

ДИАЛЕКТИКА И ВЗАИМОСВЯЗЬ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЯМИ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

© 2015 Овчинников Виктор Николаевич

заслуженный деятель науки РФ,

доктор экономических наук, профессор

© 2015 Трутт Анна Владимировна

Южно-Российский институт управления - филиал

Российской академии народного хозяйства и государственной службы

при Президенте Российской Федерации

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, д. 70

E-mail: ovn@aanet.ru; neraida90@list.ru

Статья посвящена проблеме повышения эффективности деятельности персонала компании, конкретно - анализу и оценке тесноты взаимосвязи целей организации с целями персонала как инструменту активизации трудовой деятельности работников. Приведена модель оценки отношений обмена ценностями между сотрудником и компанией.

Ключевые слова: эффективность труда, оценка персонала, критерии оценки персонала, мотивация, организационные цели, иерархия потребностей, обмен ценностями.

Самой совершенной системой оценки эффективности труда персонала на данный момент является КРІ, поскольку все показатели эффективности изначально базируются на целях организации, исходя из которых определяются ключевые показатели эффективности труда сотрудников, адекватные персональным целям каждого сотрудника в его профессиональной деятельности. Таким образом, производственные ориентиры (цели) сотрудника в данной концепции представляются как компонент реализации целей организации. При достижении заданных целей сотрудник получает ожидаемое вознаграждение в соответствии с заранее определенной системой компенсационной мотивации. Но следует также учитывать, что денежное вознаграждение не всегда достаточно для достижения всех личных целей человека. Так или иначе, цели каждого человека можно позиционировать как стремление к достижению определенной степени удовлетворения потребностей, которые в соответствии с иерархией, предложенной Абрахамом Маслоу, имеют 7 базовых уровней¹:

1. Физиологические потребности: голод, жажда, половое влечение и т. д.
2. Потребность в безопасности: чувство уверенности, избавление от страха и неудач.
3. Потребность в принадлежности и любви.

4. Потребность в уважении: достижение успеха, одобрение, признание.

5. Познавательные потребности: знать, уметь, исследовать.

6. Эстетические потребности: гармония, порядок, красота.

7. Потребность в самоактуализации: реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности.

Третий уровень в модели мотивационной ориентации критерия оценки трудовой деятельности представляет собой совокупность целей организации и персонала. Рассмотрим подробнее диалектику взаимосвязи этих целей посредством схемы (см. рисунок). Также в представленной схеме указаны уровни потребностей в соответствии с классификацией Маслоу, на частичное удовлетворение которых направлены получаемые сотрудником (вследствие работы в компании) ценности.

В данной модели предполагается, что сотрудник, работая в компании, предоставляет ей свой труд, свои знания, навыки, имеющийся опыт в профильной области, а также свой трудовой потенциал. Взамен он получает материальное вознаграждение, подтверждение собственной значимости и социального статуса, а также перспектив развития.

