

## КОНЦЕПЦИЯ СТИМУЛИРУЮЩЕЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

**Постановка проблемы в общем виде.** Мотивация трудовой деятельности человека является решающим фактором результативности его труда. Следовательно, эффективность деятельности работника следует рассматривать и оценивать в рамках функционирования организационно- мотивационного механизма управления. Однако эти вопросы в условиях рыночных отношений недостаточно отработаны, что свидетельствует о необходимости осуществления исследований в этом направлении.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Отечественные и зарубежные ученые единодушны в том, что роль механизма стимулирующей оценки значительно выше, чем традиционное «определение степени эффективности труда» работников [1, с.578] с последующим «справедливым распределением материальных благ» [2, с.83]. При этом считают весьма актуальным формирование в организациях системы развития персонала, предусматривающей освоение работниками внутреннего, индивидуально-психологического, и внешнего, общественного потенциала возможностей, где ведущую роль играет обучение [3, с.66], невозможно достижение сколько-нибудь эффективного результата. Оценка творческих способностей, потенциальных возможностей и индивидуальных качеств работников обретает смысл только сквозь призму достигнутого (осязаемого и измеримого) результата, который есть лучшее свидетельство «реальной эффективности человека» [4, с.154]. Именно такой подход рассматривается как основополагающий в данном исследовании.

**Цель исследования.** Данная статья посвящена выработке концепции стимулирующей оценки персонала организации с учетом разнообразных факторов внутреннего и внешнего характеров.

**Изложение основного материала.** Система стимулирования персонала действует с момента рождения организации. Различные организационные гарантии и возможности, а также конкретные вознаграждения (материальные и нематериальные) в качестве стимулирующих воздействий на свою мотивацию работник предвкушает и получает не только по результатам труда, но также до и в ходе выполнения своих обязанностей.

Очевидно, что любой из стимулов можно «включить» только на основании оценивания сотрудника, его качеств и достижений. То же касается оценки персонала в целом – она обосновывает комплекс стимулирующих факторов общего характера, например, социальные льготы, корпоративные привилегии. В принципе, оценка персонала начинается на этапе планирования трудовых ресурсов и разработки программы их развития [1, с. 567], когда «прогнозируются» потребности работников в ходе предстоящей деятельности по реализации целей предприятия и «прикидываются» возможности их удовлетворения.

Оценка персонала изначально становится связующим звеном между мотивационными устремлениями работника, трансформирующимися в его трудовую активность и конечными результатами деятельности (рис. 1). Последнее, в свою очередь, определяется доминирующим типом и уровнем развития организационной культуры. По внутренней замкнутой цепочке (см. рис.1) осуществляется функционирование организационно-мотивационного механизма управления. Исходными параметрами для его работы являются интересы работников и цели организации, которые призван соблюдать менеджмент путем регулирования их трудовой активности. Таким регулятором выступает система оценки.

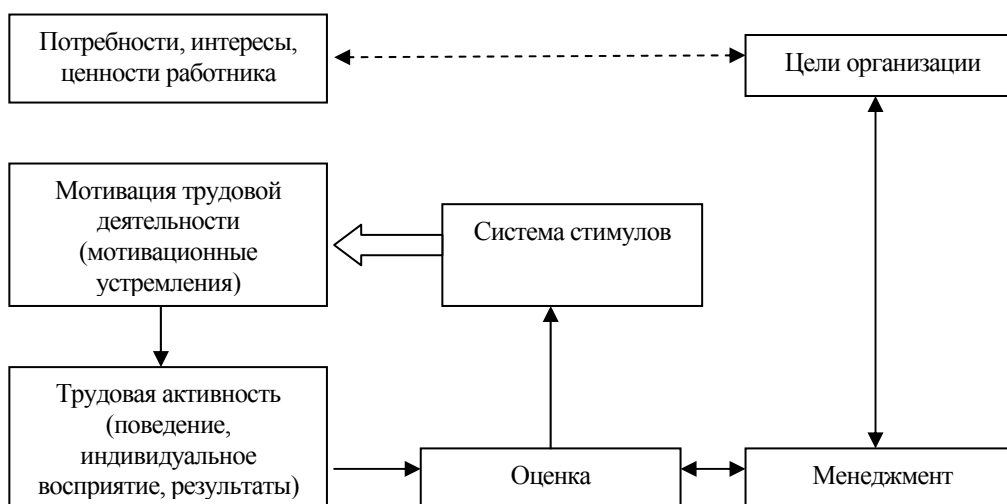


Рис. 1. Место оценки персонала в механизме согласования целей организации с интересами работников

