

Исследование «Факторы, влияющие на эффективность труда в российских компаниях»

МАЙ 2021



О.

Содержание

1	Ключевые цифры	3
2	Методология	3
3	Введение	4
4	Результаты исследования	6
4.1.	Наиболее значимые внутриорганизационные факторы, влияющие на эффективность труда сотрудников	6
4.2.	Рейтинг факторов, наиболее негативно влияющих на эффективность труда	8
4.3.	Использование автоматизированных систем мониторинга и оценки эффективности труда	9
5	Выводы	11

1.

Ключевые цифры

3 фактора, наиболее критично влияющие на эффективность труда сотрудников:

1. Качество организации процессов в компании
2. Уровень компетенций руководителей
3. Уровень компетенций сотрудников

32% предприятий не используют в своей деятельности какие-либо автоматизированные средства оценки эффективности труда сотрудников

В 45% компаний имеются лишь некоторые ИТ-средства (преимущественно системы

мониторинга результативности сотрудников/подразделений – осуществляется лишь фиксация результата). Управления достижением планируемого результата фактически нет ни у кого

70% опрошенных управленцев высшего звена, 60% линейных руководителей и 50% опрошенных HR-специалистов выразили интерес к автоматизированным системам оценки эффективности труда сотрудников

2.

Методология

- Данное исследование подготовлено бизнес-аналитиками компании «Ростелеком-Солар» совместно с экспертами Всероссийского научно-исследовательского института труда Минтруда РФ в рамках подготовки к разработке программного продукта Solar addVisor в ноябре-декабре 2020 года.
- Для целей исследования были опрошены представители более 200 российских организаций производственного сектора экономики, сферы услуг, а также органов государственной власти.
- От бизнес-сегмента в опросе приняли участие более 50 респондентов разных компаний. Среди них: 45% – руководители подразделений, 37% – HR-менеджеры и 18% – руководители организаций.

- Численность коммерческих компаний-участников опроса: 49% респондентов представляли компании с численностью более 1000 сотрудников, 23% респондентов – от 200 до 1000 сотрудников; 28% респондентов участвовали в опросе от компаний численностью 100–200 сотрудников.
- От госструктур в исследовании приняли участие более 160 представителей (преимущественно кадровых служб) федеральных и региональных органов исполнительной власти. Среди них: 72% – руководители и 28% – главные специалисты.
- Сбор данных в ходе исследования проводился преимущественно методом анкетирования респондентов в дистанционном формате. Период проведения анкетирования: ноябрь – декабрь 2020 г. Дополнительно, для верификации итогов анкетирования, в декабре 2020 г. проведены фокус-группы и развернутые интервью с участием указанных выше аудиторий.



3.

