

**Конспект лекций**

по дисциплине

**Управление эффективностью труда и персонала**

Д.э.н., проф. Бармута К.А.

Ростов-на-Дону  
2025

## Управление эффективностью труда и персонала

Управление эффективностью труда и персонала (Performance Management) – это системный подход к оценке и улучшению результатов работы сотрудников, направленный на повышение производительности и достижение целей организации. Он включает в себя постановку целей, оценку, обратную связь, развитие и вознаграждение сотрудников для повышения их производительности и достижения стратегических задач организации.

Управление эффективностью труда и персонала – мощный инструмент для устранения недостатков в системе управления персоналом. Он обеспечивает более эффективное использование ресурсов, развитие сотрудников и достижение стратегических целей компании.

Комплексная система управления эффективностью труда и персонала согласует интересы основных заинтересованных групп: Акционеров, Менеджеров и Сотрудников.



Предприятия управляли эффективностью работы сотрудников на протяжении столетий. Одна из первых формализованных моделей была внедрена во время первой и второй мировых войн, когда военачальникам необходимо было понимать сильные стороны и возможности каждого военнослужащего для разработки стратегий ведения боев.

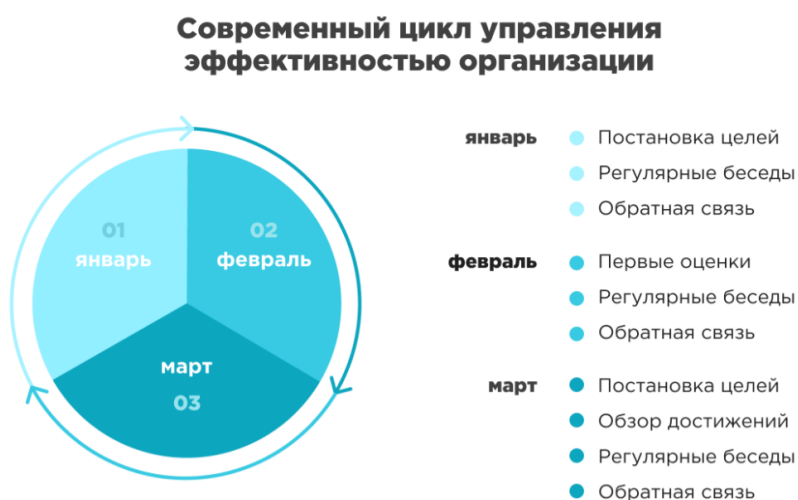
К середине прошлого века оценочные показатели эффективности стали

использоваться на предприятиях для оценки работы отдельных сотрудников и определения вознаграждений.

В шестидесятых годах акцент стал смещаться на развитие сотрудников, для этого между сотрудником и его руководителем проводились обсуждения для анализа результатов работы и при необходимости для организации обучения и развития, чтобы помочь сотруднику улучшить результаты либо продвинуться по карьерной лестнице.

За прошедшие годы некоторые аспекты традиционных методов для управления эффективностью изменились благодаря появлению более совершенных технологий, таких как облачные вычисления, оптимизация пользовательских интерфейсов, искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение. Однако большинство систем по-прежнему делают акцент на оценке и поощрении сотрудников на ежеквартальной или ежегодной основе.

Построение системы управления эффективностью труда и персонала позволит определить уровень эффективности персонала. Цель – помочь людям увидеть точки роста, а также стимулировать развитие необходимых личностных и профессиональных навыков.



Для оценки работы используются ключевые показатели, что способствует фокусировке усилий и внимания на достижении определенных результатов в течение месяца, квартала или года.

После проведения исследования и определения показателей эффективности

труда каждого сотрудника можно создать для них индивидуальные планы развития. В итоге возрастет прибыль бизнеса, так как повысится возвратность инвестиций в специалистов на фоне общего улучшения показателей их трудового вклада.

Основные аспекты управления эффективностью труда и персонала:

Определение целей:

Сотрудники должны понимать, какие цели они должны достичь, и как их индивидуальные усилия способствуют достижению общих целей организации.

Оценка результатов:

Регулярный мониторинг и оценка выполнения поставленных задач, с использованием ключевых показателей эффективности (KPI), позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудников и направить их на улучшение.

Обратная связь:

Конструктивная обратная связь помогает сотрудникам понять, как они могут улучшить свою работу, а также мотивирует их на дальнейшее развитие.

Развитие:

Индивидуальные планы развития, основанные на результатах оценки, помогают сотрудникам повышать свою квалификацию и профессионализм.

Вознаграждение:

Система вознаграждений, привязанная к результатам работы, мотивирует сотрудников к достижению высоких показателей.

Преимущества управления эффективностью труда и персонала:

- повышение производительности и эффективности труда
- улучшение качества работы и снижение затрат
- повышение мотивации и вовлеченности сотрудников
- оптимизация бизнес-процессов и достижение стратегических целей организации.

HR-специалисты и руководители используют систему управления эффективностью труда и персонала для:

1. Постановки целей и оценки результативности работы сотрудников и подразделений;

2. Оценки компетенций и планирования развития персонала. Подход помогает создавать индивидуальные планы развития для каждого специалиста, что способствует повышению квалификации и профессиональному росту;
3. Коррекции окладов и выплаты бонусов. Постановка целей и последующая оценка работы дают людям понимание, что от них ожидается, и каких финансовых поощрений они могут достичь при правильном подходе;
4. Управления кадровым потенциалом. Помогает фокусироваться на ключевых показателях и достигать конкретных результатов, что в итоге способствует улучшению производительности, а также развитию кадрового потенциала.

Примеры методов и инструментов управления эффективностью:

**1. Постановка задач и оценка их решения.** Этот метод эффективного управления только кажется очевидным. Во многих российских компаниях руководитель любого уровня уверен, что их специалисты точно знают, что и для чего они делают. А ведь без внедрения данного способа контроля мы не можем говорить о таком понятии как «эффективный персонал». На деле часто управление по целям просто не реализовано. Сотрудников почти не готовят, они представляют свои задачи лишь в общих чертах, работают по условным алгоритмам, не понимая, как повысить экономический потенциал своей деятельности. Разумеется, колоссальный объем времени тратится впустую. Логично начать с самого простого метода – поставить каждому работнику конкретные задачи в соответствие с его должностью. Затем определить ключевые показатели и модификаторы, ввести мотиваторы (вознаграждения) и санкции (штрафы) за выполнение или невыполнение плана.

Эффективное управление в организации подразумевает, что при увольнении сотрудников все четко понимают, почему это произошло. Все знают, почему тех или иных специалистов повысили. Постановка задач и результат (его оценка) должны быть не только регулярны, но и на 100% прозрачны.

**Инструмент:** KPI (ключевые показатели эффективности): четкие измеримые

показатели, которые отражают вклад сотрудника в достижение целей.

