

Ю.Г. Нагорский

г. Севастополь

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими заданиями

Оценка результативности деятельности персонала организации, отдельных работников предполагает подведение итогов трудового процесса (или определенного его этапа) и видится составной частью единого корпоративного механизма контроля работы. Во временном контексте оценка результативности будет заключительным этапом непрерывного процесса контроля деятельности сотрудников, призванного обеспечить достижение организацией своих целей [1, с. 396].

Основными проблемами оценки результативности в рамках единого корпоративного механизма контроля (оценки) сотрудников, направленного на согласование их интересов со стратегическими целями организации, являются: определение круга важнейших показателей (критериев) для различных категорий работников предприятия, которые позволяли бы максимально точно судить о результатах их деятельности; разработка понятных методик оценивания, обеспечивающих с помощью указанных показателей непредвзятое установление вклада каждого работника в корпоративный результат; внедрение на основе данных методик вызывающих доверие сотрудников способов распределения корпоративных благ (материальных и нематериальных стимулов), рас-

ширяющих возможности организации по привлечению и закреплению высококвалифицированных специалистов разного профиля.

2. Анализ последних исследований и публикаций, в которых заложена развязка данной проблемы, и на которые опирается автор

Общепринятыми экономическими показателями оценки конечных итогов работы, наряду с результативностью, являются продуктивность (производительность) труда, эффект и эффективность деятельности [2, с.118–119]. Так или иначе, все эти показатели взаимосвязаны и помогают характеризовать один другой. К примеру, продуктивность отражает эффективность использования тех или иных ресурсов, а сама эффективность соотносит полученный коллективом или отдельным работником эффект (результат, доход, прибыль) с затратами на его достижение.

Безусловно, для разных категорий сотрудников, особенно тех, чья деятельность не связана жестко с количественными параметрами (конструкторы, технологи и т. п.) должны создаваться специальные системы измерения, т. е. оценки эффективности. В каждой из таких систем представление об эффективности расширяется до формата так называемых ключевых показателей эффективности [3, с. 69], в комплексе отражающих особенности деятельности определенных групп сотрудников.



Такие системы показателей эффективности деятельности, с учетом сущности их формирования, можно рассматривать в контексте широко используемой в мировой экономической практике системы сбалансированных показателей (ССП), оценивающей работу любого предприятия на основе четырех составляющих — финансовой, клиентской, внутренних процессов, обучения и развития [4]. Потому перспективным направлением для достижения стратегических целей организации представляется каскадирование сбалансированной системы показателей с верхнего (корпоративного) уровня на нижестоящие, вплоть до персонального [5, с.39]. С одной стороны, происходит вертикальная интеграция целей, с другой, разработка задач для отдельного работника и оценка их выполнения осуществляются, исходя из их влияния на цели вышестоящих уровней, включая общеорганизационные.

3. Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящается данная статья

Исходя из перспективы формирования сильной организации в рыночных условиях, совершенно очевидно на необходимость концептуального подхода к внутренней оценке результатов коллективной и индивидуальной деятельности. В основе такой концепции должны лежать тот же принцип приоритетности развития персонала, как главного актива предприятия, присущий системам оценки компетентности и содержания деятельности работников. Соблюдение этого принципа обеспечивает не только профессиональное совершенствование, формирование креативного мышления, укрепление лояльности сотрудников, но также их личностное становление благодаря определенным ценностным ориентирам в русле корпоративной культуры организации.

В различных сферах бизнеса немало примеров, когда привлеченные со стороны высококлассные специалисты не находят себя в команде, а в крайних случаях даже мешают ее полезному функционированию. Поэтому необходимость существования и развития оригинальной поведенческой модели в соответствии с корпоративной стратегией и типом бизнеса должна последовательно «претворяться в жизнь» менеджментом организации на всех ее уровнях и, в то же время, ясно осознаваться и приниматься как сотрудниками «со стажем», так и «вновь прибывшими» в коллектив.