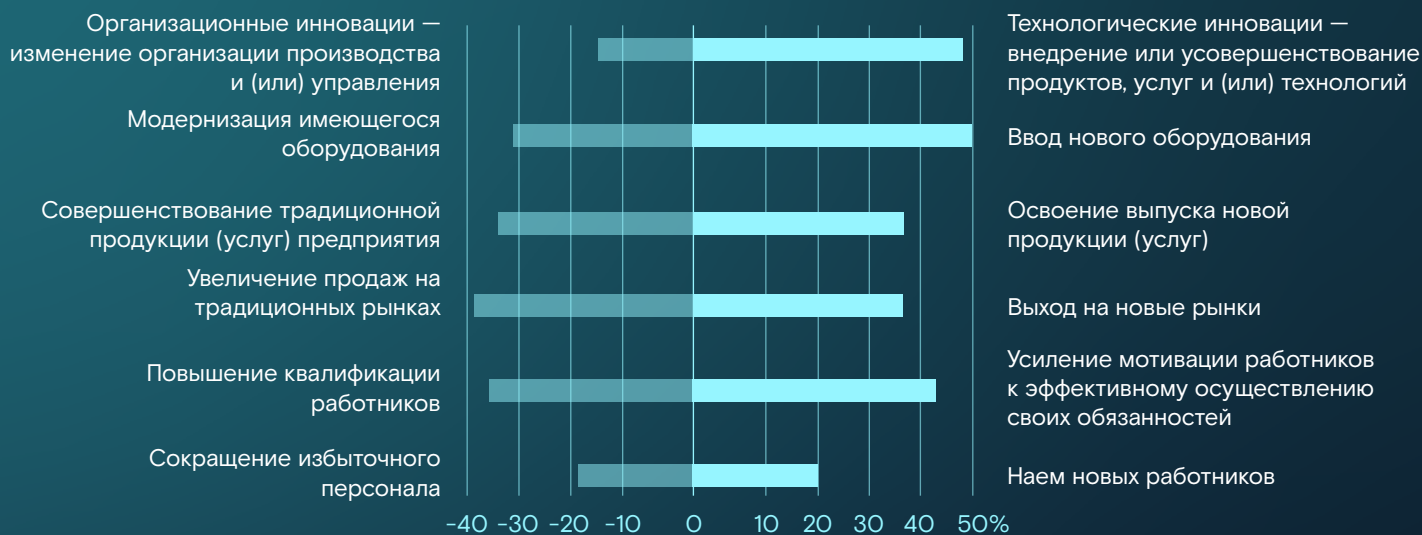
Введение

По данным международной Организации экономического развития и сотрудничества (ОЭСР), уровень производительности труда в России начиная с 2015 года стабильно повышался и в 2019 году (последние данные) составил 30,3 \$ в час. Однако этот показатель уступает уровню производительности труда в Еврозоне (61,1 \$ в час), ниже она и по сравнению со странами бывшего социалистического блока: Литва – 47 \$, Чехия – 47,7 \$, Польша – 44 \$, Венгрия – 40 \$ в час.

Низкие показатели производительности труда в России напрямую влияют на уровень

конкурентоспособности производимых товаров и услуг на внутреннем и внешнем рынках, что в итоге отражается на экономике страны и на уровне жизни и благосостояния граждан, указывала ОЭСР.

При этом, по оценкам ВШЭ, для повышения производительности труда свыше 2/3 российских компаний нуждаются во внедрении инноваций, причем технологических – примерно втрое чаще, чем организационных (см. рис. ниже – частота упоминаний респондентами, в %).



Одной из актуальных и достаточно острых проблем как компаний бизнес-сегмента, так и государственных органов управления является повышение эффективности деятельности офисных сотрудников, решение которой невозможно без современных инструментов мониторинга эффективности повседневной деятельности персонала.

Эксперты «Ростелеком-Солар» совместно со специалистами ВНИИ труда Минтруда России провели исследование факторов, влияющих на эффективность труда в российских организациях, а также определили потребность управленцев разного уровня в автоматизированных системах мониторинга и оценки эффективности труда.

Для «Ростелеком-Солар» задача автоматического мониторинга рабочего дня сотрудника не является новой. Уже более 20 лет система мониторинга утечек конфиденциальной информации (DLP) Solar Dozor работает в более чем 300 российских и зарубежных компаниях: собирает данные о рабочем дне офисных сотрудников, чья работа связана с использованием персональных компьютеров. В период пандемии коронавируса в условиях обострившейся необходимости оценивать эффективность работы персонала, массово перешедшего на удаленный режим работы, эти данные оказались востребованы новыми категориями пользователей – руководителями компаний и кадровыми службами организаций.

4.

Результаты исследования

4.1. Наиболее значимые внутриорганизационные факторы, влияющие на эффективность труда сотрудников

Анализ данных, полученных в ходе исследования, позволил выделить группы наиболее значимых, по мнению респондентов, факторов, влияющих на эффективность труда и управления кадрами в российских организациях.

Наибольшее влияние на операционную эффективность деятельности, по мнению респондентов, оказывает **уровень компетенций руководителей и сотрудников.**

Зачастую руководители склонны видеть в неэффективности работы сотрудника его недостаточный уровень компетенций. Однако именно компетенции руководителя при постановке задач, распределении обязанностей, нагрузки, предоставлении обратной связи сотруднику и т. п. почти все опрошенные (**чуть менее 100%**) посчитали ключевым драйвером эффективности деятельности сотрудников.

Для любой организации является оптимальной, в том числе с финансовой точки зрения, ситуация, когда нагрузка на сотрудников в целом и отдельные задачи в частности распределены в соответствии со способностями и желанием работников их решать; когда задачи изначально

сформулированы так, чтобы они были понятны всем исполнителям; когда обратная связь по итогам работы предоставляется «в правильное время в правильной форме». Соответствующие навыки являются как неотъемлемым качеством эффективного управленца, так и важнейшим условием эффективно выстроенных процессов и мотивированности сотрудников.

