

Мечта об идеальном сотруднике: условия формирования эффективного сотрудника в организации

Мечта каждого руководителя – сотрудники, работающие эффективно и успешно. Что это значит? Успешный и эффективный – это одно и то же? И как сделать, чтобы сотрудники стали успешными и эффективными? И возможно ли это? Эти вопросы не раз задавались на консультациях и тренингах руководителями компаний. Я уверена на 100%, и эта уверенность подтверждается результатами работы: эффективный сотрудник – это не «данный свыше», находка, пришедшая в организацию. Эффективность сотрудников формируется внутри организации.

Для начала разберемся с понятиями «эффективность» и «успешность». В литературе встречается довольно много определений «эффективности предприятия», под которым понимается 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. А что же такое «эффективный сотрудник»?

Обратимся к результатам опроса, проводимого нами весной 2009 года с руководителями и сотрудниками российских компаний (всего в исследовании приняли участие 69 руководителей и 680 сотрудников различных компаний в России). Для сотрудников компаний **эффективный работник** – это, прежде всего «знающий свое дело человек, компетентный специалист, своевременно и эффективно выполняющий производственную задачу 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». Как видно, определения, данные руководством и сотрудниками, не сильно отличаются друг от друга. 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 «мотивация и лояльность сотрудника».

Зачастую эффективность сопоставляется с понятием «успешность». Под успешностью деятельности понимается соответствие ее результатов запланированным критериям (гостам или нормам) и ожиданиям потребителей (клиентов). Например, когда мы говорим об успешности менеджера по продажам, мы понимаем под этим тот факт, что он оправдал ожидания клиентов и выполнил план продаж. Когда говорим о его эффективности, подразумеваем выполнение плана продаж и опр

ожиданий клиента в соответствии с целями и задачами компании. Если для компании выгодно при совершении сделки минимально минимизировать технологические этапы при совершении сделки и приобрести нового клиента, то выполнение этих условий сотрудником обеспечит его эффективность. Другими словами, успешный - не всегда эффективный.

Исследование, проведенное консультационной фирмой McKinsey, определило, что 85% количественных параметров, влияющих на эффективность функционирования мировых компаний, являются внутренними и находятся под контролем руководства. Одним из значимых внутренних факторов является фактор персонала, а точнее его мотивация, обучение и компетентность.

Эти данные подтверждаются результатами исследований, проведенные в 2008-2009 гг., в процессе которых 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». Понятно, что не всегда это так, бывает и наоборот – сотрудник работает эффективно, но высокой лояльностью не отличается. Встречается, но не часто. А вот с мотивацией обратного варианта не существует вообще.

Еще в свое время Майкл 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» (М. Армстронг).

М. Армстронг указывал, что стратегия управления эффективностью 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.

Если мы хотим добиться эффективности от сотрудника, надо учитывать следующие **условия**:

1. **Ориентация на результат**, точнее на сочетание трех компонентов результативности: организационный, групповой, индивидуальный компоненты результативности. Другими словами, нет результата отдельного подразделения, если он не привязан к общей цели компании, как нет результата отдельного сотрудника. Часто на практике приходится видеть следующую картину: выделяется одно-два ведущих подразделения организации, которые «соревнуются» за **Результат**, зачастую не привязанный к результату компании в целом, при этом в запале соревнования начинают «играть друг против друга». То же самое на уровне отдельного сотрудника. Я не против «здорового соревновательного духа», но не «друг против друга», а вместе. Эффективный сотрудник, отделение, цех – это не те, кто успешно выполняют план, а те, кто выполняют план в соответствии с целями организации.

Например, сотрудник готов вкладывать свое время и силы в деятельность на благо родного предприятия, но куда эти силы направить? Что значимо для организации? Понятно, что при этом он преследует свои прагматические цели, ориентирован на удовлетворение своих потребностей: быть лучшим, нужным, получить определенную статусность, удовлетворить потребность во власти, руководстве, самостоятельности и пр. Но именно потребность быть нужным, потребность в результате и ориентирует человека на то, чтоб его усилия «не пропали даром». Разберемся по порядку. Компания дает работнику ресурсы: информационные материальные, ценностные (идеология), процессные. Работник - 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 – то и 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 вписываются друг в друга. Таким образом, если каждый представляет картинку по своему, то каждый пытается изменить картинку 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). А если все это в команде, то результат, а значит, эффективность, повышаются (рис. 1).

