

**Чекмарев О.П. Эффективность работы и личные издержки персонала.//Известия Санкт-Петербургского Государственного Аграрного Университета. - СПб.: СПбГАУ, №17, 2009, с.111-116 (журнал рекомендованный ВАК)**

Электронная версия материала скачана с сайта: <http://motivtrud.ru> и предназначена только для индивидуального ознакомления, после чего файл должен быть удален. При заимствовании материалов ссылка на первоисточник и сайт обязательны.

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ И ЛИЧНЫЕ ИЗДЕЖКИ ПЕРСОНАЛА**

Мотивация, эффективность труда, компенсационный подход, личные издержки

Задача настоящей статьи состоит в том, чтобы показать, каким образом стремление к личной эффективности работника может привести к повышению его эффективности с позиций организации или ее подразделения. Если организация напрямую не ставит своей целью повышение нематериального благосостояния своих работников через создание наиболее благоприятных условий труда (что чаще всего и встречается на практике), то эффективность труда с позиций организации означает получение большего результата хозяйственной деятельности при минимизации материальных затрат на его достижение.

На взгляд автора, основной проблемой современных теорий управления человеческими ресурсами является отход их от понимания того, что эффективная деятельность не возможна без такого ключевого фактора как индивидуальная мотивация к работе. Большинство существующих теорий мотивации, а вслед за ними и методик управления человеческими ресурсами (УЧР) акцентируют внимание на существовании какой либо усредненной структуры мотивации тех или иных групп работников. Такой подход приводит к формированию общих принципов мотивации персонала в рамках организации, которые одинаковым образом применяются ко всем членам организации или в лучшем случае к определенным категориям работников.

В реальности же, несмотря на наличие определенных приоритетов в ценностных ориентациях людей, принадлежащих разным социальным группам (пол, возраст, род деятельности и пр.), их детальное исследование выявляет наличие сильной дифференциации по степени выраженности у них большинства мотиваторов.

Таким образом, дальнейший рост эффективности труда связан, прежде всего, с тем, насколько удастся адаптировать общую систему управления человеческими ресурсами к запросам отдельного работника. В решении данного вопроса, как представляется, целесообразно использовать положения концепции личных издержек.

Стоит особо подчеркнуть, что вся работа организации по формированию и развитию человеческого капитала будет неэффективной, если каждый работник как его носитель не будет соответствующим образом мотивирован к его использованию. Высокий уровень профессиональной подготовки, развитые способности, физические данные остаются просто потенциалом, который не принесет никакого результата, пока человек не захочет им воспользоваться. Любой человек мотивируется к деятельности в том случае, если ее результаты могут либо повысить уровень его удовлетворенности, либо позволяют минимизировать потери удовлетворенности при имеющемся уровне личных издержек (ограничений) [1].

Исходя из этого, с точки зрения мотивации труда, роста эффективности работы сотрудника с позиций фирмы можно добиться двумя способами, которые представлены использованием компенсационного механизма и угрозой применения санкций.

**I. Компенсационный механизм**, при котором происходит снижение значимых для работника издержек за счет роста малозначимых в максимально возможном соотношении. В этом случае работник будет движим мотивацией достижения (т.е. «действует таким образом, чтобы его ожидания в действительности стали реальностью») и его самоотдача в процессе деятельности достигает максимального выражения. Поэтому когда процесс или результат подобно мотивированной деятельности важен для организации (коррелирует с ее целями), то именно данный путь повышения эффективности должен быть взят за основу.

Следует так же отметить, что максимальной эффективности при использовании компенсационного пути удастся достичь тогда, когда цель деятельности, задаваемая фирмой, непосредственно совпадает с целью деятельности ра-

ботника, то есть представляет собой результат, который ассоциируется у работника со снятием наиболее значимых для него ограничений. Речь идет о достаточно уникальной ситуации, когда деятельность интересует работника сама по себе и напрямую приносит ему удовлетворение. Данная ситуация признается наиболее эффективной во многих мотивационных теориях. См., например, работы Маслоу и Герцберга [2,3].

