Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова

Ю.Г. Одегов • К.Х. Абдурахманов • Л.Р. Котова

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

методологический подход



Альфа-Пресс

Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова

Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов,
Л. Р. Котова

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ:

методологический подход

Учебно-практическое пособие

Москва
Альфа-Пресс
2011

УДК 005.95/96
ББК 65.240
О 41

Рецензент: А. Я. Кибанов, заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор

0 41 **Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р.**

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 752 с.

ISBN 978-5-94280-510-4

Рассмотрена проблематика оценки экономической и социальной эффективности системы и технологии управления персоналом организации. Проанализированы существующие подходы к измерению эффективности управления организацией и ее персоналом, актуальные вопросы управления текучестью и производительностью труда, практические методы оценки работы с персоналом. Приведены формулы расчета экономических и социальных показателей, связанных с его управлением.

Для преподавателей, студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, соискателей, слушателей второго высшего образования, переподготовки, MBA, а также специалистов служб управления персоналом организаций.

Рекомендуется студентам специальности «Управление персоналом» и других экономических специальностей для проведения экономического обоснования курсовых, дипломных проектов и работ.

УДК 005.95/96
ББК 65.240



© Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р., 2011
© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2011

ВВЕДЕНИЕ

Персонал предприятия — это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей.

Ли Якокка

Характерная черта последнего десятилетия XX в. — корпоративизация, возрождение промышленного производства на постсоветском пространстве, экономический рост, активный интерес к новым технологиям, в том числе в управлении предприятиями. Собственники предприятий, топ-менеджеры и менеджмент среднего звена осознали необходимость управления на качественно иной основе, чем это было в условиях жесткого регулирования промышленного производства. Изменившиеся условия бизнеса потребовали от компаний нового подхода к управлению.

Анализ развития современных теорий менеджмента указывает на объективное существование жизненного цикла концепции менеджмента, в целом совпадающий с основными этапами жизненного цикла организации, товаров, услуг, — зарождение, рост, зрелость, спад, исчезновение или существование в равновесном состоянии. Заняв для своего существования определенную нишу, жизненный цикл концепции менеджмента продолжает существовать, находясь в своеобразном равновесии с окружающей экономикой (табл. В.1).

Как видно из табл. В.1, средний срок жизни концепции менеджмента занимает 60—80 лет — время деятельности двух-трех поколений. По прошествии определенного отрезка времени (30—40 лет) (пример: тейлоризм, школа человеческих отношений и командно-административный стиль) эффективность конкретного типа менеджмента начинает снижаться.

Это наглядно видно на примере японского чуда, когда новые поколения работников не согласны с системой пожизненного найма

Таблица В.1

Жизненный цикл концепций менеджмента[1]

Концепция менеджмента	Фаза зарождения	Фаза расцвета	Фаза свертывания поля деятельности	Фаза равновесного существования
Тейлоризм	Конец XIX - начало XX в.	1930-1950-е гг.	1950-1970-е гг.	С 1980-х гг. по настоящее время
Человеческих отношений	1940-е гг.	1960-е гг.	1970-1990-е гг.	С 1990-х гг. по настоящее время
Азиатский (в Японии)	1960-е гг.	1970-1980-е гг.	1990-е гг.	С 2000-х гг. по настоящее время
Сигуационизм	1980-1990-е гг.	С конца 1990-х гг.	—	—

и не хотят трудиться с такой же отдачей, как их предшественники, даже при большем материальном вознаграждении[2].

Чтобы преуспеть в XXI в., отмечает Г. Хэмел, руководителям и теоретикам управления надо для начала признать, что версия «Менеджмент 1.0» себя исчерпала — исчерпала как парадигма индустриальной эпохи, которая держалась на принципах стандартизации, специализации, иерархии, контроля и верховенства интересов акционеров. Пора признать, что с нынешними управленческими, по сути бюрократическими, методиками предприятия обречены на вымирание в скором будущем; хватит сдерживать недовольство существующим положением дел — надо направить его в созидательное русло[3].

Изначально управление призвано было решать две задачи: сделать так, чтобы неквалифицированные рабочие тщательно и с нужной

[1] См.: Проблемы теории и практики управления. 2006. № 10. С. 109.

[2] Тейлоризм живет несколько дольше, что связано с меньшей подвижностью экономики и общества в начале XX в. В конце 1980-х —1990-е гг. произошла инкорпорация неотейлоризма в ряде стран Юго-Восточной Азии (Индонезия, Малайзия и т. д.) в процессы сборочного производства. Японским и европейским менеджерам удалось свести сложные процессы сборочного производства к простейшим операциям с организацией пошагового алгоритма их выполнения в сочетании с жестким контролем качества. Это позволило использовать неквалифицированный персонал даже для изготовления сложной бытовой и электронной техники. Данная «желтая» сборка не уступает «белой», европейской, но ее внедрение обходится дешевле, нежели полностью автоматизированный сборочный процесс с использованием робототехники. Для позднейших концепций срок жизни укладывается в описанные выше рамки; окончание их действия обусловлено утратой реальных стимулов.

[3] См.: *Хэмел Г.* Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review — Россия. 2009. Октябрь. С. 92.

производительностью выполняли монотонные действия; так организовать их работу, чтобы можно было выпускать сложные продукты в большом количестве. Эти задачи, называвшиеся «эффективность» и «масштаб», решались созданием иерархической структуры, формулированием последовательных целей, четким распределением ролей, системой правил и процедур.

В конце XX в. повышение эффективности и прозрачности деятельности, удовлетворенности заинтересованных сторон выполнением их требований стало возможным с привлечением процессного подхода, ставшего общепризнанным в мире и одним из современных требований, предъявляемых к эффективности управления организациями.

Сейчас перед управленцами стоят новые задачи, порожденные изменчивой и безжалостной внешней средой[1]. Например, как в эпоху стремительных перемен создавать организации, способные не только хорошо работать и достигать поставленных целей, и в равной мере легко подстраиваться бы под новые условия и сохранять жизнестойкость?

Как в нынешнем мире, где бушуют ураганы «созидательного разрушения», компаниям разрабатывать и внедрять инновации, чтобы идти в ногу со временем и получать высокую прибыль?

Что в условиях креативной экономики (успех в которой зависит от предпринимательского таланта и инициативности) нужно делать компаниям, чтобы их персонал проявлял инициативу и трудовое рвение?

Как сейчас, когда уже ясно, во что обходится индустриализация, заставить руководителей высшего звена выполнять свой долг по отношению к сотрудникам, поставщикам, партнерам и вообще ко всем, кого так или иначе касается деятельность их компании?

За нынешним экономическим кризисом, подчеркивает Г. Минцберг, стоит другой кризис, еще большего масштаба: компании перестали быть сообществами; у людей уже нет ощущения общего дома, о котором нужно заботиться. Десятилетиями предприятиями управляли, особенно в США, в расчете на быстрый результат — далекие последствия мало кого волновали. Генеральных директоров вознесли на недосягаемую высоту, а всем остальным в корпорациях выпала роль безликого человеческого ресурса, который, чуть что, первым попадает под сокращение. И вот итог: всеобщая неосмотрительность и безответственность поставили на колени мировую экономику. Компаниям надо выстраивать новые отношения со своими сотрудни-

[1] *Хэмел Г.* Указ. соч.

ками. Необходимо пересмотреть методы управления и принципы руководства[1].

Чтобы уверенно смотреть в будущее, организациям в сфере управления надо совершить революцию не меньшего масштаба, чем таковую, родившую современную промышленность.

Среди разнообразных профессиональных задач, с которыми ежедневно приходится иметь дело современным менеджерам разного уровня, можно выделить две ключевые:

- повышение эффективности работы персонала компании;
- быстрая и четкая реализация стратегических инициатив.

Как известно, рост эффективности бизнеса невозможен без роста производительности труда — как основного показателя эффективности работы персонала.

Четкая и оперативная реализация намеченной стратегии предполагает нацеленность сотрудников на выполнение приоритетных задач. Поэтому менеджерам необходимо получить реальные, работающие инструменты воздействия на эффективность сотрудников. Они должны знать:

- как правильно ставить сотрудникам цели и задачи;
- как контролировать их работу;
- как поощрять за достижения;
- как мотивировать их к развитию и т. п.

То есть позиционирование управления персоналом в компании сместилось с сервисной функции к роли бизнес-партнера. Ценность HR-специалистов[2] для бизнеса сегодня последовательно растет. Но новая роль предъявляет и новые требования — теперь приходится обосновывать необходимость внедрения новых проектов на языке бизнеса, а в некоторых компаниях HR-подразделения живут по законам внутреннего хозрасчета и доказывают свою необходимость в терминах финансовых показателей. В этих условиях особую актуальность приобретают знания, связанные с оценкой эффективности функций управления персоналом.

Система управления эффективностью бизнеса, внедряемая российскими компаниями, дает:

- акционерам — повышение эффективности бизнеса и завоевание лидирующих позиций на рынке;

[1] См.: *Минцберг Г.* Мы говорим «компания», подразумеваем «сообщество» // Harvard Business Review. 2009. Ноябрь. С. 97.

[2] HR-специалист — специалист по управлению человеческими ресурсами (персоналом).

• менеджерам — повышение прозрачности и эффективности управленческих процессов — контроля, планирования и коммуникаций;

• персоналу — рост доходов, повышение ясности целей развития.

Главное требование, предъявляемое к любому бизнесу, — его эффективность. В условиях возрастающих темпов роста экономической глобализации и как следствие существенного усиления уровня конкурентной борьбы, недостаточная эффективность деятельности — основная причина банкротства предприятий. Поэтому необходимо постоянное совершенствование методов оценки эффективности деятельности коммерческих организаций.

В условиях формирования в стране конкурентоспособной рыночной экономики вопрос оценки эффективности российского бизнеса становится актуальным и важным практически.

Опыт 2005—2010 гг. показывает: российский бизнес научился ценить эффективность труда персонала и готов инвестировать средства, временя и силы в ее повышение.

Выделяют следующие технологии повышения эффективности бизнеса[1]:

• продуктовая — направлена на процессы конструирования и получение новых продуктов и услуг;

• производственная — ориентирована на совершенствование производства и обеспечение требуемых свойств компонентов и продуктов;

• организационная — нацелена на организацию управления производством. Ожидаемый результат — повышение качества изделий и производительности;

• инновационная — направлена на разработку и выведение на рынок новых продуктов, на создание новых свойств и повышенное качество продуктов, сокращение продолжительности разработки;

• организационно-управленческая — ориентирована на менеджмент и развитие бизнеса.

Реализация этих технологий зависит от применяемых по управлению бизнесом подходов. Для эффективной деятельности компании необходимы выявление, понимание и административное управление системой взаимосвязанных процессов с целью достижения ее стратегических целей. Осознание эффективности и необходимости процессного управления пришло в менеджмент лишь в последние десятилетия XX в. Интерес к бизнес-процессам существенно активизирован массовым внедрением идей менеджмента качества.

[1] См.: *Акофф Р.* Планирование будущего корпораций. М.: Сирин, 2002.