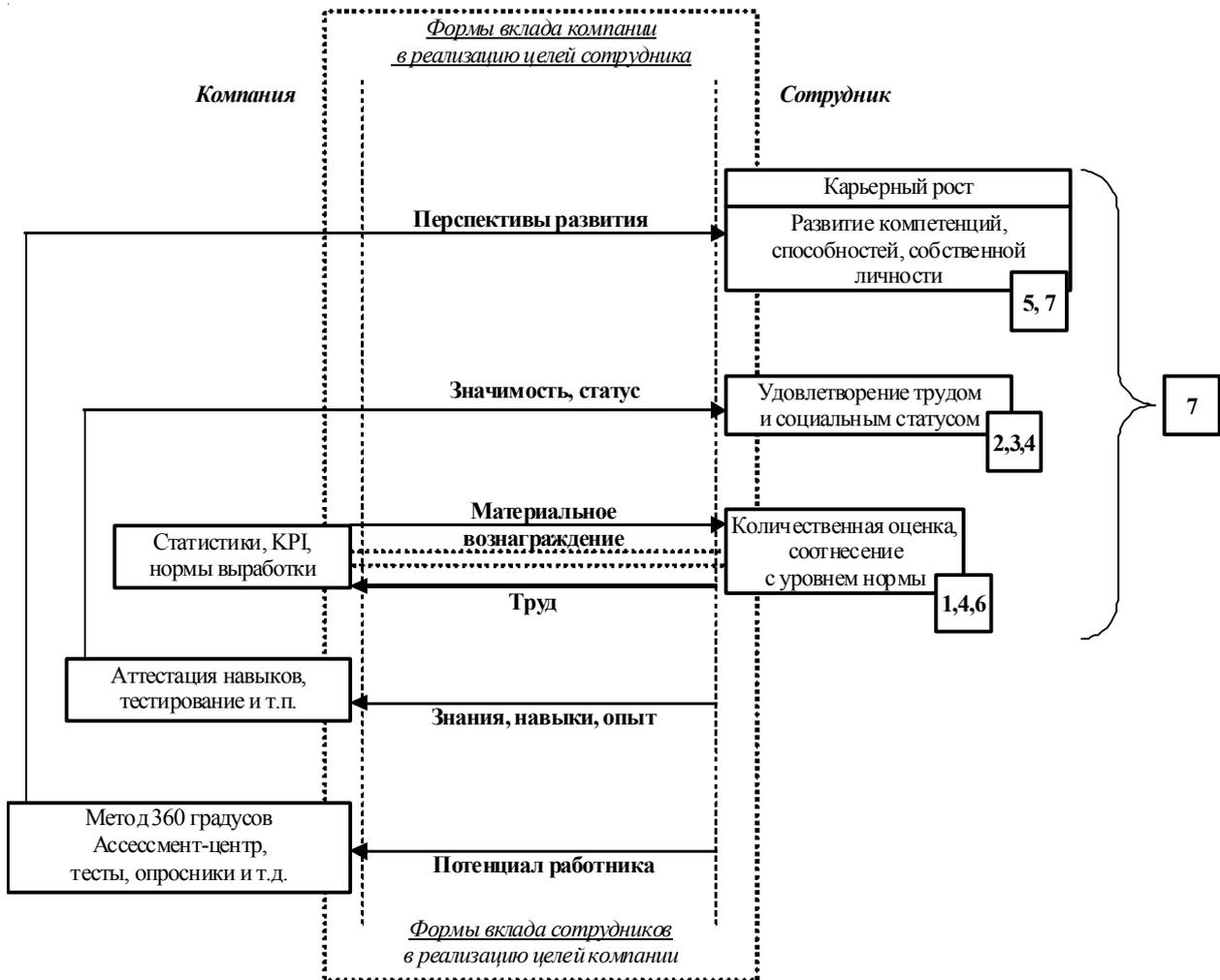


Рис. Взаимная оценка отношений обмена ценностями между сотрудником и компанией

Рассмотрим подробнее все элементы предложенной системы.

По определению А. Маршалла, труд - это любое умственное и/или физическое усилие, которое предпринимается полностью или частично с целью достижения определенного результата. При этом не берется в расчет удовлетворение, получаемое от самой проделанной работы².

Под трудом работника в рамках данной модели понимается совокупность всех усилий сотрудника, направленных на достижение целей компании. Дать оценку такому виду вклада сотрудника, как труд, можно количественно и качественно. Под количественным определением имеется в виду учет отработанного времени или заранее определенных единиц учета - человеко-часы, человеко-дни. Под качественной оценкой предполагается полезная результативность труда работника, которую можно оценить, используя такие инструменты, как метод индивидуаль-

ных статистик и оценка по ключевым показателям (KPI).

