

УДК 331.108.43

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Нагорский Ю.А.

*Институт экономики и права АТ и СО, Севастополь, Украина
E-mail: MN579@rabler.ru*

Проанализировано влияние внутренних организационно-мотивационных факторов на эффективность деятельности работников предприятия. Предложенная концепция оценки результативности труда в рамках корпоративной модели трудового поведения и восприятия обеспечивает развитие системных компетенций сотрудников в интересах реализации корпоративной стратегии.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративная модель трудового поведения, обоснованные критерии оценки.

1. Постановка проблемы. Оценка персонала организации – важнейшая составляющая системы корпоративного управления, учитывая, что работники любого предприятия, учреждения, фирмы являются наиболее ценным их активом. От эффективности оценки зависит успех стратегического управления персоналом, предполагающего профессиональное и личностное развитие работников организации за счет формирования уникальной корпоративной мотивационной среды.

Выбранные менеджментом структура механизма оценки персонала и методология оценивания сотрудников должны служить как осуществлению текущих социальных, экономических и финансовых планов организации, так и достижению ее стратегических целей, прежде всего, роста конкурентоспособности. С этой точки зрения создание ответственных групп (команд) высококвалифицированных специалистов в различных сферах деятельности предприятия, которые осознают свою роль в реализации общей стратегии, представляется ключевым приоритетом оценки как механизма управления мотивациями работников.

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 контроля деятельности сотрудников, призванного обеспечить достижение организацией своих целей [1, с.396].

Соответственно своему месту, оценка результативности решает специфические задачи. В отличие от предварительного и текущего контроля, которые в структуре механизма оценки представлены оценками компетентности и содержания деятельности персонала, направленными на обеспечение выполнения индивидуальных и командных заданий [2, с.148-149], оценка результативности, прежде всего, служит справедливому вознаграждению работников уже по итогам трудового процесса. Она также играет стимулирующую роль, обосновывая в глазах работников правильность мотивационной политики менеджмента организации, тем

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

самым, усиливая их лояльность благодаря эффективной обратной связи. В то же время, оценка результативности сохраняет и регулирующую роль, присущую оценке параметров содержания деятельности, так как на ее основании вносятся коррективы в корпоративную систему (механизм) стимулирования с целью обеспечения успешности будущих аналогичных заданий или новых трудовых циклов.

Таким образом, основными проблемами оценки результативности в рамках единого корпоративного механизма контроля (оценки) сотрудников, направленного на согласование их интересов со стратегическими целями организации, являются:

1) определение круга важнейших показателей (критериев) для различных категорий работников предприятия, которые позволяли бы максимально точно судить о результатах их деятельности;

2) разработка понятных методик оценивания, обеспечивающих с помощью указанных показателей непредвзятое установление вклада каждого работника в корпоративный результат;

3) внедрение на основе данных методик вызывающих доверие сотрудников способов распределения корпоративных благ (материальных и нематериальных стимулов), расширяющих возможности организации по привлечению и закреплению высококвалифицированных специалистов разного профиля.

2. Анализ последних исследований и публикаций.

При выборе уже известных или разработке собственных корпоративных методик оценки результативности неизбежно возникает вопрос о показателях наиболее полно и достоверно отражающих результаты труда отдельных работников. Еще актуальнее этот вопрос для сложных организаций, объединяющих разные виды деятельности, следовательно, работы различного характера и специалистов различного профиля.

Общепринятыми экономическими показателями оценки конечных итогов работы, наряду с результативностью, являются продуктивность (производительность) труда, эффект и эффективность деятельности [3, с.118-119]. Так или иначе, все эти показатели взаимосвязаны. 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.

С точки зрения поставленной задачи – оценки результативности работников различных категорий – самым универсальным представляется понятие эффективности деятельности, характеризующее результативность труда как стоимость (затратность) достигнутой работником цели, будь-то количество или качество произведенных им изделий, объем заключенных контрактов, полезность предложенных новшеств. Такой подход позволяет не просто устанавливать цену усилий по выполнению конкретной задачи, но также «учитывать действие факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие результаты» [4, с.55].

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 [5, 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 [6]. Потому перспективным направлением для достижения стратегических целей организации представляется каскадирование сбалансированной системы показателей с верхнего (корпоративного) уровня, вплоть до персонального [7, с.39]. С одной стороны, происходит вертикальная интеграция целей, а с другой, разработка задач для отдельного работника и оценка их выполнения осуществляются, исходя из их влияния на цели вышестоящих уровней, включая общеорганизационные.