Применяемые в рамках современной экономической парадигмы *методы управления персоналом* способны лишь до определенной степени увеличить эффективность его использования. Но существенным образом повысить трудовую отдачу коллектива и повлиять на способность организации к устойчивому развитию в стратегической перспективе они не в состоянии.

Если работодатели не имеют возможности удовлетворять свои потребности в работниках определенных профессий, специальностей и квалификаций, возникают незаполненные вакансии, недоиспользуется производственный потенциал, сдерживаются темпы роста производительности труда. В результате снижается конкурентоспособность организации и экономики России в целом. На рынке труда появляются невостребованные работники, формируются устойчивые группы населения, испытывающие трудности в поиске работы, снижается уровень жизни значительной части населения, не участвующей в общественном производстве.

Проявляясь через рынок труда, безработица — это результат неэффективного функционирования всей системы общественных отношений, включая экономические, социальные, политические, культурные, этнические и многие другие.

Сегодня актуализируется проблема поиска нового методологического фундамента управления человеческими ресурсами и разработка на его основе новой концепции, способной преодолеть известные недостатки существующих кадровых концепций. Персонал организации остается одним из основных факторов процветания любой организации независимо от ее вида. Мнение сотрудников об организации, в которой они работают, определяет их действия, способствующие или препятствующие финансовому успеху компании.

Мы лишь предполагаем, что думает работник о компании, но не можем знать этого наверняка, хотя действия работников компании определяют эффективность ее функционирования на рынке. Исследования персонала:

• помогают понять истинное отношение работника к тому или иному вопросу или к компании в целом;

• позволяют измерять, отслеживать, а значит, контролировать и улучшать «невидимое» — восприятие сотрудников, их отношение к организации, мотивацию и пр.;

• определить, как деятельность персонала приближает к достижению поставленных целей, получению прибыли и т. д.

Европейская ассоциация управления персоналом (EAPM) провела исследование, выявившее наиболее важные в будущем аспекты

кадрового менеджмента: управление талантами; управление изменениями; культурная трансформация; управление демографическими рисками; баланс между профессиональной и частной жизнью.

На современном этапе российский менеджмент только начинает осознавать, что принципы управления в мире постоянно меняются. Не существует единственно верной системы управления, способной автоматически дать выигрыш в бизнесе. На разных этапах развития менеджмента в СССР модными были различные подходы к повышению эффективности организации: бригадный подряд, хозрасчет и др. Позднее с Запада пришли новые тенденции — сквозной маркетинг, бюджетирование, реинжиниринг бизнес-процессов, система взаимосвязанных показателей и т. д. Каждое из новых явлений объявлялось «панацеей от всех болезней», но попытки применить их на практике результата не давали, так как их применяли по отдельности.

Проблематику эффективности управления персоналом сегодня необходимо рассматривать через призму изменений управленческой парадигмы, соответствующих особенностям и тенденциям постиндустриальной экономики, применительно к российским условиям. Имеются в виду переход от управленческой иерархии к работе в командах, ориентированной на постоянные инновации и взаимный обмен информацией; непрерывное обучение и самосовершенствование персонала; повышение потребности в системном мышлении как важнейшем условии превращения современных организаций в обучающиеся системы.

В постиндустриальном обществе персонал организации становится системообразующим фактором. Новая парадигма персонала рассматривает его как основу формирования конкурентных преимуществ организации. Исходной точкой, определяющей результативность труда персонала, выступает его потенциал — возможность использования совокупности взаимосвязанных компонентов и элементов, находящихся в сложной взаимосвязи и выполняющих определенные функции.

Глава 1
ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, СЛОЖИВШИЕСЯ НА РУБЕЖЕ XX И XXI ВЕКОВ

Подход — фундаментальная система взглядов, ключевые способы решения (или воздействия с целью решения) проблем управления, основополагающие приемы или их совокупность, характеризующие отношение к решаемой управленческой проблеме.

Отсутствие единства мнений и четкости в трактовке понятия «подход» дает основание для разночтений и расхождений в понимании сути данной категории. Особенно заметно это в учебных изданиях. Например, Э. С. Минаев и его соавторы выделяют четыре основных подхода[1], А. С. Большаков и В. И. Михайлов также описывают четыре подхода, но несколько отличных от предыдущего варианта[2], а в учебнике М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедуори рассматриваются восемь базовых подходов (табл. 1.1)[3]. Большинство специалистов рассматривает достаточно ограниченный круг подходов (обычно 3—6) и, как правило, дает им (за исключением системного и ситуационного подходов) лишь беглую и поверхностную характеристику. Несколько обособленной по отношению к большинству известных точек зрения представляется позиция Р. А. Фатхутдинова, предлагающего комплекс из тринадцати научно-методических подходов[4].

[1] См.: *Агеева Н. Г., Дмитриева О. Н., Минаев Э. С.* Менеджмент для инженера: учебник: в 3 ч. Ч. 1: Основы менеджмента / под ред. Э. С. Минаева. М.: Высшая школа; Доброе слово, 2002.

[2] См.: *Большаков А. С, Михайлов В. И.* Современный менеджмент: теория и практика. СПб.: Питер, 2000.

[3] См.: *Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. / под общ. ред. Л. И. Евенко. М.: Дело, 1994.

[4] См.: *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент: учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

Таблица 1.1

Подходы к управлению[1]

Подход к управлению	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Настоящее время
Школы в управлении	←				→		
Научного управления	←	→					
Административный		←			→		
С точки зрения человеческих отношений			←		→		
С точки зрения науки о поведении				←		→	
С точки зрения количественных методов					←	→	
Процессный		←				→	
Системный					←	→	
Ситуационный					←	→	

В настоящее время насчитывается (по критерию частоты упоминания различными авторами) около сорока возможных научно-методических подходов[2].

Среди них административный, интеграционный, количественный, маркетинговый, поведенческий, процессный, системный, ситуационный, функциональный. Порой эти подходы дополняют и поддерживают друг друга.

На *системном подходе* (предполагающем разделение системы на совокупность взаимосвязанных элементов, анализ и совершенствование каждого элемента в отдельности, а затем соединение усовершенствованных элементов, решая задачу сохранения целостности и единства системы) базируется методология оргпроектирования. Главная цель организационного проектирования — обеспечение максимального сближения локальных целей и задач подразделений с целями и задачами организации в целом. Все элементы управляющей системы взаимосвязаны и связаны с элементами производственной системы. Поэтому изменение состояния какого-либо одного элемента влечет за собой изменение других элементов производства и управления. При совершенствовании организации важно установить

[1] См.: *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Указ. соч. С. 65.

[2] См.: Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». 2004. № 2. С. 180.

направление и степень влияния изменения одних характеристик элементов на характеристики других и на результирующие показатели организации в целом.

На *функциональном подходе* базируется методология функционально-стоимостного анализа. Данный подход — инструмент обновления объекта управления путем либо новой разработки, либо совершенствования. В качестве объекта функционально-стоимостного анализа могут быть элементы производственной системы, элементы управляющей системы и вся организация в целом. Методологию этого анализа можно использовать в качестве целенаправленного процесса управления инновационной активностью организации, так как она позволяет: выделить объекты такой деятельности; составить планы обновления ассортимента продукции, модернизации изделий; провести организационные преобразования.

Управление по целям — системный подход к управлению предприятием — позволяет высшему руководству сосредоточиться на достижении стратегических целей и добиваться максимального результата с имеющимися ресурсами. Для внедрения системы управления по целям необходимо четко определиться в стратегических целях компании и на их основе выстроить сбалансированную систему показателей.

Приоритетные подходы (по частоте упоминания) в порядке их возникновения (табл. 1.2):

- функциональный (конец XIX — начало XX в.);
- процессный (с конца 1950-х гг.);
- системный (с середины 1970-х гг.);
- ситуационный (1980-е гг.).

Классический *функциональный подход* рассматривает бизнес как механизм, состоящий из набора функций.

При *процессном подходе* управление рассматривается как единый процесс воздействия на организацию; как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций. Реализация методологии процессного подхода позволяет предприятию выявлять и ликвидировать дублирующие функции, избыточные операции, отслеживать качество выполнения отдельных процессов, что является обязательной стадией для сертификации на соответствие требованиям стандартов ISO 9000. Менеджер обязан последовательно выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля, которые сами являются процессами.

Системный подход рассматривает все процессы и явления в виде определенных целостных систем, обладающих новыми качествами

Таблица 1.2

Подходы к управлению (по частоте упоминания). Сравнительный анализ возможностей и ограничений применения[1]

Название подхода	Возможности применения (преимущества)	Ограничения применения (недостатки)
Функциональный	Способствует совершенствованию изучаемого объекта на основе выделения (описания) конкретных функций, а также поиску и устранению нецелесообразных функций и снижению в целом затрат на управление. Позволяет исходя из реальных потребностей и функциональных возможностей улучшать объект управления, его целевую направленность, находить новые управленческие решения	Имеет методические ограничения в разделении деятельности по функциям и не учитывает взаимозависимости выделяемых функций. Требует значительных затрат времени. Вместе с тем в последнее время применение этого подхода неоправданно ограничилось, прежде всего за счет развития процессного подхода
Процессный	Высокая универсальность использования, а также наличие достаточно развитого методического инструментария. Благодаря логически связанным друг с другом управленческим действиям обеспечивает достижение поставленных целей	Требует высокой квалификации высшего управленческого звена. Сбой одной из функций может привести к сбою в деятельности остальных и всего процесса. Узким местом является поиск и формулирование задач по реинжинирингу бизнес-процессов
Системный	Способствует адекватной постановке проблем и выработке эффективной стратегии их решения, позволяет существенно увеличить возможности управленческого контроля за всеми переменными, оказывающими воздействие на успех организации. Применяется в управлении объектом, состоящим из двух и более элементов	Дает представление только в обшей форме, не определяет приоритетных частей системы, взаимосвязи не достаточно отработаны. При столкновении целей системы и целей ее элементов проблема всегда решается в пользу первой. Подсистемы ограничены некими рамками в своих действиях

[1] См.: Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». 2004. № 2. С. 181.

Окончание табл. 1.2

Название подхода	Возможности применения (преимущества)	Ограничения применения (недостатки)
Ситуационный	Позволяет находить оптимальные решения в конкретной ситуации, придает системе управления гибкость и быстроту реакции на внешние изменения. Применим к различным (в том числе сложным) ситуациям, по которым обычно используется оптимальная комбинация средств и методов	Существует проблема определения самого эффективного метода в конкретной ситуации из многообразия возможных вариантов. Требуется высокая квалификация и развитая интуиция. Стратегическое планирование практически не осуществляется, нет долгосрочных установок, характерна нестабильность в деятельности

и функциями, не присущими составляющим ее элементам. Простая система ориентирована на достижение одной цели. Сложная система стремится к достижению нескольких взаимоувязанных целей. Системный подход считается универсальной методологией менеджмента. Его суть — формирование образа мышления: все явления внешней и внутренней среды рассматриваются в единстве. Иными словами, руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (таких как люди, структура, задачи и технология), ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Как и системный, *ситуационный подход* к управлению — скорее способ мышления, чем набор конкретных действий, сконцентрированный на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самый эффективный метод в конкретной ситуации — тот, который более всего ей соответствует. Этот подход: предлагает менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации; ориентирован на управление стохастическими процессами; оперирует вероятностными критериями при анализе, прогнозировании и планировании деятельности; нашел практическое воплощение в системе управления «точно в срок».

