

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Деева Л.И. К вопросу повышения эффективности труда персонала // Human Progress, 2018, Том 4, № 1. URL: [http://progress-human.com/images/2018/Том4\\_1/Deeva.pdf](http://progress-human.com/images/2018/Том4_1/Deeva.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.101.6

## **К ВОПРОСУ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**



**Деева Лидия Ивановна**

Бухгалтер ООО «ЮграЛед»;  
магистрант направления «Управление персоналом»

[www.lidia3deeva3@yandex.ru](mailto:www.lidia3deeva3@yandex.ru)  
ул. Таежная, д. 12, корп. 2  
г. Югорск, Тюменская область, РФ, 628260  
+7 (912) 600-42-78

**Аннотация.** Статья посвящена методам повышения производительности и эффективности труда в организации. Эффективность труда рассматривается как с позиции работодателя, менеджера, так и с позиций государства и отдельного работника. Дано определение эффективности труда, формула для его расчета на предприятии. Названы наиболее часто встречающиеся причины низкой эффективности труда. Сформулированы ряд положений, которые помогут управлять эффективностью работников и будут способствовать снижению затрат на персонал в целом. Предложен порядок действий менеджера в случае обнаружения инцидента недобросовестного выполнения работником своей работы. Перечислены превентивные меры, как наилучший способ решения проблем, связанных с низкой производительностью труда. Выделены три группы факторов, влияющих на производительность труда: материально-технические, организационно-управленческие, социально-экономические. На основе их выделения приведены главные причины недостаточной производительности труда в российской экономике. Приведены статистические доказательства низкого по сравнению с другими странами уровня производительности труда в России. На основе опроса руководителей выявлены наиболее ценные способы повышения производительности, а также наименее эффективные. Приведены способы повышения эффективности труда персонала по отдельным направлениям. Подчеркнута роль трудовой мотивации в повышении эффективности труда.

**Ключевые слова:** эффективность труда; производительность труда; способы повышения производительности; качество труда; факторы производительности труда.

**JEL коды:** J 01.

## **Введение**

Само понятие «эффективность» относительно работы с персоналом употребляется сегодня достаточно часто. Под эффективностью труда следует понимать максимальную отдачу от потраченных сил, интеллекта, энергии и т. п. в процессе деятельности.

Если рассматривать эффективность с точки зрения руководителя, то эффективность труда работника – это отражение показателей производительности его труда.

Для работника эффективность труда выражается в стимулах, которыми будет обеспечен его труд – высокая заработная плата, социальный пакет, различные бонусы. Чем больше этих стимулов – тем больше у работника желания вкладывать силы, энергию и старание в работу. При этом эффективность труда для него определяется максимальным результатом при минимуме вкладываемых усилий [1].

Поэтому неудивительно, что столь разный подход к определению эффективности труда у работодателя и работника вызывает столько споров.

Целью статьи является системное изучение методов повышения эффективности труда в современных организациях в России.

## **Повышение эффективности труда в современных российских организациях**

Научное определение: «эффективность труда выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах. Эффективность труда в отличие от производительности труда выражает не только количественные, но и качественные результаты труда. Другим важным достоинством показателя эффективности труда является отражение в нем экономии трудовых ресурсов» [2].

Для расчета показателя эффективности труда используется следующая формула [3]

$$\mathcal{E} = O / Ч \times K$$

где  $O$  – объем работы учетом в единицу трудовых затрат времени;

$Ч$  – численность работников;

$K$  – показатель изменения качества труда.

Снижение уровня эффективности труда может быть обусловлено целым рядом причин:  
– неспособностью управлять восприятием или давлением со стороны;

- неспособностью правильно расставить приоритеты;
- отсутствием нужных навыков, знаний или мотивации;
- конфликтом личностных характеристик или стилей;
- чрезмерно быстрым продвижением по службе (это явление часто называют «принципом Питера»), когда сотрудник достигает уровня своей некомпетентности;
- отсутствием ресурсов, поддержки или сотрудничества со стороны других членов трудового коллектива;
- изменением систем (процессов) управления производительностью.

Поэтому необходимо выработать несколько положений, которые помогут управлять эффективностью работников и будут способствовать снижению затрат на персонал в целом:

1. Необходимо понять важность системы управления производительностью труда.

