



► **ЯДРАНСКИЙ Дмитрий Николаевич**  
 Доктор экономических наук, профессор  
 кафедры государственного  
 и муниципального управления

**Уральский государственный  
 экономический университет**  
**620144, РФ, г. Екатеринбург,**  
**ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**  
**Тел.: (343) 251-96-89**  
**E-mail: jadransky@yandex.ru**

#### Ключевые слова

ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
 ИНДИВИД  
 ЖИЗНЕННАЯ ТРАЕКТОРИЯ  
 ТРУДОВАЯ ГРУППА  
 СОЦИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ

#### Аннотация

Статья посвящена решению научной проблемы – поиску путей управления индивидуальной трудовой эффективностью работников в трудовой группе. Говорится о кризисе использования существующих инструментальных подходов к повышению эффективности современного трудового процесса. Характеризуются аспекты мотивации конкретного индивида к управлению личной эффективностью. Оценивается соотношение индивидуальной и групповой эффективности. Предлагается мотивационная матрица, в рамках которой индивид формирует индивидуальную жизненную траекторию; воздействие на матрицу позволяет влиять на индивидуальную эффективность индивида. На основании проведенного анализа обозначаются направления реформирования существующих подходов к организационному управлению в трудовых группах.

#### JEL classification

**O17, J20, J29**

## Социальные механизмы повышения индивидуальной эффективности

Постоянное повышение темпа жизни и ужесточение условий конкуренции на рынке труда ставит перед работниками задачу повышения личной эффективности. Однако одновременно с этим возникает проблема кризисных процессов в межличностных отношениях и отношениях в трудовых группах, вызванная нарастанием конкуренции. Конкуренция имеет место как между работниками, так и с возможной заменой труда работников автоматизированным оборудованием. В таких условиях управление личной эффективностью становится основой профессионального и социального успеха. При этом поиск социальных механизмов личного развития и выбор оптимальных траекторий персональной эффективности происходят преимущественно в рамках американской (конфликтной) модели конкуренции. С учетом недостаточности обоснованной структуры распределения доходов, напрямую зависящей от организационной иерархии на современном российском предприятии, такая конкуренция практически означает постоянный внутриорганизационный конфликт, который подрывает самые устойчивые основы социальной стабильности и социального развития трудовой группы.

Обеспечить относительно конструктивные формы конкуренции в трудовой группе возможно путем организации проведения тренингов, привлечения консалтинговых фирм к решению сформировавшихся проблем и другими подобными действиями, однако в период кризиса экономической конъюнктуры эта деятельность существенно сокращается. В таком случае единственным источником повышения личной эффективности оказывается сам работник, а групповой эффективности – процессы самоорганизации трудовых групп (коллективов). При этом работник, действуя интуитивно, часто не может однозначно оценить эффективность выбранной траектории социального развития. Аналогично руководство не всегда оказывается в состоянии смоделировать груп-

повую динамику саморазвития трудовой группы, что не может не отражаться на деятельности предприятия в целом.

Существующие на сегодня подходы к управлению личной эффективностью ориентированы преимущественно на представителей менеджмента (как правило топ-менеджмента) [1; 2; 6; 7] вследствие чего к деятельности рядовых исполнителей или линейных руководителей подходят мало. В данной статье мы считаем необходимым сформулировать основополагающие принципы обеспечения личной эффективности в трудовых группах с ориентацией на позитивный социальный эффект организации в целом.

По мере распространения информационного труда, характер которого совпадает (сближается) с трудом менеджера, вопрос оптимального использования индивидуального трудового времени исполнителей возрастает (управление концентрацией внимания, продуктивностью и т.п.). В этом случае значение приобретает самонормирование труда. В целом данный подход не нов, поскольку советская система нормирования труда предусматривала не только внешнее изучение потерь рабочего времени, но и самостоятельную его оптимизацию (за счет мотивации работника к поиску внутренних резервов) [4]. Однако, сталкиваясь с рестрикционизмом группы, такая модель в условиях коллективного труда была малоэффективна. К тому же индивидуализация информационного трудового процесса создает для ее распространения новые условия и предпосылки.

