли оплаченного, но неотработанного рабочего времени в фонде оплаты труда.

**Задача 2. Анализ факторов эффективности труда** направлен на выявление резервов повышения производительности труда (табл. 5.13).

Таблица 5.13

**Анализ резервов повышения производительности труда**

<i>Факторы эффективности труда</i>	<i>Объект анализа</i>	<i>Узкие места</i>	<i>Направления повышения производительности труда</i>
<i>Экономические резервы</i>			
Расходы на персонал	Соотношения между отдельными статьями расходов, отдача от затрат на оплату труда и обучение	Основная заработная плата существенно ниже премиальных выплат; оплата сверхурочных работ составляет более 10% в структуре фонда оплаты труда; расходы на обучение при существующей структуре оплаты труда не компенсируются ростом производительности труда и др.	Выбор оптимальной структуры компенсаций: базовая заработная плата, доля и объемы премиальных выплат, размеры доплат и компенсационных выплат, расходы на обучение и социальные программы
Состояние нормирования труда	Соответствие норм труда уровню развития производственной и управленческой системы в организации	Нормативная база по труду не обновлялась в течение длительного периода; при внедрении новой техники или процессов нормы трудоемкости работ не пересматривались	Формирование актуальной базы для планирования трудозатрат, численности и квалификационной структуры персонала, фонда оплаты труда
Системы оплаты труда	Оценка соответствия системы оплаты труда политике управления производительностью труда	Оплата труда не учитывает различий в сложности и значимости отдельных категорий работ; индивидуальные результаты нивелированы из-за распределения премий на основе общих результатов труда; продуктивность труда не учитывается при определении размера вознаграждения и т.д.	Дифференцированный подход к оплате труда, основанный на ценности рабочего места и оценке индивидуального вклада работника в общие результаты обеспечивает производительность труда на уровне, необходимом для эффективного функционирования предприятия
Рабочее время	Объемы и структура фактического и нормативного фонда рабочего времени	Продолжительность рабочего времени систематически превышает или не достигает нормативного уровня; велик объем незапланированных перерывов в работе (простой, ожидание); высокий уровень пропусков работы из-за отгулов, прогулов, временной нетрудоспособности	Обнаружение и устранение потерь рабочего времени; сокращение разрыва между фактическим и нормативным временем снижает объемы выплат за сверхурочные работы и неотработанное время

Продолжение табл. 5.13

<i>Факторы эффективности труда</i>	<i>Объект анализа</i>	<i>Узкие места</i>	<i>Направления повышения производительности труда</i>
<i>Организационные резервы</i>			
Структура персонала	Соответствие штатного расписания структуре организации	Нехватка или излишек работников в отдельных подразделениях и на отдельных должностных позициях; несоответствие уровня квалификации работников требованиям рабочих мест; работники узкоспециализированы, не владеют вторыми профессиями или смежными специальностями либо это не используется организацией	Устранение диспропорций в структуре персонала по отдельным категориям позволяет оптимизировать затраты на персонал, снизить вероятность потерь рабочего времени вследствие неправильного распределения функций и задач, стабилизировать персонал и т.д.
Стандарты выполнения работы	Наличие и качество стандартов производительности	Стандарты отсутствуют или их содержание не вполне соответствует требованиям организации к деятельности и результатам труда сотрудников	Точные требования к выполнению работы и ее результатам обеспечивают основу для оценки количественных и качественных составляющих производительности труда
Организация процессов / работ	Структура и качество процессов/ работ	Дублирование функций; установленный порядок выполнения работ включает большие перерывы в выполнении работы; избыточная или недостаточная интенсивность труда	Улучшение организации работ приводит к увеличению доли производительного времени, сокращению простоев, равномерному распределению трудовой нагрузки, снижению усталости работников и т.д.
Условия труда	Соответствие требованиям стандартам безопасности труда	Имеются риски в области безопасности труда	Улучшение условий труда обеспечивает сокращение количества отсутствий на работе из-за профессиональных заболеваний, травматизма, поломок оборудования и т.д.
Дисциплина	Количество и характер нарушений	Значительное число и высокая частота пропусков работы из-за опозданий, в том числе внутрисменных, прогулов; несоблюдение технологии; нарушения требований техники безопасности труда	Выяснение причин и предотвращение последствий нарушений трудовой, производственной и технологической дисциплины, приводящих к снижению производительности труда