Стабильные и развивающиеся компании все чаще используют *клиентоориентированный подход,* подразумевающий наличие в организации системы взглядов, идей и методов управления, позволяющих заботиться о максимально эффективном удовлетворении потребностей клиентов и направленных на построение долгосрочных отно-

шений с ними. Этот подход влияет на все аспекты жизни компании, особенно на корпоративную культуру, посредством формирования соответствующих ценностей, правил, принципов работы с клиентами. Ключевую роль в этом играет персонал организации, выстраивающий отношения с клиентами и создающий имидж компании. В связи с этим у HR-менеджеров возникает необходимость в формировании клиентоориентированного поведения персонала. Для этого уже на стадии отбора необходимо: видеть, какой человек приходит работать в организацию; оценить его готовность ориентироваться на клиента; выявить наличие у него качеств, соответствующих ценностям и принципам компании-работодателя.

Составляющие клиентоориентированности персонала:

• сервисная — предполагает, что сотрудники знают установленные качественные параметры продукции (услуги), условия гарантии и сроки доставки и выполняют все эти необходимые требования;

• эстетическая — включает в себя дизайн товара, упаковку, внешний вид сотрудников, офиса и т. д.; сотрудники знают и соблюдают стандарты внешнего вида, обстановки на рабочем месте;

• этическая — предполагает формирование отношений с клиентами и развитие навыков работы с ними.

Этическая составляющая включает в себя:

• «вежливость взаимодействия» — персонал не просто обладает такими качествами, как вежливость и внимательность, но и демонстрирует их в своем поведении;

• «стабильность взаимодействия» — сотрудник быстро устанавливает с клиентами дружеские, доверительные и долгосрочные отношения;

• «компетентность взаимодействия» — персонал дает грамотные консультации, общаясь с клиентами.

На этапе отбора определяют, на каком уровне развития находится каждая составляющая клиентоориентированности кандидата. Сервисной, частично эстетической составляющим и уровню компетентности взаимодействия персонал можно научить. Вежливость взаимодействия и стабильность взаимодействия связаны с личными качествами сотрудников, поэтому изменить их значительно сложнее. Компании, не могущие найти кандидатов с необходимыми знаниями, берут на работу сотрудников с определенными личными качествами, соответствующими корпоративной культуре компании, а функциям конкретной должности обучают в учебных центрах и (или) на рабочих местах. Методы отбора, применяемые при оценке каждой составляющей клиентоориентированности работника, приведены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Методы отбора, применяемые при оценке клиентоориентированности кандидата[1]

Наименование метода	Сервисная составляющая	Эстетическая составляющая	Этическая составляющая		
			«вежливость взаимодействия»	«компетентность взаимодействия»	«стабильность взаимодействия»
Анализ резюме	x	x		x	
Рекомендации	x	x	x	x	x
Психологические тесты			x		x
Профессиональные тесты	x	x		x	
Групповые методы (дискуссия, деловые игры **и** др.)	x	x	x	x	x
Интервью	x	x	x	x	x

Развитие клиентоориентированного поведения у персонала — важная, хотя и непростая задача. Удовлетворенность внутреннего клиента влияет на качество услуг, предоставляемых внешнему. Руководители должны придерживаться клиентоориентированного подхода по отношению к сотрудникам, иначе бесполезно требовать от персонала клиентоориентированности по отношению к потребителям.

Мероприятия, положительно влияющие на воспитание клиентоориентированного поведения персонала:

• корпоративные праздники, организуемые с целью сплочения коллектива (например, спартакиады для сотрудников);

• использование моральных стимулов (например, вручение благодарственных писем, грамот, наград, призов, подарков);

• проведение тренингов командообразования, способствующих развитию командного духа и позволяющих сотрудникам лучше узнавать друг друга; организация корпоративных тренингов разрешения конфликтных ситуаций, делового общения, эффективного обслуживания.

Советская школа управления знала и использовала соответствующие методы в практической деятельности организаций. Поэтому

[1] См.: Управление корпоративной культурой. 2009. № 3. С. 236.

можно говорить о преемственности методов управления и их развитии[1]. Переход к рыночным условиям хозяйствования выдвинул на первое место такие основные факторы успеха бизнеса, как качество, цена, время, и потребовал новых подходов к управлению в методологическом и техническом аспектах для достижения конкурентных преимуществ в области качества продукции, издержек бизнеса, скорости и качества процессов. Руководители предприятий с несколькими подразделениями в определенный момент времени осознали: чтобы оставаться конкурентоспособными, поднять производительность и сделать свой бизнес эффективнее, необходимо предпринять шаги, нацеленные на оптимизацию бизнес-процессов компании, так как выполнение новых требований рынка в функционально-ориентированных структурах невозможно[2].

Содержание наиболее распространенных подходов к менеджменту рассмотрено ниже.

Функциональный подход к менеджменту

В настоящее время на большинстве предприятий используется функциональный подход к менеджменту, заключающийся в видении бизнеса как механизма, состоящего из набора функций[3]. Организация делится на функции и подразделения; каждая организационная единица замкнута на выполнении своих функций и обязанностей в отрыве от других исполнителей и потребителя. Это требует разработки организационной системы управления компанией и закрепления за отдельными функциональными подразделениями обязанностей, полномочий и ответственности. В этом случае организация — это совокупность некоторых статических структур, выполняющих определенные функции, со сложной многоуровневой иерархией подразделений и жесткой централизацией управления.

В данных организациях (структурах):

• не всегда поддерживается логическое соотношение функциональных областей и уровней управления;

[1] См.: *Сокур С, Коваленко О.* Как строить систему управления: прагматичный подход // http://www.management.com.ua/ims/imslOO.html.

[2] См.: *Наошад Кабир.* Управление бизнес-процессами: понимание и внедрение // www.library.by/portalus/modules/computers/readme.php.

[3] Функция — обязанность, круг деятельности, назначение; может рассматриваться с точки зрения следствий, вызываемых изменением одного параметра в других параметрах объекта (функциональность), или взаимосвязи отдельных частей некоторого целого (функционирование).

• отсутствует надежная связь между подразделениями и не обеспечивается прозрачность деятельности;

• действует принцип детального горизонтального разделения труда (специализации) с целью повышения его эффективности на отдельном участке, как следствие — возникает проблема стыковки операций на границах функциональных структур по всему производственному циклу.

Теоретические основы классического функционального подхода и базирующейся на нем системы массового производства заложены представителями классической теории менеджмента — Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером и их последователями. Организация представляется как механизм, обладающий рядом функций, распределяемых между подразделениями. Управление в ней осуществляется по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, цехам и т. п.), а их взаимодействие — через должностных лиц (начальников отделов, департаментов и цехов) и структурные подразделения более высокого уровня. Функциональный подход характеризуется четкой специализацией работ и распределением их по подразделениям. Сотрудники каждого подразделения выполняют строго отведенные функции и не отвечают за общий результат деятельности компании.

Для функционально-ориентированного подхода характерна иерархичность. Потребитель результатов деятельности сотрудников — вышестоящий руководитель — контролирует результативность деятельности сотрудников; от его решения зависит, удовлетворительны ли результаты их деятельности или нет.

Взаимодействие между подразделениями осуществляется через руководителей. В целом функциональный подход идеально соответствовал предприятиям со стабильными бизнес-процессами и простой организационной структурой (когда весь бизнес-процесс протекает в рамках одной структурной единицы), что присуще предприятиям, действующим на рынках с низким уровнем конкуренции[1]. Такой подход к управлению и развитию оправдывал себя в условиях массового производства, стабильной экономики и общего экономического роста, что позволяло ему функционировать в течение всего XX в. В Советском Союзе данный подход к управлению получил наибольшее распространение и вплоть до развала страны оставался единственным. Централизованная плановая экономика создала громоздкую и неэффективную в рыночных условиях систему управления персо-

[1] См.: *Резниченко А.* Процессный подход к управлению, ИТ и российские банки // http://www.docflow.ru/analytic_full.asp9param-40685.html.

налом, базировавшуюмя на централизованном доведении до предприятия производственных заданий, норм труда, штатных расписаний и численности персонала. Эта система жестко определяла и систему оплаты труда.

Многолетняя практика применения функционального подхода позволила накопить очевидные выводы о его недостатках[1]. Главный недостаток — это функциональная иерархия, при которой верхний уровень (руководство) обладает всей полнотой власти, а нижний уровень (исполнитель) лишен всякой власти и возможности принятия решений. В иерархической структуре наиболее важный потребитель всего, что делается, — непосредственный начальник отдельного работника или рассматриваемой группы работников. На самом деле наиболее важным потребителем должен быть один из тех, кто воспринимает результаты труда работника или группы, — внутренний или внешний клиент. Другие недостатки иерархии[2]:

• замкнутость (функциональные барьеры);

• смещение приоритетов (фокус на стоимость процесса, а не на добавляемую им ценность);

• излишние информационные потоки (в вертикальном направлении через приказы, распоряжения, служебные записки, отчеты и т. п.);

• низкое качество производимых товаров и услуг (которое пытаются обеспечить не путем управления, а посредством введения тотального контроля и системы наказаний);

• слабая заинтересованность исполнителей в конечном результате, поскольку эффективность их труда не связана с общей эффективностью работы организации. Оценка труда осуществляется на основе достижений обособленного подразделения;

• большая вероятность ошибок и потерь времени в процессе передачи документов и информации между подразделениями, поскольку функциональный подход предполагает многоступенчатый характер взаимодействия — на разных этапах присутствуют конкурентные взгляды руководителей различных подразделений;

• внутренняя конкуренция между службами, вызывающая трудности с передачей информации, увеличивающая сроки выработки управленческих решений, повышающая накладные расходы;

• низкая оперативность в принятии неотложных управленческих решений;

[1] См.: *Питер Л. Дж.* Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось. М: Попурри, 2003.

[2] См.: Внедрение процессного подхода и переход к управлению процессами // http://www.fmexcons.ru/articles/f-c-articlel-2.htm.

• большие трудовые затраты линейных руководителей в разрешении конфликтов между подразделениями;

• перекладывание ответственности с одного подразделения на другое.

Чем сложнее и нестабильнее бизнес-среда, тем сильнее проигрывает привычная функциональная структура с большим количеством иерархических связей (чем больше подписей надо собрать под решением, тем меньше шансов опередить конкурента). Функционально-ориентированная система управления по сути своей затратная, так как в ней не разделены центры прибыли и центры затрат. По этой причине и формы стимулирования работников не учитывают реальный вклад подразделений в конечный результат деятельности организации.