**2. Обратная связь.** Менеджмент эффективного и прозрачного управления всегда работает взаимно. Это значит, что не только руководитель вправе требовать от специалиста выполнения должностных обязанностей. Но и специалист имеет право запросить, чтобы руководитель дал разъяснения, обеспечил поддержку и предоставил прямую помощь в пределах его компетенции. Для повышения эффективности персонала мало поставить ему задачу и периодически проводить анализ по отчетам. В американских компаниях перечень этих принципов лежит в основе самого понятия – управление предприятием. Специалист всегда может обратиться к своему руководителю с любым вопросом, и быть уверенным в честной и прозрачной обратной связи. Эффективное управление трудом предполагает, что обратная связь тесно взаимодействует с двумя понятиями – корпоративная культура и так называемый «Метод 360 градусов».

**Инструмент:** Оценка 360 градусов: оценку деятельности специалиста проводит не только топ-менеджер, но также его коллеги, специалисты других отделов, даже клиенты.

**3. Вовлечение специалистов.** Согласно опросам, эффективность работы персонала напрямую определяется его вовлеченностью. Во-первых, когда руководство советуется со специалистами на местах, оно получает честные и прозрачные сведения, которые не получить через отчеты по основным процессам. Во-вторых, специалист, который лично работает в этой области, может дать топ-менеджеру много важных советов по повышению эффективности работы. Потому что он знает все практические нюансы. В-третьих, работник видит, что его ценят. Это может увеличить продуктивность работы до 45%. Управление работой сотрудников в контексте обеспечения вовлеченности основывается на следующих позициях:

- обратная связь;
- система мотиваций;
- открытость решений;
- поддержка энтузиазма.

Вовлеченность сотрудников работает в связке с эффективностью и качеством управления современной организацией. Невозможно обеспечить вовлеченность работников только за счет обратной связи. Или только за счет тимбилдинга. Управление сотрудниками – это всегда комплексная задача, поэтому она требует всестороннего мульти-подхода.

Один из **инструментов**: Системы мотивации и вознаграждения: бонусы, премии, повышение в должности, признание

**4. Горизонтальный менеджмент.** В американской теории управления эффективностью организации этот метод называется «out the box» («вне коробки»). Идея в том, что эффективность управления в успешной организации проистекает не из иерархического контроля. Это колоссальная проблема большинства российских компаний – когда рядовой специалист почти не имеет возможности пообщаться напрямую с начальником. Как следствие – снижается управляющая динамика с эффективностью работника. Для примера возьмем компанию Google. В ней помимо отделов есть команды, которые формируются в основном для решения конкретных задач. То есть, когда компании нужен новый поисковый алгоритм для YouTube, она формирует группу из нескольких десятков разнопрофильных специалистов. Группа включает менеджеров средних и высших звеньев. Но все они работают за одним столом, буквально в одном кабинете. Это и есть горизонтальный менеджмент. Гугл действительно отличный пример эффективной системы управления. Целевые (фокусные) команды внутри компании образуются и распадаются постоянно, они не статичны, в этом нет смысла. Поэтому каждая задача решается с максимальной результативностью в минимальный срок. С организационной эффективностью управления в этом случае всё в порядке, потому что лидер группы контролирует работу подчиненных напрямую.

**5. Коучинговый подход.** В США система управления эффективностью труда и персонала не мыслится без коучей – сторонних специалистов экстра-класса, которые повышают квалификацию ваших работников. В России крупные компании только-только приходят к осознанию того, что прямое управление эффективностью работы – это лишь надводная часть айсберга. Слабые места мало выявить, их нужно устранить. Одно дело – когда система контроля персонала

выявляет, что работник вместо исполнения должностных обязанностей переписывается в ВК. Вы штрафуете его, перекрываете доступ к площадке, нагружаете дополнительной работой, продолжаете отслеживать его деятельность через специализированное ПО. Если нарушения повторяются – увольняете. Но оценка эффективности системы управления предприятием может выявить другую проблему. Допустим у специалиста недостаточно квалификации, опыта, знаний. Он не понимает, как реагировать на те или иные ситуации. У начальников, особенно молодых, может просто не быть нужных навыков, как управлять персоналом. Крупные зарубежные компании разрабатывают собственные институты внутреннего коучинга. Например, у Nokia есть свой коучинг-центр, в который на старте вложили более 1,2 миллиона евро. Российские компании пока не готовы это принять, хотя очевидно, показатели KPI при реализации принципов Performance Management растут не сиюминутно, а перманентно. Цель – получить стабильный результат в перспективе. Отчеты – это важно, но они не должны становиться самоцелью. Ведь реальный параметр совсем другой – это прибыль компании. Пока высшие эшелоны не поймут этого, ни одно решение не даст требуемый результат.

**Инструмент:** Индивидуальные планы развития: программы обучения, наставничество, коучинг.

На сегодняшний день разработано несколько **гибких адаптивных систем**.

Например:

#### **МВО (отслеживание по целям)**

Через специализированное ПО задачи распределяются внутри должностной иерархии. Контроль осуществляется в форме автоматизированной отчетности – то есть не специалист заполняет форму, указывая, сколько контрагентов он обзвонил, а система сама фиксирует все его звонки, сама отправляет реестр начальнику.

Формализация рабочих процессов тесно связана с эффективностью управления персоналом посредством системы МВО. Каждый работник точно знает, что ему нужно делать, единственный критерий оценки – достижение нужных параметров. У системы лишь одно слабое место – она точно говорит «что», но не объясняет «как».



### **BSC (менеджмент сбалансированных параметров)**

Эта система формирует не задачи, а стратегию организации. Регулярный мониторинг со стороны топ-менеджера позволяет дать оценку по компетенциям и по необходимости скорректировать рабочие процессы.

Для обеспечения эффективности и качества управления работой сотрудников необходимо внедрить менеджера в рабочую иерархию. Это можно сделать посредством специализированных программных решений, в которых менеджер будет видеть прогресс каждого специалиста, сможет давать оперативную обратную связь для разъяснения рабочих ситуаций.

### **OGSM (количественные и качественные параметры)**

Это комплексный менеджмент, который дает ответы на следующие вопросы:

- Куда мы идем, каковы наши цели? Определение общей стратегической задачи компании.
- Как это будет выглядеть, когда мы достигнем цели? Описание задачи конкретными параметрами в цифрах.
- Как мы доберемся до цели? Свод принципов, разъясняющих каждому работнику, что и как он должен делать по своей компетенции.
- Как мы узнаем, что движемся к цели? Количественный список параметров, отражающих прогресс по стратегической задаче.

Эффективность управления персоналом крупной организации оценивается тем, насколько просто каждый специалист может найти ответы на перечисленные вопросы. Чтобы получить нужные показатели, необходима разработка формализованных регламентов и рабочих алгоритмов. Как правило, метод реализуется посредством Системы контроля взаимоотношений с клиентами (CRM).

### **KPI (ключевые показатели результативности)**

Самая популярная и распространенная система, которая, сегодня признается наименее продуктивной из всех рассмотренных. Через формализацию рабочих процессов определяются конкретные количественные параметры, которых должен достичь специалист или отдел. Достижение параметров считается

успехом и премируется. Не достижение – это провал, он приведет к лишению премии или санкциям.