Проведенная указанными методами оценка при наличии в компании справедливой системы мотивации влияет на материальное вознаграждение, что, в свою очередь, является в контексте приведенной модели ценностью, получаемой сотрудником от компании. Данную ценность сотрудник также может оценить количественно и качественно. Количественная оценка не требует детальных пояснений, а вот под качественной оценкой следует понимать соотношение собственного уровня доходов с так называемым "уровнем нормы". Данное понятие сейчас широко используется во всевозможных бизнес-тренингах³ и семинарах, посвященных проблемам повышения личной эффективности и, более того, зачастую позиционируется как ключевая концепция. В соответствии с этой концепцией у каждого человека есть свой "уровень нормы жизни", который определя-

ется ощущением комфорта при том или ином уровне материального благополучия. Предполагается, что, если материальное вознаграждение от компании позволяет сотруднику поддерживать привычный и комфортный уровень жизни (удовлетворение базовых потребностей, а также потребности в уважении, одобрении и эстетические потребности, которые позволят удовлетворить финансовые возможности), то он продолжит обмен своего труда на такое вознаграждение, если же недостаточно, то сотрудник либо сменит место работы, либо будет искать пути дополнительного заработка и, скорее всего, уже не в этой компании. При рассмотрении данной схемы обмена, как правило, не берутся в расчет такие внутренние факторы, как карьерные ожидания, перспективы роста, а также внешние факторы, такие как экономическая и политическая ситуации в стране и прочее, хотя их влияние, несомненно, необходимо учитывать при разработке системы мотивации на основе этой модели.

Следующий рассматриваемый элемент - знания, навыки и опыт сотрудника. Приходя в организацию, сотрудник предоставляет в распоряжение компании все полученные в ходе образовательного процесса знания и навыки, что позволяет ему решать поставленные задачи на своем профессиональном уровне. Полученный практический опыт, положительный или даже негативный, позволяет сотруднику внедрить в рабочий процесс действия, явившиеся успешными на предыдущей работе, или же избежать уже совершенных ранее ошибок, ограждая компанию от необходимости нести убытки в связи с этими ошибками. В целом, уровень владения профильными знаниями и навыками можно обобщенно назвать профессионализмом сотрудника. Уровень знаний и навыков также можно объективно оценить в ходе аттестации сотрудника, инспекций, тестирования и т.п. На основании такой оценки в предложенной модели работодатель может повысить статус сотрудника (например, присвоение звания "сотрудник месяца", "лучший сотрудник отдела"), улучшить его условия труда или применить какие-либо иные меры нематериального поощрения. Следствием этого является удовлетворенность трудом и социальным статусом. В социологии такое понятие, как статус (от лат. status - положение, состояние), употребляется в различных значениях, но основным является представление о социальном статусе как о положении личности

или социальной группы в социальной системе, которое характеризуется определенными отличительными признаками (правами, обязанностями, функциями)⁴.

Что же касается удовлетворенности трудом, то определения этого понятия разнятся в зависимости от рассматриваемых учеными-социологами парадигм. В формате данной модели (имеется в виду парадигма "работник - система общественного разделения труда"), которой соответствует определение удовлетворенности трудом, предложенное Н.Ф. Наумовой, как оценки работником своей работы, своего положения в организации и в системе общественного разделения труда. Оценочную сторону удовлетворенности трудом подчеркивают А.А. Муругар и П.А. Вихалемм: "Удовлетворенность характеризует, в первую очередь, не состояние организма и личности после удовлетворения потребностей, а высокую оценку предлагаемой ситуации"⁵.

Соответственно, данная оценка может быть положительной или отрицательной. Положительная оценка сотрудников удовлетворенности своим трудом и социальным статусом предполагает удовлетворение потребностей 2, 3 и 4 уровней в соответствии с иерархией потребностей Маслоу, а именно дает чувство уверенности, ощущение принадлежности к социальной группе, а также одобрение и признание в этой группе.

Следующая рассматриваемая ценность, предоставляемая сотрудником компании в ходе обмена, - это трудовой потенциал сотрудника. Под трудовым потенциалом сотрудника *предполагается понимать* умения, навыки и качества, которые могут быть полезны для компании, в случае правильных действий работодателя по отношению к ним⁶.