Сокращение иерархической структуры приводит к экономии издержек, изменяет отношения между топ-менеджментом и персоналом, выдвигает новые требования к лидеру, формирует новый тип лидерства — партиципативный, демонстрирующий партнерское отношение к подчиненным и способствующий формированию инновационных идей. Этот тип лидерства очень эффективен, тем не менее организациям трудно к нему переходить. Организации часто сталкиваются с серьезными проблемами в управлении из-за непонимания роли лидера[1].

В России человек, управляющий бизнесом, — это чаще всего собственник первого поколения. Коммерсант, который в студенческие годы (сам или с друзьями) основал свое дело. Постепенно оно выросло в малый, средний или крупный бизнес. Собственник — определенный тип личности, харизма, яркий человек с сильной внутренней энергетикой. Он управляет компанией в достаточной степени импульсивно. Нынешние собственники начинали с коммерции типа «купи-продай», с развития маленького производства. В собственниках живет дух предпринимательства. Для этих людей *возможности* важнее, чем *риски,* хотя и они просчитываются.

У наемного директора другой портрет: власть наемного менеджера ограничена правами, которыми его снабдили собственники или учредители. Но в рамках оперативной деятельности он принимает достаточно большое количество решений.

Люди, назначаемые на должности генеральных директоров, как правило, закончили в свое время престижные университеты и полу-

[1] В этой связи практики выделяют двенадцать основных проблем лидерства или тенденций отсутствия лидерства в бизнесе. См.: Participative Management: Commentary with Richard Baizer. Emerald Group Limited. 2000. May.

чили хорошее образование. Они стараются дополнительно получить степень MBA, много занимаются совершенствованием своих управленческих знаний. Это теоретики, знающие, что и как делать на стадии уже существующего бизнеса. «Наемники» умеют и любят развивать то, что уже построено. Мало кто из таких генеральных директоров готов ринуться в авантюру и создавать что-то, не имея при этом за душой ничего.

В отличие от них собственнику — как прирожденному коммерсанту — знания не нужны. Коммерсанты способны выходить за рамки всего их предыдущего опыта, они ищут пути, по которым никто раньше не ходил. Отличительная черта собственника — способность к быстрому и интуитивному принятию решений. Собственник чувствует, понимает, ощущает, что какие-то дела нужно вести именно так, а не иначе; всегда полагается на интуицию, на прошлый опыт, и стремится искать озарения. Сейчас, конечно, большинство собственников стараются изучать аналитику и вникают в язык цифр.

Генеральные директоры имеют ограниченную способность выходить за рамки опыта и знаний, поскольку сама должность ограничивает их рамки. Они — скорее хранители и продолжатели традиций. Генеральный директор почти всегда принимает решения на основе анализа данных и финансовых отчетов.

В зависимости от того, кто управляет компанией — сам собственник или наемный менеджер, должны быть и разные директоры по управлению персоналом (человеческими ресурсами) — HR-директоры.

В первом случае HR-директор должен быть очень гибким человеком, во втором — полномочия HR-директора и генерального директора почти равны: когда подчиняешься собственнику, то и работаешь *на собственника;* когда подчиняешься генеральному директору, то и работаешь *с генеральным директором.* Эту принципиальную разницу надо понимать очень четко. Собственники менее всего склонны к дискуссиям с директорами по управлению персоналом. В период формирования рыночной модели управления топ-менеджеры больше занимались приватизацией и не уделяли заслуженного внимания остальным бизнес-функциям, в том числе и управлению человеческими ресурсами. Высшая стадия развития для HR-директора — это выход на уровень стратегического партнерства в компании, которая управляется собственником.

Функциональная ориентация приводит к отсутствию стимула в достижении конечного результата деятельности предприятия, к усложнению процесса обмена информацией между подразделениями,

к отсутствию гибкости и адаптивности. Успешными попытками преодоления причин этих недостатков стало применение *функционально - программного подхода* развития матричных и проектных структур, позволивших реализовать элементы будущего процессного подхода к управлению в рамках функциональной структуры организации.

Смысл функционально-программного подхода: главная цель предприятия расчленялась на основные функциональные *цели, средством* реализации которых служат функциональные программы развития.

Для осуществления этих программ требуются тактические цели, воплощающиеся в жизнь организационно-техническими мероприятиями (мини-проектами). Для задания тактических целей анализируется: технология управления по подразделениям и службам: состав и характер тактических управленческих решений, принимаемых на разных уровнях управления. Схема применения функционально-программного подхода при разработке стратегии предприятия приведена на рис. 1.1[1].

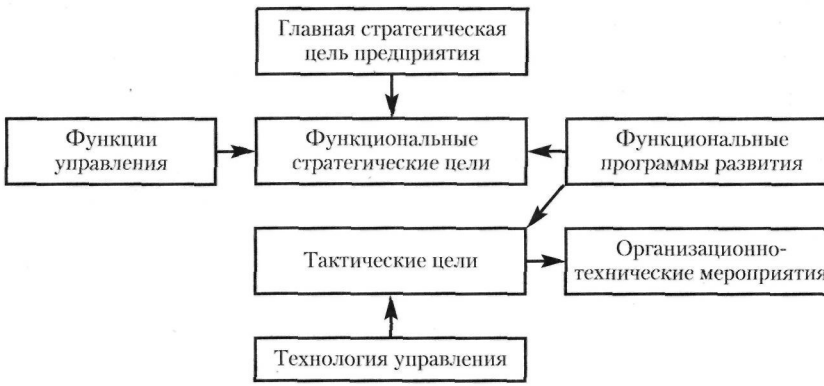


Рис. 1.1. **Схема применения функционально-программного подхода при разработке стратегии предприятия**

Функциональные стратегические цели задают ключевые направления в деятельности предприятия. Каждое из них увязано с функциями конкретных руководителей высшего и среднего звена. На них возложена ответственность и за реализацию функциональных программ развития. Каждая функциональная программа развития рас-

[1] См.: *Лебедев Е.* и др. Повышение эффективности предприятия за счет процессно-ориентированного подхода к управлению // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 5. С. 103-108.

считывается на два-три года с детальной разбивкой работ по этапам, срокам и исполнителям. В этих программах отражаются не только стратегические цели: они должны быть детализированы до тактических и оперативных целей.

Разработка функциональных программ развития выполняется с применением *метода контрольных (наводящих) вопросов,* приведенных ниже:

- что необходимо выполнить?
- почему это должно быть выполнено?
- каков конечный ожидаемый результат?
- каковы ориентировочные затраты (текущие и капитальные)?
- кто является прямым исполнителем?
- когда должно быть исполнено?
- на кого возлагается ответственность за реализацию программы в целом?

В процессе разработки программ возможно появление альтернативных вариантов их построения и осуществления. При выборе оптимального варианта руководствуются (рис. 1.2):

- соответствующими целевыми показателями, которых обязательно нужно добиться;
- требуемыми затратами на осуществление программы;

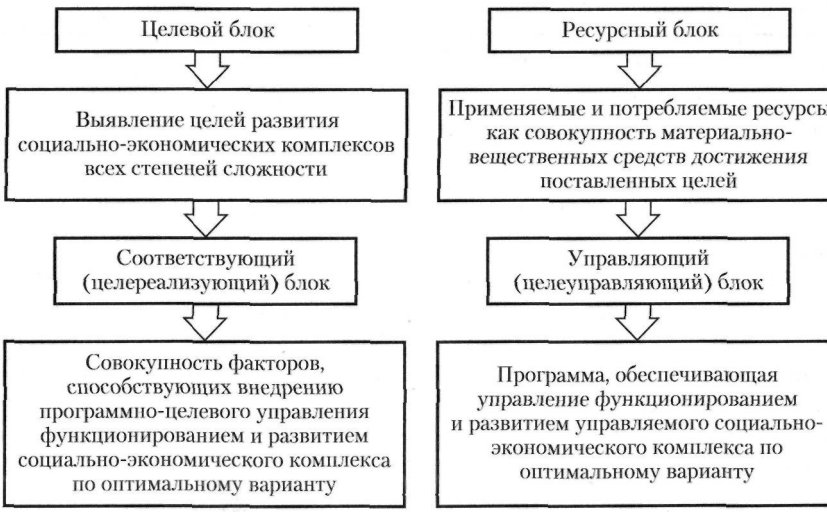


Рис. 1.2. **Структура построения эффективного программно-целевого управления**

• ожидаемыми результатами (доходами) от программы.

Вариант считается принятым в том случае, если при соблюдении заданных критериальных показателей результаты оказываются выше, а затраты — меньше.

В настоящее время зачастую функциональная система управления противопоставляется процессной. В пользу первого подхода высказываются М. Хаммер и А.-В. Шеер[1]. В их трудах подразумевается отсутствие процессов в «функциональных» предприятиях, а делается упор на построение работы организации вокруг сквозных процессов. Так, при использовании этого подхода в организации может быть выделено столько процессов, сколько смогут субъективно обосновать руководители и специалисты. При этом возникает ситуация, когда одна часть деятельности организации охватывается при описании процесса, а другая часть остается незатронутой. Руководители в такой ситуации процесса на практике не могут управлять ресурсами для выполнения процесса из-за отсутствия реальных полномочий.

Управление персоналом из рядовой (второстепенной) функции постепенно превратилось в сложную, многоаспектную деятельность, от которой зависит успех и долгосрочное развитие современной организации. Эффективное управление персоналом — скорее исключение, чем правило, даже для крупных российских компаний, поскольку используется очень устойчивая традиционная система, возникшая еще в 1960-х гг., основанная на четком разграничении рабочих мест, иерархии должностей и рассмотрении человека как обезличенного носителя трудовой функции, тогда как окружающая среда организаций изменилась и продолжает кардинально меняться.

Проектная структура. Ее особенность в том, что она создается на определенный период времени для решения конкретной проблемы или для реализации сложного проекта; имеет четкие задачи и строго ограниченное число участников. Остановимся на самых важных моментах управления персоналом в проектной структуре.

1. Закрепление обязанностей работников должно происходить в форме матрицы проекта. В ней указываются основные участники проекта, стоящие перед ними задачи, их обязанности, права и ответственность. Наличие такой матрицы позволяет правильно организовать взаимодействие в рамках временно существующей структуры. Контроль наличия матриц проекта входит в зону ответственности ка-

[1] См.: *Шеер А.-В.* Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. М.: Весгь-Метатехнология, 2000.

дровика. Разработку матрицы следует проводить совместно с руководителем проекта и членами проектной группы.

2. Проектная структура обязательно должна иметь руководителя. На практике встречаются проекты «без головы», т. е. руководитель назначается формально и никаких действий по общему руководству и координации не предпринимает. Такие проекты не имеют шанса на успех, так как в матрице «кусочки» ответственности «нарезаны» по участникам, и непонятно, кто отвечает за весь проект целиком. Задача менеджера по персоналу — совместно с руководителем проекта проверить целесообразность разделения функций и полномочий участников данной структуры, а также степень согласованности их действий. Разрабатывая программы обучения менеджеров проектов, кадровик должен предусмотреть необходимость совершенствования их умения конструктивно проводить такую работу.

3. Необходимо наличие планов-графиков проекта, фиксация всех промежуточных результатов, своевременная координация и корректировка действий участников проекта. Зона ответственности менеджера по персоналу — проверить наличие данных инструментов управления и в случае необходимости направить менеджеров проектов на соответствующее обучение.