Вторая группа факторов, наиболее значимая в обеспечении эффективности деятельности персонала и исключения непроизводительных потерь, связана с качеством организации регулярных процессов функционирования, а также процессов проектной деятельности компании/организации. Именно качество организации процессной деятельности определяет объем плановой и внеплановой трудозагрузки работников.

Выполняемый сотрудниками **объем работы по типовым должностям/функциям** сочли важным **более 90%** респондентов.

Безусловно, в любом профессиональном сообществе всегда присутствуют отдельные Эйнштейны – люди, личные и профессиональные качества которых сильно превышают усредненные показатели для занимаемой ими должности, для соответствующего уровня квалификации

или же способные эффективно решать поставленные задачи только им известными способами. Однако для большинства все-таки остается критично важным соответствовать неким стандартам: профессии, отрасли или конкретной организации. Только при условии, что, к примеру, главный бухгалтер – в целом – занимается тем (и в том объеме), чем должен заниматься главный бухгалтер, а не, допустим, пресс-секретарь, можно говорить об устойчивости бизнес-процессов в организации в средне- и долгосрочной перспективе.

Трудовая нагрузка (низкая, оптимальная, высокая, сверхвысокая), а также соотношение плановых задач и дополнительной нагрузки (поручениям и проектам) были определены **свыше 90%** респондентами как существенно влияющие на эффективность труда.

По данным исследования, проведенного в 2015 году Американской ассоциацией психологов, «эффективная работа в режиме многозадачности» является мифом для абсолютного большинства людей (порядка 98%). Даже секундные переключения между задачами могут оборачиваться потерями до 40% рабочего времени сотрудников, что усугубляется сложностью задач, а также личностными особенностями человека. Очевидно, что многолетний опыт руководящей работы участников исследования, выбравших данный фактор как критично влияющий на эффективность деятельности сотрудников, полностью подтверждает итоги этого исследования.

Говорить о действительно эффективной и точной работе сотрудников в организациях, где «все заняты всем понемногу», с большим количеством внеплановых и срочных/важных поручений руководства, не приходится.

Выстроенные процессы компании, учитывающие фактическую трудовую нагрузку сотрудников, позволяют сформировать сбалансированную и оптимальную организационно-штатную структуру компании. **Влияние организационной структуры,** учитывающей стратегические цели, **баланс распределения функций и полномочий** между подразделениями/ должностями, **оптимальный количественный состав сотрудников** подразделений разного уровня выделили как важный фактор влияния на общую производительность труда компании **более 80%** респондентов.

Похоже, что пословица «один с сошкой – семеро с ложкой» знакома участникам исследования опять же из их практического опыта: как иллюстрация неэффективных затрат на содержание тех, кто, поглощая приличный кусок бюджета организации, никак не компенсирует эти «инвестиции». Очень часто в процессе развития организации возникают диспропорции в соотношении численности производственного и непромышленного персонала. Как сделать это соотношение оптимальным? Можно ли перераспределять нагрузку и задачи, не сокращая персонал, а поднимая планку выполняемых KPI?

Оценка влияния уровня развития ценностной/корпоративной культуры

на эффективность труда персонала, которая была получена в ходе опроса российских респондентов, совпадает с исследованиями данного фактора у компаний – мировых лидеров производительности. **Свыше 90%** опрошенных в ходе исследования полагают, что уровень развития корпоративной культуры создает предпосылки высокой производительности/эффективности деятельности сотрудников.