Менеджмент организации оценивает трудовую активность работника во всех ее проявлениях:

- 1) поведенческом – зависит от профессиональных и личностных качеств специалиста и свидетельствует о его компетентности;
- 2) индивидуального восприятия – обусловлено внутренней системой ценностей человека и говорит об его эмоциональном отношении к организации и своей деятельности в ней;

3) результативном – характеризует способность реализовывать свои качества и воззрения (ценностные ориентиры) в интересах организации и добиваться поставленных целей.

Такая всесторонняя оценка трудовой активности должна позволить регулировать различные стимулы деятельности, влияющие на всевозможные мотивационные устремления работников. Под оценкой индивидуальным восприятием работника подразумевается, например, выявление степени удовлетворенности сотрудника своей работой в организации, ее условиями, коллективом (командой) и атмосферой в нем и т.п., что также возможно регулировать в ходе работы.

Обязательный в любой организации процесс контроля сопровождает работника в ходе всей его деятельности и призван отслеживать и вносить коррективы в его трудовое поведение (выполнение им функциональных обязанностей) с целью получения необходимых конечных результатов. Классики теории менеджмента выделяют три вида контроля: предварительный (анализ деловых и профессиональных навыков и знаний персонала), текущий (контроль хода проведения работ) и заключительный (сравнение полученных результатов с требуемыми) [1, с. 393-396]. В таком контексте контроль в сущности подразумевает оценку, что говорит об их функциональной если не идентичности, то схожести. Более того, уместно предположить, что контроль будет функцией оценки, если оценку рассматривать как систему управления трудовой активностью персонала.

Предварительный контроль есть не что иное, как оценка компетентности специалистов, привлекаемых предприятием. Она стартует на этапе планирования трудовых ресурсов, но практически не имеет завершения, разве что с прекращением существования организации. Текущий контроль персонала также предполагает оценку различных качеств работников, проявляющихся в ходе деятельности (а точнее, в ее содержании) и влияющих на выполнение задачи. Что же касается заключительного контроля, то очевидно его соответствие оценке результатов трудовой деятельности персонала. Этот вид контроля-оценки не может оперативно реагировать на проблемы, сопровождающие ход деятельности, и способен учесть мотивационные ожидания работников только в будущем аналогичном трудовом цикле. Поэтому целесообразно ввести понятие активного контроля (объединяющего предварительный и текущий), отождествив его с оценками компетентности персонала и содержания трудовой деятельности, которые предназначены для управления текущим трудовым процессом путем корректировки выполнения задания. Производится корректировка за счет регулирования тех или иных стимулирующих факторов, воздействующих на «проблемную» мотивацию работника. Активный контроль-оценка непрерывно «подстегивает» мотивацию человека по ходу его работы через систему стимулов, которая преобразует контрольную функцию оценки в регулирующую.

Итак, целью обозначенных видов оценки являются сопровождение, анализ и регулировка трудовой активности персонала по ходу трудового процесса путем воздействия на его мотивацию. Целью же оценки результатов является прежде всего подведение итогов трудового процесса (степени и качества выполнения задания, индивидуального или группового) и установление адекватного этим итогам вознаграждения сотрудникам, а также, на основании анализа результатов, внесение рациональных корректив в систему стимулирования организации для обеспечения успешности будущих трудовых процессов. Очевидно, что оценка и система стимулирования являются во всех случаях ключевыми звеньями организационно-мотивационного механизма управления персоналом (рис.1), в совокупности осуществляя контрольно-регулирующую функцию.