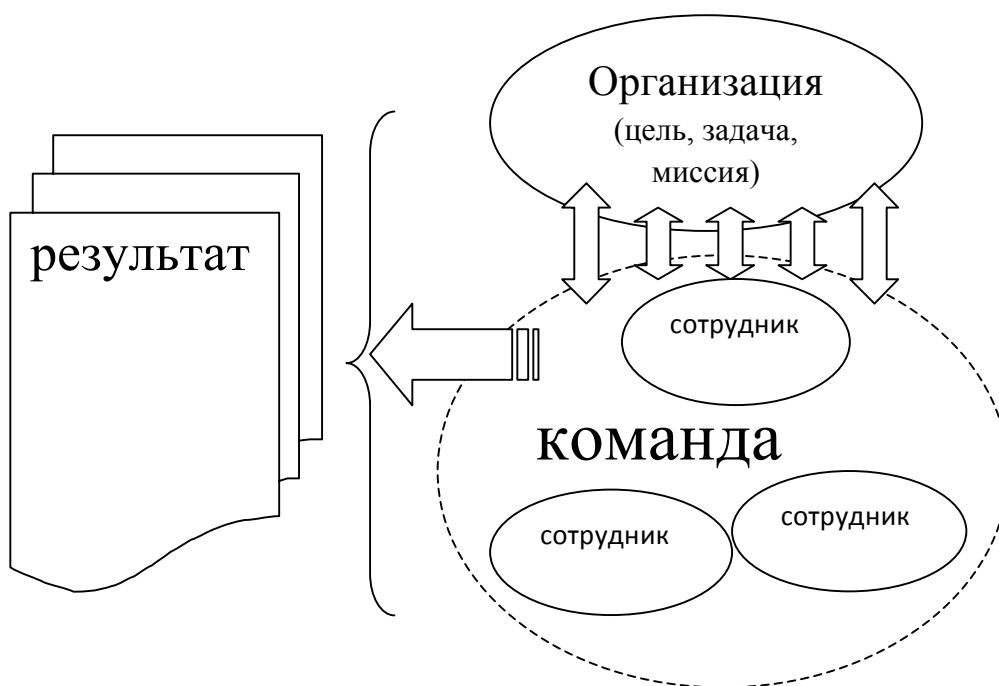


Рис. 1. Компоненты эффективности.

2. Стратегия управления эффективностью ставит задачу **развития работников**. Это относится как к ключевым компетенциям в организации, так и к способностям команд и отдельных членов. Управление эффективностью по праву должно называться «управление эффективностью и развитием».

Практика показывает, что улучшение результатов работы невозможно при отсутствии эффективных процессов непрерывного развития. Это не обязательно дорогостоящие программы повышения квалификации, MBA и пр. Вариантов так называемого «бюджетного» развития и обучения персонала в компании много, но это тема другого разговора.

Наша цель – компетентный сотрудник. Что значит, компетентный сотрудник? Если не вдаваться в идеологические споры по поводу данного понятия, то это сотрудник, который способен действовать в соответствии с целями и задачами компании, стандартами должности и обладающий такими личностными характеристиками, который позволяют добиваться результатов в работе. Другими словами, компетентный сотрудник, это сотрудник, соответствующий требованиям должности и обладающий определенными знаниями, умениями, физическими данными и психологическими особенностями, позволяющими успешно выполнять работу. Все это обеспечит нам именно успешность и эффективность сотрудника (рис.2).