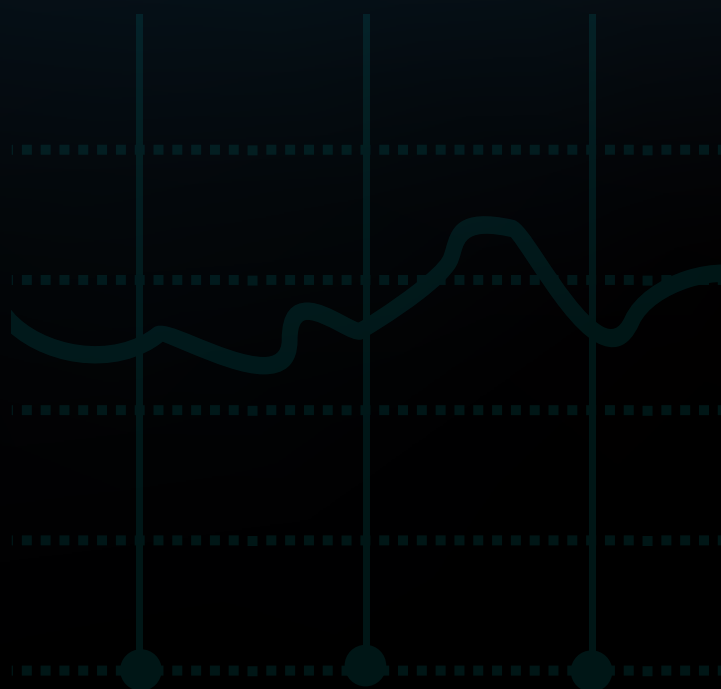
Факт состоит в том, что выполнение даже самых понятных, обоснованных и искренне разделяемых руководством целей организации будет всегда нарушаться в среде, где «уважение» и «признание» вклада сотрудников и возможности их «профессионального роста и развития» являются лишь формальной декларацией и совершенно не соответствуют сложившейся реальной практике отношений руководителей разного уровня и их подчиненных, отношений с внешними партнерами и исполнителей между собой.

4.2. Рейтинги факторов, наиболее негативно влияющих на эффективность труда

Участникам исследования было предложено выбрать и оценить конкретные проблемы, провоцирующие снижение эффективности труда персонала. В дальнейшем отдельные проблемы были сгруппированы в «области потенциальной неэффективности», а на основе обобщения итогов опроса составлена рейтинговая оценка влияния областей неэффективности на производительность труда. Данная оценка отражена в приведенной ниже таблице в порядке убывания значимости, где 1 – наиболее критичный фактор, а 7 – наименее значимый. К группам факторов, содержащим наибольшее количество «проблем» с самым заметным влиянием на эффективность работы сотрудников и компании в целом, можно отнести: **качество процессного управления, а также уровень компетенций руководителей и сотрудников.**

Список источников

1. Сладкова, Н. М. Производительность труда: подход к разработке типовых опережающих показателей результат-ориентированной системы труда / Н. М. Сладкова, О. А. Ильченко // Социально-трудовые исследования. – 2019. – № 3 (36). – С. 121-133. – DOI 10.34022/2658-3712-2019-36-3-121-133.
2. Коллинз, Джим. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Джим Коллинз; пер. с англ. — 18-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2017.
3. Mankins, Michael. Great Companies Obsess Over Productivity, Not Efficiency / Harvard Business Review. – 2017.
4. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2019617410 Российская Федерация. Автоматизированный диагностический онлайн-комплекс РОСТ: № 2019616391: заявл. 03.06.2019; опублик. 06.06.2019 / Д. Н. Платыгин, И. Б. Омельченко, Н. М. Сладкова [и др.]; заявитель Федеральное государственное бюджетное учреждение «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.



Факторы	Количество проблемных областей	Оценка по итогам факторного анализа	Приоритет (значимость) влияния на производительность труда
Процессное управление	10	28,65	1
Компетенции руководителей	10	28,15	2
Компетенции сотрудника	10	25,55	3
Мотивация	6	17	4
Целеполагание и контроль	4	11,9	5
Оргструктура	3	8,05	6
Корпоративная культура	3	8,5	6
Проблемы со здоровьем	2	1,75	7

Очевидно, что наибольшее количество проблемных зон и факторов сопровождает процесс управления организацией как таковой. Логично ли выстроены процессы взаимодействия внутри и между подразделениями? Нет ли дублирующих функций? Присутствует ли в процессах «узкое горлышко»? Существуют ли непроизводительные потери? И так далее. Уровень профессиональных компетенций руководителей, выделенных как область возможного возникновения проблем эффективности работы людей, подразделений и организации в целом, только подтверждает выводы о важности соответствующего фактора эффективности, сделанные в рамках первой части исследования. Также логично, что еще одной важнейшей областью возможного снижения эффективности является собственно уровень

знаний, умений и навыков непосредственных исполнителей.