При компенсационном варианте возможен и другой сценарий, при котором работника интересует не сама цель, задаваемая организацией, а результат сопряженный с ней. Типичным случаем здесь является ситуация, при которой за определенный вид выполненной работы следует соответствующее вознаграждение. В данном случае целевая функция организации становится средством для достижения целей работника. При сохранении условий компенсации (т.е. когда в результате деятельности прогнозируемое или фактическое увеличение удовлетворенности от уменьшения одних личных издержек будет больше или равно прогнозируемого или фактического снижения удовлетворенности от роста других личных издержек) данная деятельность тоже может быть достаточно эффективна [1]. Однако при этом возникает проблема, связанная со смещением заинтересованности работника в достижении собственной цели, а не цели организации. Если исполнение целевой функции организации плохо контролируется, то это может привести лишь к минимально необходимому уровню ее достижения со стороны работника. Этот уровень определяется вероятностью получения последним вознаграждения в виде снижения того или иного вида личных издержек. Поэтому в целях повышения эффективности подобной мотивации необходима разработка определенной системы контроля соответствия результатов, получаемых работником и организацией, чего не требуется в первом случае.

Таким образом, использование компенсационного пути повышения эффективности труда может приводить к различным результатам в зависимости от степени соответствия целей организации и работника, а также от возможностей контроля за деятельностью последнего. При заданном уровне компетентности,

физических данных и прочих внутренних для работника факторов можно предложить следующую схему результативности использования компенсационного механизма для повышения эффективности труда (рис. 1).

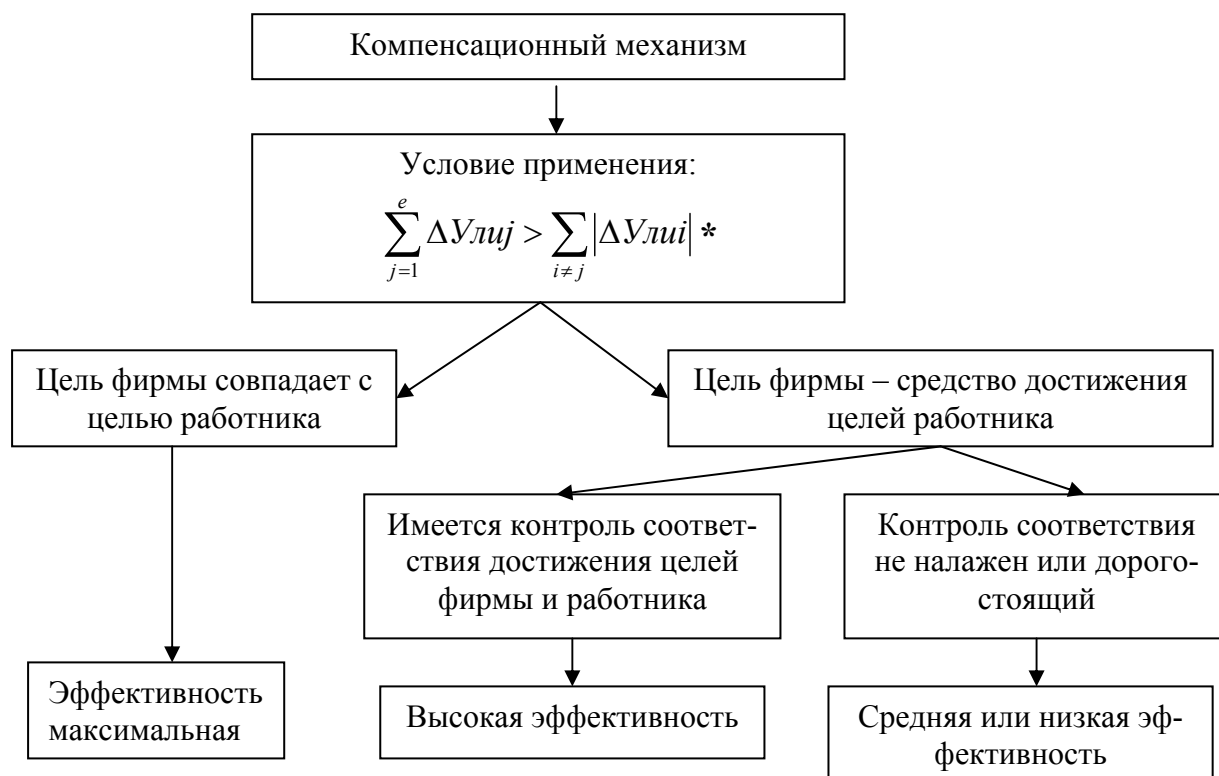


Рис. 1. Компенсационный механизм и эффективность труда

При формировании компенсационного механизма стоит уделить внимание следующим замечаниям.