### **OKR (цели и ключевой результат)**

Это модифицированный вариант предыдущей системы управления офисной работой. Разница в том, что здесь цели всегда конкретно экономические, как правило – прибыль от конкретных действий специалиста. При этом OKR мотивирует специалиста делать больше, потому что в этом случае вырастает прибыль, а значит и его выгода.

С данной точки зрения первый полномасштабный проект эффективного управления рабочими кадрами – это плановая экономика СССР. Сегодня можно реализовать те же цели, но в рамках небольшой фирмы. Для формализованного мониторинга используются уже упомянутые CRM или комплексные специализированные решения.

**Для улучшения системы управления эффективностью труда и персонала** можно применить следующие подходы:

- Предоставлять возможности для развития. Выявить зоны роста не достаточно. Важно, чтобы компания была заинтересована в развитии людей и инвестировала в обучение, предоставляя доступ к программам, тренингам, курсам, а также другим ресурсам, которые помогут специалистам получать необходимые навыки и компетенции.
- Прокачивать лидеров. Особое внимание следует уделить профессиональному росту руководителей, так как они определяют общую траекторию развития организации. Учитывая постоянно меняющиеся технологии управления, важно, чтобы менеджеры не придерживались устаревших методик.
- Модернизация оборудования и ПО. Максимальная автоматизация рутинных процессов позволит работникам оптимизировать временные затраты. Необходимо обучение навыкам тайм-менеджмента. Без них любое ПО малоэффективно.
- Четкая постановка задачи и детальная постановка задания при необходимости. Это поможет избежать срыва дедлайнов, а сотрудники будут менее

склонны оправдывать свое бездействие.

- Обеспечение открытой коммуникации. Люди не должны бояться высказывать свое мнение. Регулярные совещания, обсуждение ожиданий и обратная связь помогут создать атмосферу доверия в команде.

- Обсуждение с работниками будущего компании. Необходимо делиться информацией о долгосрочных целях и планах развития, позволять сотрудникам выразить свои мысли, а также идеи относительно будущего компании. Обсуждение способствует формированию правильного коллективного видения.

- Мотивация. Организация системы премирования на основе роста ключевых показателей может быть эффективным способом стимулировать сотрудников к покорению новых вершин. Однако упор исключительно на премировании не всегда хорошо работает в плане повышения результативности.

## Современные подходы к управлению эффективностью персонала

Управление эффективностью сотрудников становится ключевым фактором для компаний, стремящихся развиваться в условиях жесткой конкуренции и меняющейся экономической ситуации.

Тренды управления эффективностью труда и персонала:

### 1. Децентрализация и гибкость управления

Компании переходят к децентрализованным моделям управления, где ответственность за решение задач передается на уровень команд. Это повышает оперативность принятия решений и вовлеченность сотрудников. Например, Amazon активно использует принцип «двух пицц» для формирования небольших команд, способных эффективно работать над проектами. Сейчас модно использовать термин «бирюзовой» компании, который описан в книге Фредерика Лалу *«Открывая организации будущего»*. Основные принципы бирюзовых компаний включают:

#### 1. Самоуправление

- Отказ от жесткой иерархии в пользу автономных команд, принимающих решения без вмешательства сверху.

#### 2. Целостность

- Признание ценности каждого сотрудника как личности, создание среды, где каждый может быть собой.

#### 3. Эволюционная цель

- Ориентация на развитие организации в гармонии с внутренними и внешними изменениями, а не только на извлечение прибыли.

Идеальной бирюзовой компании не бывает, но сейчас стали встречаться все чаще отдельные элементы.

### 2. Интеграция технологий искусственного интеллекта

Искусственный интеллект (ИИ) становится незаменимым инструментом в HR-управлении: от анализа эффективности до персонализации обучения (ИПР – индивидуальные планы развития сотрудников). Например, российская сеть супермаркетов внедрила ИИ-систему для автоматического составления графиков

смен, что снизило переработки сотрудников на 15%.

Многие компании сейчас используют ИИ-помощников в качестве финансового советника для оценки показателей эффективности работы компании, в качестве бизнес-ассистентов резюмирующих прошедшие встречи и оперативки, в качестве аудита бухгалтерской отчетности, в качестве роботов-помощников в CRM, которые могут и сделать транскрибацию телефонного звонка, и поставить умные автоматические задачи для сделок и компаний в воронке продаж и многое другое.

В текущих условиях критически важно не упускать момент и параллельно тестировать множество гипотез запуская такую интеграцию, тем более большая их часть либо совсем бесплатная пока или условно-платная, а обучающих материалов в сети Интернет достаточно много. Даже сам ChatGPT может научить вас правильно писать промты и задания.

### **3. Фокус на корпоративную культуру**

Корпоративная культура становится важным инструментом удержания и мотивации сотрудников. Google и «Яндекс» активно развивают инициативы, поддерживающие инклюзивность и равные возможности для роста, что способствует вовлеченности персонала.

Сейчас идет борьба за сотрудника и важно не только найти, но и потом удержать его. Необходимо понимать, что чем больше плюсов и потенциала будет в вашей компании, тем больше вероятности, что сотрудник останется. Также повышает вероятность снижения текучки кадров – «площадь соприкосновения» с сотрудником, другими словами, чем больше вы знаете о сотруднике, а сотрудник знает о вас, чем больше в компании у сотрудника друзей и знакомых и общих целей и задач, тем больше вероятность, что сотрудник останется с Вами надолго.

### **4. Работа с эмоциональным интеллектом**

Международные исследования показывают, что команды с высоким уровнем эмоционального интеллекта достигают лучших результатов. В одной из российских IT-компаний внедрение тренингов по развитию эмпатии снизило конфликты внутри команды на 30%.

### **5. Гибридные и удаленные форматы работы**

Согласно исследованиям, 74% сотрудников предпочитают гибридные или полностью удаленные условия. Компании, такие как Tinkoff и Microsoft, активно адаптируют процессы для поддержки удаленной работы, внедряя системы контроля задач и онлайн-коммуникации.

## **Инструменты повышения эффективности труда и персонала**

### **1. HR-аналитика и Big Data**

Анализ данных помогает оценить производительность сотрудников, определить сильные и слабые стороны команд. Например, использование Big Data в компании из транспортной логистики позволило оптимизировать маршруты и снизить нагрузку на водителей.

### **2. Платформы для обучения и развития**

Coursera, Skillbox, и корпоративные LMS помогают сотрудникам быстро осваивать новые навыки. На производстве продуктов питания внедрение онлайн-курсов по управлению оборудованием увеличило скорость адаптации новых сотрудников на 20%.

### **3. Геймификация**

Геймифицированные программы вовлечения повышают мотивацию. В детской школе гимнастики введение игровых элементов в обучение тренеров улучшило качество работы с клиентами.