Исходя из перспективы формирования сильной организации в рыночных условиях, совершенно очевидна необходимость концептуального подхода к внутренней оценке результатов коллективной и индивидуальной деятельности. В основе такой концепции должен 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.

Последний фактор будет весьма актуален для создания действенного механизма преемственности в компании, способствующего образованию устойчивой командной атмосферы в коллективе, если, конечно, речь не идет об организациях-«однодневках», не заинтересованных в собственном закреплении на рынке. Данный подход (формирование преемственности на основе развития своих, внутренних кадров) вовсе не препятствует поиску и привлечению HR-менеджерами новых сотрудников с рынка труда со свежими идеями. Скорее он благоприятствует качественному выбору претендентов на вакантные (или новые, востребованные временем) позиции, так как согласуется с другим принципом, поддерживающим предлагаемую концепцию оценки деятельности – создания (культивирования) уникальной корпоративной модели трудового поведения, равно как и восприятия самого труда в 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

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

и приниматься как сотрудниками «со стажем», так и «вновь прибывшими» в коллектив.

Спектр составляющих такой модели (чаще всего не утвержденных формально) на индивидуальном уровне может быть достаточно широк: от значимых характеристик внешнего вида работника, этики, манер делового и чисто человеческого общения до образа его мышления и психологических (личностных) нюансов восприятия им корпоративных реалий. Не случайно, отдавая дань обязательности ряда навыков и умений, в подлинном профессионализме топ-менеджеры предпочитают видеть «определенное творческое начало... в русле функционирования компании» [8, с.20].

Идеальным представляется сочетание двух обозначенных выше 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.

Таким образом, важным направлением решения проблемы эффективности оценки результативности деятельности следует считать исследование внутриорганизационных факторов, оказывающих влияние на достижение работником поставленных задач, при выборе соответствующих механизмов и методов оценки.

Целью статьи является анализ значимости факторов и способов учета воздействия на эффективность труда в процессе оценивания итогов индивидуальной деятельности.

3. Основные результаты исследования.

Успешность деятельности человека в конкретной организации, прежде всего, базируется на трех основных персональных (то есть происходящих из его природы и жизненного опыта) факторах. С одной стороны, они характеризуют его как отдельного индивида, специалиста определенного уровня и профиля. С другой стороны, – как личность со своим оригинальным мировоззрением: независимыми взглядами, принципами, представлениями – о жизни, обществе, труде, что закономерно трансформируется в его первоначальное мнение об организации, а впоследствии – во внутреннее убеждение о смысле деятельности в ней. Этими факторами являются:

1) компетентность (знания, навыки, умения по специальности в сочетании с индивидуальными человеческими качествами, способствующими работе в коллективе);

2) креативность или «творческое начало» (нестандартное мышление, способность выходить в работе за рамки стереотипов, устоявшихся схем принятия решений и действий);

3) лояльность (осознание и принятие ценностей компании, которые, как минимум, не вступают в противоречие с собственными воззрениями).

Безусловно, подобный образ «идеального работника» должен приветствоваться «встречными» организационными факторами для получения обоюдных дивидендов в процессе и по итогам деятельности. Организация, стремящаяся быть успешной на протяжении ощутимого периода времени, помимо обязательных материально-технических факторов, которые влияют на продуктивность и комфортность труда персонала (финансы, социальные блага, оборудование, офис), должна предложить сотрудникам некоторые нематериальные активы, делающие работу именно в ней предпочтительной.

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. К этим, исключительно внутриорганизационным активам - факторам, оказывающим влияние на эффективность деятельности персонала организации, следует отнести:

- управленческую компетентность, в данном случае стиль и методы (практику) управления топ-менеджеров организации. В свою очередь, этот фактор в значительной мере определяет

- организационную, или корпоративную, культуру. Уровень развития ее составляющих (символы, история, миссия, принципы, нормы, микроклимат) задает параметры корпоративной модели поведения и восприятия, отвечающей ключевым мотивациям сотрудников. По сути, данная модель является моделью содержания трудовой деятельности на основе мотивационных устремлений работников [2, с.215]. Ее «культивирование» усилиями менеджмента организации означает системный подход, когда внедряется, регулируется, совершенствуется

- комплексный механизм стимулирования труда. Комплексный его характер предполагает полный охват мотивационной сферы работников: от финансовых, профессионально-карьерных сторон до социально-психологических и бытовых аспектов.