Во-первых, изменение уровня личных издержек может проходить по всему их спектру. Снижение и рост личных издержек может охватывать не только альтернативы типа «доход – интенсивность труда», но и все возможные комбинации как материальных издержек, так и издержек дискомфорта.

Во-вторых, при формировании компенсации стоит снижать именно наиболее значимые для человека личные издержки, так как в данном случае возникает возможность существенного увеличения уровня малозначимых для него ограничений, что позволит организации получить максимально возможный эффект от мотивации. Если для работника издержки ограничения общения явля-

ются малозначимыми, а издержки ответственности высокочаимы, то попытка снизить первые за счет увеличения вторых будет мало эффективна, так как для обеспечения принципа компенсации придется полностью снять ограничения в общении, а возможный уровень ответственности при этом можно будет повысить лишь незначительно.

В-третьих, для полноценного использования компенсационного механизма необходимо обеспечить высокую гибкость рабочего места человека по всем основным условиям его труда. Естественно, что при этом необходимо помнить об экономической целесообразности подобных действий, так как они не обязательно будут окупаться соответствующим повышением производительности труда. Поэтому при больших расходах на повышение гибкости рабочих мест, а также в случаях, когда компенсация невозможна по объективным основаниям рыночной конъюнктуры, необходимо рассмотреть второй механизм повышения эффективности работы – механизм угрозы санкций.

В-четвертых, применение компенсационного механизма возможно двумя путями:

1. Фиксация снижающихся и возрастающих ЛИ на определенном уровне. Например, повышение оклада за увеличение присутственных часов на работе является одним из вариантов такого подхода, при котором четко определяется, что человек приобретает и что теряет в результате управляющего воздействия. Положительной стороной здесь является первоначальная ясность ситуации. Однако, фиксация уровней личных издержек создает проблемы жесткости условий труда, самостоятельное изменение которых работником невозможно, что в переменчивых условиях хозяйственной деятельности и мотивационной сферы работника может привести к необходимости излишнего администрирования для согласования новых уровней фиксации личных издержек. Кроме того, фиксация подразумевает постепенное ослабление связей между уровнями личных издержек.

2. Обеспечение потенциальной возможности снижения личных издержек при соблюдении определенных условий. Например, переход на сдельную опла-

ту труда или делегирование полномочий работнику по результатам проведения аттестации. В данном случае сохраняется жесткая привязка между снижающимися и возрастающими личными издержками, что обеспечивает оптимальные условия для проявления всех форм активности работника. Вместе с тем предоставление возможностей работнику еще не обозначает, что они будут реализованы.

Обобщая сказанное, жесткой фиксации должен подвергаться только минимально приемлемый результат деятельности работника и соответствующий ему уровень личных издержек. Для мотивации же работника на достижение максимально возможного результата необходимо использовать путь обеспечения потенциальной возможности. Такой подход обеспечит, с одной стороны, общую направленность деятельности работника на решение задач, стоящих перед организацией, а с другой стороны, создаст условия для максимального выражения ее эффективности с учетом устранения затрат на излишние администрирование.

**II Механизм угрозы применения санкций.** Если рассматривать человека на рабочем месте, то можно заметить, что цели или повседневные задачи организации, спектр должностных обязанностей или особенности организации труда могут идти в разрез с целями или ведущими мотивами работника (что хочу, то делать не надо, а что нужно – я не хочу). Исходя из этого, достичь всегда и везде возможностей использования компенсационных механизмов невозможно. При осложнении ситуации на рынке или низкой внутренней мотивированности работников, или сложностях учета взаимных интересов отдельных работников в рамках подразделения возникает необходимость достигать повышения эффективности труда без соответствующей компенсации дополнительных усилий. Если потеря удовлетворенности работника при применении санкций за бездействие больше, чем при осуществлении деятельности, то работник будет вынужден повышать производительность своего труда без соответствующего роста удовлетворенности. Однако в этом случае возникает мотивация избегания (ситуация, когда ожидаемое изменение в состоянии носит негативный для работника ха-

ракти, в связи с чем «человек пытается предотвратить реализацию своих ожиданий»). Подобный мотивацию В.И. Герчиков рассматривал как характерную черту люмпенизированных работников [4].