Внедрение модели самонормирования в систему социального управления трудовыми коллективами требует учета современных внешних условий существования предприятий [5. С. 42]. Под внешними условиями в данном случае мы понимаем как условия, определяемые экономической конъюнктурой, так и изменения системы общесоциальных норм и ценностей (обусловленных информационной трансформацией современного общества).

## Social Mechanisms to Enhance Individual Effectiveness

Современное российское общество уже в полной мере освоило практики статусного (символического) поведения (как в плане моделей потребления, так и в общей системе социальных отношений). При этом внутренняя нормативность (в том числе основанная на принципах социального контроля) стала значительно ослабевать. Ослабление общей нормативности порождает появление специфических норм и правил, как институционализированных, так и неформальных. Причем часть этих правил находится в процессе постоянной трансформации, вследствие чего в принципе не может быть зафиксирована.

Происходящие общественные трансформации усиливают потенциал использования самонормирования труда, в первую очередь тем, что внешние формальные нормы уступают место нормам, которые институционализируются социальными практиками. В процессе указанной самоинституционализации норма труда приобретает естественный характер и начинает соответствовать ценностям трудовой группы и ее исходным мотивациям. С другой стороны, есть еще ряд причин, которые ставят под сомнение потенциал технического нормирования в современном трудовом процессе. Во-первых, получение однотипных статистических массивов для разработки нормы усложняется большой децентрализацией и индивидуализацией современных рабочих мест. Во-вторых (как отмечает Г. Дворецкая), значительной сложностью процесса нормирования умственного труда, переход к которому является ожидаемым результатом научно-технического прогресса [3. С. 58]. Еще одним обстоятельством становится усложнение и удорожание процесса внешнего нормирования в период кризиса, притом что его точность носит локальный характер. Данная мысль не распространяется на процесс согласования взаимодействия в системе «человек – машина», которая обусловлена в большей мере техническими (а не социальными) параметрами труда.

Следует отметить, что управление личной эффективностью ориентировано на оптимизацию затрат рабочего времени и обеспечение максимальной управляемости данного процесса. При этом оптимизационные возможности индивид имеет в той мере, в какой он контролирует (а соответственно управляет) свое рабочее время [9; 10]. В инструментальном плане такая управляемость основывается в первую очередь на адаптивности индивидуального понимания системы социальных норм и через этот механизм – «вписывания» индивидуальной нормы в комплекс социально-трудовых норм непосредственной трудовой группы (социального окружения). В данном случае в первую очередь речь идет о норме времени (норме интенсивности труда) как основе стратификации трудовых позиций. Однако не норма как таковая выступает стратифицирующим признаком, а социальный результат (последствия), который несет для индивида выполнение данной нормы. Учитывая, что существуют индивидуальные и коллективные ценности, а также определенные социально-психологические механизмы их диффузии, мы предлагаем рассматривать процесс стимулирования самонормирования труда как ценностное поле (матрицу). Следовательно, в мотивационном плане управление процессом самонормирования будет нацелено на оптимизацию траектории личной эффективности. Ориентируясь на личностно значимые в данный момент времени ценности, индивид сможет строить индивидуальную жизненную траекторию в ценностно-нормативном поле организации. Общий вид предлагаемой матрицы приведен на рисунке.