4.3. Использование автоматизированных систем мониторинга и оценки эффективности труда

Проведенные опросы и интервью с респондентами об использовании в их организациях автоматизированных решений для управления уровнем эффективности труда сотрудников показали, что на сегодняшний день только **23%** российских организаций используют предлагаемые отечественной ИТ-отраслью технические решения в области управления эффективностью персонала. В **45%** компаний имеются лишь некоторые ИТ-средства, разработанные либо самими специалистами компании, либо на заказ с учетом специфики организации.

В это число включены преимущественно системы мониторинга результативности сотрудников/подразделений, практически осуществляется лишь фиксация результата. Управления достижением планируемого результата практически нет ни у кого.

Следует подчеркнуть, что 32% предприятий/организаций вообще не применяют какие-либо автоматизированные средства оценки/мониторинга эффективности труда работников (ни по результату, ни по процессу достижения результата).

При этом 70% опрошенных управленцев высшего звена и 60% линейных руководителей признают потребность своих организаций в использовании автоматизированной системы управления производительностью труда и операционной эффективностью. Кроме того, результаты анкетирования показали, что подобное ИТ-решение с удовольствием использовали бы в своей ежедневной работе 50% представителей HR-подразделений российских частных и государственных организаций.

Интересно, что опрошенные отмечают, что система мониторинга эффективности текущей деятельности должна быть доступна (быть в активном использовании) в разной степени как для руководителя организации, подразделения, HR-специалиста, так и для самого сотрудника – для самоконтроля, самоанализа и саморазвития. В то же время интерес к возможностям такой системы как к удобному инструменту анализа

эффективности своей работы и выявления точек профессионального роста могут проявить на текущий момент, по полученным оценкам, лишь около трети рядовых сотрудников (см. диаграмму).

Интерес к автоматизированным системам оценки эффективности труда



Для «Ростелеком-Солар» как производителя цифровых решений в области информационной безопасности новый класс задач, обозначенных в исследовании, является вызовом, мотивирующим искать новые способы вовлечения каждого сотрудника организации, на любом уровне, в потрясающе интересную игру под названием «прокачай себя и свою компанию».

5.

Выводы

Проведенное исследование выявило проблемы, наиболее негативно влияющие на производительность труда: это недостатки процессного управления, недостаточный уровень зрелости управленческих компетенций руководителей, а также компетенций сотрудников.

Традиционно руководство российских компаний искало ответы на вопросы оценки и повышения эффективности труда вручную, однако массовый перевод сотрудников на удаленную работу в 2020 году обострил потребности в автоматизации подхода, дополнительно создав препятствия в виде «слепых зон».

Автоматизированные системы управления операционной эффективностью офисных сотрудников – работников, связанных с необходимостью использования ИТ-инструментов, приложений и т. п. – способны успешно выявлять фактические причины снижения результатов деятельности на конкретном рабочем месте, благодаря чему у компаний появляются реальные возможности влияния на рост своей производительности и эффективности.

Современные ИТ-продукты в области управления персональной эффективностью выявляют причины низкой продуктивности труда персонала, недозагруженности/перегруженности и выгорания сотрудников,

неоптимальной численности кадров, неэффективной организации рабочих процессов и позволяют сформировать системную аналитику для принятия обоснованных управленческих решений для повышения результатов работы компании в целом и отдельных подразделений в частности.

Своевременное выявление и устранение внутренних барьеров помогает развитию и росту компаний, становится значимым конкурентным преимуществом, поэтому оценка/мониторинг эффективного рабочего поведения персонала сейчас один из самых горячих вопросов.

Удаленная работа усилила потребность менеджмента в применении data-driven-подхода и автоматизации для повышения производительности труда и операционной эффективности российских компаний, сформировав нишу для ИТ-бизнеса.

Проведенные исследования подтвердили, что большинство управленцев высшего звена и линейных руководителей отмечают высокую заинтересованность в применении подобного класса решений.

По мнению авторов исследования, данное бизнес-направление будет активно развиваться в ближайшей перспективе.



rt.ru
rt-solar.ru

E-mail:
info@rt-solar.ru
support@rt-solar.ru

Телефоны:

+7 (499) 755-07-70 — продажи и общие вопросы
+7 (499) 755-02-20 — техническая поддержка

Адреса:

125009, Москва, Никитский пер., 7, стр. 1.
127015, Москва, ул. Вятская, 35/4, БЦ «Вятка», 1-й подъезд