### **4. Системы мониторинга и обратной связи**

Программные решения, такие как Jira или Bitrix24, обеспечивают прозрачность выполнения задач. В свадебном агентстве внедрение CRM помогло сократить количество пропущенных запросов клиентов на 30%.

### **5. Программы физического и психологического благополучия**

Корпоративные программы здоровья (спортзалы, медосмотры, психологическая помощь) способствуют снижению уровня стресса сотрудников. В одной из российских компаний подобная инициатива привела к снижению больничных на 18%.

## **Производительность и эффективность труда и персонала**

В инновационной экономике эффективность труда и персонала занимает центральное место, являясь ключевым фактором устойчивого экономического роста и развития. Она определяется не только объемом произведенной продукции, но и качеством, уровнем использования инноваций, сокращением издержек и способностью к адаптации к изменениям. Эффективность труда в инновационной экономике проявляется в повышении производительности труда, создании новых продуктов и услуг, улучшении качества жизни и решении глобальных проблем.

Сущность эффективности труда и персонала в инновационной экономике:

**1. Способность к генерации инноваций:** эффективность труда и персонала в инновационной экономике неразрывно связана с генерацией новых знаний, технологий, продуктов и процессов.

**2. Оптимизация производственных процессов:** инновации позволяют оптимизировать производственные процессы, снижать издержки и повышать эффективность использования ресурсов.

**3. Содействие росту производительности труда:** эффективность труда в инновационной экономике проявляется в увеличении объема производства продукции и услуг на одного работника.

**4. Повышение конкурентоспособности:** инновации, внедряемые на основе эффективного труда, повышают конкурентоспособность компаний и страны в целом.

**5. Улучшение качества жизни:** эффективность труда и персонала в инновационной экономике способствует повышению качества жизни населения за счет создания новых благ, услуг и рабочих мест.

Функции эффективности труда и персонала экономике:

**1. Обеспечение экономического роста:** эффективность труда является двигателем экономического роста, обеспечивая увеличение ВВП и повышение благосостояния.

**2. Создание новых рабочих мест:** инновации, основанные на высокой

эффективности труда, создают новые рабочие места, снижая уровень безработицы.

**3. Улучшение качества продукции и услуг:** эффективность труда позволяет производить более качественные товары и услуги, соответствующие требованиям рынка.

**4. Оптимизация использования ресурсов:** высокая эффективность труда способствует рациональному использованию ресурсов, сокращая издержки и минимизируя негативное воздействие на окружающую среду.

**5. Повышение конкурентоспособности:** эффективность труда и инновации позволяют компаниям и странам быть конкурентоспособными на мировом рынке.

**6. Содействие устойчивому развитию:** инновационная экономика, основанная на высокой эффективности труда, способствует устойчивому развитию, обеспечивая баланс между экономическим ростом, социальной справедливостью и охраной окружающей среды.

В целом, эффективность труда в инновационной экономике является не просто одним из факторов производства, а ключевым элементом, определяющим траекторию развития страны и ее способность адаптироваться к вызовам современности.

### **Сущность и показатели эффективности труда**

**Эффективность** относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами.

Можно выделить **три основных аспекта понятия эффективность**:

- 1) эффективность как соотношение затрат и соответствующих им результатов;
- 2) эффективность как характеристика состояния экономической системы или как характеристика качества управления (эффективное - неэффективное);
- 3) эффективность как мера приближения к оптимальному состоянию экономической системы или как вероятность достижения цели.

Наибольшее практическое значение имеет первый из указанных аспектов.

Понятие **эффективность труда** шире, чем производительность, и



включает кроме экономического (собственно производительность труда) еще психофизиологический и социальный аспекты.

**Психофизиологическая эффективность труда** определяется воздействием трудового процесса на организм человека, т.е. эффективным может быть признан только такой труд, который наряду с определенной производительностью обеспечивает безвредные, благоприятные санитарно-гигиенические условия и безопасность; возможности всестороннего развития физических, умственных сил и способностей человека в процессе труда.

**Социальная эффективность труда** включает развитие личности каждого работника, повышение его квалификации и расширение производственного профиля, формирование позитивного социального климата в трудовых коллективах.

Если указанные требования не соблюдаются, то неизбежно снижаются и темпы роста производительности труда.

Повышение эффективности труда – это главный источник экономического роста, благосостояния страны, научно – технического прогресса. В современных условиях эффективность труда является процессом, которым необходимо управлять.

Управление эффективностью труда в организации – это процесс, в результате которого выбранная стратегия достигается как совокупность результатов деятельности всего персонала. Успех реализации системы управления эффективностью труда напрямую зависит от комплексности, последовательности и взаимосвязанности проводимых мероприятий.

Управление эффективностью труда является многогранной проблемой, которая допускает использование различных подходов и концепций.

Перед предприятием или организацией стоит задача выбора подхода, в наибольшей степени соответствующего условиям его функционирования и органичного включения его в существующую общую модель управления.

## Характеристика принципов управления эффективностью труда на предприятии

Наименование принципа	Характеристика принципа
Ценность эффективности труда	Управление эффективностью труда определено задачей предприятия в русле достижения цели повышения операционной эффективности для обеспечения текущей и стратегической конкурентоспособности
Поддержка менеджмента	Руководители всех уровней предприятия принимают и разделяют задачу повышения эффективности труда, участвуют в реализации всех программ, направленных на ее повышение
Социальное партнерство	Создание гармоничных социально-трудовых отношений, обеспечивающих повышение эффективности труда путем соблюдения баланса интересов сотрудников и руководства предприятия в процессе трудовой деятельности: безопасность, социальная защищенность, достойная оплата труда, развитие и повышение качества трудовой жизни при условии выполнения норм и стандартов предприятия
Компетентный персонал	Руководители всех уровней управления должны иметь компетенции для управления эффективностью труда: внедрять современные технологии и инструменты улучшения результатов труда и снижения затрат труда, а персонал предприятия обладать личностными качествами и профессиональными знаниями, навыками и умениями выполнять работу наилучшим способом
Системный подход	Всестороннее исследование проблем низкой производительности и эффективности труда и разработка программ повышения, охватывающая все объекты и субъекты предприятия
Вовлеченность	Повышение заинтересованности всех субъектов в управлении производительностью и эффективностью труда
Гибкость	Возможность быстрого изменения подходов к управлению и повышению эффективности труда, основанная на реализации актуальных технологий и инструментов в зависимости от внешней и внутренней среды предприятия.

Оценить эффективность помогают такие экономические показатели, как:

- продуктивность;
- производительность;
- рентабельность.

Продуктивность и производительность, хоть и тесно связаны, имеют разные акценты. Производительность обычно измеряет количество работы, выполненной за определенный период времени. Продуктивность же указывает на эффективность выполнения этой работы, то есть качество, с которым она выполнена, и достижение поставленных целей. Другими словами, производительность – это "что", а продуктивность – это "как".