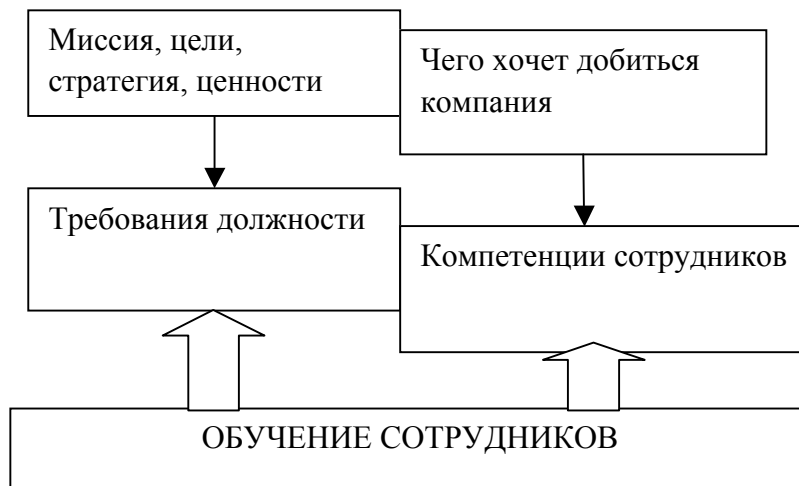


Рис. 2. Вектор развития сотрудников

3. Ориентация на удовлетворение потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон организации - акционеров, руководителей, сотрудников, потребителей, поставщиков и общества в целом (здесь мы вспоминаем о миссии организации). Для чего человек живет? Чтобы удовлетворить свои физиологические потребности? Наверное, есть какая-то цель. Так и с организацией. Зачем она? Понятно, чтобы получить прибыль. И все? А если говорить о сотрудниках, в частности, то к ним следует относиться как к партнерам, интересы которых уважаются, они должны иметь право высказывать свое мнение по касающимся их вопросам, их рекомендации должны быть востребованы, а мнения цениться. Управление эффективностью должно уважать интересы отдельных работников и команд наряду с интересами организации, признавая при этом, что они могут не совпадать.

Эффективный сотрудник – это вовлеченный работник. А как этого достичь? Вовлеченность только тогда возможна, если соответствует каким-либо значимым потребностям сотрудников. Возможно, это звучит резко, но человек только тогда успешно будет что-либо делать, если этот процесс позволяет удовлетворить **его** значимые потребности, т.е. фактическая деятельность любого человека направлена на удовлетворение только собственных потребностей. А нам надо, чтобы сотрудник работал в соответствии с потребностями предприятия. Какой выход? Совершенно верно: согласовывать потребности! Ориентироваться на мотивацию сотрудников, разрабатывать соответствующую систему стимулирования, включающую в себя варианты удовлетворения значимых потребностей работника. Это очень просто.

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.

Интересной для анализа критериев эффективности является «модель соотношения уровня способностей и уровня мотивации сотрудника» (рис. 3.).