В данном случае каждая ячейка матрицы определяет набор эффективных для конкретного индивида в конкретный момент времени параметров. Определенная их комбинация будет представлять собой набор индивидуальных ожиданий. В зависимости от ситуативного набора ожиданий формируется индивидуальная жизненная (мотивационная)

► **Dmitry N. YADRANSKY**  
*Dr. Sc. (Econ.), Professor of State and Municipal Governance Dept.*

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 251-96-89**  
**E-mail: jadransky@yandex.ru**

### Keywords

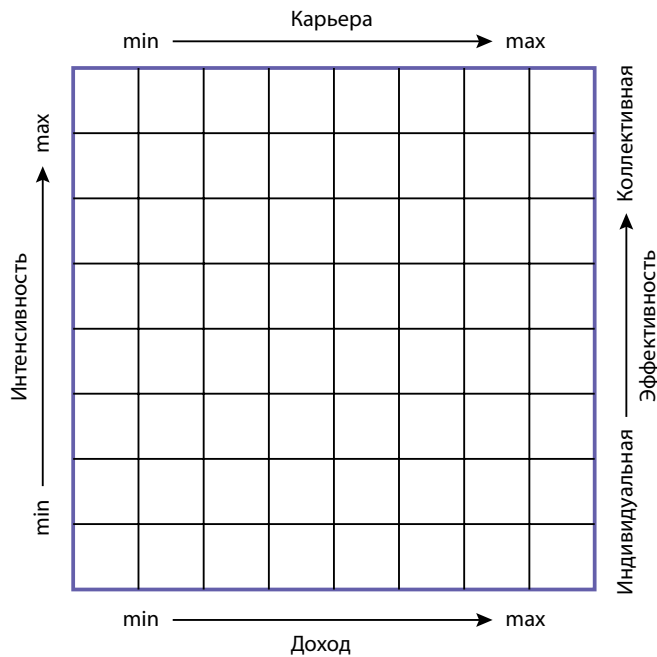
EFFECTIVENESS  
INDIVIDUAL  
LIFE TRAJECTORY  
LABOUR GROUP  
SOCIAL MECHANISM

### Abstract

The article is devoted to the scientific problem of searching the ways to control personal labour effectiveness of employees in a labour group. It discusses the crisis in the use of the existing instrumental approaches to the improvement of effectiveness of the modern labour process. Aspects of motivation of an individual to manage personal effectiveness are characterized. Correlation between individual results and group performance is evaluated. The author developed a motivational matrix, in which an individual formulates his/her own path of life. Affecting the matrix makes it possible to influence individual performance of a worker. Based on the analysis, the directions of reforming the existing approaches to organisational management in labour groups are indicated.

### JEL classification

**O17, J20, J29**



Мотивационная матрица выбора индивидуальной жизненной траектории

траектория, которая и характеризует результативность процессов управления индивидуальной эффективностью.

Большинство современных теоретиков нормирования труда не рассматривают индивида как источник нормотворчества и считают возможным только внешнее нормирование. Не критикуя классический подход, считаем нужным отметить, что полностью отказываться от системы технического нормирования нецелесообразно, имея возможность использования его в качестве «рамочного» (определения рамок вероятного отклонения). Социальная норма труда в данном случае выступает нормой «тонкой подстройки» индивидуальной эффективности в системе социальных отношений, связанных с трудовым процессом. Использование такого подхода учитывает социальную природу человека, который в силу своей социальности и вариативности системы индивидуальных ценностей будет встраиваться в социальные отношения, ориентируясь на достижение собственных целей через участие в достижении целей коллективных. Основа подобной деятельности – достижение желаемой роли (места) индивида в социальной иерархии при данных конкретных условиях. Следовательно, работник одновременно выступает объектом и субъектом процесса нормирования. Однако его объектность заключается в обеспечении индивидуальной эффективности в социально приемлемом диапазоне отклонений. Установление самого диапазона является организационной задачей, основанной на интеграции принципов технического

и социального нормирования в процессе конструирования трудового процесса. В этом контексте непосредственный процесс повышения индивидуальной эффективности является производной от двух составляющих: характера конкретной (индивидуальной) трудовой деятельности и текущей мотивации работника.