В целом 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.

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

По оценкам экспертов [9, с.63], в промышленно развитых странах Запада корпоративная культура обеспечивает примерно 80% роста производительности труда и 20% прибыли основного капитала. Поэтому эффективность менеджмента при постановке задач персоналу и, соответственно, контроле 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.

Позитивные преобразования, развитие персонала с точки зрения организации возможны в рамках корпоративной модели трудового поведения и восприятия. Если способность специалиста освоить конкретное рабочее место определяется соответствием его данных так называемому «профилю должности», то способность индивида «вписаться» в приемлемую для фирмы корпоративную модель поведения, в большей мере, зависит от его личностных качеств, широты взглядов, ясности убеждений, умения самостоятельно мыслить и анализировать трудовые ситуации и социальные явления.

Порой достаточно противоречивыми выглядят утверждения менеджеров вполне успешных фирм о якобы второстепенности личностных качеств специалистов, или в связи с их набором, или уже с оценкой труда. Примечательно, что работать эти руководители, как правило, предпочитают с интеллектуально развитыми, интересными людьми, а не с «серой массой». Вероятно, причина здесь заключается в подмене понятий: личности в человеке и личных (индивидуальных) его характеристик. Отвергая на словах пресловутые «личностные качества», на практике топ-менеджеры, пусть даже подсознательно, ориентированы именно на личность в работнике-профессионале, ведь именно такое сочетание способствует успеху бизнеса.

Данное заключение отнюдь не означает, что бизнес опирается на личность, а не на коллективные усилия. Только люди с развитыми личностными качествами могут четко осознавать свои роль и место в компании, осмысленно ставить себе задачи, согласовывая и соизмеряя их с целями команды, фирмы, всей организации. Именно личность способна находить компромисс между индивидуальными амбициями и коллективными (командными, корпоративными) планами, что будет свидетельством организационной лояльности – необходимого условия, наряду с компетентностью, результативности деятельности в конкретной компании.

Профессионал-прагматик, как правило, выгодно «продает» свои таланты (конкурентные преимущества), видя в компании, прежде всего, личный коммерческий интерес. Конечно, использование таких специалистов для организации вполне резонно в специальных краткосрочных проектах или форс-мажорных обстоятельствах (привлечение кризис-менеджеров), но в долгосрочной перспективе это может быть неэффективным. Если в модели поведения специалиста-«звезды» отсутствует элемент лояльности (приверженности стратегическим интересам и ценностям организации), оценка его деятельности

приобретает обособленный характер, «выпадая» из корпоративной системы подведения итогов трудового процесса.

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.

Учет влияния объединенного организационно-мотивационного фактора (компетентность менеджмента, корпоративная культура, система стимулов) при внедрении механизма оценки результативности деятельности происходит в рамках обозначенной концепции всестороннего развития сотрудников. При этом подходе оценка приобретает целостный характер, рассматривая достигнутые результаты сквозь призму проявленных качеств (интеллекта, эмоций), а также затраченных усилий и использованных ресурсов (в целом - отношения к работе), что позволяет за внешним эффектом (ведь для многих категорий служащих результат бывает вполне предсказуем) увидеть подлинную эффективность работника. В данном контексте становится малоэффективной практика, при которой положительной (более высокой) оценки заслуживают сотрудники, отличающиеся прежде всего исполнительностью, в точности следуя указаниям вышестоящего начальства.

В то же время учет «культурного аспекта», обеспечивающего осознанное корпоративное поведение, в оценке результативности деятельности исключает трактовку последней как «заключительного вердикта». Напротив, этот аспект придает мотивационный характер всему механизму оценки, так как регулирование системы стимулирования осуществляется «с прицелом» на принципиально важные для конкретной деятельности качества (и настроения) работников, которые в той или иной степени отражают их ключевые мотивации.

Принципиально важные в деятельности индивидуальные качества работника (ответственность, коммуникабельность, инициативность, толерантность, эмоциональная устойчивость, та же исполнительность и т.д.), которые определенным образом учитываются в ключевых показателях эффективности его труда, безусловно, являются производными личностной зрелости человека. Механизм стимулирующей оценки персонала, заданный форматом организационной культуры, в процессе своего функционирования производит своего рода «естественный отбор» наиболее компетентных и лояльных сотрудников. В рядах организации закрепляются те работники, для которых деятельность в ней становится по-настоящему целостной (осознанной с точки зрения собственного совершенствования в русле развития всего предприятия).