Зачастую бывает, что, когда обнаруживается низкая эффективность того или иного работника или группы, организации уже нанесен определенный ущерб. Поэтому превентивное внедрение постоянных систем менеджмента производительности - т.е. структурированных методов выявления низких показателей труда и их повышения - будет идеальным решением.

В данном случае это означает, что каждый работник должен иметь предельно четкие цели; понимать, как его эффективность влияет на других членов организации; знать, что надо, чтобы поставленные перед ним задачи были решены; быть уверенным, что он обладает всеми необходимыми знаниями и навыками.

2. Необходимо четко определить критерии низкой эффективности труда.

Недостаточно высокая эффективность труда определяется целым рядом факторов, характерных для всей организации или отдельных конкретных должностей. Очень важно, чтобы менеджер умел различать, какие из этих факторов отнести к поведенческим проявлениям, а какие - к реальным способностям и компетентности работника, ведь к каждой из этих групп проблем нужен разный подход.

3. Необходимо документальное оформление четких правил и действий при недостаточной эффективности труда на уровне организации.

В этой сфере организация должна действовать предельно последовательно и справедливо; если возможно, необходимо показать людям, что в компании имеются четкие процедуры, направляющие их поведение в нужное русло, и внедрена система наставничества. Если же проблема таким способом не разрешается, возможно, потребуется

прибегнуть к мерам дисциплинарного воздействия, для чего также должны быть разработаны четкие процедуры.

Так, например, при возникновении случая недобросовестного выполнения работы:

– необходимо убедиться, что проведено полноценное и всестороннее расследование инцидента;

– по результатам инцидента необходимо организовать официальное слушание;

– провинившегося работника необходимо заранее известить о беседе, чтобы он мог подготовиться;

– необходимо проанализировать все свидетельства и доказательства и официально сформулировать, какая дисциплинарная мера будет принята;

– при этом необходимо четко разграничить поведенческие аспекты и проблемы, обусловленные недостатком профессиональной компетентности и способностей работника. Если речь идет о дефиците профессионализма, работнику дают два шанса для исправления ситуации. Если же проблема в поведении, процедура бывает менее терпимой и мягкой, но и тут после применения мер дисциплинарного воздействия надо дать человеку время для исправления.

#### 4. Принятие мер на уровне менеджмента организации.

В любой ситуации проблему лучше предотвратить, чем потом устранять. Однако, если это невозможно, менеджеру следует:

– всегда быть справедливым и беспристрастным;

– действовать последовательно;

– проявлять личное внимание к инциденту;

– уметь разграничивать поведенческий и профессиональный аспект проблемы;

– если проблема перешла на стадию дисциплинарного взыскания, использовать процедуры и принципы, принятые в организации;

– признать важность тренингов и четкого направления действий подчиненных.

5. Меры, принимаемые самим «плохим работником». Если работник понимает, что для достижения поставленных перед ним целей не хватает навыков, опыта или квалификации, то следует обратиться за помощью еще до того, как низкие показатели труда привлекут внимание менеджера, и это станет управленческой проблемой.

#### 6. Превентивные меры.

Превентивные меры – это лучший способ справиться с проблемой, связанной с низкой производительностью труда.

При этом необходимо:

– помнить о важности коммуникаций; лидеры должны установить для своей компании конкретные цели; менеджеры - разделить общие цели на отдельные участки для каждого работника организации, чтобы люди четко понимали, как их рабочие задачи согласуются с целями компании и, следовательно, насколько важен вклад каждого из них в общее дело;

– избегать слишком резкого повышения подчиненных по службе. То, что человек очень хорошо трудится на своем рабочем месте, еще не означает, что он непременно справится с обязанностями на более высоком иерархическом организационном уровне;

– убедиться, что менеджеры постоянно общаются с каждым подчиненным, выявляя зоны риска, прежде чем они приведут к проблемам эффективности труда;

– не усложнять цели. Они должны быть реалистичными и понятными каждому сотруднику;

– помнить о культуре организации и следить за тем, чтобы поставленные перед людьми цели полностью с ней согласовывались.