Продуктивность выходит за рамки простого количества и включает в себя эффективность использования ресурсов, достижение целей и качество результатов. Она показывает, насколько успешно была выполнена работа, насколько она соответствует поставленным задачам и требованиям. Высокая производительность не всегда означает высокую продуктивность. Можно произвести много продукции, но при этом потратить слишком много ресурсов или сделать некачественную работу. И наоборот, низкая производительность может быть компенсирована высокой эффективностью и качеством.

Пример: продавец, который выполняет много звонков, может быть очень продуктивен в плане количества, но если эти звонки не приводят к продажам, то его продуктивность низкая. В то время как продавец, который делает меньше звонков, но каждый из них приводит к продаже, будет более продуктивным, даже если его производительность в количественном выражении ниже.

Для успеха компании важно учитывать оба показателя. Увеличение производительности может быть достигнуто за счет оптимизации процессов и повышения эффективности использования ресурсов. В то же время, повышение продуктивности достигается за счет улучшения качества работы, обучения сотрудников, и мотивации.

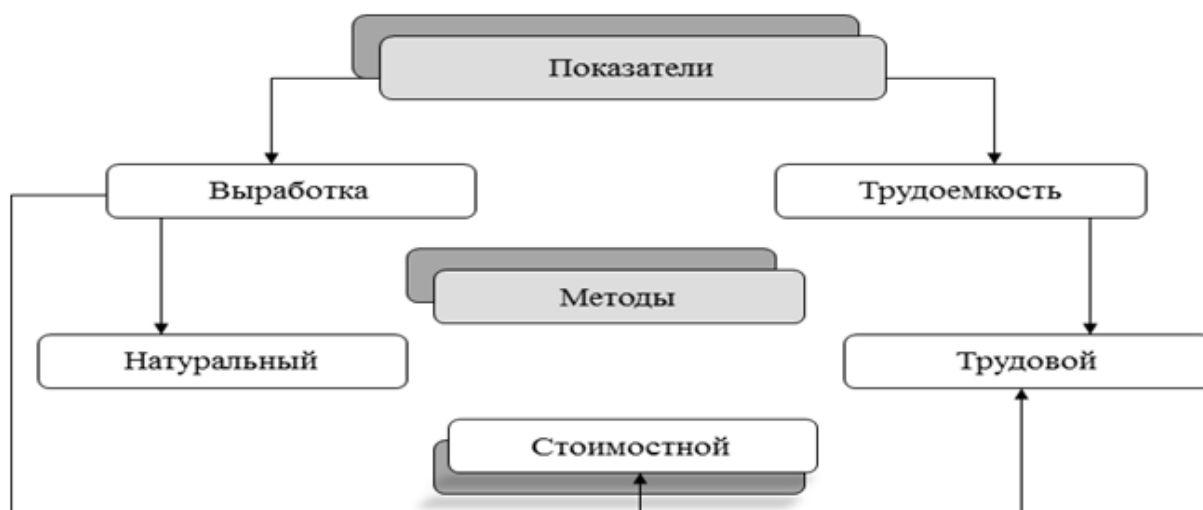
**Продуктивность** — это количественный показатель, отражающий объем выполненной работы за установленный период времени. Сравнивая объемы работ за одинаковые временные интервалы, можно оценить динамику изменения продуктивности. Например, коуч провел за первый месяц самостоятельной практики 10 коуч-сессий, а за следующий — 15. Получаем, что за второй месяц продуктивность оказалась выше.

Показатель, характеризующий объем работ, выполненных за единицу времени, — это **производительность**. Чем отличается продуктивность от производительности труда? По сути, производительность — это скорость выполнения работы, продуктивность в единицу времени. Работа с продуктивностью связана со сроками выполнения заданий, проектов.

## Понятие и методы измерения производительности труда

**Производительность труда – показатель экономической эффективности трудовой деятельности работников.** Производительность труда показывает, насколько эффективно используются трудовые ресурсы для достижения определенного результата. Производительность труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за какое-то время. Обратная величина – трудоемкость – измеряется количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции.

Основные элементы измерения производительности труда:



**Выработка** – это количество продукции, выпущенной в единицу времени или одним работником. Выработка классифицируется по признакам:

1) По времени – часовая, месячная, годовая выработка одного работника. Рассчитывается по формуле:

$$B = \frac{O}{З},$$

где В – выработка часовая,

О – объем произведенной продукции за период,

З – количество отработанных всеми работниками часов за период.

2) По составу персонала – выработка одного рабочего (в том числе основного и всех рабочих), выработка одного работающего.

Рассчитывается по формуле:

$$B = \frac{O}{Ч},$$

где В – выработка часовая,

О – объем произведенной продукции за период,

Ч – среднесписочная численность персонала за период

Выработка измеряется в стоимостных, натуральных (в том числе условно-натуральных) и трудовых единицах.

На индивидуальных рабочих местах (бригадах, участках), выпускающих однородную продукцию целесообразно применять **натуральный метод** для определения объема произведенной продукции и выработки (в штуках, тоннах и т.д.). Часто используется **условно-натуральный метод**, при котором один вид продукции или работы приравнивается к другому (преобладающему) по относительной трудоемкости.

При производстве разнообразной и часто меняющейся продукции, не имеет смысла пересчитывать всю номенклатуру продукции к одному какому-то натуральному измерителю. Объем продукции или работ и выработку определяют **в трудовом измерении** – в неизменных нормо-часах, человеко- часах и т.п. (объемы работ умножаются на соответствующие нормы времени, результаты суммируются).

На уровне предприятий и их крупных подразделений применяется в основном **стоимостное измерение**: все виды и объемы продукции, работ и услуг выражаются в едином денежном показателе – в рублях, который определяется путем умножения объемных показателей на соответствующие оптовые цены. Выработка рассчитывается в денежном (стоимостном) выражении, путем деления объема произведенной продукции на среднесписочную численность работников.

Показателем, обратным выработке, выступает **трудоемкость продукции** – оптимальное количество времени, необходимое для производства единицы продукции.

Трудоемкость считается по формуле:

$$T_p = T / O$$

где Т – затраченное время на выполнение поставленной задачи,

О – объем товара или оказанных услуг.

Различают следующие виды трудоемкости:

- **технологическая трудоемкость** включает затраты времени основных рабочих;
- **производственная трудоемкость** включает затраты времени основных и вспомогательных рабочих;
- **полная трудоемкость** включает затраты времени всех категорий ППП.

Также различают трудоемкость обслуживания (затраты времени вспомогательного персонала) и трудоемкость управления (затраты времени руководителей в расчете на единицу продукции, услуги).