В новых экономических условиях процесс оценки (и возможная процедура аттестации в его рамках) значительно расширяет свои границы, а механизм оценки - свой инструментарий для повышения экономической эффективности персонала. Этот механизм включается с момента регистрации предприятия, формирования его штатов и функционирует на всех этапах его жизнедеятельности. Все ключевые этапы, а именно: моделирование «штатного расписания»; набор, обучение и расстановка кадров в пределах организационных структур; организация (регламентация) рабочего процесса; подведение итогов выполнения командных и индивидуальных заданий - объединены протеканием непрерывного процесса оценки и осуществлением функции оценки (оценивания) тех или иных параметров, характеризующих состояние и деятельность работников. С точки зрения процесса, оценка представляет собой совокупность последовательных действий по контролю и регулированию трудовой активности работников, направленная на достижение требуемого организации результата за счет повышения их компетентности. К примеру, на этапе создания организационных структур (с их кадровым наполнением) необходимо представлять, а по сути, оценивать определяющие мотивы поведения сотрудников в рамках этих структур. Это значит предвидеть их базовые потребности, интересы и ценности, которые могла бы удовлетворить и обеспечить организацию соответствующими стимулами, предлагая человеку рабочее место. По такому же принципу механизмом оценки согласовываются мотивация персонала и система стимулирования на всех последующих этапах вплоть до конечной оценки результативности работы. Внедрение на предприятиях организационно-мотивационного механизма управления должно служить всестороннему развитию работников за счет раскрытия их внутреннего потенциала с целью формирования на этой основе конкурентоспособности всего персонала, а значит, и самого предприятия.

Представляется неперспективным оценивать результаты деятельности работника в отрыве от исследования индивидуального содержания трудового процесса, который привел к этим результатам, так же как и без анализа качеств сотрудников, обеспечивших им конкурентные преимущества в конкретной сфере деятельности. Отсутствие любой из этих составляющих в структуре оценки сделает её неполноценной, а главное - неэффективной с точки зрения дальнейшего развития персонала.

Практически для менеджмента предприятия это выражается в необходимости создания для каждого сотрудника оптимальных условий и режима труда, а в более широком смысле – формирования в коллективе

культурной среды, основанной на признанных корпоративных ценностях. Это будет иметь огромный стимулирующий эффект на осознанные «готовность и желание людей делать больше необходимого минимума, что отличает выдающиеся организации от обычных» [4, с. 165].

Итак, действенность организационно-мотивационного механизма управления (ОММУ) базируется на оценке персонала во всех ее проявлениях (как функции, процесса и результата). Сама же оценка не будет эффективной, если в своем подходе (методе) не предусматривает активизации того или иного стимула трудовой деятельности работника. Оценка в структуре ОММУ прежде всего нацелена на развитие персонала, что подразумевает совершенствование индивидуальных трудовых способностей и личностных качеств работников. Реализация данной концепции, очевидно, должна подчиняться некоторому сценарию, логической обусловленности стимулирующих факторов, например, повышению компетентности работников, чему благоприятствует непрерывное стремление к обучению. Если перефразировать выдающегося американского просветителя 18-го века Бенджамина Франклина современным экономическим языком, наиболее прибыльные инвестиции - это инвестиции в знания [5, с.776].

Сегодня требования к профессиональной (и не только) квалификации работников диктуются рынком с его постоянно меняющимися информационно-технологической средой и правилами игры. Образовательный и квалификационный уровень в выбранной сфере деятельности в совокупности с принципиально важными личностными качествами (коммуникабельностью, целеустремленностью и др.) составляют рыночную стоимость специалиста и определяют его индивидуальную конкурентоспособность на рынке труда. Персональные характеристики работника, формирующие его индивидуальную конкурентоспособность, назовем его конкурентными преимуществами. Понятие конкурентного преимущества, или конкурентного отличия, трактуется в классической литературе, как высокая компетентность в какой-либо области деятельности [4, с.686], относится это к организации или к отдельному работнику. В то же время в обиходе под компетентностью подразумевают, как правило, обобщенную положительную характеристику специалиста, определяемую некоторым набором его предпочтительных (в конкретной рабочей среде или ситуации) качеств. Например, компетентность руководителя тогда представляется полной, когда профессиональные, интеллектуальные и так называемые «человеческие» (моральные, душевные и т.п.) качества и черты благополучно дополняют, а не мешают друг другу. Каждое из свойств человека, характеризующее его как специалиста или как личность, может стать его преимуществом на рабочем месте.

Поэтому целесообразно рассматривать компетентность как благоприятное (оптимальное) сочетание конкурентных преимуществ специалиста, определяющее его способность квалифицированно осуществлять деятельность в избранной области и (или) успешно выполнять функциональные обязанности в конкретной организации в соответствии с ее целями. Отдельные конкурентные преимущества, в совокупности формирующие компетентность работника, уместно называть его компетенциями.