Окончание табл. 5.13

Факторы эффективности труда	Объект анализа	Узкие места	Направления повышения производительности труда
<i>Социальные резервы</i>			
Корпоративная культура	Компоненты культуры, ориентированные на повышение производительности труда	Забота об эффективности труда не является признанной идеологией; информирование персонала о деятельности подразделения/предприятия происходит только тогда, когда положение ухудшается; лучшие сотрудники выбираются руководством коллегиально, их признание зависит от характера личных отношений с начальством; инициативы по улучшению выполнения работы не находят поддержки; равнодушие, пассивность и сопротивление изменениям — доминирующие признаки коллектива	Открытые коммуникации, широкое и регулярное информирование работников о производственных достижениях, признание лучших сотрудников, стимулирование внутренней конкуренции за лучшие результаты труда, поддержка инициативы
Вовлеченность работников в процессы улучшений на предприятии	Особенности восприятия и уровень обязательств работников в аспектах эффективности труда	Низкий уровень предложений по улучшению производства; высокая текучесть среди ключевых категорий персонала	Понимание и признание политики управления производительностью труда персоналом, участие и активность работников в мероприятиях по повышению эффективности труда способствуют росту производительности на основе внутренней мотивации

Результатом анализа управления производительностью труда на предприятии является определение проблемных зон, в которых сконцентрированы основные препятствия к повышению эффективности труда. Наиболее распространенные в настоящее время проблемы такого управления состоят в следующем:

- громоздкая структура организации — лишние уровни управления, подразделения и рабочие места, узкая специализация работников, ограничивающая возможности гибкого регулирования численности, функциональной и квалификационной структуры персонала и т.д.
- низкая или неоптимальная загрузка оборудования вследствие проблем в планировании, недостаточной или несвоевременной подготовки работников, отсутствия допусков и сертификатов,

разрешающих выполнять работу с ограничениями по условиям труда;

- отставание нормативной базы по труду от уровня и состояния производственных и управленческих процессов увеличивает затраты на оплату отработанного, но фактически не используемого работниками времени, снижает стимулирующее значение премиальных выплат, в целом повышает риск потери контроля производительности труда;
- высокие потери рабочего времени и низкая интенсивность труда из-за простоев по вине организации вследствие неправильного распределения работ и функций, плохой организации рабочего места и взаимодействий с другими сотрудниками и подразделениями, низкой дисциплины труда;
- перерасход рабочего времени — регулярное превышение продолжительности рабочего дня (недели) из-за необходимости выполнения сверхурочных работ увеличивает размер затрат на оплату дополнительного времени вдвое, а также несет прямую угрозу для здоровья работника, повышая тем самым вероятность роста затрат на компенсацию временной нетрудоспособности;
- отсутствие четких требований к количеству и качеству работ, предвзятость и формальный характер оценки результатов труда препятствуют получению достоверной информации об уровне эффективности работы конкретного сотрудника;
- высокая стоимость определенного вида работ по сравнению с предприятиями-конкурентами из-за избыточной численности персонала, отсутствия зависимости между заработками и результатами труда, больших потерь рабочего времени;
- нестабильность ключевого персонала — потеря эффективных сотрудников и необходимость нести дополнительные расходы на их замену и др.

#### **5.5.2. Разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективности труда**

После обнаружения недостатков необходимо проведение изменений в сложившейся практике управления производительностью труда. Изменения могут потребоваться даже в тех случаях, когда фактическая производительность труда соответствует либо превышает установленные стандарты, чтобы обеспечить меры предупредительного характера, например внедрение лучшего опыта предприятий-конкурентов.

