

Оценка труда и бизнеса

Важную роль в результативности функционирования организации играет искусство управления. На мировом уровне признано, что сегодня наибольших успехов добилась японская система управления. Большинство американских менеджеров из результативно развивающихся компаний работают по этой системе, но, располагая мощным инструментарием и имея различные точки зрения на управление, это “преклонение” чрезмерно ограничивает их инициативу.

В России система управления, использующая финансовые, материальные и стимулирующие факторы применяется в основном на фирмах, ориентированных на мировой рынок. Основой такой системы управления является оценка трудовой деятельности работника, учитывающая факторы, способные побуждать работника к требуемым действиям или усиливать их.

В основе этих факторов лежит **теория удовлетворенности работой**. Деятельность работника может быть ниже и выше “технической нормы” (нормы времени). В соответствии с этим рассчитывается фактическая заработная плата.

При определении результативности деятельности работника следует различать факторы, характеризующие его физиологические и познавательные способности.

К физиологическим факторам относятся: удовлетворенность работой, особенность личности, установки, ценности, характер работы, интерес к работе, потребность в работе, ожидаемая отдача от работника и ожидаемое вознаграждение в зависимости от результативности.

К познавательным факторам относятся: индивидуальные возможности работника, проявляемые через его знания и компетенцию, квалификация, интеллект, возраст, здоровье, образование, выносливость, настойчивость, энергия, моторные и психомоторные свойства.

Нельзя забывать и те производственные факторы, которые оказывают влияние на результативность труда работника, но не зависят от него. К этим факторам можно отнести качество используемых инструментов, материалов, сырья, условия труда, взаимоотношение с коллегами, поведение руководителя, политику администрации, установленные правила, уровень получаемой информации, некоторые виды оплаты труда и т.п..

Относительные значения всех перечисленных факторов перемножаются, определяя фактическую результативность работы. Например, весьма способный работник (1,0) в весьма благоприятной системе (1,0) с недостаточной готовностью трудится (0,1) будет работать ниже желательного или приемлемого уровня.

Можно привести другой сценарий. Работник с отличными способностями, в рамках благоприятной системы и с высокой мотивацией, но с нечетко сформулированными руководителем целями будет выполнять работу неудовлетворительно.

Перечень факторов оценки результативности работы выбираются, ранжируются и рассчитываются самой организацией. При этом важно знать количественные величины вознаграждений финансового характера, престижного и содержательного труда.

Если результаты процесса оценки представляют собой отражение “потребностей более высокого порядка” (например, признание, достижение, сама работа, самоконтроль, обратная связь, некоторые виды финансового вознаграждения), тогда и уровень результативности будет оптимальным. Теоретически это означает, что уровень технической нормы (нормы времени) превышает 100% уровень.

В мировой практике наиболее распространенными инструментами для расчетов результативности используются теория ожидания, теория подкрепления, регулирование поведения и обогащения труда.

Теория ожидания включает три главные переменные: ожидание, инструментальность и важность.

Ожидание означает связь действия с результатами (действие - результаты). Такое ожидание обозначается термином “усилие \square ” исполнение ($I \square U_c$).

Валентность – это сила предпочтения работника в отношении данного результата. Валентность изменяется от -1.0 (весьма нежелательна) до $+1.0$ (весьма желательно).

Инструментальность или ожидание связи “продукция \square результаты” предполагает взаимосвязь или корреляция между двумя следствиями. Инструментальность варьирует от -1.0 (отрицательная связь) до 0.0 (отсутствие корреляции) и $+1.0$ (сильная положительная связь). Это означает: $U_c \square P$ или ожидание “исполнение \square результат” (инструментальность). Например, сумму ожиданий можно представить следующим образом:

$$C = \Sigma(I \cdot V_1), \text{ или } C = (I \square U_c) (U_c \square P);$$

где C - прогнозируемый стимул к работе.