4. Очень важно правильно подобрать команду проектной структуры. Наиболее эффективны команды с полным ролевым спектром. Если в команде много «мечтателей» и «критиков», но отсутствуют «практики» и «организаторы», участники предложат много идей, но ни на одной не смогут остановиться, а главное — некому будет воплощать придуманное в жизнь.

5. Следует грамотно определить квалификационный стандарт участников проекта: нехватка специалистов какого-либо профиля может привести к отсутствию экспертной позиции в этой области, что повысит риск неудачи. Эта работа может быть проведена совместно с руководителями проектов.

Процессный подход к менеджменту

Альтернативой функциональному стал процессный подход, получивший свое наибольшее развитие в конце XX в. Заметим, что первоначальное использование элементов этого подхода относится к началу XX в., однако широкое распространение он получил лишь в конце века, когда доминировавший до этого времени функциональный подход полностью утратил свое прогрессивное значение. В Международном стандарте ISO 9000 : 2000 термин «процесс» характеризуется

как «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента». Данное определение хотя и критикуется, наиболее употребительное в менеджменте. Таким образом *процесс* — это любая деятельность, использующая определенные ресурсы (персонал, информация, материальные ресурсы, инфраструктура, технологии) и дающая определенный результат (обработанные документы, продукция, услуги и т. д.). Истоки концепции управления процессами надо искать в теориях, разработанных еще в XIX в.

В середине 1970-х гг. при реализации комплексных проектов по заказам ВВС США впервые осознана задача описания сети процессов, составляющих деятельность организации, как сложной организационно-технической задачи.

Новое звучание приобрела тема управления на основе бизнес-процессов в 1990-х гг. после выхода работ Т. Дейвенпорта, М. Хаммера и Д. Чампи. В работе «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» М. Хаммера и Д. Чампи впервые показаны недостатки управления организацией на основе функционального подхода, а также продемонстрировано, что в XXI в. компании с функциональной структурой характеризуют «негибкость, неадаптивность, отсутствие ориентации на клиента, одержимость самой деятельностью, а не ее результатами, бюрократический паралич, недостаток инноваций, высокие накладные расходы»[1].

В 2000 г. после выхода новой версии МС ИСО 9000 процессный подход включен как обязательный принцип управления организацией. В результате, по данным Fortune 1000, 90% наиболее успешных компаний завершили переход на процессное управление[2].

Процесс — порядок взаимосвязанных действий, преобразующих ресурсы в результат. Исторически процесс — первый объект управления в бизнесе. По мере развития менеджмента объект управления стал иметь все более структурированную иерархию, в которой процесс, предметы и масштабы связны друг с другом[3] (рис. 1.3).

Основные подходы к определению процесса, являющиеся причиной основных разногласий среди менеджеров:

• процесс — последовательность действий, сгруппированных по виду деятельности (схожие функции);

[1] См.: *Широкова Г. В., Бойков Д. А., Стрельцова Е. В.* и др. Внедрение процессного подхода в российских компаниях // www.somunity.ru/article.php.

[2] См.: Российское предпринимательство. 2008. № 2. С. 94.

[3] См.: *Стерлигова А. Н.* Современный состав видов менеджмента организации // Вестник Государственного университета управления. 2006. № 4. С. 183—194.



Рис. 1.3. Бизнес-процесс

• процесс — последовательность действий, сгруппированных по результату деятельности (продукт);

• процесс — последовательность действий, сгруппированных по добавленной ценности для клиента.

Любая сложная система — *это* комплекс взаимосвязанных процессов. Применительно к организации как бизнес-системе понятие «процесс» трактуется как бизнес-процесс, т. е. совокупность взаимосвязанных видов деятельности (действий), преобразующих входы процесса в его выходы и направленных на реализацию поставленных целей в рамках существующей организационной структуры (рис. 1.4). Последовательное применение системного анализа привело к тому, что деятельность современной организации стала рассматриваться как совокупность взаимосвязанного множества бизнес-процессов. На рис. 1.4:

• вход — перерабатываемые процессом ресурсы;

• выход — продукт, являющийся результатом процесса;

• управление — информация, используемая для управления;

• механизм — ресурсы, посредством которых выполняется работа.

Потоки, образующие процессы, подразделяются на:

• поток работ (подпроцессов);

• поток входов и выходов. На входе в процесс используется один или несколько ресурсов;

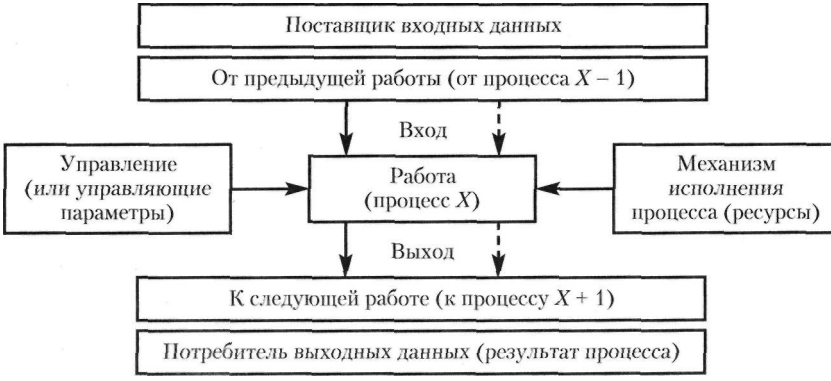


Рис. 1.4. **Бизнес-процесс в организации**

• информационные потоки (вторичные входы), управляющие работой процесса;

• поток механизмов выполнения работы (технологическое оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, люди) — используемые ресурсы;

• сопутствующие ресурсы (вторичный выход) — неосновной продукт (брак, отходы, информация);

• организационные потоки (задействованные организационные структурные единицы);

• денежные потоки.

Термин «бизнес-процесс»[1] используется в отношении процессов, осуществляемых на предприятии (в организации). Дейвенпорт и Шорт определяют бизнес-процесс как «набор логически связанных задач, выполняемых, чтобы достичь определенного бизнес-результата... Процесс — структурированный, измеримый набор действий, предназначенных, чтобы произвести определенную продукцию для определенного клиента или рынка... процессы имеют две важные характеристики: клиентов (внутренних или внешних), пересекают организационные границы, т. е. они осуществляются поперек или между организационных единиц»[2]. Например, *производство* — бизнес-процесс, состоящий из последовательности логически связанных бизнес-процессов и операций нижнего уровня, на выходе которого образуется некоторый результат, имеющий ценность для потребителя. Как правило, в бизнес-процессе участвует несколько подразделений. В отдельно взятом подразделении осуществляются более простые бизнес-процессы, состоящие из набора операций. В результате также создается некий продукт для внутреннего пользования (внутреннего потребителя; к сотрудникам, пользующимся результатами труда коллег, необходимо относиться как к потребителю, потребности которого нужно удовлетворить), например, документ или полуфабри-

[1] Словосочетание «бизнес-процесс» в международных стандартах не используется. Нам не удалось найти в литературе ни одного четкого объяснения, чем «процесс» отличается от «бизнес-процесса». Анализируя описания примеров процессного подхода к управлению, заметим, что некоторые авторы используют эти понятия в зависимости от отношения к получению добавленной ценности. Основные процессы, добавляющие ценность, чаще называют бизнес-процессами, а вспомогательные, добавляющие стоимость, — просто процессами. В дальнейшем будем исходить из того, что анализируемые термины — синонимы (см., напр.: *Репин В. В., Елиферов В. Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2004).

[2] *Malhotra Y.* Business Process Redesign: An Overview // IEEE Engineering Management Review. Vol. 26. No. 3. Fall 1998 // nttp://www.kmbook.com/bpr.htm.

кат. Бизнес-процессов на предприятии множество, и все они определенным образом взаимосвязаны, поэтому выход одного процесса — часто вход для другого. *Операция* — простейшее действие, часто неразложимое на составляющие, на выходе которого также образуется некоторый результат.

Анализ деятельности организаций, использующих функциональный подход к менеджменту, позволил установить, что значительная часть процессов и операций не имеет никакого отношения ни к производству продукции, ни к снижению издержек, ни к другим процессам, влияющим на результаты основной деятельности, а относится только к поддержанию внутреннего функционирования подразделений предприятия. Множество сотрудников, добросовестно выполняющих свои должностные инструкции, понятия не имеют, звеном какого процесса они являются и каким образом их деятельность влияет на выпуск продукции и тем более на ее качество. То есть лица, ответственного за конечный результат, не существует. Большую часть рабочего времени занимает деятельность не ради удовлетворения требований потребителя: взаимный обмен информацией, передача этапов работ между структурными единицами, согласование и пересогласование их результатов, переделка работ при расхождении мнений разных ответственных лиц. Причем руководители в данной ситуации, вместо того чтобы наладить взаимодействие между подразделениями, берут «проблемные» места под свой жесткий контроль. В результате появляются дополнительные контролирующие и дублирующие функции на разных уровнях управления, а также между линейными и функциональными подразделениями. Процесс и результат — две крайности в менеджменте (табл. 1.4).

Основные понятия процесса:

• *цель процесса* — выпуск определенной продукции или выполнение услуги, обладающей ценностью для потребителя. Продукт может быть промежуточным, результирующим, завершающим «событие»;

• *участники процесса* — поставщик входных данных, исполнитель процесса, потребитель (пользователь или получатель) продукции;

• *признаки процесса:*

— процесс ориентирован на определенных потребителей (получателей продукции). У разных групп потребителей — разные требования;

— требования потребителей образуют начало продукта — «вход». Он «перерабатывается» процессом в «выход», т. е. в выходной продукт. «Выход» процесса (продукт) обладает ценностью для потребителя и является результатом завершения процесса;

Таблица 1.4

Соотношение процесса и результата в менеджменте[1]

Показатель	Ориентация на процесс	Ориентации на результат
Приоритеты	Способы достижения результата. Методы и средства. Профессионализм сотрудников	Конечный результат
Критерии оценки	Активность маркетингового поиска. Качество подготовленных коммерческих предложений. Устойчивость партнерских отношений и т. д.	Общий товарооборот. Удовлетворение клиентов. Снижение закупочных цен и т. д.
Преимущества	Соблюдение правильных методов работы гарантирует качество результата	Результат важен для предприятия. Он легче поддается измерениям и оценке. Работникам предоставляется самостоятельность в выборе средств
Недостатки	Рабочие процессы не всегда целиком укладываются в формальные рамки, поэтому нелегко бывает определить, каким именно способом достигается высокое качество	Возможна погоня за сиюминутной выгодой без учета перспектив

— процесс может состоять из совокупности взаимосвязанных и завершенных работ. Каждая из них может являться процессом. Результат одной работы — начало другой, так же как «выход» одной работы — «вход» другой;

— каждый участник процесса — потребитель предыдущего и поставщик следующего процесса, который может быть идентифицирован как подпроцесс, или процессы более низкого уровня (второго и третьего);

— каждый из процессов выполняется отдельным подразделением или их группой;

— управление процессом в каждой из входящих в него работ (деятельностью, подпроцессом, процессом первого, второго и третьего уровня) происходит в соответствии с установленными для этого про-

[1] См.: *Нуайе Д.* Управление конфликтными ситуациями: от противостояния к сотрудничеству. М.: Претекст, 2006.

