



УДК 159.9.072

Е.А. Родионова

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Термин «эффективность сотрудника» не часто употребляется в научной литературе, но довольно распространен в практике. Вопрос эффективности сотрудников постоянно привлекает к себе пристальное внимание руководителей, предпринимателей, собственников, экономистов, организационных консультантов. В сфере управления человеческими ресурсами это один из немногих вопросов, не зависящих от текущих рыночных условий. Кроме того, повышение эффективности сотрудников является сегодня основной целью управления человеческими ресурсами в компании. Что же понимают под этим термином, каково его содержательное наполнение?

В литературе встречается понятие «эффективность», которое рассматривается в основном с экономической точки зрения и относительно организации. Мы поставили перед собой задачу определить понятие «эффективность сотрудника», выделить психологические факторы эффективности [7].

В процессе теоретического анализа мы столкнулись с тем, что эффективность сотрудника если и рассматривается в исследованиях, то с точки зрения продуктивности, числовых показателей норм выработки и т. п. Для начала мы решили определиться с содержательным составяющим термина «эффективность». Нами выявлены теоретические и эмпирические исследования по вопросам экономической эффективности (Е. Афанасьева, L.F. Romero, K. Satish и др.), эффективности предприятия (В.А. Борисенко, П. Друкер, А.В. Кирьянов, I. Major и др.), эффективности органов управления (Д. Ямпольская, М. Зонис и др.). Понятия «эффективность предприятия», «эффективность производства» включают в себя относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение. Эффективность — это уровень

соответствия результатов какой-либо деятельности поставленным задачам (Д. Парменгер, Д. Герберт) [3, 5]. Мы видим в этом понятии не только «экономическую» составляющую, но и психологический фактор. «Эффективность достигается благодаря работе людей, поэтому при описании процессов управления эффективностью целесообразно сосредоточиться на том, как улучшить результаты индивидуальной и групповой работы посредством планирования личной эффективности и развития» [1, с. 235]. В таком случае мы выходим на понятие «эффективность сотрудника».

Следует отметить, что в анализе содержания эффективности многие авторы отводят важную роль человеческому фактору. Например, в 1970–80-х годах прикладное значение и известность получили работы У. Оучи, П. Друкера, П. Сенже, Т. Питерса, Р. Уотермена и других исследователей, где подчеркивалось, что развитие экономики непрерывно связано с активизацией роли человеческого фактора в производственном процессе: «люди — наиболее ценный ресурс фирмы», «главный источник производительности» [2].

Анализируя зарубежную и отечественную литературу, кадровые журналы и статьи начала XX века, можно отметить работы А.К. Гастева, Г. Мюнстерберга, Г. Эмерсона, А. Файоля, Г. Эмерсона и др.

Г. Эмерсон в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912) показал, что в основе системы управления персоналом, формирующей эффективную организацию труда, лежат 12 принципов, включающих в себя стратегические составляющие (согласование целей и задач компании и сотрудников), стимулирующие и координирующие (справедливое отношение к персоналу, вознаграждение за высокую производительность) [11].

Для 1920–30-х годов характерно издание в России большого количества литературы по вопросам научной организации труда. Систе-

матически выходили журналы «Время», «Организация труда», «Вопросы организации труда и управления», монографии по вопросам организации, психофизиологии, гигиены труда и т. п. Некоторые из них были переизданы в 1970-х годах. Например, работы А.К. Гастева «Как надо работать», «Трудовые установки», «Нормирование и организация труда» и др. Многие из них представляют интерес применительно к оценке эффективности сотрудников.

А.К. Гастев подходит к вопросам эффективности работников с точки зрения организации рабочего места и на этой основе выдвигает требования к работнику с целью повышения его эффективности. По мнению специалиста «социальной инженерии», отбор персонала должен соответствовать требованию социальной динамики или «квалификационного движения», т. е. перспективы карьерного роста. Это решает также проблему дисциплины: самоорганизация посредством личной заинтересованности в успехе в условиях господствующей на предприятии атмосферы сотрудничества. Большая заслуга принадлежит Гастеву в выработке правил для всякой работы и принципов собственно управленческой деятельности [4].