Изменения в управлении производительностью труда включают следующие задачи:

- определение каждого из возможных вариантов решения проблемы и выбор того, которое обеспечит ее устранение наилучшим образом;
- применение решения;
- оценка последствий применения решения.

Инструментом регулирования управления производительностью труда являются программы повышения эффективности труда, разрабатываемые предприятиями на определенный период времени. Такие программы могут быть ориентированы как на решение локальных задач, так и на формирование системного подхода к управлению производительностью труда на предприятии. В первом случае речь идет о выборе и реализации мер по улучшению работы отдельных сотрудников или какого-либо подразделения, во втором — о комплексной программе, охватывающей в целом вопросы организации использования персонала.

*Главная цель программы повышения эффективности труда* состоит в обеспечении комплексного и гибкого подхода к улучшению результатов трудовой деятельности в организации с учетом ее актуальных и перспективных задач.

Процесс формирования программы повышения эффективности труда состоит в разработке последовательности действий, обеспечивающих устранение проблем, негативно влияющих на производительность труда. Для этого необходимо:

- определить направления управления производительностью труда в соответствии со стратегическими целями и задачами организации;
- выделить приоритетные области повышения эффективности труда;
- сформулировать принципы управления производительностью труда, наиболее соответствующие деятельности и планам организации;
- определить структуру и содержание мер, позволяющих устранить проблемы в области эффективности труда;
- определить структуру затрат на реализацию программы и оценить ожидаемый эффект от ее реализации;
- разработать план мероприятий, направленных на последовательное осуществление программы (табл. 5.14).

В законченном виде программа повышения эффективности труда представляет собой следующий пакет документов:

план мероприятий, содержащий перечень необходимых действий, предельные сроки их выполнения, а также список ответственных лиц;

сетевой график, определяющий последовательность решения задач в заданных временных рамках;

Таблица 5.14

**Пример плана реализации программы повышения эффективности труда  
(отрывок)**

	<i>Задачи</i>	<i>Ответственные</i>	<i>Сроки</i>
1	Актуализировать нормы трудоемкости работ в связи с внедрением новой технологии	Отдел труда и заработной платы	1.02.2011
2	Разработать стандарты выполнения работы для рабочих основного производства и службы ремонта	Служба управления персоналом совместно с руководителями подразделений	1.02.2011
3	Разработать показатели оценки результатов труда рабочих указанных категорий		
4	Разработать и внести изменения в положения об оценке и оплате труда		10.02.2011
5	Согласовать изменения с профкомом	Служба управления персоналом	17.02.2011
6	Разработать план и график ознакомления рабочих с изменениями в системах оценки и оплаты труда	Служба управления персоналом	15.02.2011
7	Провести собрания в трудовых коллективах	Служба управления персоналом совместно с руководителями подразделений	С 20 по 24.02.2011
8	Ознакомить рабочих с новыми условиями занятости	Служба управления персоналом	24.02.2011
9	Провести обучение рабочих по применению стандартов выполнения работы и новым принципам повышения эффективности производства	Служба управления персоналом совместно с руководителями подразделений	С 27.02. по 16.03.2011
10	Сформировать инициативные группы рабочих по внедрению изменений		
11	Обеспечить подразделения средствами визуализации новых принципов, стандартов, норм и оценки результатов труда (информационные доски и плакаты)	Административно-хозяйственный отдел	С 20 по 24.02.2011
12	Начать применение новых стандартов и норм труда на постоянной основе		24.04.2011

бюджет программы, отражающий структуру и объемы необходимых для ее реализации затрат.