цесса требованиями или с применением особых методических приемов;

• *взаимосвязи деятельности, представленной в виде процесса* — входных и выходных данных; поставщиков и потребителей; ресурсов, выполняющих работу; управления (установленного или документированного порядка выполнения работ);

• *иерархия процессов* зависит от структуры организации и специфики ее деятельности.

При традиционной организационной структуре управления организацией иерархия процессов[1] показана на рис. 1.5[2].

Мегапроцессы пересекают все функции на предприятии — выходят от снабжения и доходят до клиентов. Количество мегапроцессов небольшое — их несколько, зато количество главных процессов достигает около двадцати. Осуществление мегапроцессов означает изменение ориентации предприятия с функции на процесс. Такое изменение точки зрения создает возможность: системного мышления и действия; изменения отраслевой ориентации; более полного обеспечения потребностей клиентов[3].

На каждом уровне иерархии по-другому обосновывают рост эффективности. На уровне субпроцессов следует заботиться об обеспечении определенного уровня эффективности. В главных процессах следует обращать внимание на повышение эффективности (в результате совершенствования главных процессов должно появиться повы-



Рис. 1.5. **Взаимосвязь иерархии процессов и эффективности**

[1] Корпоративные процессы могут быть структурированы и представлены подпроцессами более низкого уровня. Низший уровень содержит процессы, которые можно представить совокупностью видов действий или этапов работ на уровне исполнителя.

[2] *DangelJ. W.* Business Process Reengineering: Radikale Umgestaltung von Geschaftsprozessen // Management Zeitschrift. 1994. No 5. P. 31.

[3] *Stadelmann M., Lux W.* Hot Topics Oder Kalter Koffee? Aktuelle Management — Philosophial kritisch betrachtet // Management Zeitschrift. 1995. No 3. P. 32.

шение эффективности). На уровне мегапроцессов предполагается радикальная реорганизация процесса, т. е. реинжиниринг.

Управление процессами характеризуется тем, что полномочия относительно решений переводятся на подчиненных, участвующих в осуществлении процессов. Сотрудник, принимая на себя ответственность за процесс, должен быть уполномочен самостоятельно принимать решения. Руководители, до сих пор выполнявшие роль «средств связи», объединяли в целое разные части организации, становятся менее значимыми. Меньшее количество — это меньше руководящих уровней и более плоская структура.

Бизнес-процессы имеют сложную структуру. Менеджмент, ориентированный на управление стохастическими процессами, оперирует вероятностным подходом к анализу, прогнозированию и планированию деятельности. Это типично, например, для управления инвестициями, кредитами, чрезвычайными ситуациями, сроками проектов в отличие от, например, научного, операционного или организационного менеджмента и др.

В конце 1960-х — начале 1970-х гг. обращено внимание на процессы, связанные с взаимодействиями различного уровня, что привело к развитию новых видов менеджмента:

- межфункциональное, межорганизационное и межотраслевое управление;
- управление партнерскими связями, проектным взаимодействием, отношениями с клиентами, взаимодействиями с органами государственной власти и др.

Процессы могут быть классифицированы по различным признакам[1].

По категории потребителей (получателей результатов процесса):

- внешние процессы, «выходы» которых предназначены для внешних потребителей. «Входы» таких процессов также образованы внешними субъектами;
- внутренние процессы, имеющие поставщиков внутри организации.

Внешние процессы:

- создают добавленную стоимость, оплаченную внешним потребителем;
- имеют внешнего потребителя, который стоит в начале (заказчик) и в конце (получатель) процесса;

[1] См.: *Крюков С. П., Бодрунов С. Д., Александровская Л. Н.* и др. Корпоративный менеджмент постиндустриального общества. СПб., 2005. С. 111—112.

• имеют непосредственную связь с потребителем;

• влияют на удовлетворенность потребителей и успех организации.

К внутренним процессам относят все нижеследующие классифицированные по ряду признаков процессы.

По области применения:

• корпоративные процессы, охватывающие всю организацию (процессы первого уровня);

• процессы, охватывающие деятельность отдельных подразделений (процессы второго и третьего уровней);

По назначению и целям:

• бизнес-процессы (основные производственные процессы)[1] — это процессы, в результате которых организация получает доход (прибыль); совокупность завершенных работ, непосредственно связанных с созданием продукции, обладающей ценностью для внешних потребителей. Бизнес-процессы могут быть как внешними, так и внутренними, когда последовательность их выполнения требует разбивки по видам работ или этапам;

• вспомогательные (обеспечивающие) процессы — обеспечивают возможность выполнения, создания дополнительных условий или обслуживания основных производственных процессов. Вспомогательные процессы всегда внутренние процессы. Однако могут быть детализированными на процессы второго и нижележащих уровней;

• управленческие (процессы управления) — направлены на повышение эффективности первых двух типов процессов (корпоративное управление, управление финансами, управление рисками, управление персоналом, управление качеством). Реализуют функции высшего руководства и требования стандартов, обеспечивают планирование, учет, контроль, анализ, улучшение, измерение, проверки и другие функции управления.

На этапе изучения методологических основ процессного управления можно использовать простейшую классификацию:

1) основные (добавляющие ценность);

2) вспомогательные (добавляющие стоимость).

Основные процессы организации:

• маркетинг и изучение рынка;

• проектирование и разработка продукции (работ, услуг);

• планирование и разработка процессов;

[1] Содержание и назначение основных производственных процессов определяет потребитель продукции.

• закупки;
• производство продукции или предоставление услуг или выполнение работ;
• проверки;
• упаковка и хранение;
• реализация;
• послепродажная деятельность и т. д. *

Вспомогательные процессы напрямую не добавляют ценности, но увеличивают стоимость продукции (работ, услуг):

• управление персоналом;
• управление финансами;
• управление информационными ресурсами;
• управление внешними связями;
• управление документацией;
• техническое обслуживание оборудования;
• администативно-хозяйственная деятельность и т. д.

Для каждой конкретной организации перечень основных и вспомогательных процессов будет своим. Многое здесь зависит от вида деятельности, масштабов бизнеса, структуры организации, численности сотрудников.

Например, в крупном промышленном предприятии процесс «Подготовка кадров» функционально выделен в отдельное подразделение «Отдел подготовки кадров» или входит в состав «Отдела развития персонала». Значит, процесс «Подготовка кадров» ведется централизованно и его выделение и описание целесообразно. Входы данного процесса:

• заявки от подразделений и служб предприятия на подготовку и переподготовку персонала;
• список новых сотрудников, направляемых на обучение;
• список сотрудников, решение об обучении которых принимают руководители подразделений;
• список студентов высших и средних учебных заведений, проходящих на предприятии производственную практику.

Соответствующий процесс «Подготовка кадров» можно описать как один из вспомогательных процессов организации. Требования к описанию этой работы изложены в ISO 9001:2000 (российский аналог: ГОСТ Р ИСО 9001-2001) в разделе 6.2. «Управление человеческими ресурсами».

В небольшой организации (численностью менее 100 человек) нет специальной службы управления персонала. В этом случае нецелесообразно выделять централизованный вспомогательный процесс под-

готовки, обучения и аттестации кадров. Но при разработке документации для такой организации необходимо учесть в положениях о подразделении и должностных инструкциях руководителей работу или функцию «Организация подготовки, обучения и аттестации персонала». В данном случае этот процесс как самостоятельный не выделяется. Он будет носить распределенный характер и в виде функций или работ будет возложен на самих руководителей.

В настоящее время в мире практически единственными документами, предъявляющими определенные требования к организации процесса, являются стандарты серии ISO 9000 в редакции 2000 г. Предлагаемая ниже структура требований к организации и описанию процесса разработана с учетом этих требований (табл. 1.5).

Таблица **1.5**

Требования к типовому процессу[1]

№ п/п	Требования к типовому процессу
1	**Требования к** владельцу **процесса**
1.1	Должен существовать один владелец процесса
1.2	Полномочия и ответственность владельца процесса должны быть четко определены
1.3	Не должно быть пересечений полномочий и ответственности с другими руководителями организации
2	**Границы процесса**
2.1	Границы процесса должны быть четко определены (по функциям и ответственности руководителей) и зафиксированы документально
2.2	Границы функциональных подразделений процесса должны быть четко определены
3	**Регламентирующие документы**
3.1	Должно существовать действующее описание процесса в целом
3.2	Должны существовать действующие положения о подразделениях
3.3	Должны существовать действующие должностные инструкции
3.4	Должны существовать действующие методики (внутренние стандарты)
3.5	Должна функционировать система актуализации документации
3.6	Процесс должен соответствовать существующим законодательным актам и нормативным документам, регламентирующим выполнение процесса

[1] См.: *Григорьев В. Д., Соловьев Д. П.* Управление персоналом: процессный подход. Самара: Самарская государственная экономическая академия, 2005. С. 23—24.

Окончание табл. 1.5

№ п/п	Требования к типовому процессу
4	**Выходы процесса**
4.1	Выходы процесса должны быть четко определены
4.2	Пользователи каждого выхода процесса должны быть четко определены, потребности *пользователей оформлены* документально
4.3	Должны существовать спецификации, содержащие требования на каждый выход процесса
4.4	Каждый выход должен быть закреплен за ответственным исполнителем
4.5	Должна функционировать система контроля качества выходов процесса
5	**Входы процесса**
5.1	Входы должны быть четко определены
5.2	Должны существовать спецификации, содержащие требования на каждый вход процесса
5.3	Каждый вход должен быть закреплен за ответственным исполнителем
6	**Ресурсы**
6.1	Ресурсы (трудовые, информационные, материальные) должны быть четко определены
6.2	Должны существовать спецификации, содержащие требования к каждому ресурсу
6.3	Каждый ресурс должен быть закреплен за ответственным исполнителем (материально ответственным лицом)
7	**Показатели процесса**
7.1	Показатели эффективности процесса должны быть определены и постоянно использоваться на практике
7.2	Должны быть определены и использоваться показатели услуг процесса
7.3	Должна существовать система сбора и использования данных удовлетворенности клиентов процесса

В рамках процессного подхода управление человеческими ресурсами можно представить в виде процесса или бизнес-функции наряду с управлением финансовыми, материальными и информационными ресурсами (рис. 1.6 и 1.7). Процессный подход позволяет выделить основные ресурсы компании, выстроить систему управления каждым из них и сконцентрировать на них систему управленческого воздействия. Д. Харрингтон, К. С. Эсселинг и Х. В. Нимвеген приводят