Идеальным представляется сочетание двух принципов — развития персонала (компетентность, креативность, личность) и формирования специфической корпоративной модели поведения (лояльность, преемственность, командный дух) — в системе стимулирующей оценки результативности труда. Это будет способствовать совпадению мотивационных факторов работников организации как членов единой команды, что в итоге выразится в удовлетворении от совместного творчества в интересах общего корпоративного результата.

4. Формулирование цели статьи

Целью статьи является выработка критериев оценки индивидуальной деятельности персонала с точки зрения их воздействия на эффективность труда.

5. Изложение основного материала исследования

Успешность деятельности человека в конкретной организации, прежде всего, базируется на трех основных персональных факторах: компетентность; креатив-

ность или «творческое начало»; лояльность к данной организации, ее ценностям.

Нематериальным ресурсом, обеспечивающим реализацию профессиональных, творческих и личностных достоинств работников в рамках организации, может быть вышеупомянутая корпоративная модель трудового поведения (восприятия). Очевидно, такую модель следует рассматривать достаточно объемно, а именно, в роли мотивационного механизма управления персоналом организации. Формирование организационной модели такой значимости возможно при наличии тех самых нематериальных активов, зависящих от менеджмента в не меньшей степени, чем техническая оснащенность производства, организационная структура или финансы.

Исключительно к внутриорганизационным активам — факторам, оказывающим влияние на эффективность деятельности персонала организации, следует отнести: управленческую компетентность; организационную, или корпоративную, культуру; комплексный механизм стимулирования труда.

Вышеперечисленные взаимосвязанные факторы можно объединить понятием единого культурно — или организационно-мотивационного фактора, а его значимость в формировании механизма оценки результативности деятельности выражается в том, что все методики оценивания разрабатываются, а процедуры осуществляются в ключе доминирующей на предприятии корпоративной идеологии. «Слепые» заимствования «правильных», удачных (где-то) подходов к оценке персонала (с применением самых современных технологий и алгоритмов расчетов) могут не дать желаемого эффекта по причине несовместимости с корпоративной моделью трудового поведения (восприятия) сотрудников, обусловленной организационной культурой.

По оценкам экспертов, в промышленно развитых странах Запада корпоративная культура обеспечивает примерно 80 % роста производительности труда и 20 % прибыли основного капитала [6, с.63]. Поэтому эффективность политики менеджмента при постановке задач персоналу и, соответственно, контроле-оценке их выполнения зависит от избранного формата (типа, модели) организационной культуры и достигнутого уровня ее развития. Культурная среда предприятия фактически «поглощает» и влияет на преобразование в процессе его функционирования всех производственных ресурсов, как трудовых и информационных, так и материально-финансовых.

Для утверждения сильной организационной культуры, как основы эффективной работы предприятия, требуется соблюдение главного условия формирования корпоративной поведенческой модели, а именно — согласования персональных задач и внутренних убеждений (смыслов) сотрудников со стратегическими целями и базовыми ценностями компании. Инструментом решения данной проблемы и является механизм оценки персонала, который начинает функционировать с момента зарождения организации, сопровождаемого комплектованием штатов, а останавливается, очевидно, лишь с ее ликвидацией. Если функционально это механизм контроля и регулирования трудовой активности работников с помощью системы стимулов, то концептуально — это система развития персонала с целью повышения его конкурентоспособности и, как следствие, экономической эффективности в интересах организации.

Принципиально важные в деятельности индивидуальные качества работника: ответственность, коммуникабельность, инициативность, толерантность, эмоциональная устойчивость, исполнительность. Механизм стимулирующей оценки персонала, заданный форматом организационной культуры, в процессе своего функционирования производит своего рода «естественный отбор» наиболее компетентных и лояльных сотрудников. В организации закрепляются те работники, для которых деятельность в ней становится по-настоящему целостной осознанной с точки зрения собственного совершенствования в русле развития всего предприятия. В процессе жизнедеятельности организации именно эти работники образуют ее элиту, поддерживающую корпоративные ценности в соответствии со стратегией развития бизнеса.