Грамотное использование потенциала сотрудников позволяет компании находить новые, более эффективные подходы к решению корпоративных задач, повышать результативность труда, в полном объеме реализовывать замысел компании, быстрее достигать ожидаемых результатов и ставить в дальнейшем более сложные задачи и амбициозные цели с расчетом на потенциал команды. Существует много различных способов оценки потенциала сотрудников организации. Есть среди них как комплексные, направленные на всестороннюю оценку многих аспектов деятельности сотрудника или определенного перечня компетенций, такие как Ассессмент-центр, Метод

оценки “360 градусов”, так и частные методики, как правило, опросники или тесты, позволяющие выявить наличие или отсутствие какой-либо определенной характеристики. Примером частных методик могут служить такие тесты, как: тест структуры интеллекта Амтхауэра - для выявления способностей к анализу и синтезу, логике, абстрагированию, определению умственных способностей; тест Гилфорда - для измерения социального интеллекта, способности к психоанализу; тест Равена - для выявления способности к обучению и постоянной работе над собой; опросник Кеттела - определяет величины следующих показателей: “общий уровень интеллекта”, “уровень развития воображения”, “восприимчивость к новому радикализму”, “эмоциональная устойчивость”, “степень тревожности”, “наличие внутренних напряжений”, “уровень развития самоконтроля”, “степень социальной нормированности и организованности”, “открытость - замкнутость”, “смелость”, “отношение к людям”, “соотношение доминирования - подчиненности”, “зависимость от группы”, “динамичность”. Также, говоря об оценке потенциала, нельзя не упомянуть оценку эффективности обучения в соответствии с моделью Киркпатрика.

Оценив потенциал сотрудника, компания получает основание для принятия решения о его карьерном росте или же о содействии в развитии его навыков, знаний, компетенций, способностей, что подразумевает ряд мероприятий - организацию тренингов, внутреннего и внешнего обучения, коучинга - или же, как минимум, содействия в участии сотрудника в подобных развивающих мероприятиях или обучении. Содействие может выражаться в предоставлении сотруднику времени для обучения или же информационных материалов. Данная ценность, получаемая сотрудником от компании, позволяет реализовать познавательные потребности, а также высший уровень потребностей в соответствии с иерархией Маслоу: реализация способностей, развитие собственной личности. При этом реализация способностей работника возможна (и в данном контексте

желательна) посредством вклада его потенциала в достижение целей компании. Оценить собственное развитие способностей сотрудник может с помощью сравнения результатов оценки, проводимой компанией, или же самостоятельно, используя те инструменты (опросники, тесты), которые максимально подойдут для самооценки.

Чтобы достигнуть успеха в мире современного бизнеса, предприятиям необходимы инновационные средства и методы управления и оценки, ориентированные на повышение эффективности труда сотрудников за счет баланса интересов.

Очень важно, чтобы все сотрудники компании понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты и их персональные цели⁷. В представленной схеме отображена оптимальная, по предположению авторов исследования, модель взаимодействия организации и сотрудника, предполагающая достижение целей и максимального развития обеих сторон, с использованием различных инструментов оценки процесса обоюдного обмена ценностями. Построение системы мотивации на основании предложенной модели способствует ориентации персонала компании на новые масштабные достижения и креативное самосовершенствование.

¹ Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург, 2001.

² Энциклопедия экономиста: трудовая деятельность. URL: <http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/trudovaya-deyatelnost.html>.

³ Бизнес-молодость - портал для предпринимателей. URL: <http://molodost.bz>.

⁴ Энциклопедия экономиста: Понятие и виды социальных статусов. URL: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/vidy-socialnyh-statusov.html>.

⁵ Гаврилова О.В. Удовлетворенность как социально-психологическая категория, 2000. URL: http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=5744.

⁶ Чернявская Е. Что такое внутренний потенциал сотрудников? Зачем его искать и развивать? URL: <http://efsol.ru/articles/system-of-staff-management.html>.

⁷ Ключков А.К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва, 2010.

Поступила в редакцию 03.10.2015 г.