### **Факторы и резервы роста производительности труда**

Производительность труда – показатель динамичный. Она постоянно изменяется под воздействием множества причин и факторов. В основе производительности труда лежит **производительная сила труда** – потенциальная возможность выпуска определенного количества продукции или производства объема работ в единицу непосредственно затраченного рабочего времени (например, час чистого труда без каких-либо перерывов). Отсюда следует, что производительная сила труда влияет на производительность живого, т.е. совершаемого в данный период времени труда. Величина производительной силы труда зависит прежде всего от уровня технической вооруженности производства, применения в производстве достижений науки и энерговооруженности труда (количества киловатт-часов энергии, расходуемой на силу труда). Вторым фактором, определяющим производительную силу труда, является уровень профессиональной подготовки работников. Само по себе техническое оснащение производства и высокий уровень технологии не дадут ожидаемых результатов, если работники не будут иметь надлежащей квалификации. В значительной степени на уровень производительной силы

труда воздействуют природные, санитарно-гигиенические условия труда на производстве и состояние здоровья работников.

Являясь основой производительности труда, производительная сила труда не тождественна ей: реальная производительность труда зависит еще от двух важнейших факторов – интенсивности труда и использования номинального фонда рабочего времени.

**Интенсивность труда** измеряется затратами нервной и мускульной энергии человека в единицу рабочего времени.

**Использование рабочего времени** определяется как отношение отработанного времени к номинальному фонду времени.

Множество факторов влияет на уровень и динамику производительности труда. **Факторами называются движущие силы или причины, под воздействием которых изменяется производительность труда.** Влияние факторов может быть как положительным, так и отрицательным: могут способствовать ее повышению (повышением производительной силы труда, улучшением организации труда и производства и социальных условий жизни трудящихся) или вызвать снижение (недостатки в организации производства и труда, отрицательное влияние негативных элементов социальной обстановки).

На уровне отдельного предприятия факторы роста производительности труда делятся на внутренние и внешние.

**Внутренние факторы** включают уровень технической вооруженности предприятия, эффективность применяемой технологии, энерговооруженность труда, организацию труда и производства, действенность применяемых систем стимулирования, обучение кадров и т.п., т.е. все зависящее от коллектива самого предприятия и его руководителей.

К **внешним факторам** следует отнести: изменения ассортимента продукции и ее трудоемкости в связи с изменением государственных заказов или спроса и предложения на рынке; социально-экономические условия в обществе и регионе; уровень кооперации с другими предприятиями; надежность материально-технического снабжения, природные условия и т.п.

**По своему внутреннему содержанию и сущности** все факторы принято объединять в три основные группы:

материально-технические,  
организационные,  
социально-экономические факторы.

**К материально-техническим факторам** роста производительности труда относится повышение технической и энергетической вооруженности труда на основе непрерывного развития научно-технического прогресса. Главными направлениями научно-технического прогресса в производстве являются: механизация производства с переходом к автоматизации; увеличение единичных мощностей машин и оборудования с повышением энерговооруженности труда; электрификация производства; химизация производства в ряде отраслей промышленности и сельском хозяйстве; создание принципиально новых технологий.

**К организационным факторам** роста производительности труда относится организация производства на уровне предприятий, отраслей и народного хозяйства в целом. Большое значение имеют размещение предприятий по территории РФ, организация транспортных связей как внутри страны, так и с зарубежными странами; специализация предприятий и их последующая кооперация; организация материально-технического снабжения, энергоснабжения, ремонтного обслуживания и т.д. Внутри предприятий важнейшими задачами улучшения организации производства являются: повышение качества планирования деятельности; организационно-техническая подготовка производства; своевременное внедрение новой техники и технологии; модернизация действующего оборудования; обеспечение текущих и капитальных ремонтов.

Особое место среди организационных факторов занимает организация труда: рациональное разделение и кооперация труда между различными категориями, группами работающих и отдельными исполнителями; своевременное обслуживание рабочих мест; улучшение структуры кадров.



Улучшение структуры кадров:

- относительное сокращение управленческого персонала;
- увеличение удельного веса производственных рабочих, а в числе последних – удельного веса основных рабочих.

Чем выше удельный вес производственных рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, тем выше при прочих равных условиях и производительность труда в среднем на одного работника.

Действие **социально-экономических факторов** обусловлено тем, что действие других факторов происходит исключительно в результате активной трудовой деятельности людей. Движущей силой в этой трудовой деятельности является интерес к достижению определенного результата, что позволяет удовлетворять потребности людей.

Важнейшими социально-экономическими факторами, влияющими на производительность труда, являются:

- материальная и моральная заинтересованность в результатах труда, как индивидуальная, так и коллективная;
- уровень квалификации работников, качество их профессиональной подготовки и общий культурно-технический уровень;
- отношение к труду, трудовая дисциплина и внутренняя самодисциплина, основанные на интересах и воспитании.

**Резервы роста производительности труда – это возможность более полного использования производительной силы труда, всех факторов повышения его производительности за счет совершенствования техники, технологии, улучшения организации производства, труда и управления.**

Резервы тесно связаны с факторами роста производительности труда. Если тот или иной фактор рассматривать как возможность, то использование связанного с ним резерва – это процесс превращения возможности в действительность.

Существует несколько классификаций резервов роста производительности труда. По признаку «объект» они делятся на две большие группы:

- **резервы улучшения использования живого труда (рабочей силы);**
- **резервы более эффективного использования основных и оборотных фондов.**

По признаку «возможности использования» резервы делят на:

- **резервы запаса** (недоиспользование оборудования по мощности или по сменности работы, изученные, но еще не внедренные передовые методы труда);
- **резервы потерь** (потери рабочего времени, брак, перерасход топлива).

По признаку «время использования» резервы делятся на **текущие и перспективные.**

По месту выявления и использования резервы подразделяются на:

- **народнохозяйственные** (использование более богатых месторождений природных ресурсов, их комплексное использование);
- **межотраслевые** (использование опыта и технологий одной отрасли в другой);
- **отраслевые** (специализация предприятий, концентрация и комбинирование производства, совершенствование техники и технологии и т.п.);
- **внутрипроизводственные** (улучшение организации производства и труда).

Резервы роста производительности труда за счет лучшего использования рабочего времени кроются прежде всего в ликвидации его потерь. Они имеют место только при плохой организации труда, недостаточной его охране и т.п. Эти резервы иссякнут с ликвидацией указанных недостатков, в то время как резервы снижения трудоемкости практически безграничны. Для выявления резервов роста производительности труда за счет ликвидации потерь рабочего времени нужно тщательно анализировать фактический баланс рабочего времени, сравнивать его с плановым, с помощью фотографий и самофотографий рабочего дня выявлять потери рабочего времени, устанавливать их причины и разрабатывать мероприятия по уменьшению или полной их ликвидации.

## **Методы и модели управления производительностью труда**

В современных реалиях в России на предприятиях торговли, промышленности и других отраслей не применяются мероприятия, способствующие повышению производительности труда в большей степени, чем увеличение заработной платы. Нарушение этой пропорции приводит к удорожанию товаров, росту импорта и, как результат вышеназванного, высокой инфляции. Поэтому одной из основных проблем практики хозяйствования предприятий всех отраслей является процесс управления производительностью труда, его анализ, мониторинг, планирование, прогнозирование.

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что индустриально развитые страны мира постоянно выявляют резервы роста производительности труда, которые в будущем позволят снизить издержки производства, повысить конкурентоспособность предприятия на мировом рынке, увеличить прибыль.