**5.5.3. Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда**

Оценка результатов УПТ осуществляется на основе комплекса показателей, отражающих последствия проведения программ повышения эффективности труда (табл. 5.15). Главным условием точности измерения является выбор таких показателей и критериев, которые



Таблица 5.15

**Основные показатели оценки результатов реализации программы повышения эффективности труда**

	<i>Показатель</i>	<i>Расчет</i>	<i>Комментарий</i>
1	Производительность труда	Выработка за 1 ч работы или на одного сотрудника	Показывают повышение/понижение результатов труда без учета фактора изменения численности персонала
2	Зарплатоотдача	Выработка в стоимостном выражении на 1 руб. затрат на персонал	
3	Объем работ подразделения/работника при внедрении новых стандартов работы и норм труда	Изменение объема работ, выполняемых подразделением/работником	Характеризует количественные результаты внедрения организационных мер по оптимизации использования персонала
4	Уровень брака или претензий со стороны потребителей после внедрения новых стандартов качества или обслуживания	Отношение объема годной продукции/работы ко всему объему выполненных работ в стоимостном выражении	Отражает качественные результаты улучшения работы и совершенствования процессов взаимодействия с потребителями
5	Экономия материалов, электро- и тепловой энергии	Изменение материало- и энергоемкости продукции/работ до и после внедрения программы; изменение объема накладных расходов и т.п.	Снижение данного показателя свидетельствует о более ответственном и бережном отношении работников к используемым средствам и предметам труда
6	Эффективность фонда рабочего времени	Отношение фактического фонда рабочего времени к фонду рабочего времени за вычетом принятых нормативов отсутствий на работе (отпуск, выходные, праздничные дни, временная нетрудоспособность, выполнение гражданских обязанностей)	Повышение показателя достигается за счет сокращения количества отсутствий на работе по всем причинам
7	Сокращение операционных и внутрисменных потерь рабочего времени	Соотношение между временем работы и средней продолжительностью рабочего дня	Отражает результативность мер по оптимизации рабочих процессов, улучшению планирования, повышению интенсивности труда
8	Вовлеченность персонала	Уровни текучести и абсентеизма по ключевым направлениям работ и должностным позициям; соотношение количества предложений по улучшению работ до и после реализации программы повышения эффективности труда; количество постоянно действующих проектных групп	Данные показатели комплексно характеризуют уровень удовлетворенности работников проведенными изменениями и их активности при реализации программы повышения эффективности труда

позволяют достоверно и объективно определить степень приемлемости достигнутых в ходе реализации программы результатов.

## 5.6. ПРАКТИКА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

### 5.6.1. Управление численностью персонала

В условиях, когда рынки труда не могут удовлетворить потребности предприятий в рабочей силе, конкуренция между работодателями высока, территориальное распределение трудовых ресурсов неравномерно, а объемы работ в самих организациях зависят от рыночной конъюнктуры, управление численностью персонала, как часть системы кадрового планирования, становится важнейшей областью задач повышения эффективности труда на предприятии. Основная цель этой деятельности состоит в оптимизации использования рабочей силы в зависимости от бизнес-стратегии, объемов работ и рабочей нагрузки, а также бюджетных ограничений. Другими словами, это система, в которой принимаются решения о численности работников в пределах установленного бюджета, а также создается база данных о персонале и расходах по заработной плате, обучению, выполнению социальных гарантий и обязательств работодателя.

В настоящее время общий подход к управлению численностью персонала базируется на следующих положениях:

1. Широкая профессиональная компетентность вместо узкой специализации повышает возможности организации по гибкому регулированию функциональной структуры персонала. Работники должны быть готовы к тому, что предприятие не сможет обеспечить их работой по основной специальности, поэтому овладение вторыми или смежными профессиями становится важным условием постоянной занятости с хорошими условиями оплаты труда.

2. Полное использование рабочего времени в рамках каждого рабочего места, при этом количество работников, задействованных для выполнения данных работ, определяется в критериях окупаемости затрат. То есть в противовес прежней концепции занятости — «одно рабочее место — один работник» в отдельные виды деятельности может быть привлечено большее количество сотрудников, но с меньшей нагрузкой в течение рабочей смены.