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В процессе жизнедеятельности организации именно эти работники образуют ее элиту, поддерживающую корпоративные ценности в соответствии со стратегией развития бизнеса. В то же время сотрудники, не принимающие (по своим действиям, взглядам и настроениям) корпоративную модель поведения (восприятия), которая непрерывно тестируется и совершенствуется механизмом оценки, рано или поздно «отторгаются» организационной культурой.

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 [10, 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 [9, с.65]. Синтезирующий показатель, отражающий уровень организационной культуры предприятия, объединяет в себе три группы расчетных показателей, характеризующих:

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

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

3) этику его поведения (понимание социальной ответственности, культура ведения переговоров, отношение к власти и преданность компании и т.д.). Более того, по итогам такой всесторонней оценки корпоративной культуры формируется показатель результата деятельности работника. При организации проведения оценочной процедуры выделяется главная цель оценки – дальнейшее развитие работников посредством выявления сильных и слабых сторон их деятельности. Данный пример также подтверждает необходимость учета организационно-

мотивационных факторов в подходе к оценке конечного результата деятельности работника, поскольку корпоративная культура реализуется исключительно через людей – сотрудников организации. Поэтому любые попытки ее расчета должны приветствоваться, так как полученные результаты будут свидетельствовать не об абстрактном «культурном потенциале» организации, а об эффективности работающего в оцениваемый период персонала компании.

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. Иногда говорят о валидности, т.е. вескости (узаконенности) таких «правильных критериев», что в контексте данного исследования означает обоснованность их применения действующим корпоративным механизмом управления мотивациями работников (существующим форматом организационной культуры).

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: что актуально для организации, а что нет. Методы вовлечения рядовых сотрудников в корпоративное сотворчество, понятно, будут отличаться в разных компаниях, общей является лишь необходимость осознанного определения работником своих места, роли и возможностей (компетенций) в решении общеорганизационных задач.

В результате происходит самоидентификация сотрудника с корпоративными целями и ценностями. Последние, с практической точки зрения конкретного бизнеса, подразумевают принятые им способы достижения этих целей (принципы организации и ведения дела), что выражается в итоге критериями оценки самого процесса деятельности компании. Самоидентификация работника с организацией означает принятие (освоение) им корпоративной модели поведения и восприятия, в практическом плане – понимание и одобрение критериев, на основании которых будут судить о результатах его индивидуальной деятельности. В сущности,

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

происходит своего рода «тестирование» избираемых критериев оценки (т.е. ценностей организации на персональном уровне) корпоративными целями.

Можно сделать вывод, что обоснованными критериями в рассматриваемом корпоративном механизме оценки результативности, следует считать:

- с точки зрения работника – показатели эффективности, за количественную или качественную стороны которых он способен нести ответственность персонально, то есть ценой собственных компетенций;

- с точки зрения менеджмента – параметры, достижение которых влияет 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, или валидных, критериев оценки результативности, корпоративная модель трудового поведения, за которой стоит система корпоративных ценностей, диктует второе важное условие. Это 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 подлежит лишь сам факт выполнения задания, его количественно-качественное измерение. Это может быть оправдано в 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 организационной деятельности, имеет принципиальное значение. С одной стороны, для внесения корректив в систему стимулирования, чтобы обеспечить успешность будущих трудовых процессов. Регулярная корректировка стимулирующих персонал воздействий в соответствии с развитием корпоративных ценностей (совершенствованием организационной модели поведения) способствует формированию именно системных компетенций, связывающих «человеческую деятельность с крупными пластами культуры и, выступающих в качестве очевидных факторов корпоративной успешности» [11, с. 7].

С другой стороны, внимание к проявленным работником усилиям необходимо для выявления его подлинной эффективности (в отличие от простого эффекта). Детальная характеристика отношения человека к делу дает представление о «стоимости» достигнутой им цели, иначе говоря, «затратности» этого достижения, в том числе и в отношении материалов, оборудования, времени, прочих факторов производства. Такой ракурс оценки дает существенные основания для определения ценности работника в дальнейшей организационной деятельности, поскольку устанавливает степень его соответствия корпоративной модели поведения

(восприятия), то есть наличия у него тех самых системных компетенций, на которых базируется сама модель ведения бизнеса (способы достижения цели).