Ситуация в сравнении с описанной выше меняется на противоположную. Если раньше целью работника было постоянное увеличение удовлетворенности, то теперь основной задачей будет являться минимизация ее потерь. Действие, которое осуществляется только ради уменьшения негативных последствий, и которое само по себе приводит к росту неудовлетворенности, не может быть исполнено с полной отдачей, его эффективность неминуемо падает. Тем не менее, подобное ограничение, накладываемое на поведение отдельного работника, позволяет фирме направить его деятельность в необходимое русло.

Таким образом, в условиях отсутствия возможностей применения компенсационного механизма единственный путь повышения эффективности работы с точки зрения организации является угрозой применения санкций. Причем последние должны быть представлены потенциальным ростом наиболее значимых для человека личных издержек, иначе санкции не будут рассматриваться работником как существенные и роста производительности труда не произойдет.

Тем не менее, второй путь повышения эффективности является менее продуктивным, так как снижается потенциально возможный конечный результат мотивационных мероприятий и растут расходы по сдерживанию негативного поведения со стороны работника.

Теперь перейдем к формированию общего вида зависимости между уровнем личных издержек, который испытывается работником и эффективностью его труда.

Уровень личных издержек может задаваться либо самим работником, для обеспечения возможностей снижения других видов личных затрат, либо являться внешне заданным уровнем ограничений.

Условия, при которых человек сталкивается исключительно с внутренними для себя ограничениями, в экономической деятельности практически не



встречается, поэтому здесь будет рассматриваться функция зависимости эффективности от степени проявления личных издержек при их внешней фиксации.

Крайне низкий уровень проявления личных издержек, который фиксируется организацией, как правило, приводит к низкой эффективности деятельности работника. Дело в том, что потенциал работника в преследовании интересов, стоящих за данным видом личных издержек, при подобном их уровне практически исчерпывается. Значимость личных издержек приближается к нулю и не возникает никаких потребностей в увеличении других личных издержек для дальнейшего снижения их уровня. Кроме того, если уровень этих затрат фиксирован, то человек не может использовать их для достижения других своих интересов. Компенсационный потенциал в данном случае отсутствует. В результате человек становится демотивирован и не проявляет активности. Кроме того, нереализуемая возможность роста этих издержек для снижения других ограничений может приводить даже к снижению удовлетворенности человека, при которой он будет прилагать усилия, направленные на устранение слишком низкого уровня фиксированных личных издержек, что выльется в формирование конфликтных ситуаций и также не будет способствовать повышению эффективности работы.

Если организация предоставляет лишь возможность снижения одних личных издержек до минимального уровня при условии необходимости увеличения других, то и в этом случае эффективность работы сотрудника будет так же снижаться по мере того, как снижающиеся издержки будут становиться все менее значимыми относительно других затрат, рост которых неминуемо приведет к снижению потребности в их замещении. Следовательно, человек будет проявлять все меньше активности для снижения данного вида издержек.

При увеличении уровня фиксации личных издержек поначалу должен наблюдаться рост эффективности деятельности сотрудника. Если организация использует путь жесткой фиксации, то до определенного момента работник не будет противиться ей, а наоборот будет использовать предоставленные возможности для реализации компенсационных механизмов. Например, согласившись с

большим уровнем ответственности будет снижать издержки общественного статуса.

Однако рост эффективности при возрастании личных издержек не будет наблюдаться постоянно. Ведь в данном случае возникает увеличение значимости личных издержек, а следовательно, начинается поиск путей замещения рассматриваемых ЛИ на другие. Пока подобные пути существуют, то эффективность продолжает держаться на достаточно высоком уровне за счет увеличения активности в целях снижения данного вида ЛИ. Но в ситуации, когда уровень личных издержек принимает очень большое значение или существует реальная возможность их чрезмерного роста, работник попадает ситуацию, когда деятельность по предотвращению роста или снижению рассматриваемых личных издержек требует слишком больших усилий. Компенсационный механизм перестает действовать. Сравнивая положительные и отрицательные эффекты от своей деятельности, человек понимает, что в любом случае произойдет потеря его удовлетворенности. На этом этапе, единственным мотивирующим деятельность работника фактором становятся санкции за отказ от работы. Но как было показано, применение санкций приводит к изменению мотивации достижения на мотивацию избегания, что ведет к падению эффективности труда.