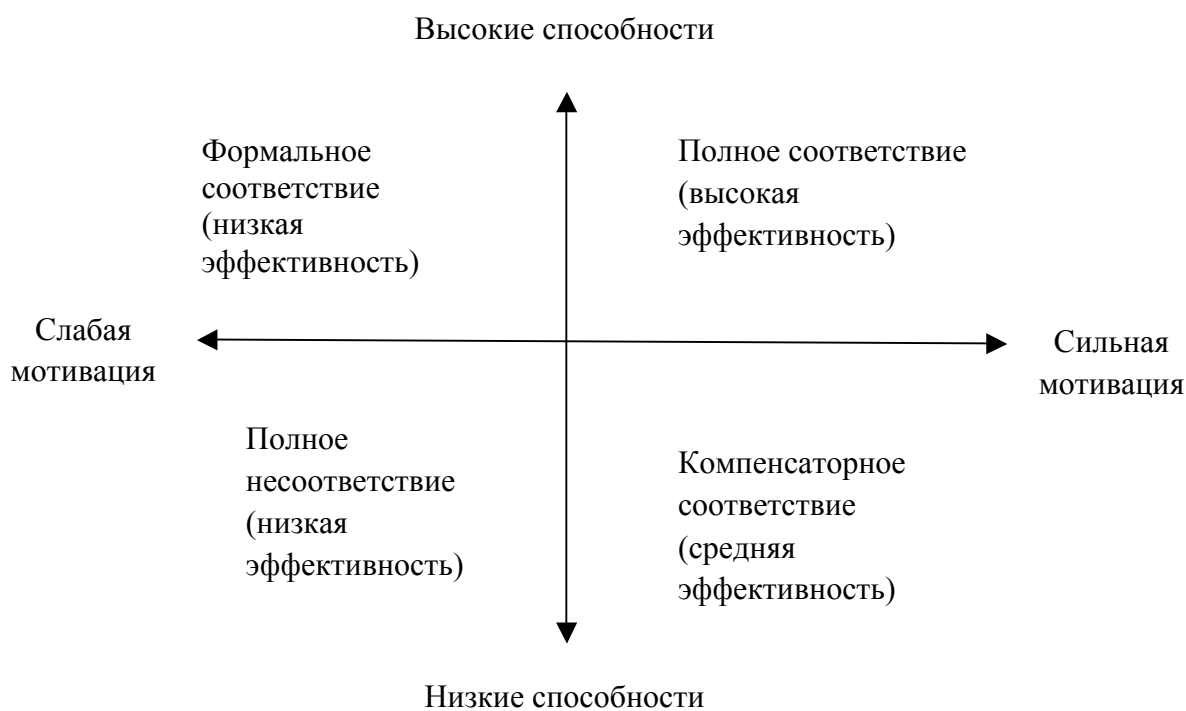


Рис. 3. Критерии эффективности

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

Идеальный случай – когда кандидат обладает нужными способностями и мотивацией. Однако если мы возьмем квалифицированного работника с сильной мотивацией, мы должны продумать систему стимулирования для данного работника, в т.ч. систему обучения. Соответственно, в процессе управления мотивацией персонала в организации перед специалистом, занимающимся вопросами мотивации и стимулирования персонала стоит задача не потерять сотрудника, занимающего самую выгодную позицию («полное соответствие»).

Согласно закону Р.М.Йеркса и Дж.Д.Додсона существуют так называемые эмпирические закономерности, связывающие мотивацию и качество деятельности. 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 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.

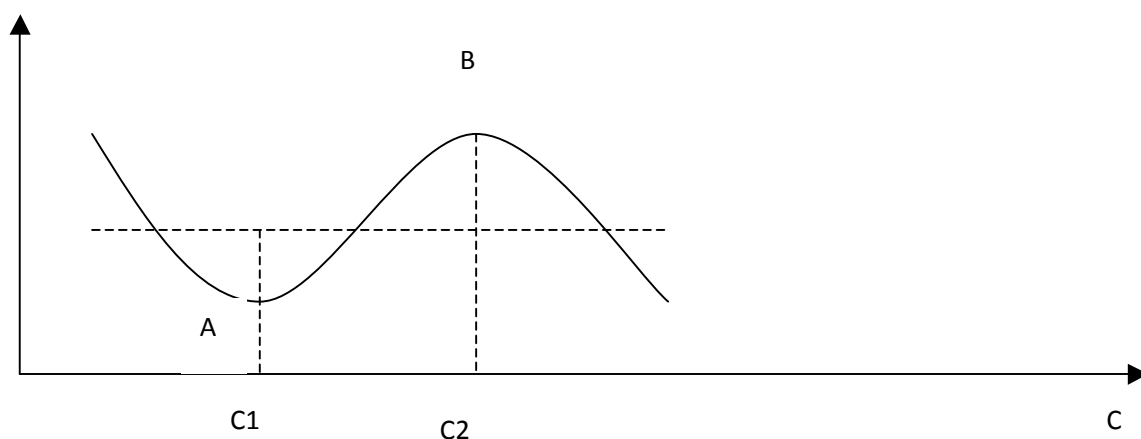


Рис. 4. Кривая стимулирования

Практика показывает, что при определенном диапазоне удельного вознаграждения (C_1 , C_2) в ответ на его повышение работник увеличивает выработку, т.е. существует прямая зависимость между ними. При значительном повышении вознаграждения наступает момент (правее C_2), когда работник предпочитает снижение интенсивности труда дальнейшему росту заработной платы. Этот предел — уровень действительных потребностей работника. Значительное снижение удельного вознаграждения (левее C_1) 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, искать вторую, третью работу и в результате плохо работать 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.

4. Коммуникации. Сложно говорить об эффективности сотрудника, если в компании не налажена «вертикальная» и «горизонтальная» коммуникация, направленная 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.

Подведем итоги. Если говорить об эффективности сотрудника, то ее никак нельзя рассматривать в отрыве от самого предприятия. Можно быть успешным в своей области сотрудником, но не эффективным для данного предприятия. Могут быть сотрудники, эффективные на одном предприятии, но не эффективные на другом. Все очень просто. 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

Управление эффективностью - это процесс измерения результатов в виде достигнутого уровня эффективности по сравнению с ожиданиями, отраженными в целях. В данном смысле этот процесс фокусируется на целях, стандартах и критериях или показателях эффективности. Он рассматривает и входные ресурсы - знания, умения, навыки и компетентность, требуемые для достижения ожидаемых результатов, профиль и уровень мотивации сотрудника. Все это в силах и компетенции компании.