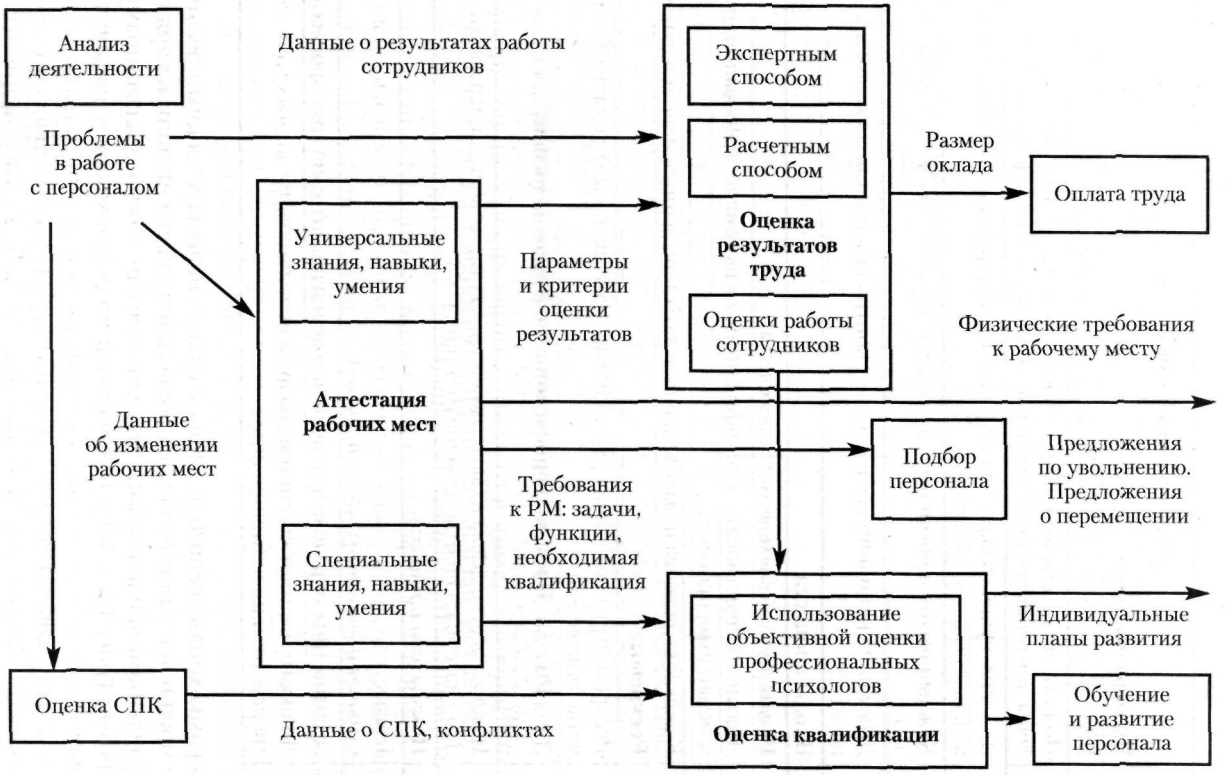


Рис. 1.6. **Схема технологического процесса управления персоналом**

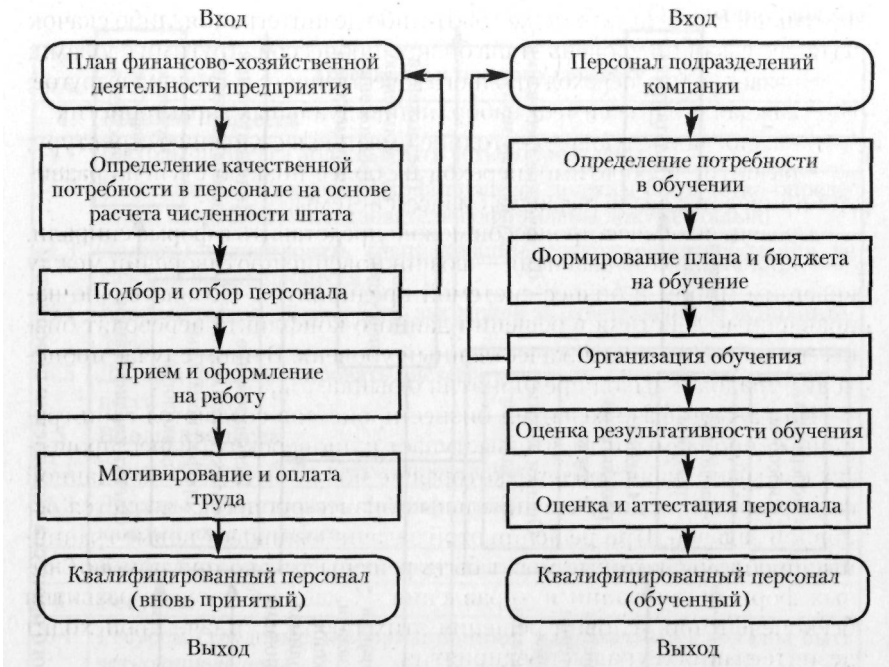


Рис. 1.7. **Процесс управления персоналом компании**[1]

список типичных административных бизнес-процессов по управлению персоналом, используемый Международной расчетной палатой бенчмаркинга (Internation Benchmarking Cleavinghouse, Хьюстон, Техас), для классификации мероприятий по бенчмаркингу бизнес-процессов[2].

Бизнес-процессы представляют собой на каждой стадии развития организации целостную систему, все элементы которой взаимосвязаны и находятся в определенной последовательности.

Переход от одних бизнес-процессов к другим всякий раз создает новые формы управления и организации для решения существующих граничных проблем. При их решении возникают новые граничные проблемы. Под развитием бизнес-процессов можно понимать феномен, возникающий, когда рост бизнес-процессов доходит до границы, за пределами которой количественное увеличение уже неэф-

[1] См.: Справочник по управлению персоналом. 2003. № 12. С. 73, 94.

[2] См.: *Харрингтон Д., Эсселинг К. С, Нимвеген Х. В.* Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука, 2002. С. 24—32.

фективно. В результате может быть либо дезинтеграция, либо скачок на более высокий уровень этапа бизнес-процессов. Другими словами:

- развитие есть переход от одного качественного состояния в другое;
- каждая его фаза имеет набор индивидуальных характеристик;
- каждое последующее состояние имеет более сложную структуру;
- развитие необратимо, переход на более низкую ступень развития приведет к дезинтеграции бизнес-системы;
- развитие бизнес-процессов можно представить в форме спирали.

Главный фактор развития — возникновение противоречий между внешним миром и бизнес-системой предприятия. Созидательно направленные действия в решении данного конфликта переводят бизнес-процессы на новый качественный уровень. В ином случае происходит упадок и выход предприятия с рынка.

На каждой фазе развития бизнес-процессов создаются свои граничные проблемы, и то, что выступает в пионерских бизнес-процессах как граничная проблема, которая не может быть решена в данной фазе развития, в дифференциальных бизнес-процессах является основной задачей. При решении этой задачи возникают новые граничные проблемы, которые могут быть решены только при помощи новых форм организации и управления. И данный процесс развития бесконечен при условии решения этих проблем, иначе происходит дезинтеграция и упадок предприятия.

Граничная проблема может быть познана только в результате роста бизнес-процессов. Так, в ассоциативных процессах мы делаем только предположения, но знаем, что для решения их будут нужны более совершенные формы организации и управления.

Общие принципы развития бизнес-процессов:

- развитие бизнес-процессов рассматривается как процесс, протекающий в силу определенных причин, возникающих по мере роста бизнес-процессов, которые и являются факторами, предопределяющими их направление развития;
- на начальных этапах роста бизнес-процессов различных предприятий изначально возникает проблематика, связанная с тем или иным пониманием уникальности каждого бизнес-процесса;
- развитие бизнес-процессов носит явный целеполагающий характер;
- принимая спиралевидный характер развития, можно прийти к выводу: здесь возникает своеобразная дихотомия — криволинейное в росте и циклическое движение в развитии;
- бизнес-процессы проходят через стадии (образование, рост, стабилизация, граничные проблемы) роста на каждом этапе развития.

Под процессным подходом понимается применяемая для управления организацией и ее ресурсами система взаимосвязанных процессов, а не функций, основанная на систематической идентификации и взаимодействии этих процессов[1]. Преимущество процессного подхода — обеспечение хорошей взаимосвязи между отдельными процессами в рамках организации и между комбинацией и взаимодействием.

Процессный подход к управлению игнорирует организационную структуру управления организацией со свойственным ей закреплением функций за отдельными структурами. Компания воспринимается руководителями и сотрудниками как деятельность, нацеленная на получение конечного результата, где каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности, критерии управления, в том числе системы управления качеством успешной деятельности для каждого сотрудника сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретной задачи или процесса. Горизонтальная связь между структурными единицами значительно сильнее. Вертикальная связь «начальник—подчиненный» слегка ослабевает. Чувство ответственности сотрудника качественно меняется: он отвечает не только за те функции, которые на него возложил начальник, но и за бизнес-процесс в целом. Функции и результат деятельности параллельных структурных единиц для него важны. Ответственность за результат бизнес-процесса в целом подталкивает его к ответственности перед коллегами, такими же участниками бизнес-процесса, как он сам. Поэтому процессно-ориентированный подход в управлении — это управленческий инструмент, не только снижающий непроизводительные затраты, но и повышающий качество продукции; инструмент, позволяющий иметь полную информацию о текущем процессе бизнеса и принимать своевременные и стратегически верные решения.

Стратегическая цель организации — непрерывное улучшение всех процессов. Это необходимо для совершенствования ее деятельности и обеспечения получения выгоды заинтересованными сторонами. Поэтому можно выделить два основных подхода к постоянному улучшению:

1) *реализация «проектов прорыва»,* ведущих к пересмотру и совершенствованию осуществляемого процесса или внедрению новых

[1] См.: ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджменты качества. Требования / Госстандарт России. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001.

процессов; как правило, такие проекты реализуют многопрофильные группы вне рамок повседневной деятельности;

2) *деятельность по поэтапному улучшению процесса,* проводимая работниками в рамках существующих процессов.

Работой по постоянному поэтапному улучшению определенного процесса следует управлять, чтобы понимать ее, последствия. Сотрудники организации — лучшие «поставщики» идей по непрерывному совершенствованию процессов и часто входят в состав рабочих групп. Вовлеченных специалистов компании нужно наделить полномочиями и необходимыми ресурсами, обеспечить им техническую поддержку для осуществления изменений, связанных с улучшением.

Принципиальное отличие процессного подхода от функционального в том, что основное внимание менеджмента концентрируется не на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями и должностными лицами, а на межфункциональных процессах, объединяющих отдельные функции в общие потоки и нацеленных на конечные результаты деятельности организации. Система управления компанией ориентируется на управление каждым бизнес-процессом в отдельности и всеми бизнес-процессами предприятия в целом[1].

Процессное управление — схема управления организацией, при которой исходя из бизнес-целей определяется совокупность процессов для их достижения, а процессы определяют необходимые для них структуру и ресурсы. Оно представляет собой мост между централизацией и децентрализацией в управлении, так как при таком подходе человеческим ресурсам (персоналу) делегируются полномочия для выполнения конкретных функций или процедур (децентрализация исполнительной власти), а информация предоставляется ресурсам централизованно на основании прав, которыми данные ресурсы обладают (централизация управления).