В отечественной науке управления в 1920-е годы популярной была так называемая «производительная трактовка» Е.Ф. Розмирович, которая высказала идею, что система управления людьми с течением времени заменяется системой управления вещами [10, с. 14].

Н.И. Майзель, В.Д. Небылицын, Б.М. Теплов в статье «Психологические вопросы отбора» указывали, что под последним понимается процесс практического выделения из данного контингента индивидов, способных в равных условиях обеспечить наибольшую эффективность выполнения конкретного круга задач. В свою очередь, термин «эффективность» ими трактуется как общая продуктивность или результативность деятельности в единицах объема произведенной работы, времени, затраченного на ее выполнение, и допущенных при этом ошибок [6].

В последнее время отмечается повышенное внимание к трудовым ресурсам как к рычагу в повышении эффективности деятельности предприятия в целом, не выделяя понятия «эффективность сотрудника».

Анализируя исследования в области организационной психологии за последние 10 лет, мы столкнулись с тем, что эффективность преимущественно рассматривается с точки зрения экономических показателей, точнее производительности, под которой многими авторами понимается показатель эффективности использования ресурсов труда (трудового фактора). В литературе отмечается, что производительность труда измеряется либо количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное, фиксированное время (час, день, месяц, год), либо количеством времени, затрачиваемым на производство единицы товарной продукции. В таком случае мы говорим об эффективности труда как характеристике использования трудовых ресурсов. Основными показателями эффективности труда служат показатели производительности труда.

Итак, говоря об эффективности сотрудника, авторы акцентируют свое внимание на производительности, на продуктивности сотрудников, на вопросах менеджмента, не уделяя должного внимания психологическим факторам, таким как удовлетворенность трудом, реализация мотивационных, ценностных, карьерных ожиданий, процессуального соответствия, профессиональной востребованности. Предполагаем, что это не весь перечень психологических факторов, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности сотрудников на производственном предприятии.

Таким образом, под эффективностью сотрудника мы понимаем комплексную взаимосвязанную систему продуктивности, измеряемую в числовых показателях прибыли, выручки, коэффициента трудового участия и пр., и удовлетворенности как психологической, мотивационной детерминанты деятельности. Условно это определение можно изобразить в следующей формуле: $Эф = Пр + Уд$, где $Эф$ – эффективность, $Пр$ – продуктивность, производительность сотрудника, выражающаяся в количественных показателях, категориях выработки и пр., $Уд$ – удовлетворенность работника. Удовлетворенность сотрудника – это комплексное понятие, включающее в себя и мотивационную удовлетворенность, и лояльность, и профессиональные установки относительно



компании и занимаемой должности, и соотношение ценностных составляющих компании и сотрудника, доверие к организации.

Зачастую термин «эффективность сотрудника» сопоставляется с термином «успешность сотрудника». Под успешностью деятельности понимается соответствие ее результатов запланированным критериям (ГОСТам или нормам) и ожиданиям потребителей (клиентов). Например, если мы говорим об успешности менеджера по продажам, то понимаем под этим тот факт, что он оправдал ожидания клиентов и выполнил план продаж, а если говорим об эффективности менеджера, то подразумеваем выполнение плана продаж и оправдание ожиданий клиента в соответствии с целями и задачами компании. Если для компании выгодно при совершении сделки минимизировать технологические этапы и приобрести нового клиента, то выполнение этих условий сотрудником обеспечит его эффективность. Другими словами, успешный сотрудник – не всегда эффективный сотрудник.

Обратимся к результатам опроса, проводимого весной 2009 года среди руководителей и сотрудников российских компаний (всего в исследовании приняли участие 69 руководителей высшего звена и 1680 сотрудников российских предприятий) [8]. Для сотрудников компаний эффективный работник – это прежде всего «знающий свое дело человек, компетентный специалист, своевременно и эффективно выполняющий производственную задачу с выгодой для предприятия». Руководители компаний дали следующее определение «эффективного сотрудника» – это «квалифицированный специалист, профессионал в своей области, способный при этом решить любую задачу производственного плана». Определения, данные руководителями и сотрудниками, не имеют значимых различий. Однако критерии эффективности были выделены разные. Специалисты отметили основными критериями эффективности «своевременность выполнения производственных операций» и «отсутствие замечаний со стороны руководства и контролирующих организаций», а также «денежное вознаграждение». Руководители выделили как основной критерий эффективности сотрудника «лучший

результат, которым удовлетворены все», а также «мотивацию и лояльность сотрудника».