3. Применение гибких графиков работы, зависящих от объемов и напряженности работы в течение рабочего дня или недели, дает возможность организации сокращать затраты на оплату «присутствия на работе», а также позволяет использовать сотрудников, которые должны учитывать интересы своей семьи, совмещать работу с обучением или живут далеко от места работы.

4. Использование временной рабочей силы, когда объемы работ непостоянны, имеют сезонный характер, привлечение постоянных работников затруднено из-за нехватки рабочей силы в регионе и т.п.

Для примера, в США от 90 до 95% компаний используют временную рабочую силу [103].

5. Передача работ, не являющихся специфичными для деятельности организации, внешним поставщикам услуг. Аутсорсинг позволяет сконцентрировать внимание на повышении эффективности труда в ключевых сферах функционирования предприятия.

6. Создание базы данных о численности рабочей силы помогает устранить проблемы ее нехватки или избыточности и своевременно выявлять возможности, связанные с движением и перераспределением работников в рамках организации.

#### **5.6.2. Управление рабочим временем**

Рабочее время — это важнейший ресурс организации, который не может быть восполнен никакими способами и мерами. Рациональное использование рабочего времени является важнейшим условием эффективного труда, поэтому современные предприятия большое внимание уделяют вопросам его регулирования.

Эффективное использование рабочего времени предполагает полную загруженность работника в течение рабочего дня, месяца, года, обоснованное сочетание периодов работы и перерывов, необходимых для восстановления его работоспособности.

Организация рабочего времени предполагает выбор варианта привлечения работников к выполнению трудовых обязанностей, оптимального с точки зрения распределения рабочей загрузки. Стандартные режимы рабочего времени основаны на восьмичасовом рабочем дне с фиксированным началом и окончанием, перерывами на обед, кратковременный отдых и личные надобности (туалет, принятие душа, надевание и снятие униформы и т.д.). Такие режимы достаточно широко используются во многих организациях и на предприятиях.

Однако все чаще компании прибегают к изменению стандартного распорядка рабочего дня, смещая в ту или иную сторону его начало и окончание, вводя «замещаемые» обеденные перерывы (когда работники по очереди покидают рабочие места), увеличивают или уменьшают рабочую неделю без изменения часов работы и т.п. Необходимость гибкости рабочего времени объясняется следующим:

- особенностями производственного процесса, например, отдельные виды предприятий функционируют на основе непрерывных технологий, когда невозможно остановить работу без ущерба для оборудования, поэтому, например, выплавка стали или химическое производство требуют постоянного присутствия человека. В таких случаях используются скользящие сменные графики, чтобы чередовать порядок выхода на работу;

- распределение рабочей нагрузки в течение дня происходит неравномерно. Например, в ресторанном бизнесе и торговле в утренние часы, как правило, меньше всего клиентов, а пик нагрузки приходится на вечернее время. Тогда организация может так составить график работ, чтобы обеспечить необходимое количество персонала в нужное время, уменьшив издержки на оплату труда сотрудников, простаивающих в отсутствие работы;
- работы, не требующие высокой квалификации и не связанные с большими физическими нагрузками, могут выполняться более продолжительное время, чем это предусмотрено стандартным распорядком (сторож, охранник, диспетчер, дежурный и т.д.), поэтому применяются гибкие графики работ с увеличенной целодневной загрузкой (12 ч или сутки). При этом общее количество рабочих часов в течение недели или месяца не должно превышать установленных законодательством норм;
- нередко высококвалифицированные сотрудники фактически работают дольше других, используя личное время. Чтобы не потерять ценных сотрудников, организации применяют графики, в которых сдвигается время начала и окончания работ, или предусматривают сокращенную по дням присутствия рабочую неделю;
- в крупных городах часто возникают проблемы с транспортом, особенно утром и вечером. Чтобы избежать постоянных опозданий к началу работы, организации также переносят время начала и окончания рабочего дня.