Рассмотрим числовой пример:

$$0,2 \cdot (0,75) (1,0) = 0,15$$

где $0,2$ - ожидание со стороны работника;

$0,75$ - мастер намекнул на повышение по работе, но не сказал, что это решённый вопрос. Следовательно, усилие работника будет оценено лишь на $0,15$, а максимально возможное значение итога могло составить $1,0$.

Диагностические модели, применяемые в теории ожидания, не претендуют на получение точных цифр, которые могут характеризовать оценку стимулирования отдельных работников. Значение этих моделей состоит в том, что менеджер может воспользоваться диагностическим инструментом в отдельных ситуациях, когда стимулирующий фактор является решающим в обеспечении результативной работы.

Теория подкрепления основана на принципе стимулирования и распределения прибыли, связанной с ростом производительности. В настоящее время имеют широкое

практическое применение системы типа Скэнлона, Раккера, “Импрошейр”. Все эти системы базируются на принципах и теории мотивации. При внедрении системы подкрепления в научное планирование предполагается, что имеются достаточные знания, опыт и благожелательный микроклимат.

Наиболее важным при разработке системы стимулирования является ее ориентация на результативность. В основных **моделях результативности** на уровне отдельного работника следует исходить из того, что помимо основных факторов следует учитывать систему целей, задач, операций, обучения и стандартов, а так же процесс планирования, руководства, организации контроля и адаптации. В случае если в проектирование таких систем закладываются технически обоснованные нормы работ, то уровень результативности следует ожидать выше 100%.

Система поощрения (система распределения прибыли) проектируется с учётом снижения удельных затрат путём стимулирования высокой результативности труда без повышения постоянных расходов, связанных с увеличением трудозатрат. С помощью таких систем стимулируется более напряжённый и умелый труд. В целом существует тенденция перехода от систем индивидуального финансового стимулирования к системам коллективного распределения прибыли.

При управлении персоналом за основу принимаются главные предпосылки:

1. Поведение работника может иметь положительные, отрицательные или нейтральные последствия.
2. Поведение следует рассматривать как функцию его последствий.
3. Поведение характеризует следствие каких либо причин в прошлом.

Поведение – это функция его последствий. Регулирование поведения означает ясность в постановке целей и поступков работников в соответствии с целями организации. Постановка целей, теория подкрепления, теория ожидания, теория перемен - основа регулирования поведения работника в организации.

Теория обогащения труда предполагает перепроектирование работы или задания таким образом, чтобы работники выше оценивали качество своей трудовой жизни, их стимулирование к работе было сильнее, а фактическая результативность (экономичность, качество, нововведение) – выше. Здесь подразумеваются оперативные подходы и методы: перемены труда, проектирование социотехнических систем, расширение обязанностей, учет эргономических факторов, обогащение труда, изменение содержания операций.

Перемена труда позволяет поменять функции труда как вертикальной, так и горизонтальной нагрузки работника. В долгосрочном плане этот фактор позволяет улучшить состояние коммуникации, координации и возможность ограниченной структуры. Теорию обогащения труда можно охарактеризовать следующими факторами: ответственность, достижение, контроль над ресурсами, обратная связь, профессиональный рост, условия труда.

В настоящее время наибольшее внимание специалистов привлекают динамические модели (модели ожидания), в основе которых заложены системы стимулирования и распределения прибыли на основе количественной оценки взаимосвязи факторов. Использование этих систем на практике предполагают наличие действенного

планирования, знания и опыта в области оценки труда и благожелательного климата. С помощью систем поощрения и распределения прибыли возможно осуществлять стимулирование наиболее напряженного и умелого труда.

В заключении следует сказать, что оптимальная оценка труда в виде заработной платы, материальных и стимулирующих факторов является следствием огромной работы всего управленческого коллектива фирмы. В основе этой работы лежит тенденция перехода от систем индустриального (финансового стимулирования) к системам коллективного распределения прибыли с учетом группы факторов, включающих индивидуальные способности, отношение и проявленное усилие к труду.

Список литературы:

- 1.Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 2003.
- 2.Холлинг Х., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности // Иностранная психология. Т. 3 № 5. 2005.