Данные опроса частично подтверждаются результатами исследований, проведенных в 2008–2009 годах, когда была получена взаимосвязь эффективности и высокого уровня мотивации сотрудников, эффективности и лояльности, что позволяет поставить знак равенства между этими понятиями, т. е. эффективный сотрудник – это высоко мотивированный и лояльный сотрудник [9].

М. Армстронг, разрабатывая концепцию стратегического управления человеческими ресурсами, говорил о том, что стратегии управления эффективностью нацелены на повышение организационной эффективности, совершенствование результатов индивидуальных работников и команд, развитие умений, навыков, **компетентности, приверженности и мотивации**. «Управление эффективностью может трактоваться как стратегический и интегрированный подход к обеспечению устойчивого успеха организации за счет повышения эффективности работы сотрудников и развития их способности работать на благо организации как на индивидуальном, так и на групповом уровнях» [1, с. 201]. Армстронг указывал, что стратегия управления эффективностью предприятия нацелена на создание способов совершенствования результатов труда на организационном, групповом и индивидуальном уровнях. Каким образом? Посредством понимания процессов и управления эффективностью в рамках согласованных запланированных целей, стандартов и требований к компетентности ведущих специалистов.

В основе стратегии управления эффективностью как организации в целом, так и сотрудников лежит **согласование целей организации и интересов работника**, разработка процессов формирования общего понимания цели и подхода к управлению и развитию людей, повышающего вероятность достижения этой цели.

При анализировании результатов исследований за 2007–2010 годы, была выявлена взаимосвязь эффективности отделов, цехов, рабочих команд с индексом реализации мотивационных и культурных (ценностных) ожиданий сотрудников, работающих в этих подразделениях. Обнаружена также взаимосвязь

индекса реализации мотивационных и ценностных ожиданий с продуктивностью сотрудников ($r = 0,77$, $p < 0,001$), т. е. сотрудник, имеющий возможность в организации реализовать свои мотивационные и ценностные ожидания, более удовлетворен своей деятельностью в компании и соответственно более продуктивен. Этот вывод согласуется с мотивационно-ценностной моделью взаимодействия в организации (рис. 1).



Рис. 1. Мотивационно-ценностная модель взаимодействия предприятия и работника

В результате исследования были выдвинуты следующие условия эффективности сотрудников предприятия:

1. Ориентация на удовлетворение потребностей и ожиданий (мотивационных, ценностных) всех заинтересованных сторон организации — акционеров, руководителей, сотрудников, потребителей, поставщиков и общества в целом (здесь мы вспоминаем о миссии организации).

Мы предположили, что эффективный сотрудник — это вовлеченный работник. При этом вовлеченность возможна только при условии, что она соответствует каким-либо значимым потребностям сотрудников. В психологии менеджмента есть определение, наиболее точно иллюстрирующее данное положение: стимулирование сотрудника — это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. Это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для

достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодным другому (см. рис. 1).

Интересной для анализа критериев эффективности является модель соотношения уровня способностей и уровня мотивации сотрудника (рис. 2) [9].



Рис. 2. Модель соотношения уровня способностей и уровня мотивации сотрудника

Данная модель побуждает руководителя ориентироваться не только на профиль мотивации, но и на мотивационную активность, а значит, продумывать варианты стимулирования сотрудника.