Учет влияния организационно-мотивационных факторов при построении системы оценки персонала, что исследуется в данной статье, можно увидеть на примере крупного промышленного предприятия, где собственно эффективность труда является одним из семи признаков, по которым проводится анализ деятельности работника [7, с.110]. В числе других важнейших параметров оценки — знания, умения и навыки, личностные и индивидуальные качества, инновационная готовность и непосредственно творческая активность. Очевидно, что здесь делается акцент на развитии интеллектуального капитала специалиста и в целом компании, что характеризует избранный предприятием формат, или тип, корпоративной культуры — самообучающейся интеллектуальной организации. В рамках такой корпоративной системы управления мотивациями работников механизм оценки служит задаче «генерирования и создания новых знаний... и превращения их в нематериальные активы».

Структура и практика управления предприятия, безусловно, являются важнейшими внутренними факторами влияния на эффективность деятельности. В то же время они прямо зависят от выбираемого менеджментом формата корпоративной культуры. Нарушение этой зависимости (когда культурные ценности — одно, структура и методы управления — другое), означающее узкое понимание менеджментом сути и значения организационной культуры, ведут к дисбалансу в управлении предприятием, прежде всего из-за искаженных подходов к оценке персонала, пренебрегающих различными нюансами мотивационного механизма человеческого поведения.

В противоположность этому, поистине гуманитарным представляется подход к количественной оценке корпоративной культуры через расчет показателей качества человеческого капитала фирмы [6, с.65]. Синтезирующий показатель, отражающий уровень организационной культуры предприятия, объединяет в себе три группы расчетных показателей, характеризующих:

квалификацию работника (с учетом его конкретных трудовых достижений — объема, производительности, прибыли и др.);

личностные и деловые качества (инициативность, целеустремленность, умение планировать, качество работы и др.);

этику его поведения: понимание социальной ответственности, культура ведения переговоров, отношение к власти и преданность компании.

По итогам такой всесторонней оценки корпоративной культуры и формируется показатель результата де-

ятельности работника. При организации проведения оценочной процедуры «выделяется главная цель оценки — дальнейшее развитие работников посредством выявления сильных и слабых сторон их деятельности».

Как уже отмечалось, важнейшей практической проблемой измерения результативности деятельности является установление для каждого сотрудника круга показателей (критериев оценки), с помощью которых можно наиболее корректно, достоверно судить об эффективности его работы.

Исходя из приоритета корпоративной модели трудового поведения (восприятия), первым условием выработки обоснованных критериев (ключевых показателей эффективности) для различных категорий работников является взаимосвязь индивидуальных задач любого сотрудника с целями организации, подразделения, команды. Критерии оценки конкретного работника, даже если его трудовой вклад сложно вычислить в конечном показателе коллективной деятельности, должны отражать целевые ориентиры и функции отдельно взятого подразделения, а через них — общестратегические цели компании. Таким образом, персональная программа деятельности сотрудника и, соответственно, ключевые показатели, по которым оценивается ее выполнение, будут вписываться в функционально-целевую структуру организации.

Поэтому очевидно, что обоснованию критериев оценки сотрудника предшествует разработка на индивидуальном уровне целей деятельности и составление плана их реализации, как правило, совместно с непосредственным руководителем или в рамках командного обсуждения. Целесообразно также творческое участие работников в коллективной разработке корпоративных (командных) целей, инновационных стратегий. В результате происходит самоидентификация сотрудника с корпоративными целями и ценностями.

Обоснованными критериями в рассматриваемом корпоративном механизме оценки результативности следует считать: с точки зрения работника — показатели эффективности, за количественную или качественную сторону которых он способен нести ответственность персонально, то есть ценой собственных компетенций; с точки зрения менеджмента — параметры, достижения или недостижения которых влияют на показатели вышестоящего по отношению к данному работнику уровня организации, прежде всего его подразделения (команды). Данный принцип имеет равную силу как для рядового сотрудника, так и лидера, руководителя определенной структурной единицы организации.

Кроме обязательной зависимости индивидуальных и общеорганизационных (командных) целей при выработке обоснованных критериев оценки результативности, корпоративная модель трудового поведения, за которой стоит система корпоративных ценностей, диктует второе важное условие: необходимость учета (отражения в критериях) приложенных работником усилий, использованного интеллекта, проявленных эмоций (энтузиазма) — основы полученного результата. Тем самым подвергается анализу весь комплекс профессионально-личностных характеристик сотрудника, в определенной степени проявившийся в зафиксированных результатах: квалификация — креативность — лояльность.