В литературе выделяют три группы факторов, влияющих на производительность труда: материально-технические, организационно-управленческие, социально-экономические.

К первой группе относят совершенствование технологии производства, внедрение новых средств и предметов труда, использование более прогрессивной, новейшей технологии производства, повышение уровня автоматизации и технической оснащенности предприятия. Также в эту группу относят совершенствование продуктов труда, то есть повышение качества продукции.

Ко второй группе относят совершенствование организации труда и производства, управления производством. Факторы второй группы включают в себя развитие оперативного управления производством, развитие автоматизированных систем управления производством.

В третьей группе факторов выделяют такие факторы, как развитие качеств человека в процессе трудовой деятельности, то есть повышение квалификации работников, создание благоприятных условий труда, моральная и материальная заинтересованность в конечном результате труда как всего коллектива, так и каждого рабочего [4].

Все перечисленные факторы тесно взаимосвязаны друг с другом и представляют собой единую систему управления и производства.

Игнорирование того или иного фактора неизбежно приведет к отражению в показателях деятельности предприятия, например, в нерациональном использовании

рабочего времени, в простоях производства. Это отразится на показателях эффективности деятельности предприятия в целом и экономических результатах деятельности.

Эксперты выделяют четыре главные причины недостаточной производительности труда [5]:

- отставание в технологическом укладе российской экономики;
- разбалансированная структура занятости;
- излишнее администрирование и регулирование, принятое в России;
- весомая доля неформального сектора занятости относительно официальных трудовых показателей.

В Российской Федерации на протяжении достаточно долгого периода времени показатель производительности труда находится на низком уровне, что тесно связано с тем, что в стране наблюдается более низкая, чем в экономически развитых странах, заработная плата работников, низкие темпы ее роста, высокая занятость ручным трудом, сохранение производственного травматизма, профзаболеваний. Причем в значительной степени такое состояние обуславливается низким уровнем состояния основного капитала.

Проблема износа станков, оборудования и др. материально-технических ценностей усугубляется экономическим кризисом, который переживает Россия в эти годы, и средств для обновления основных фондов, как минимум, у государства просто нет. Частные инвесторы также не спешат вкладывать деньги в обновление основных фондов в условиях низкой покупательской способности населения [5].

В итоге получается замкнутый круг, разорвать который в текущих экономических и политических условиях не представляется возможным.

Низкая эффективность труда также подтверждается данными списка Expert Market по странам с наивысшей производительностью труда, полученной в результате деления ВВП на количество рабочих часов в год, согласно которому Российская Федерация занимает пятую строку с конца или 32-е общее место. Продолжительность рабочего года у нас составляет 1985 часов, а производительность труда - 12,5 долларов/час [6].

Согласно результатам исследования, проведенного компанией Nau Group, в ходе которого были опрошены финансовые директора и контроллеры из 128 компаний Европы, 70 % из них считают, что повышение производительности критично важно для увеличения прибыли и повышения качества работы с наименьшими капиталовложениями.

Респонденты отмечали, что наиболее ценными способами повышения производительности являются [5]:

- повышение вовлеченности и мотивации сотрудников (80 % респондентов);
- улучшение рабочих практик и организации труда (77 %);
- улучшение текущих процессов (65 %);
- увольнение сотрудников, не достигающих поставленных перед ними целей (64 %).

Наименее полезными респонденты считают:

- увеличение количества рабочих часов (около 30 %);
- улучшение процессов только в области управления людьми (менее 40 %).

Проблемы эффективности труда актуальны и для малого бизнеса.

На предприятиях малого бизнеса обязанности по работе с персоналом, как правило, выполняет собственник бизнеса.

Часто наблюдается, что в погоне за количественным результатом деятельности упускают качество результата. Например, продавец компании оптово-розничной торговли в течение дня обработал 15 заявок клиентов. Это на 5 заявок выше, чем его среднестатистический показатель. Производительность труда выросла в 1,5 раза [5, 206].

Однако уровень качества продуктов труда (УКО), а именно качественные показатели обработки заказов (полнота консультации о свойствах товаров, качество подготовки коммерческих предложений, оперативность ответов) снизился в общем на 30 % по сравнению с показателями, когда он обрабатывал 10. Следовательно,  $ЭТ = 1,5 \times 0,7 = 1,05$ .