Таким образом, оценка результативности работника не будет полноценной, а главное, - эффективной с точки зрения развития системных компетенций персонала, т.е. наращивания интеллектуального капитала организации, если не будет учитывать затраченных в процессе деятельности физических и творческих сил, равно как и выраженного энтузиазма (в целом - интенсивности выполняемых функций). Прикладной характер данной концепции можно проследить, если «смоделировать» применение уже упоминавшейся системы сбалансированных показателей, как механизма оценки стратегического развития предприятия по четырем составляющим, на оценку результативности деятельности отдельного работника:

1) финансовая составляющая – измерению (констатации) 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) заключенных контрактов или предложенных проектов, масштабы эффективно освоенной и преобразованной информации (маркетинг, реклама, планирование, бухгалтерия и др.) – все, что свидетельствует о реальном вкладе сотрудника за анализируемый период в материальный итог деятельности подразделения. В свою очередь, данный итог рассматривается в контексте реализации структурно и функционально интегрированных целей всей организации;

2) клиентская составляющая – очевидно, что далеко не все подразделения, а тем более сотрудники, имеют непосредственные контакты с внешними клиентами предприятия. Но в условиях системной зависимости индивидуальных, командных и общеорганизационных целей работа по решению центральной задачи любой производственной или сервисной компании – постоянному расширению круга заказчиков (потребителей) и удовлетворению их требований – может быть адекватно оценена на всех уровнях и служебных позициях организации.

Перечень персональных (командных, групповых) критериев может включать:

- от явных показателей качества обслуживания, соблюдения сроков реализации контрактов, привлечения новых партнеров (сбыт, снабжение, маркетинг), достигнутых инноваций в потребительских свойствах продукции и услуг (дизайнеры, технологи, экономисты, производство) - до индикаторов потенциального воздействия на клиентов, например, создания и продвижения бренда компании, углубления социального партнерства, использования Интернет-технологий (информационная и PR-службы), эффективного применения системного анализа (планово-экономический отдел) и т.д. Естественно, что, подобно целям, критерии оценки работы, являющиеся командными, транслируются в индивидуальные показатели эффективности в зависимости от роли конкретного исполнителя;

3) внутренняя составляющая, характеризующая развитие организационных процессов, в индивидуальном плане определяет степень вовлеченности работника в корпоративную деятельность, что, в свою очередь, зависит от уровня его

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

самоидентификации с организацией. Эта составляющая более всего отражает развитие корпоративной культуры в персональном аспекте. Оценка по этому параметру, в сущности, означает оценку организационной лояльности, то есть принятия работником корпоративных целей, способов их достижения и методов решения проблем (взаимодействия с коллегами).

Соответственно, критерии оценки результативности здесь наиболее универсальны для широкого круга сотрудников, поскольку в любом коллективе отображают возможности слаженной и конструктивной работы в благоприятной атмосфере: доверие к менеджменту, готовность и умение сотрудничать и сопереживать, адекватное восприятие трудностей, последовательность действий, командный патриотизм, порядочность, культура общения и т.д. Введение подобных критериев в значительной мере характеризует гуманитарную природу организации, а их практическое применение дает представление о портрете личности работника;

4) составляющая обучения и развития – на персональном уровне выявляет стремление совершенствовать профессиональные знания и навыки, способность воспринимать и осваивать новое, принимать ответственность за делегированные полномочия. Оценка по этому параметру характеризует желание и умение реализовывать свою компетентность. Показатели эффективности здесь должны объединять как проявление 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.

Можно заметить, что оценка эффективности работника по последней составляющей фактически означает контроль соответствия модели его трудового поведения (способов и приемов реализации своих конкурентных преимуществ) корпоративной модели, в то время как оценка эффективности по третьей составляющей в большей степени контролирует уровень восприятия, или принятия, работником корпоративных ценностей. В целом же оценка по этим двум параметрам свидетельствует о результативном отношении сотрудника к делу, определяя затратность этого процесса и необходимость корректировки организационно-мотивационных факторов в дальнейшем.

Таким образом, предложенная модель оценки эффективности работника организации дает возможность проанализировать как собственно результат деятельности (факт выполнения задания, объем, качество продукции, услуг, деловых операций и т.п.), так и способ достижения данного результата с помощью определенной модели трудового поведения (восприятия). Тем самым корпоративный механизм оценки результативности персонала учитывает влияние внутриорганизационных факторов, отождествляемых, прежде всего, с форматом корпоративной культуры, на эффективность деятельности коллектива предприятия и отдельных сотрудников.