Ошибочной является точка зрения, что оценке под- лежит лишь сам факт выполнения задания, его количе- ственно-качественное измерение. Это может быть оправ- дано в сиюминутных (разовых) проектах, не рассчитанных на преумножение нематериальных активов компании. С позиции же стратегического развития анализ отношения работника к делу, степени проявления его системных качеств (компетенций), т. е. реализуемых в рамках организа- ционной деятельности, имеет принципиальное значение. С одной стороны, для внесения корректив в систему сти- мулирования, чтобы обеспечить успешность будущих тру- довых процессов. Регулярная корректировка стимулирующих персонал воздействий в соответствии с развитием корпоративных ценностей (совершенствованием органи- зационной модели поведения) способствует формирова- нию именно системных компетенций, связывающих «че- ловеческую деятельность с крупными пластами культу- ры...» и выступающих «в качестве наиболее очевидных факторов корпоративной успешности» [8, с. 7].

С другой стороны, внимание к проявленным работни- ком усилиям необходимо для выявления его подлинной эффективности (в отличие от простого эффекта). Деталь- ная характеристика отношения человека к делу дает пред- ставление о «стоимости» достигнутой им цели, иначе гово- ря, «затратности» этого достижения, в том числе и в отно- шении материалов, оборудования, времени, прочих факто- ров производства. Такой ракурс оценки дает существенные основания для определения ценности работника в дальней- шей организационной деятельности, поскольку устанавли- вает степень его соответствия корпоративной модели пове- дения (восприятия), то есть наличия у него тех самых сис- темных компетенций, на которых базируется сама модель ведения бизнеса (способы достижения цели).

Таким образом, оценка результативности работника не будет полноценной, а главное, — эффективной с точ- ки зрения развития системных компетенций персонала, т. е. наращивания интеллектуального капитала организа- ции, если не будет учитывать затраченных в процессе деятельности физических и творческих сил, равно как и выраженного энтузиазма (в целом — интенсивности вы- полняемых функций). Прикладной характер данной кон- цепции можно проследить, если «смоделировать» приме- нение уже упоминавшейся системы сбалансированных показателей, как механизма оценки стратегического раз- вития предприятия по четырем составляющим, на оцен- ку результативности деятельности отдельного работника:

1) финансовая составляющая — измерению (констата- ции) подлежит количественная, качественная (или просто фактическая), стороны проделанной работы. Это могут быть объем и качество изготовленных изделий, оказанных услуг, сумма продаж, экономия ресурсов, число (полезное) зак- люченных контрактов или предложенных проектов, масш- табы эффективно освоенной и преобразованной информа- ции (маркетинг, реклама, планирование, бухгалтерия и др.) — все, что свидетельствует о реальном вкладе сотру- дника за анализируемый период в материальный итог дея- тельности подразделения. В свою очередь, данный итог рассматривается в контексте реализации структурно и фун- кционально интегрированных целей всей организации;

2) клиентская составляющая — очевидно, что далеко не все подразделения, а тем более сотрудники, имеют непосредственные контакты с внешними клиентами пред-

приятия. Но в условиях сквозной (системной) зависимо- сти индивидуальных, командных и общеорганизационных целей работа по решению центральной задачи любой про- изводственной или сервисной компании — постоянному расширению круга заказчиков (потребителей) и удовлет- ворению их требований — может быть адекватно оценена на всех уровнях и служебных позициях организации.

3) внутренняя составляющая, характеризующая раз- витие организационных процессов, в индивидуальном плане определяет степень вовлеченности работника в корпоративную деятельность, что, в свою очередь, зави- сит от уровня его самоидентификации с организацией. Эта составляющая более всего отражает развитие корпо- ративной культуры в персональном аспекте. Оценка по этому параметру, в сущности, означает оценку организа- ционной лояльности, то есть принятия работником кор- поративных целей, способов их достижения и методов решения проблем (взаимодействия с коллегами).