Кроме того, высокий уровень личных издержек провоцирует развитие еще двух явлений:

Во-первых это переутомление, связанное с чрезмерной активностью по снижению уровня личных издержек при наличии существенных ограничений. Сотрудник начинает работать «на износ», что приводит к снижению эффективности даже без его желания.

Во-вторых, возникают сильные эмоциональные переживания работника, связанные с дисбалансом между наблюдаемой ситуацией и системой его ценностей. О влиянии повышенного эмоционального тона как факторе снижающем эффективность труда свидетельствует закон Йеркса-Додсона [5].

Таким образом, можно утверждать, что в большинстве случаев зависимость между уровнем личных издержек испытываемых человеком и эффективностью

ностью его труда с позиций организации является нелинейной. Сначала происходит однонаправленный рост уровня личных издержек и эффективности, затем, при дальнейшем увеличении личных издержек эффективность труда падает (рис. 2).

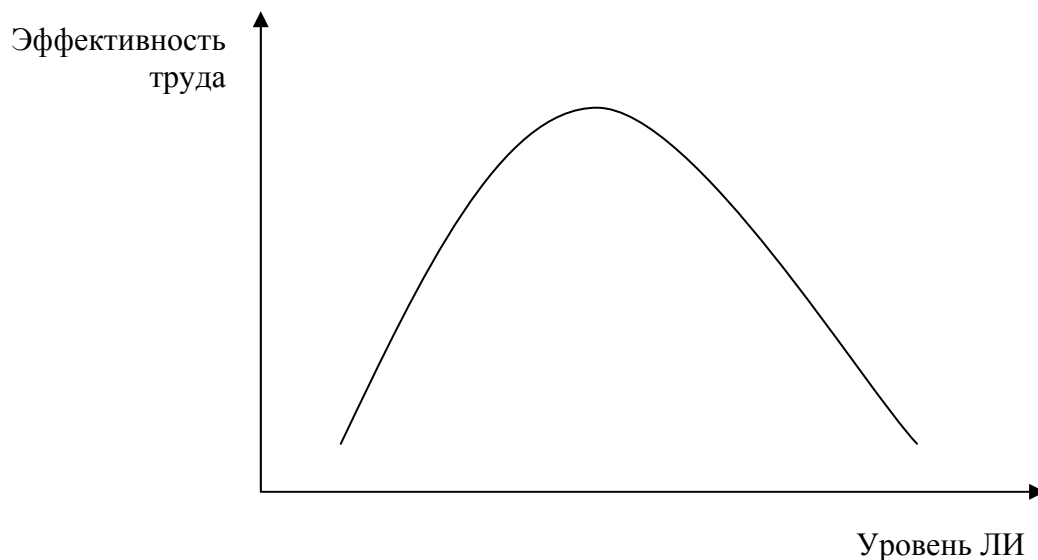


Рис. 2. Зависимость эффективности труда от уровня личных издержек

Следует отметить, что данная форма кривой является наиболее общей. Минимальные и максимальные уровни эффективности труда, а также уровень личных издержек, при котором наблюдается максимальная эффективность, во многом зависит от места стоящих за личными издержками работника интересов в его системе ценностей. Чем выше значимость личных издержек, тем выше потенциально возможный уровень эффективности труда и тем при меньших значениях личных издержек он достигается.

### Литература

1. **Чекмарев О.П.** Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений. – СПб.: Астерион, 2009. – 265с.
2. **Маслоу А.Г.** Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 1999 (1954). – 478с.
3. **Мотивация к работе** / Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. - М.:Вершина, 2007 (1959). – 240с.
4. **Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование** / Под

ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004

5. Дейнека О.С. Экономическая психология: Учебное пособие. – СПб.: СПбГУ, 2000

**О.П. Чекмарев**

### **Эффективность работы и личные издержки персонала**

Предметом изучения настоящей статьи является определение условий, при которых можно ожидать максимально возможной эффективности труда персонала организаций. Рассматривается два вида достижения эффективности (компенсация и применение угрозы санкций). Исследуется связь между изменением уровня личных издержек работника и эффективностью его труда.

**O.P. Chekmarev**

### **Efficiency of work and personal costs of the personnel**

Subject of studying of present article is definition of conditions at which it is possible to expect the greatest possible efficiency of work of the personnel of the organisations. It is considered two kinds of achievement of efficiency (indemnification and application of threat of sanctions). Communication between change of level of personal costs of the worker and efficiency of its work is investigated.