Согласно закону Р.М. Йеркса и Дж.Д. Додсона, существуют эмпирические закономерности, связывающие мотивацию и качество деятельности (см. рис. 3). Вследствие увеличения интенсивности мотивации качество деятельности сначала увеличивается, но после прохождения точки наиболее высоких показателей успешность деятельности (оптимум мотивации, точка В) постепенно уменьшается. Уровень мотивации, при котором деятельность выполняется наиболее успешно, называется оптимумом мотивации. Установить этот оптимум очень непросто, но весьма важно для практического использования. Постоянно в практической работе компании встает вопрос о том, какое вознаграждение персонала является наиболее оптимальным, т. е. будет вызывать наибольшую

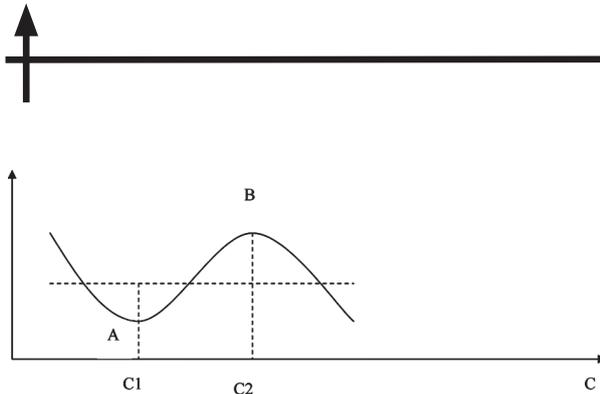


Рис. 3. Кривая стимулирования
(Р.М. Йеркс, Дж.Д. Додсон, 1908)

эффективность деятельности и наивысший уровень достижения. При этом следует учитывать, что для каждого уровня деятельности и каждого работника существует свой оптимум мотивации. Максимальной эффективности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации.

Практика показывает, что при определенном диапазоне удельного вознаграждения ($C1$, $C2$) в ответ на его повышение работник увеличивает выработку, т. е. существует прямая зависимость между ними. При значительном повышении вознаграждения наступает момент (правее $C2$), когда работник предпочитает снижение интенсивности труда дальнейшему росту заработной платы. Этот предел — уровень действительных потребностей работника. Значительное снижение удельного вознаграждения (левее $C1$) вынуждает работников увеличивать выработку ради обеспечения минимального размера заработка. Однако такое снижение ведет к существенному росту текучести кадров. Точка А — пороговый уровень, кадровый минимум заработной платы. Если работник не получает достаточно средств, чтобы в разумных пределах обеспечить себя и свою семью, он бросает работу либо отвлекается от порученного дела, чтобы искать вторую, третью работу, и в результате плохо работает везде. Поэтому следует добиться того, чтобы заработная плата давала достаточно средств для оплаты разумных жизненных потребностей работника на уровне его действительных потребностей и вместе с тем соответствовала его реальному вкладу в рост производства.

2. Ориентация на результат, точнее, на сочетание трех компонентов результативности: организационного, группового, индивидуального. Другими словами, нет результата отдельного подразделения, если он не привязан к общей цели компании, как нет результата отдельного сотрудника. Эффективный сотрудник, отделе-

ние, цех — это не те, кто успешно выполняют план, а те, кто выполняют план в соответствии с целями организации.

Компания обеспечивает работника ресурсами: информационными материальными, ценностными (идеология), процессными. Работник обеспечивает компании результат. Когда видение результата у работника и у компании совпадает, компания получает прибыль (для компании и лояльного работника — опять же для компании). Согласитесь, что результат в целом зависит от понимания результата индивидуально каждым работником. Когда есть четко прописанный процесс, результат приближен к тому, что ожидается. При этом есть понимание каждым работником ценностей, стратегий и т. п. Понимание может быть различным, особенно если компания не очень четко прописывает эти результаты, тогда и результаты могут быть очень индивидуализированными, не вписываться друг в друга.

Таким образом, если каждый представляет результат по-своему, то каждый пытается изменить картину результата другого. Это может наблюдаться как на уровне сотрудника, так и на уровне подразделения. Возникает ситуация, когда каждый работает «сам на себя». Идеальная картина — когда все выверено и друг другу подходит (сотрудник знает, что именно от него требуется, это совпадает с его пониманием и ценностными критериями). И здесь мы выходим напрямую на понимание и принятие работником стратегии, миссии компании, норм поведения, которые включаются в интегрированное понятие организационной культуры (Е.А. Родионова [8], М. Элвессон).