Производительность труда связана с организацией работы предприятия в целом. В классической теории возникновение предприятий различных типов сопровождалось известными в управлении теориями.

### ***Модели предприятий XX века***

Механическая модель сформировалась в конце XIX века и получила широкое распространение в первой половине XX века.

С позиций этой модели предприятие рассматривается как механизм, представляющий собой комбинацию многих факторов: средств производства, рабочей силы, сырья, материалов. Поэтому в процессе анализа большое значение придается технико-экономическому анализу и влиянию различных факторов на производительность.

Основная тенденция повышения производительности – снижение издержек. Механическая модель предприятия критически оценивается современной наукой и практикой из-за ее стремления к сохранению стабильности (консерватизм), всеобщего контроля за качеством и выполнением плановых заданий, представления о высших руководителях, которые «мудрее, чем рынок».



Механическая модель: управление и эффективность

Модель, ориентированная на человеческие ресурсы – это коллектив людей, использующих принципы разделения и кооперации труда. К этому типу относились системы научного управления трудовыми коллективами, работающими на социалистических предприятиях. Особое внимание уделялось стилю управления, его влиянию на повышение производительности труда и удовлетворенность работников своим трудом, вовлечение их в процесс разработки управленческих решений.



Модель, ориентированная на человеческие ресурсы: управление и эффективность

Системная модель представлена в виде сложной иерархической системы, тесно контактирующей с внешней средой. Главная идея заключается в признании всех элементов системы и системы в целом с внешней средой. Эффективность данной модели сомнительна, в связи с тем, что она формировалась под

наблюдением государства и эффективность определялась, в основном, внутренней средой организации.



Системная модель: управление и эффективность

Модель организации как общественного образования представлена в виде комплексной системы, в соответствии с которой организации в своей деятельности должны принимать во внимание интересы потребителей, поставщиков, конкурентов, общества в целом. Результат деятельности такой системы – полное удовлетворение ожиданий и потребностей всех групп интересов.



Модель организации как общественного института: управление и эффективность

В современных реалиях организации не используют только одну модель управления, а переходят от одной к другой или имеют элементы всех четырех базисных концепций в зависимости от совокупности внешних и внутренних факторов.

## **Управление производительностью труда в Японии.**

Особенностью японской модели управления является ее ориентированность на человеческие ресурсы. Именно японская модель менеджмента обеспечивает гармоническую взаимосвязь между производством, сбытом и потоком финансов. Японская модель управления сводится к оптимизации методов работы: определение и анализ проблемы, создание новых методов работы (инструкций), адаптация условий и нормативов труда, в зависимости от работы персонала. Система стимулирования труда в японской модели развита на высоком уровне: публичное признание заслуг, социальные программы и т.п. Также отметим, что для японской культуры характерно бережливость и экономность, которое неразрывно связано с созданием высококачественной продукции. Это отразилось в таких технологиях, как Lean-подход, система Кайдзен (непрерывное совершенствование), Канбан (непрерывное пополнение запасов), Пока-йокэ (защита от ошибок) и многие другие.

Отмечен яркий пример превосходства японской модели управления над американским. Японская компания «Мацусита», которая купила предприятие по производству телевизоров американской фирмы «Моторола ТВ», смогла снизить фонд гарантийного ремонта с 22 млн до 3,5 млн долларов, также сократить число производственных дефектов на 100 приемников со 140 до 6, уменьшить рекламации в первые 90 дней после продажи с 70 до 7% и сократить текучесть кадров с 30 до 1% в год.

Одна из главных причин сложности реализации бережливых преобразований заключается в специфической управленческой культуре японцев. Уважительное отношение к регламентам и высочайшая исполнительская дисциплина сочетаются в японских компаниях с традицией консенсуса – совместного обсуждения решений. Согласованность действий, командность имеют огромное значение для японского работника.

## **Управление производительностью труда в США**

Разберем опыт управления производительностью труда в США. В отличие от японского подхода, связанного с непрерывной и комплексной оптимизацией методов работы, для американской традиции характерна обратная

последовательность: сначала определяется максимально достижимая цель или результат в терминах производительности и качества, а затем реализуются меры по достижению этого результата.

В основе лежит система измерения и бенчмаркинга. Одним из самых распространенных показателей измерения является ОЕЕ (overall equipment effectiveness), показывающий, насколько эффективно используются основные производственные фонды. Этот показатель складывается из трех составляющих: доступность, производительность и качество.

После постановки целей выявляют причины проблем и планируют изменения. В качестве причин могут выступать: неправильная расстановка оборудования, излишние или, напротив, недостаточные мощности на одном из этапов производства, неправильная последовательность операций, неоптимальная численность или распределение обязанностей и т.д.

Далеко не у каждого менеджера хватает знаний и опыта, а порой и времени для того, чтобы провести все необходимые замеры. Именно в американской традиции часто встречаются выделенные службы качества или отделы нормирования труда, в то время как на многих японских предприятиях эти функции выполняются работниками основных производственных подразделений.

Таким образом, идея японского подхода: создание культуры непрерывных улучшений, снабжение работников необходимыми методами, рассчитывая на ответственный, командный подход к изменениям и на подчинение правилам, принятым в коллективе. Тогда как американский подход рассчитан на иную, управленческую культуру: гораздо более персональную, зависящую от решений конкретных людей.

## **Оценка эффективности персонала: критерии, методы**

По данным статистики в России 63% респондентов не проявляют интереса к работе, не получают удовольствия от служебных обязанностей. Пятая часть опрошенных россиян непродуктивны, недовольны выбором профессии, враждебно относятся к работодателю. Только 19% респондентов любят работу, удовлетворены условиями труда, думают о карьерном росте.

Низкий процент вовлечённых сотрудников мешает развитию бизнеса. Ежегодно компании с незаинтересованным работой персоналом упускают до 30% выручки.

Повысить лояльность, продуктивность, определить профессиональный уровень и потенциал кадрового состава помогает оценка эффективности.

**Оценка эффективности труда** — это система выявления у работников характеристик, позволяющих улучшить планирование, управление, создать кадровый резерв, сократить риски ошибок, связанных с наймом и продвижением персонала. С помощью этой системы можно проанализировать уровень профессиональных знаний, потенциал, лидерские качества, мотивацию, склонность к конфликтам.

Оценка эффективности труда важна для работодателя и сотрудников. Работодатель сможет оценить уровень производительности отдельного работника или целого подразделения, наладить систему мотивации, создать кадровый резерв, скорректировать требования к новым специалистам. Сотрудники получают новые стимулы для продуктивной работы, улучшают отношения с руководителем, укрепят рабочие отношения.

На основе полученных данных можно принимать обоснованные управленческие решения:

- выявить рабочий потенциал сотрудников, создать кадровый резерв;
- оптимизировать расходы на оплату труда;
- определить необходимость обучения, выбрать программы, курсы;
- выстроить систему мотивации, материального поощрения;



- оценить потребность организации в новых кадрах, скорректировать методы отбора.