4) составляющая обучения и развития — на персо- нальном уровне выявляет стремление совершенствовать профессиональные знания и навыки, способность вос- принимать и осваивать новое, принимать ответствен- ность за делегированные полномочия. Оценка по этому параметру характеризует желание и умение в полной мере реализовывать свою компетентность. Показатели эффективности здесь должны объединять как проявле- ние чисто квалификационных, специальных качеств работника, так и его индивидуальных свойств (умение планировать, принимать решения, инициативность, целеустремленность и т. д.), способствующих лучшему раскрытию этих качеств в корпоративных интересах.

Оценка эффективности работника по последней составляющей фактически означает контроль соответ- ствия модели его трудового поведения (способов и при- емов реализации своих конкурентных преимуществ) корпоративной модели, в то время как оценка эффек- тивности по третьей составляющей в большей степени контролирует уровень восприятия, или принятия, работ- ником корпоративных ценностей. В целом же оценка по этим двум параметрам свидетельствует о результативном (т. е. проявившемся в процессе достижения цели) отно- шении сотрудника к делу, определяя затратность этого процесса и необходимость корректировки организаци- онно-мотивационных факторов в дальнейшем.

С точки зрения методического «наполнения» механиз- ма оценки и необходимости обеспечения сбалансирован- ности ее результатов, прежде всего, следует определить «ве- сомость» отдельных критериев (и в целом их групп) как для различных категорий работников, так и отдельных испол- нителей. Эта задача решается экспертным путем с учетом специфики деятельности сотрудников, «влиятельности» тех или иных компетенций на достижение цели. Каждый из показателей эффективности должен иметь свое количе- ственное нормативное (плановое) измерение. Фактическое значение показателя, получаемое по итогам определенных оценочных процедур, сравнивается с нормативным.

Получаемый (с учетом установленной ранее весо- мости различных критериев) синтезированный показа- тель может служить свидетельством эффективности спе- циалиста в реализации поставленной задачи. В то же время разные стимулирующие работника воздействия материального и нематериального характера могут на-

прямую «увязываться» с выполнением тех или иных отдельных ключевых показателей эффективности. Таким путем корпоративный механизм оценки расширяет возможности управления системными мотивациями сотрудников организации.

6. Выводы по данному исследованию и перспективы дальнейших поисков в данном направлении

Создание методологии оценки эффективности деятельности, в первую очередь, — подбор спектра обоснованных критериев оценки — с учетом приоритета корпоративной модели поведения (восприятия) стимулирует развитие у сотрудников системных компетенций, на которых держится парадигма успешного ведения бизнеса.

Утверждение на предприятии организационной культуры инновационного типа способствует формированию уникальной корпоративной модели трудового поведения и восприятия. Данная модель определяет способы достижения персоналом стратегических целей организации на всех ее уровнях.

Литература

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори ; пер. с англ. — М. : Дело, 2002. — 704 с.

2. Управление персоналом на предприятии : учебник для вузов // под ред. М. И. Бухалкова. — М. : Издательство «Экзамен», 2005. — 320 с.

3. Поздин Д. В. В бизнесе нас не интересуют личностные качества / Поздин Д. В. // Управление персоналом. — № 19. — 2010. — С. 65–69.

4. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — М. : «Олимп-Бизнес». — 210 с.

5. Акимова Е. В. Управление человеческим капиталом промышленного предприятия посредством персональных сбалансированных систем показателей / Акимова Е. В., Каменская О. А. // Актуальні проблеми економіки. — № 5. — 2010. — С. 37–45.

6. Радченко О. Влияние организационной культуры на социальную систему предприятия / Радченко О. // Вестник Московского Университета. Сер. 6. Экономика. — № 1. — 2008. — С. 63–70.

7. Гавриш Ю. П. Оценка нематериальных активов ЗАО «Новокраматорский машиностроительный завод» в рамках сбалансированной системы показателей / Гавриш Ю. П. // Актуальні проблеми економіки. — № 9. — 2010. — С. 106–111.

8. Командообразование: лидерство на завтра // Менеджер по персоналу. — № 1. — 2006. — С. 4–11.