Современные программные продукты позволяют планировать графики загрузки персонала, точно учитывать начало, окончание и продолжительность работы каждого сотрудника и в текущем режиме отслеживать использование фондов рабочего времени и оплаты труда.

Таким образом, гибкие графики работ, с одной стороны, позволяют организациям повысить эффективность за счет оптимизации трудозатрат, снижения числа случаев нарушений трудовой дисциплины, а с другой — помогают работникам учитывать индивидуальные интересы, способствуя формированию баланса в отношениях между предприятием и сотрудниками, трудовой и личной жизнью.

### **5.6.3. Управление присутствием на работе**

Присутствие на работе — область, в которой сосредоточены проблемы, последствия которых самым непосредственным образом отражаются на производительности труда, поэтому борьба с абсентизмом является важнейшим направлением повышения эффективности труда. Исследования показывают, что незапланированные перерывы в работе приводят к 20%-м потерям производительно-

ности [15]. Поэтому *управление абсентеизмом* все чаще рассматривается как вопрос обеспечения непрерывности бизнеса и как область управления рисками.

Следствием отсутствия отдельного сотрудника является необходимость принятия оперативных мер по его замещению, которые вне зависимости от каких бы то ни было обстоятельств никогда не могут обеспечить выполнение работы на требуемом уровне (табл. 5.16). Зачастую рабочее место остается незадействованным до возвращения сотрудника, в других случаях работа распределяется между другими работниками, которые не могут уделять ей внимание в той же степени, что и своим обязанностям, или не вполне знакомы с особенностями ее выполнения. Очевидно, что ни один из вариантов решения проблем отсутствия на работе не является удовлетворительным.

Таблица 5.16

**Меры по замещению временно отсутствующего сотрудника, затраты организации и уровень производительности труда**

Организационные меры	Результат	Уровень производительности труда	Затраты
Ожидание возвращения отсутствующего сотрудника	Работа не выполняется	0%	Расходы по содержанию рабочего места
Распределение задач отсутствующего сотрудника между его коллегами	Работа выполняется частично, возможны ошибки	20–50%	Доплаты за дополнительный объем работы
Обучение замещающего сотрудника, если он не в полной мере знаком со спецификой работы		20–50%	Стоимость обучения: время руководителя, потраченное на обучение, доплата наставнику
Привлечение временного сотрудника (внешнего)	Работа выполняется в полном объеме	100%	Стоит в 2–2,5 раза дороже, чем использование штатного сотрудника

Управление присутствием на работе начинается с анализа абсентеизма, в ходе которого выясняется следующее:

1. Оценка фактических и точных данных, включающих:
  - количество потерянных вследствие абсентеизма часов или дней;
  - частота инцидентов (количество эпизодов);
2. Распределение и концентрация отсутствий:
  - большое число сотрудников отсутствует от случая к случаю или отсутствуют только некоторые из них, но часто;
  - большое количество пропусков работы в одном или нескольких подразделениях;

- концентрация пропусков работы увеличивается в определенные периоды времени или не зависит от данного фактора и др.

3. Поиск моделей абсентеизма: отсутствия в определенный день недели в каком-то одном или нескольких конкретных подразделениях; краткосрочные отсутствия в течение одного или двух дней, или долгосрочные, происходящие в одно и то же время или в течение всего года, и т.д.

#### 4. Анализ причин отсутствий работников.

Результаты такого анализа дают обширную информацию о фактическом состоянии абсентеизма на предприятии, которая используется при разработке и реализации программы повышения эффективности труда.

В последнее время в организациях приобретает все большую популярность измерение *Брэдфорд-фактора*, позволяющего оценить влияние невыходов сотрудников на работу на деятельность подразделения. Данный показатель основан на положении о том, что частые короткие периоды отсутствия на работе могут привести к негативным последствиям в достижении результатов работы и росту затрат, тем больших, чем чаще эти отсутствия происходят.