Итак, несмотря на то, что производительность труда выросла на 50%, эффективность труда работника (ЭТ) выросла только на 5% из-за снижения уровня качества продуктов труда (УКО), а именно: качества обработки заказов на 30%.

Способы повышения эффективности труда персонала на (ЭТ) на предприятиях по направленности улучшений представлены в табл. 1.

**Табл. 1: Способы повышения эффективности труда персонала по направлениям <sup>1</sup>**

№	Направления	Содержание улучшений
1	Техническое	Повышение эффективности труда за счет улучшения техники, оборудования и других технических средств труда
2	Технологическое	Повышение эффективности труда за счет улучшения процессов и операций труда
3	Организационное	Повышение эффективности за счет улучшения организации труда персонала
4	Персонал	Повышение эффективности труда за счет повышения квалификации и мотивации персонала
5	Управление персоналом	Повышение эффективности труда за счет улучшения качества и эффективности управления персоналом

<sup>1</sup> Составлено автором



Как видно из таблицы 1, существует множество способов повышения эффективности труда персонала. Однако, часто этого недостаточно. Для того чтобы человек работал эффективно, он должен иметь стимул, или вернее мотивацию, которая собственно и обеспечивает то, что работник будет работать хорошо, качественно и эффективно.

В нашей стране стало традицией в качестве такой мотивации использовать только два инструмента: первый – это материальный, то есть заработная плата; а второй – это страх, то есть мы говорим об угрозе увольнения, наказания и так далее [4, с. 146].

При этом психология человека дает возможность и открывает широкие возможности для использования других мотивационных инструментов, особенно в условиях того, что они по большому счету у нас в стране практически не используются.

В данном аспекте существует огромный выбор инструментов и методов, начиная от банальной доски почета до «семейных» отношений в коллективе. Развивая чувство того, что работа – это второй дом, работодатель добивается не только качественной работы сотрудника, но и фактически «привязывает» работника к месту работы.

## **Заключение**

Кроме самой организации, которая заинтересована в эффективности труда работников, не стоит забывать и о роли государства в решении данной проблемы [7].

В последние годы проблема низкой эффективности труда в России стала одной из самых обсуждаемых как в среде экономических экспертов, так и на высшем государственном уровне.

Таким образом, на сегодняшний день проблемы повышения эффективности труда в целом, и в малом бизнесе в частности, являются актуальными не только для Российской Федерации, но и в других странах мира (например, [8-10]), а потому особо важное значение имеет разработка основных путей их решения, как на макро, так и на микроуровне развития экономики.

## **Литература**

1. Галиуллин Х.Я Развитие системы управления эффективностью труда на предприятии. - Димитровград: Технологический институт - филиал ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА», 2011. – 256 с.



2. Галиуллин Х.Я. Системы управления эффективностью труда рабочих на предприятиях легкой промышленности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 1(40). – С. 219-223.
3. Галиуллин Х.Я., Ермаков Г.П. Эффект как категория теории эффективности // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4(48). – С. 120-124.
4. Николаева Н. Причины низкой производительности труда в России уходят корнями в советский период [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://ac.gov.ru/commentary/06123.html>
5. Эффективность экономики России [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#)
6. Ермаков Г.П. Аргументы в пользу использования показателей рентабельности при оценке эффективности труда // Современное развитие экономических и правовых отношений. Образование и образовательная деятельность. – 2011. – С. 75-78.
7. Zheng, L.; Batuo, M.E.; Shepherd, D. The Impact of Regional and Institutional Factors on Labor Productive Performance-Evidence from the Township and Village Enterprise Sector in China // World Development. 2017. Том: 96. Стр.: 591-598
8. Mani, N.; Kisi, K.P.; Rojas, E.M.; и др. Estimating Construction Labor Productivity Frontier: Pilot Study // Journal of Construction Engineering and Management. 2017. Том: 143, Вып.: 10  
Номер статьи: 04017077.
9. Tarancon, M.-A.; Gutierrez-Pedrero, M.-J.; Callejas, F.E.; и др. Verifying the relation between labor productivity and productive efficiency by means of the properties of the input-output matrices. The European case // International Journal of Production Economics. 2018. Том: 195. Стр.: 54-65.
10. Weil, R. J.; Silva, E.M.; Hendrickson, J.; и др. Time and technique assessments of labor productivity on diversified organic vegetable farms using a comparative case study approach // Journal of Agriculture Food Systems and Community Development. 2017. Том: 7, Вып.: 4. Стр.: 129-148.