Предприятия и организации, для которых конкурентоспособность выпускаемой продукции (оказываемых услуг) - важнейший показатель их экономической эффективности и финансовой устойчивости на рынке, должны осознавать приоритетность повышения компетентности своих сотрудников для достижения рыночных преимуществ. Сильная стратегия, грамотная организация производства и ведения бизнеса, технологические ноу-хау как решающие аргументы в конкурентной борьбе являются прерогативой компетентных людей. Конструктивное сочетание компетенций специалистов всех уровней и разных профилей определяет конкурентные преимущества персонала отдельно взятой организации.

Когда менеджмент предприятия в рамках организационно-мотивационного механизма управления практикует оценку конкурентных преимуществ сотрудников, то, благодаря стимулирующей роли оценки, он способствует росту их компетентности. Представим детально, из каких же конкурентных преимуществ формируется компетентность работника, определяющая его рыночную стоимость (рис.2).

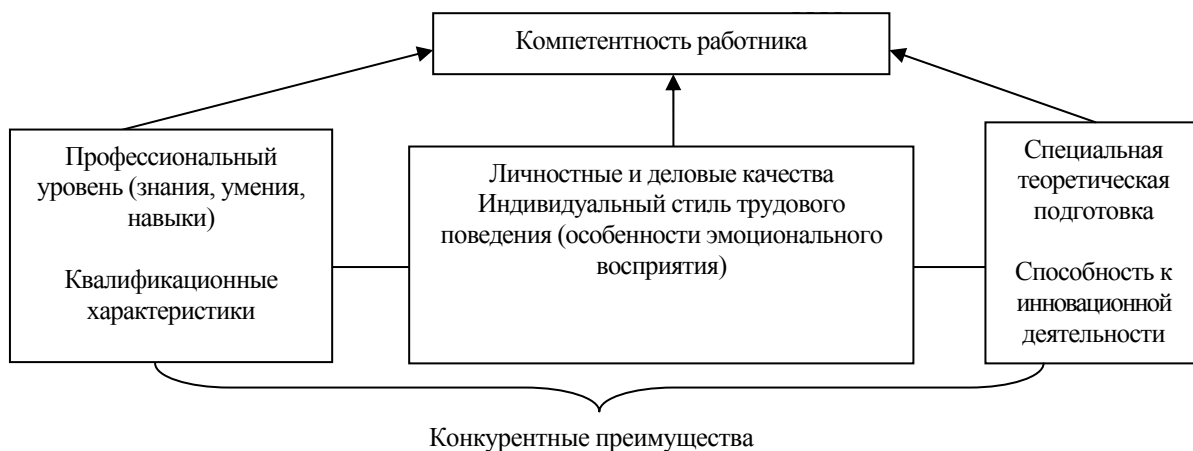


Рис. 2. Формирование компетентности работника на базе его конкурентных преимуществ

Говорить о компетентности человека в определенной сфере деятельности можно лишь при каком-то оптимальном сочетании ценных характеристик из всех трех указанных блоков конкурентных преимуществ, назовем их профессиональным, личностным и творческим. Естественно, для каждого человека этот «коктейль» свой, с

преобладанием тех или иных данных. И все же очевидно, что каким бы ни был теоретический «багаж» у специалиста, он останется лежать «мертвым грузом», если не будет реализован посредством определенной модели поведения, сформированной деловыми и личностными качествами: умением аргументировать свою позицию, находить союзников среди коллег и руководства, настойчивостью в осуществлении поставленной задачи, ответственностью за свои действия и т.д.. Так же и высокое профессиональное мастерство, не «обогащаемое» ежедневно новым знанием, без чего невозможна творческая самореализация человека как специалиста, рискует утратить свою конкурентную привлекательность. Немаловажна и приверженность корпоративному духу, что требует развития эмоциональной мотивации работников (подъема, энтузиазма).

Поэтому и профессиональные, и творческие, и индивидуально-психологические особенности работника одинаково ценны и должны оцениваться (а соответственно, и стимулироваться) в комплексе. Задачей механизма стимулирующей оценки есть раскрытие, использование и совершенствование потенциально сильных сторон работника до уровня, отвечающего необходимости постоянного развития конкурентоспособности организации. Высокая компетентность отдельных работников, группы сотрудников и даже всего персонала еще не гарантируют конкурентного преимущества организации (влияют и другие факторы), но верность принципу индивидуальной оценки с обязательным анализом психологических особенностей специалиста (портрета личности) значительно повышает эффективность менеджмента персонала. В наибольшей степени такой подход выражен в динамичных областях бизнеса, когда не человека подбирают, исходя из требований должности, а направление деятельности и функциональные обязанности формируют под конкретного человека, учитывая его особенности [6, с. 73].