В исследованиях, связанных с самонормированием, оптимальным видится применение системного подхода, учитывающего влияние на поведение индивида социального окружения. В таком случае индивида можно рассматривать как открытую систему (своего рода микропредприятие), которая имеет свою миссию, свои стратегические и тактические планы, выбирает альтернативные пути их достижения и находится во внешнем окружении прямого и косвенного воздействия [11]. Указанная система нацелена на сбережение (улучшение) исходных параметров путем оптимального согласования своих целей с внешними целями и параметрами, ориентируясь на достижение максимальной личной эффективности. Причем такая эффективность будет заключаться в минимизации использования индивидуальных ресурсов (физических, психических сил, ресурсов рабочего времени и т.д.), а также максимизации получаемой выгоды (повышении индивидуальной продуктивности). В данном случае возможны две стратегии, причем обе направлены на повышение индивидуальной продуктивности: минимизация затрат ресурсов при сохранении уровня дохода (получаемой выгоды) и оптимизация затрат ресурсов

с целью повышения уровня дохода (получаемой выгоды).

Процесс управления личной эффективностью рассматривается нами как инструмент управления социальной эффективностью не только конкретного индивида, но и группы. По мнению ряда современных психологов, в повседневной жизни самоэффективность заставляет индивида ставить перед собой трудные цели и добиваться их, не пасуя перед сложностями. Когда возникают проблемы, развитое чувство собственной эффективности подталкивает работника не к рассуждениям об их неадекватности, а к поиску решений. Достижения есть сумма двух слагаемых – стремления к победе и настойчивости [8. С. 68]. В отечественной социальной реальности самоэффективность является не целью, а скорее средством достижения определенных мотивационных ценностей. Соответственно, не столько развитое чувство собственной эффективности, сколько необходимость ее сохранения (развития) будет обеспечивать постоянный рост (стремление) индивидуальной эффективности. При этом данный процесс роста должен сопоставляться с возможностями (интересами) трудовой группы, поскольку в случае расхождения индивидуальных и групповых интересов дисфункциональную роль будет играть механизм социального контроля.

На современном предприятии трудовой процесс приобретает все большую вариативность (как по содержанию, так и по требованиям к интенсивности), как следствие, увеличивается специфика норм, используемых для его регламентации. Личная эффективность в таком случае рассматривается одновременно как процесс самонормирования и самоорганизации. Ключевым условием является достижение взаимосвязи между индивидуальной жизненной траекторией, значимыми мотивационными ценностями и изменениями результатов труда.

Мотивационные ценности в условиях постмодернизации общества могут быть достаточно разнообразны, вследствие чего невозможно выделить универсальные. Однако в системе мотивации подобного плана большая роль принадлежит группе и групповым ценностям, которые через социально-психологические механизмы (конформизм и т.п.) будут довлеть над индивидом, формируя мотивационное поведение [4; 10]. В условиях индивидуального (индивидуализированного) труда необходимо установление определенных критериев эффективности, в рам-

ках которых должна строиться индивидуальная модель успеха в организации. Принимая это во внимание, мы предлагаем использовать не иерархический, а матричный характер индивидуальных мотивов, ориентируясь на которые работник будет выстраивать свою жизненную траекторию в конкретный момент времени. Следовательно, фактор времени будет выступать дополнительным стимулом. Другими словами, в качестве задачи для получения мотивационного результата может ставиться либо выполнение определенного производственного задания за конкретный промежуток времени, либо удержание определенного уровня индивидуальной продуктивности на протяжении определенного периода времени. Выбор оценочной формы мотивационного результата в данном случае будет определяться характером

индивидуальной трудовой деятельности и доминирующей мотивационной ценностью (мотивационной траекторией). В системе создания комплекса мотивационных ценностей для управления результатами как индивидуального, так и коллективного труда условием является соответствие нормативов критериям согласованности и сбалансированности. Только в этом случае социальное взаимодействие позволит создать и использовать синергетический эффект группы в процессе оптимизации трудового процесса. Последний вывод доказывает целесообразность реализации процесса управления индивидуальной эффективностью для трудовой группы в целом (одновременно всех исполнителей определенного звена). По нашему мнению, данный подход не потребует привлечения дополнительных финансо-

вых ресурсов при условии надлежащего разъяснения, а также обеспечения определенного методического сопровождения (в том числе обучения навыкам тайм-менеджмента).