3. Стратегия управления эффективностью ставит задачу развития работников. Это относится как к ключевым компетенциям в организации, так и к способностям команд и отдельных сотрудников. Управление эффективностью по праву должно называться «управлением эффективностью и развитием». В данном случае мы говорим о «компетентности» сотрудника. Если не вдаваться в идеологические споры по поводу данного понятия, то компетентный сотрудник — это сотрудник, который способен действовать в соответствии с целями и задачами компании, стандартами должности и обладает личностными характеристиками, позволяющими добиваться результатов в работе (рис. 4).

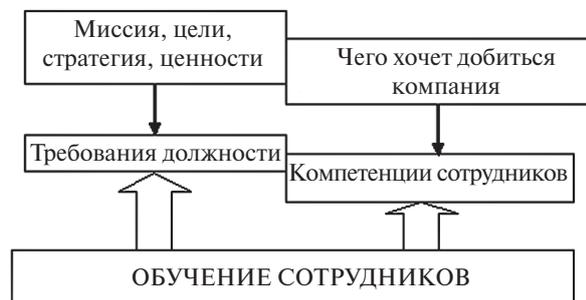


Рис. 4. Вектор развития сотрудников

4. Коммуникации. Сложно говорить об эффективности сотрудника, если в компании не налажены «вертикальная» и «горизонтальная» коммуникации, направленные на создание климата, поддерживающего постоянный диалог между менеджерами и членами их команд, что позволяет выявить ожидания и осуществлять обмен информацией по вопросам организационной миссии, ценностей и целей. Управление эффективностью вносит свой вклад в развитие организации с высоким

уровнем вовлеченности сотрудников посредством привлечения отдельных работников и команд к участию в определении своих целей и способов их достижения.

Таким образом, эффективность сотрудника – это комплексное понятие, включающее в себя не только коэффициент продуктивности, но и комплекс психологических факторов, обуславливающих личную эффективность сотрудника. Кроме того, эффективность сотрудника никак нельзя рассматривать в отрыве от самого предприятия. Можно быть успешным в своей области сотрудником, но неэффективным для данного предприятия. Могут быть сотрудники, эффективные на одном предприятии, но неэффективные на другом. Сотрудник, понимающий и принимающий цели и задачи компании, работающий в команде, где есть общая цель, соотносимая с целью компании, имеющий возможность удовлетворять собственные потребности, может быть эффективным.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Армстронг, М.** Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004.
2. **Стоу, Б.М.** Антология организационной психологии [Текст] / Б.М. Стоу. – М.: Вершина, 2005.
3. **Герберт, Д.** Организационная психология [Текст] / Д. Герберт, Л. Фон Розенштиль. – Харьков, 2006.
4. **Гастев, А.К.** Социальные установки [Текст] / А.К. Гастев // У истоков НОТ: забытые дискуссии и нереализованные идеи. – Л., 1990. – 103 с.
5. **Дафт, Р.** Менеджмент [Текст] / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
6. **Майзель, Н.И.** Сущность и условия организации эффективного психологического отбора [Текст] / Н.И. Майзель, В.Д. Небылицын, Б.М. Теплов // Психология работы с персоналом в трудах отечеств. специалистов. – Там же, 2001. – 512 с.
7. **Парменгер, Д.** Ключевые показатели эффективности [Текст] / Д. Парменгер. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
8. **Родионова, Е.А.** Организационная культура [Текст] / Е.А. Родионова // Психолог. обеспечение профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 816 с.
9. **Она же.** Мотивация и стимулирование персонала в организации [Текст] / Е.А. Родионова. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2009. – 150 с.
10. **Розмирович, Е.Ф.** Основные положения по рационализации аппарата государственного управления [Текст] / Е.Ф. Розмирович // Техника управления. – 1926. – № 7.
11. **Эмерсон, Г.** Двенадцать принципов производительности [Текст] / Г. Эмерсон. – М.: Инфра-М, 1997.