## THE ISSUE OF IMPROVING LABOR EFFECTIVENESS

**Lidia Deeva**

**Accountant in OOO “YugraLed” (YugraLed Ltd)**

**Yugorsk, Russia**

**Abstract:** The article is devoted to methods of increasing the labor productivity and labor efficiency in the organization. Labor efficiency is considered both from the position of the employer, the manager, and from the positions of the state and the individual employee. The definition of labor efficiency is given, the formula for its calculation in the enterprise is also given. The most common causes of low labor efficiency are named. A number of provisions have been formulated that will help to manage the employees efficiency and will contribute to a reduction in personnel costs in general. The order of manager’s actions is offered the in case of detection of unfair performance by the worker incident. Preventive measures are listed as the best way to solve problems related to low labor productivity. There are three groups of factors affecting labor productivity: material, organizational and socio-economic. On the basis of their selection, the main causes of insufficient labor productivity in the Russian economy are given. Statistical evidence of a low level of labor productivity in Russia is given in comparison with other countries. The most valuable ways to increase productivity are identified based on the managers’ survey, as well as the least effective. The ways of increasing the personnel efficiency are given in separate directions. The role of labor motivation in increasing labor efficiency is emphasized.

**Key words:** labor efficiency; labor productivity; increase productivity ways; quality of work; labor productivity factors.

**JEL Code:** J 01.

### **References:**

1. Galiullin, H.Ya. Development of the management system of labor efficiency in the enterprise. - Dimitrovgrad: Technological Institute - branch of "Ulyanovsk State Agricultural Academy", 2011. - 256 p.
2. Galiullin, H.Ya. Efficiency management systems for workers at light industry enterprises // Bulletin of the Saratov State Social and Economic University. - 2012. - No. 1 (40). - P. 219-223.
3. Galiullin, H.Ya.; Ermakov, G.P. Effect as a category of the theory of efficiency // Problems of modern economy. - 2013. - No. 4 (48). - P. 120-124.

4. Nikolaeva, N. The causes of low labor productivity in Russia are rooted in the Soviet period. URL: <http://ac.gov.ru/commentary/06123.html>
5. Efficiency of the Russian economy. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/en/statistics/efficiency/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/statistics/efficiency/#)
6. Ermakov, G.P. Arguments in favor of using indicators of profitability in assessing the effectiveness of labor // Modern development of economic and legal relations. Education and educational activities. - 2011. - P. 75-78.
7. Zheng, L.; Batuo, M.E.; Shepherd, D. The Impact of the Regional and Institutional Factors on Labor Productive Performance-Evidence from the Township and Village Enterprise Sector in China // World Development. 2017. Vol.: 96. P.: 591-598.
8. Mani, N.; Kisi, K.P.; Rojas, E.M.; and others. Estimating Construction Laborivity Frontier: Pilot Study // Journal of Construction Engineering and Management. 2017. Volume: 143, Issue: 10 Article number: 04017077.
9. Tarancon, M.-A.; Gutierrez-Pedrero, M.-J.; Callejas, F.E.; and others. Verifying the relationship between labor productivity and productive efficiency by means of the properties of the input-output matrices. The European case // International Journal of Production Economics. 2018. Volume: 195. P.: 54-65.
10. Weil, R. J.; Silva, E.M.; Hendrickson, J.; and others. Time and technique assessments of labor productivity on diversified organic vegetable farms using a comparative case study approach // Journal of Agriculture Food Systems and Community Development. 2017. Volume: 7, Issue: 4. P.: 129-148.

## Contact

Lidia Deeva

YugraLed Ltd

12, build. 2, Tazhnaya str., Yugorsk, Tyumen region, Russia, 628260

[www.lidia3deeva3@yandex.ru](mailto:www.lidia3deeva3@yandex.ru)

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО Уральского государственного экономического университета М.И. Плутова