Брэдфорд-фактор рассчитывается по формуле

$$B = S^2 \times D, \quad (5.5)$$

где  $B$  — оценка Брэдфорд-фактора;  $S$  — общее количество случаев отсутствия сотрудника на работе за определенный период;  $D$  — общее число дней отсутствия этого сотрудника за тот же период.

Например:

- при однократном отсутствии продолжительностью десять дней —  $B = (1 \times 1 \times 10) = 10$  баллов;
- три случая отсутствия, один из которых продолжительностью один день, один — три дня и один — шесть дней —  $B = (3 \times 3 \times 10) = 90$  баллов;
- пять случаев отсутствия, каждый продолжительностью два дня —  $B = (5 \times 5 \times 10) = 250$  баллов;
- десять случаев отсутствия на работе, каждый по одному дню —  $B = (10 \times 10 \times 10) = 1000$  баллов.

Использование Брэдфорд-фактора дает информацию для сравнения уровней абсентеизма работников одного подразделения, между различными подразделениями, а также в компании в целом. Эти данные помогают выявить сотрудников, которые часто по разным причинам отсутствуют на работе, вовремя уловить тенденции посещаемости персонала, снизить субъективность и предвзятость руководителей по отношению к подчиненным в вопросах дисциплины,

что позволяет принимать целенаправленные меры по снижению абсентеизма.

Организации должны самостоятельно определить критические уровни оценки Брэдфорд-фактора, когда показатель достигает определенной точки, выше которой его значение свидетельствует о наступлении крайне неблагоприятных последствий для ритмичной и продуктивной работы подразделения или предприятия. Превышение критического уровня Брэдфорд-фактора отдельного работника требует принятия мер со стороны руководства, например:

- 51 балл — устное предупреждение;
- 201 балл — письменное предупреждение;
- 401 балл — последнее предупреждение;
- 601 балл — увольнение.

Исследования показали, что путем информирования сотрудников об оценке Брэдфорд-фактора на регулярной основе количество прогулов и других незапланированных отсутствий на работе может быть снижено более чем на 20% [104].

#### **5.6.4. Выявление организационных резервов**

Для изыскания организационных резервов повышения производительности труда, как правило, используются методы изучения затрат труда (фотография рабочего времени, хронометраж), анализа рабочих процессов и рабочего окружения и т.д., которые позволяют с высокой степенью достоверности обнаружить потери рабочего времени, нерациональные приемы работы, факторы среды, влияющие на физическое и эмоциональное состояние работника. Ниже приведен пример применения социологического опроса для исследования факторов и причин низкой эффективности специалистов аппарата управления, фрагмент которого представлен в табл. 5.17.

В данном примере специалисты в ходе опроса прямо указали на обстоятельства своей деятельности, мешающие нормальному ходу работы. Некоторые из них можно прокомментировать следующим образом.

Значительные потери рабочего времени специалистов связаны с ожиданием и переходами из одних помещений предприятия в другие. Сократить данный вид потерь можно, если улучшить организацию питания и консультирования сотрудников по личным вопросам кадровой службой и бухгалтерией.

Выполнение работ, не предусмотренных должностными обязанностями, в большинстве случаев обусловлено нехваткой вспомогательного персонала и необходимостью оказывать помощь недостаточно квалифицированным коллегам. Объем работ по управлению требует такой численности специалистов, при которой они могли бы заниматься сложным, творческим трудом и полностью использовать