Также реализация данного механизма должна основываться (как минимум учитывать) на социальных нормах и ценностях, доминирующих в трудовой группе. В условиях отсутствия (неадекватности задачам повышения эффективности) системы социальных норм в трудовой группе использование указанной системы может создавать угрозу существованию целостности группы. Таким образом, необходима предваряющая социальная диагностика и корректировка нормативного поля методами социально-психологического воздействия на саму социальную группу. ■

#### Источники

1. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. СПб.: Питер, 2003.
2. Берд П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени / пер. с англ. К. Ткаченко. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.
3. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда: учеб. пособие. Киев: Вища школа, 1990.
4. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. М.: Совмест. предприятие «Бук Чембэр Интернэшнл», 1994.
5. Жданов Д.А. Российская модель менеджмента: между вчера и завтра // Управленец. 2014. № 6(52). С. 40–48.
6. Кноблаух Й., Вёлтэ Х. Управление временем / пер. с нем. Д.В. Ковалевой. 2-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2006.
7. Кук М. Эффективный тайм-менеджмент: Как рационально спланировать свое рабочее и свободное время / пер. с англ. К. Давыдовой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
8. Майерс Д. Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2008.
9. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М.: Изд-во «Добрая книга», 2006.
10. Организационное поведение: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / И.В. Бородушко и др.; под ред. И.В. Бородушко, В.П. Иванова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
11. Ядранский Д.М. Соціологічна модель самонормування в сфері праці // Персонал: Науковий журнал. 2010. № 1. С. 30–34.

#### References

1. Arkhangel'skiy G.A. *Organizatsiya vremeni: ot lichnoy effektivnosti k razvitiyu firmy* [Time management: from individual effectiveness to the company's development]. St. Petersburg, Piter Publ., 2003.
2. Bird P. *Taym-menedzhment: Planirovaniye i kontrol' vremeni* [Time management: planning and time control]. Moscow, FAIR-PRESS Publ., 2004.
3. Dvoret'skaya G.V., Makhnarylov V.P. *Sotsiologiya truda* [Labour sociology]. Kiev, Vishcha shkola Publ., 1990.
4. Drucker P. *The effective executive* (Russ. ed.: Druker P. *Effektivnyy upravlyayushchiy*. Moscow, Buk Chamber Int. Publ., 1994).
5. Zhdanov D.A. *Rossiyskaya model' menedzhmenta: mezhd u yestera i zavtra* [The Russian management model: between yesterday and tomorrow]. *Upravlenets – The Manager*, 2014, no. 6(52), pp. 40–48.
6. Knoblauch Y., Vyelt'e Kh. *Upravlenie vremenem* [Time management]. 2nd ed. Moscow, Omega-L Publ., 2006.
7. Cook M. *Time Management. Get More Done with Less Stress by Efficiently Managing Your Time* (Russ. ed.: Kuk M. *Effektivnyy taym-menedzhment: Kak ratsional'no splanirovat' svoe rabochee i svobodnoe vremya*. Moscow, FAIR-PRESS Publ., 2003).
8. Mayers D. *Sotsial'naya psikhologiya* [Social psychology]. 7th ed. St. Petersburg, Piter Publ., 2008.
9. Morgestern J. *Time Management from the Inside out. The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule – and Your Life* (Russ. ed.: Morgestern Dzh. *Taym-menedzhment. Iskustvo planirovaniya i upravleniya svoim vremenem i svoey zhizn'yu*. Moscow, Dobraya kniga Publ., 2006).
10. Brodushko I.V., Ivanova V.P. (eds.) *Organizatsionnoe povedenie* [Organisational behaviour]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2007.
11. Yadrans'kiy D.M. *Sotsiologichna model' samonormuvannya v sferi pratsi* [Sociological model of personal effectiveness in labour sphere]. *Personal – Personnel*, 2010, no. 1, pp. 30–34.