Правильная организация труда приносит компании максимум пользы. Продуктивность работников влияет на снижение расходов, повышение прибыли, улучшение ряда бизнес-процессов. Однако часто эффективность работников оценивают только в период значительных изменений: смена бизнес-стратегии, реорганизация предприятия.

Рекомендуется проводить оценочный анализ регулярно: при найме новых специалистов, продвижении по служебной лестнице, сокращении штата, текучести персонала, частых конфликтах и нарушениях трудовой дисциплины.

### **Критерии оценки эффективности деятельности работников**

Разработкой критериев обычно занимается HR-специалист вместе с руководителем. Могут привлекаться консультанты по вопросам стратегического планирования, организационного развития, управления персоналом. Критерии должны быть объективными, понятными, достижимыми, соответствовать должностным обязанностям, учитывать деятельность компании, задачи анализа. Сразу определите приоритеты характеристик. Обычно к важнейшим критериям относят качество и объём сделанной работы, дисциплина, профессиональные навыки.

Критерии оценки эффективности работы персонала делятся на две группы:

1. Анализ результативности. Основан на сравнении запланированных показателей с результатами конкретного работника. Измеряется объёмом продаж, изготовленной продукции, количеством заключённых сделок. Для некоторых должностей также учитывается качество работы: отзывы клиентов, количество брака.

2. Оценка компетенций. Оцениваются умения, профессиональные знания, поведение, личные качества сотрудника.

### **Методы оценки работы персонала**

Выбором методов оценочного анализа, как и разработкой критериев, занимаются HR-специалисты, руководители отделов или компании, учитывая поставленные задачи.

К популярным методам относятся:

- тестирование;
- аттестация;
- наблюдение;
- «360 градусов»;
- деловые игры.

### **Тестирование**

Тестирование бывает квалификационное (оценка профессиональных знаний) и психологическое (оценивается стрессоустойчивость, эмоциональность, продуктивность). Квалификационное тестирование используют во всех отраслях, к психологическому чаще прибегают в организациях, сотрудники которых работают с людьми, обрабатывают большие объёмы информации.

Полагаться только на тесты не стоит, т.к. они не обладают 100% точностью. На их прохождение влияет ряд факторов от плохого настроения до болезни любимой собаки. Для получения достоверного результата тестирование рекомендуется проводить несколько раз.

### **Аттестация**

В ходе аттестации оценивается профессиональный уровень работника, соответствие его квалификации занимаемой должности. Обязательную аттестацию регулярно проходят врачи, педагоги, государственные служащие, персонал гражданской авиации, библиотекари и представители некоторых других профессий. Критерием оценки служит профессиональный стандарт специальностей и должностей. Порядок проведения аттестации утверждает директор организации.

### **Наблюдение**

Специальные приложения, например, Staffscor, собирают данные о действиях пользователя ПК, ведут учёт рабочего времени, помогают оценивать качество работы, отслеживают переписку в мессенджерах, социальных сетях. Удобный инструмент для анализа продуктивности кадров, определения профессионального уровня, коммуникативных навыков, степени вовлечённости в работу.

### **«360 градусов»**

Метод «360 градусов» помогает человеку узнать, как коллеги и руководитель оценивают его сильные и слабые стороны, уровень производительности, вклад в работу. Для сбора информации используют опросные листы. Опрос проводится раз в 6-12 месяцев, бывает анонимным и открытым. После проверки данных работника могут отправить на обучение, включить в кадровый резерв, премировать.

Результаты такого исследования не всегда объективны, поскольку на него влияет социально-психологический климат в коллективе.

### **Деловые игры**

Метод основан на моделировании разных рабочих ситуаций. Руководитель увидит, как сотрудник реагирует на нестандартные обстоятельства, принимает решения, взаимодействует с коллегами, клиентами.

После проведения оценочного анализа должна быть обратная связь. Это поможет работникам понять, какие навыки необходимо развивать, к чему стремиться, установит доверительные отношения с коллективом.

Системы оценки персонала помогают улучшить производительность, оптимизировать функции управления сотрудниками. По результатам проведённого анализа руководитель может корректировать стратегию компании, принимать кадровые решения, формировать проектные команды, принимать решение о поощрении, развитии работников.

Увеличение продуктивности — не простая задача, но результат превосходит затраченные усилия. Коллектив с высокими показателями труда — это:

- снижение затрат — работники перестают тратить время впустую, сокращаются простои оборудования, количество брака;
- увеличение прибыли — затраты уменьшаются, снижается себестоимость товаров или услуг, увеличиваются доходы;
- улучшение атмосферы в коллективе — когда у большинства персонала низкая производительность, обстановка становится угнетающей. Работники обновляют резюме, ищут интересные предложения у конкурентов. Мотивированные и вовлечённые сотрудники, эффективно выполняющие трудовые обязанности, создают вокруг благоприятную рабочую обстановку;
- рост вовлечённости — эффективные сотрудники быстрее достигают

поставленных целей, лучше справляются с должностными обязанностями;

- профессиональный рост работников — действуя продуктивно, люди активно используют знания, получают новые навыки, опыт, повышают квалификацию.

Продуктивность невозможно повысить за пару дней, это процесс, требующий терпения и последовательных действий.

1. Создайте стимулы. Поощрения повышают у работников ощущение значимости, показывают ценность их труда для компании. Стимулом может быть премия, дополнительные оплачиваемые дни отдыха, обновление рабочего оборудования, персональное выражение благодарности.

2. Настройте обратную связь. Скорректируйте рабочий процесс так, чтобы каждый мог предоставить и получить обратную связь. Регулярный обмен мнениями положительно влияет на вовлечённость сотрудников, мотивацию и рабочий процесс в целом.

3. Автоматизируйте учёт рабочего времени. Например, с помощью системы Staffscor, она позволит узнать, как люди распоряжаются рабочим временем, в каком порядке выполняют поставленные задачи и сколько времени тратят на каждую.

4. Устраивайте тимблидинг. Тренинги помогают сфокусироваться на достижении цели, добавляют разнообразия в рабочие будни, сближают коллектив, коллеги лучше узнают друг друга, повышается открытость и доверие. Укрепление команды хорошо влияет на общение, снижает вероятность конфликтных ситуаций.

5. Обучайте персонал. Профессиональное развитие сотрудников даёт больше вариантов для развития компании. Интересное обучение может стать одним из вариантов мотивации. Получая новые навыки и знания, работники будут лучше справляться с задачами.

Оценка эффективности персонала необходима для рационального управления компанией. Повышение продуктивности оптимизирует использование ресурсов, повышает вовлечённость и лояльность персонала, создаёт комфортную рабочую среду, увеличивает прибыль.

Методы оценивания выбирают в зависимости от цели организации: развитие кадров, создание команды для реализации нового проекта, разработка системы

мотивации, определение лидеров изменений. Для более точного результата можно совмещать несколько методик. Главное, сохранить баланс интересов организации и кадрового состава.