Одна из наиболее распространенных в мире методик, позволяющих практически безошибочно определить (прогнозировать) роль личности работника на предприятии на основании прогнозного анализа личности, получила название системы Томаса [7, с.76]. Идейно она базируется на выделении 4-х психологических типов поведения людей, а технически – на анкетировании сотрудников с тщательно подобранной системой ключевых слов, соответствующих тем или иным свойствам человека. Так называемый прогнозный анализ личности (ПАЛ) не просто констатирует качественные аспекты личностного поведения работника, но также предлагает те зоны и ниши персональной деятельности, где эти аспекты могут проявиться с лучшей стороны. Эффект становится еще сильнее, если в данной методике применяется специальный инструмент в виде профильного анализа должности (ПАД). Тогда сравнение ПАЛ с ПАД (т.е. с образом идеального сотрудника) дает вывод о соответствии поведенческих характеристик человека требованиям должности. Это по сути дает оценку конкурентных преимуществ работника на основании сравнения нормативных параметров должности и результативных - реальных проявлений его деловых и личностных качеств.

Современная концепция профессионального клиринга, используемая в ЗАО «Новокраматорский машиностроительный завод» [8, с.5], в конечном итоге призвана устанавливать оптимальное соотношение работников и рабочих мест, людей и профессий. Прежде всего она предусматривает сопровождение каждого сотрудника организации психологическим паспортом, что позволяет знать его особенности и стремления. В то же время каждое рабочее место (должность) обеспечивается профессиограммой, которая, с одной стороны, предъявляет свои требования к занимающему это место человеку, а с другой – раскрывает свои (т.е. администрации предприятия) возможности для работника при занятии данной должности. Ясно, что эти возможности есть не что иное, как разнообразные стимулирующие факторы, которые должны благоприятствовать индивидуальным мотивационным устремлениям работников. Таким образом, сопоставление психологического паспорта сотрудника с профессиограммой должности способствует оптимальному отбору кандидатов на конкретное место. Примечательно, что этот подход аналогичен механизму оценки в системе Томаса, где профильный анализ личности сравнивается с профильным анализом должности для установления точного соответствия характера человека требованиям рабочего места. Данная параллель подчеркивает многообразие методов оценки персонала, верных принципу всестороннего изучения личности работника с целью определения и развития его компетенций в требуемой сфере деятельности.

**Выводы.** Оценка конкурентных преимуществ разного свойства: профессиональных, интеллектуальных, творческих и индивидуально-психологических – имеет равную ценность в организационно-мотивационном механизме управления. Рост компетентности специалиста происходит за счет стимулирования механизмом оценки внутренних побуждений человека к интеллектуальному и эмоциональному развитию, а в практическом плане – его способностей к непрерывному обучению и самосовершенствованию, что в конечном итоге обеспечивает индивидуальный результативный труд и эффективность деятельности коллектива в целом. Именно в этом направлении будет продолжено данное исследование.

### Литература

1. Мескон М., Альберт А., Хедуори Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 1995.-702с.
2. Менеджмент персонала: Учебное пособие (Л.В. Балабанова, С.И. Коломьцева, Л.А. Полоская и др.).- Донецк, «Донбасс».-1996.-132с.
3. Колпаков В. Управление развитием персонала: теория и практика // Персонал.- 2004.-№11.-С.64-69.
4. Питер Ф. Друкер Практика менеджмента.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.-398с.
5. Новый иллюстрированный энциклопедический словарь / Ред. Кол.: В.И. Бородулин, А.П. Горнин и др.- М.: Большая российская энциклопедия, 1999.-912с.
6. Богословский А. Персонал без оценки – деньги на ветер // Персонал.- 2000.-№2.-С.73-76.
7. Захарова Е. Система Томаса // Персонал.- 2002.-№10.-С.76-81.

8. Панков В., Тупик И. Внутрифирменная система сертификации персонала // Менеджер по персоналу.- 2006.-№2.- С.4-13.