Таблица 5.17

**Анализ потерь рабочего времени и причин снижения производительности труда специалистов предприятия [42]**

№ п/п	Факторы	Удельный вес, %
<i>Прямые потери рабочего времени</i>		
1	Плохая организация питания (длительные переходы до столовой и обратно, большие очереди, отсутствие буфета)	68
2	Необходимость часто посещать другие подразделения из-за недостатков в распределении функций и работ	65
3	Личные посещения бухгалтерии и отдела кадров, когда требуется получить консультацию или персональные документы	64
4	Ожидание приема, подписи, печати	47
5	Телефонные звонки, предназначенные для других сотрудников	44
6	Задержка получения данных для работы	38
7	Ожидание консультаций, указаний руководителя	29
8	Неисправность организационной техники	25
9	Выполнение поручений, не связанных с работой, в рабочее время	18
10	Присутствие на ненужных собраниях, совещаниях	11
11	Уборка помещений в рабочее время	3
<i>Выполнение работ, не предусмотренных должностными обязанностями</i>		
12	Работа более низкой квалификации из-за отсутствия или недостатка:	
	технических исполнителей (хурьера, секретаря)	54
	средств обработки информации	18
13	Работа за других сотрудников из-за:	
	недостаточной квалификации коллег	69
	занятости или частого отсутствия руководителя	57
	отсутствия строго закрепленных обязанностей	34
	неправильного распределения обязанностей в подразделении	32
<i>Нерациональная организация рабочего места</i>		
14	Нехватка мест для хранения документов, их удаленность от рабочего места	75
15	Шум и посторонние разговоры в рабочем помещении	42
16	Неправильное распределение работы и перерывов на отдых в течение рабочего дня	33
17	Недостаток освещения, некомфортные условия	24

свою квалификацию. Административные функции, не требующие углубленной профессиональной подготовки, должны быть закреплены за техническими исполнителями. Нарушение этого правила является не только ошибочным, но и убыточным для самих предприятий [42], поскольку оплата менее сложной и ответственной ра-



боты, выполненной специалистами высокой квалификации, выше чем требуется.

Нерациональная организация рабочего места проявляется в отсутствии системы в размещении и хранении документов, требуемых для работы, тесноте рабочего помещения, его недостаточной освещенности, наличии постоянного шума, которые приводят не только к потерям рабочего времени, но и усталости работников из-за ненужных движений и некомфортных условий труда. Другая сторона данной проблемы связана с неправильным распределением работы и перерывов на отдых в течение рабочего дня: лишние перерывы или их недостаток одинаково негативно сказываются на производительности труда сотрудников.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте современные проблемы производительности труда в России.
2. Что такое производительность труда? Каковы ее основные характеристики?
3. Каковы основные подходы к управлению производительностью труда?
4. Назовите ключевые характеристики организаций с высокой производительностью труда.
5. Обоснуйте критерии выбора между натуральными, стоимостными и трудовыми измерителями производительности труда.
6. Какие подходы используются для оценки показателя производительности труда?
7. Приведите и прокомментируйте примеры отраслевых показателей производительности труда.
8. Что такое эффективность труда? Каковы подходы к оценке экономической эффективности труда?
9. В чем заключаются факторы и резервы роста производительности труда? Чем отличаются факторы повышения производительности труда и резервы роста производительности труда?
10. В чем заключается управление производительностью труда? Каковы принципы управления производительностью труда?
11. Охарактеризуйте практические подходы к управлению производительностью труда.
12. В чем специфика процесса управления производительностью труда? Каковы его основные области?
13. Охарактеризуйте цель, задачи и методы управления производительностью труда.
14. В чем заключаются анализ эффективности труда и анализ факторов эффективности труда?
15. Охарактеризуйте процессы разработки, планирования и реализации мер по повышению эффективности труда.
16. Приведите примеры плана реализации программы повышения эффективности труда.
17. Охарактеризуйте комплекс показателей, отражающих последствия проведения программ повышения эффективности труда.

18. Каковы основные практические направления повышения производительности труда? Дайте им сравнительную характеристику.
19. Прокомментируйте такие методы повышения производительности труда, как управление численностью персонала и управление рабочим временем.
29. Каким образом осуществляется выявление организационных резервов повышения производительности труда? Приведите примеры.