С точки зрения методического «наполнения» механизма оценки и необходимости обеспечения сбалансированности ее результатов, прежде всего, следует определить «весомость» отдельных критериев (и в целом их групп) как для различных категорий работников, так и отдельных исполнителей. 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 количественное нормативное (плановое) измерение. Фактическое значение показателя, получаемое по итогам определенных оценочных процедур, сравнивается с нормативным.

Получаемый (с учетом установленной ранее весомости различных критериев) синтезированный показатель может служить свидетельством эффективности специалиста в реализации поставленной задачи. В то же время разные стимулирующие работника воздействия материального и нематериального характера могут напрямую «увязываться» с выполнением тех или иных отдельных ключевых показателей эффективности. Таким путем корпоративный механизм оценки расширяет возможности управления системными мотивациями сотрудников организации.

4. Выводы.

Значение оценки результативности деятельности персонала организации концептуально значительно глубже задачи справедливого распределения материальных и социальных благ. Корпоративный механизм оценки персонала, выполняя функцию контроля выполнения командных и индивидуальных заданий, должен благоприятствовать осуществлению разносторонних мотивационных ожиданий работника, в том числе самого высокого порядка, то есть связанных с непрерывным интеллектуальным и эмоциональным совершенствованием его личности.

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, в том числе персональном.

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.

Список литературы

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
2. Нагорский Ю.А. Организационно-мотивационный механизм управления предприятием: [монография] / Ю.А. Нагорский. – Симферополь: ДИАЙПИ, 2010. – 260 с.
3. Управление персоналом на предприятии: учебник для вузов / [под ред. М.И. Бухалкова]. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 320 с.
4. Магура М. Оценочное собеседование / М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. – №21. – 2007. – С. 49-56.
5. Поздин Д.В. В бизнесе нас не интересуют личностные качества / Д.В. Поздин // Управление персоналом. – № 19. – 2010. – С.65-69.
6. Каплан Р.С., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортона. – М.: «Олимп-Бизнес». – 210 с.

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

7. Акимова Е.В. Управление человеческим капиталом промышленного предприятия посредством персональных сбалансированных систем показателей / Е.В. Акимова, О.А. Каменская // Актуальні проблеми економіки. – № 5. – 2010. – С. 37-45.
8. Добротина О. Я ценю в людях заниженную самооценку / О. Добротина // Управление персоналом. – № 13. – 2010. – С.19-21.
9. Радченко О. Влияние организационной культуры на социальную систему предприятия / О. Радченко // Вестник Московского Университета. Сер. 6. Экономика. – №1. – 2008. – С.63-70.
10. Гавриш Ю.П. Оценка нематериальных активов ЗАО «Новокраматорский машиностроительный завод» в рамках сбалансированной системы показателей / Ю.П. Гавриш // Актуальні проблеми економіки. – № 9. – 2010. – С. 106-111.
11. Командообразование: лидерство на завтра // МенеджеR по персоналу. – № 1. – 2006. – С. 4-11.

Поступила в редакцию 01.12.2010 г.

Нагорський Ю.А. Ключові аспекти оцінки результативності діяльності персоналу організації / Ю.А. Нагорський // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка та управління. – 2010. – Т. 23 (62), № 3. – С. 216-229.

Проаналізовано вплив внутрішніх організаційно-мотиваційних факторів на ефективність діяльності працівників підприємства. Запропонована концепція оцінки результативності праці в межах корпоративної моделі трудової поведінки та сприйняття забезпечує розвиток системних компетенцій співробітників в інтересах реалізації корпоративної стратегії.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративна модель трудової поведінки та сприйняття, обґрунтовані критерії оцінки.

Nagorskiy Yu. Key aspects of personnel's performance estimation / Yu. Nagorskiy // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy and management. – 2010. – Vol. 23 (62), # 3. – P. 216-229.

An influence of internal organizational and motivational factors on effectiveness of workers' activity is analyzed. For the proper estimation of workers' performance a conception is proposed to apply it within the frame of corporate model of working behaviour and perception. This conception secures the growth of employees' system competences to serve enterprise's strategic interests.

Key words: organizational culture, corporate model of working behaviour and perception, valid estimation criteria.