Организация процессного управления включает в себя[2]:

1) выявление процессов, необходимых для системы менеджмента, и их применение внутри организации;

2) определение последовательности этих процессов и их взаимосвязи;

[1] См.: *Филиппова Н. А,, Филиппова И. В.* Обоснование процессного подхода к построению системы менеджмента качества образовательной деятельности в вузе // http://edu.lc.ru/pressa/fa/tez_pdf/filn.pdf.

[2] См.: *Хаммер М., Чампи* Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2000.

3) определение критериев и методов результативности при осуществлении и при управлении этими процессами;

4) обеспечение достаточности ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их отслеживания;

5) осуществление мониторинга, измерение и анализ этих процессов;

6) принятие мер для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Для эффективности выполнения и контроля необходимо привязать бизнес-процессы к границам подразделений. Это решает проблему управляемости бизнес-процессами их руководителями, которыми в данном случае являются начальники подразделений.

Актуальность процессного подхода в настоящее время уже никто не ставит под сомнение. Он постоянно дополняется и изменяется в соответствии с требованиями конкурентной среды.

В отечественной и зарубежной литературе по управлению бизнес-процессами распространены следующие методы совершенствования процессов: упрощение, идеализация, структурирование функции качества, анализ рабочих ячеек, статистические методы, реинжиниринг и бенчмаркетинг[1].

Эти методы позволяют совершенствовать систему бизнес-процессов, однако правильность выбора того или иного метода обусловлена многими факторами. К примеру, статистическое управление процессами целесообразно использовать, когда организация оперирует показателями, поддающимися исчислению (время выполнения операции, количество ошибок). Реинжиниринг — не всегда оптимальный метод, так как коренное переосмысление стабильно функционирующих процессов в лучшем случае может привести к незначительному увеличению их эффективности, в иных случаях — к отсутствию результативности от преобразования бизнес-процессов и нецелевому использованию ресурсов.

Выбор методов совершенствования процессов на предприятии — сложная задача, поэтому необходимо выделить критерий, на основе которого можно выбрать актуальный метод для улучшения процесса. Таким критерием может служить жизненный цикл бизнес-процесса, включающий в себя следующие стадии:

• определение процесса — выявление входов, выходов, ресурсов, взаимодействие с другими процессами, его регламентация и стандартизация. Основная цель: достижение новых целей и решение задач;

[1] См.: *Андерсен Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / науч. ред. Ю. П. Адлер. М.: Стандарты и качество, 2003. С. 133.

• развитие процесса — адаптация процесса к требованиям потребителей;

• стабильное функционирование процесса;

• снижение эффективности процесса — снижение показателей результативности и эффективности процессов по причине неудовлетворенности потребителей, что является причиной его ликвидации, либо коренного преобразования;

• ликвидация (реорганизация) процесса — появление нового процесса, отсутствие необходимости в процессе.

Оценка бизнес-процесса, с точки зрения стадии жизненного цикла, может определить наиболее подходящий метод его совершенствования (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Методы совершенствования бизнес-процессов[1]

Метод	Сущность метода	Стадия жизненного цикла бизнес-процесса	Обоснование выбора метода
Анализ рабочих ячеек	Оптимизация процесса через анализ технических требований к продукции	Определение процесса	Определение входа, выхода, ресурсов, составление карты процесса
Упрощение	Сокращение потерь и расходов элементов бизнес-процесса	Развитие процесса	Адаптация процесса к рынку, устранение лишних операций и функций, совершенствование взаимодействия субпроцессов
Идеализация	Формирование идеального процесса через коллективное предложение идей	Развитие процесса	Приведение нового процесса в соответствие с идеальной моделью
Структурирование функции качества	Улучшение процессов через сопоставление требований потребителей со средствами удовлетворения их потребностей	Развитие процесса	Выбор ключевых направлений адаптации процесса к требованиям потребителей

[1] См.: Вестник Омского государственного университета. Серия «Экономика». 2010. № 1. С. 126.

Окончание табл. 1.6

Метод	Сущность метода	Стадия жизненного цикла бизнес-процесса	Обоснование выбора метода
Статистическое управление	Статистический анализ показателей процесса и выявление факторов, влияющих на отклонение	Стабильное функционирование процесса	Высокая удовлетворенность клиентов, выявление и нейтрализация факторов, случайно воздействующих отрицательно на процесс
Реинжиниринг	Радикальное перепроектирование сети бизнес-процессов	Снижение эффективности процесса	Низкая удовлетворенность потребителей, рост затрат на процесс, необходимость радикальных мероприятий по изменению процесса
Бенчмаркинг	Сравнение бизнес-процессов с эталонными процессами	Снижение эффективности процесса, развитие процесса	Использование лучших моделей бизнеса на *рынке для* реорганизации собственных процессов

Метод анализа рабочих ячеек акцентирован на технической составляющей бизнес-процессов, т. е. за основу совершенствования берутся технические требования к продукции для удовлетворения требований потребителей. Анализ рабочих ячеек предполагает проведение следующих этапов:

1) создание ячейки (группа работников, выполняющих комплекс заданий и имеющих хорошо определенные входы и выходы);

2) выявление потребителей и формулирование требований к продукции или услуге;

3) выявление поставщиков и формулирование требований к сырью и материалам;

4) определение процессов, в которых осуществляется преобразование входов в выходы;

5) определение показателей и их использование для мониторинга совершенствования удовлетворенности потребителя и внутренней эффективности производительности;

6) постоянный мониторинг, выработка предложений по улучшению и их внедрение.

Анализ рабочих ячеек позволяет перестраивать и совершенствовать бизнес-процессы в соответствии с требованиями и ожиданиями потребителей. Применение этого метода наиболее предпочтительно на первой стадии жизненного цикла.

Метод упрощения заключается в сокращении потерь и расходов элементов бизнес-процесса. Упрошенный процесс стабильнее, понятнее и гибче. Данный метол реализуется при помощи следующих приемов: сокращение излишков (дублирование и искажение информации) и устранение бюрократии, анализ добавленной ценности, сокращение времени цикла. Бюрократия — препятствие для процессного подхода, поэтому необходимо ее сокращать в первую очередь.

Добавленная ценность продукции формируется через функционирование бизнес-процессов:

- реально создающих ценность продукции для потребителя (переработка, упаковка и др.);
- необходимых для функционирования организации (планирование производства, управление персоналом);
- не создающих какой-либо ценности (устранение брака).

Таким образом, можно сформировать сеть бизнес-процессов организации, наглядно демонстрирующую последовательность создания продукции, и выявить ненужные процессы, оптимизировать существующие процессы.

Метод идеализации по своей сути близок к методу упрощения. Отличие в том, что он реализуется коллективным предложением идей, формирующих идеальный процесс. Главная цель метода — свести к минимуму разрыв между фактическим и идеальным процессом. Чаще всего целесообразно использовать графические приемы, позволяющие наглядно сравнивать фактическую модель бизнес-процессов и идеальную, и определять «узкие места» в организации. В дальнейшем каждый сформированный процесс необходимо адаптировать в соответствии с требованиями потребителей.

Методы упрощения и идеализации на стадии развития процесса позволяют организации осуществить планомерную и систематическую адаптацию к внешней среде.

Метод структурирования функции качества реализуется сопоставлением требований внутренних и внешних потребителей с возможными мероприятиями по совершенствованию процессов. Для реализации метода необходимо построить «дом качества», где сводятся воедино требования потребителей, предъявляемые к процессу (поле «Что?»), средства удовлетворения потребностей потребителей (поле «Как?»), элементы бенчмаркинга. Соответственно, на пересечении



Рис. 1.8. **Общий вид «дома качества»**

в поле «Матрица соответствий» можно увидеть взаимозависимости между требованиями и средствами их удовлетворения (рис. 1.8). Разработку направлений совершенствования процессов через структурирование функции качества предпочтительнее проводить на стадии развития процесса, когда наиболее важно увязать в единую систему требования потребителей и ресурсы, необходимые для их удовлетворения.

Статистический анализ заключается в определении среднего значения показателя процесса, границ колебаний показателя процесса (вариации) и реализации мероприятий для исключения выхода показателей за допустимые пределы. Если отклонение принимает значение больше стандартного, появляется необходимость его корректировки через поиск факторов, повлиявших на данное отклонение. Если процесс протекает в заданных пределах, вмешательства не требуется. Основные параметры процесса являются постоянными и стабильными, поэтому целесообразно применять метод статистического анализа на стадии стабильного функционирования бизнес-процесса. Это позволит владельцу процесса обеспечивать заданный уровень функционирования его ключевых параметров и выявлять факторы, отрицательно воздействующие на эффективность протекания процесса.

Реинжиниринг — наиболее популярный метод управления изменениями бизнес-процессов начиная с 1990-х гг. Его суть — коренное переосмысление процессов в организации и формирование новой системы бизнес-процессов, превосходящей на порядок по эффективности предыдущую систему, т. е. от старых процессов берется все луч-

шее и соединяется с новой концепцией бизнес-процессов. Неоспоримое преимущество данного метода — отказ от устоявшихся процедур и внедрение новой радикальной системы бизнес-процессов, удовлетворяющей требованиям потребителей и увеличивающей эффективность деятельности организации на всех ее уровнях.

М. Хаммер и Д. Чампи определили реинжиниринг как «фундаментальное и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности — стоимость, услуги, качество, темпы»[1]. Реинжиниринг направлен на значительное увеличение эффективности функционирования процессов в организации.

Бенчмаркинг заключается в постоянном измерении и сравнении отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации с целью сбора информации, которая поможет организации определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы. Среди бизнес-процессов проводится сравнение, результаты которого ложатся в основу обучения и совершенствования. Цель данного метода в усвоении лучших достижений в области бизнес-процессов на рынке и дальнейшее их совершенствование.

В любой организации наступает момент, когда показатели эффективности и результативности работы начинают снижаться. Этап снижения эффективности обычно наступает, если организация не проводит периодическое обновление бизнес-процессов. Острая конкуренция, появление новых технологий приводят к тому, что бизнес-процессы начинают все меньше и меньше удовлетворять запросы потребителей. Поэтому необходимо использовать методы улучшения процессов, способные увеличить их эффективность не на 10% или даже на 20%, а минимум на 80%. Поэтому данная стадия жизненного цикла бизнес-процесса обусловливает применение реинжиниринга. Его целесообразно использовать совместно с бенчмаркингом, так как заимствование лучших технологий управления компанией у конкурентов может значительно ускорить процесс преобразований.

Выбор метода обусловлен условиями и факторами, влияющими на функционирование процесса. Неверное управленческое решение может привести к потерям конкурентных преимуществ и позиций организации.

Построение системы процессного управления компаний требует формализованного описания ее деятельности и системы бизнес-про-

[1] См.: *Хаммер М., Чампи Д.* Указ. соч. С. 52.

цессов. Такое описание способствует решению кросс-функциональных проблем в организации, связанных с наличием преград между отдельными подразделениями. Это позволяет досконально разобраться во всех нюансах ее деятельности, прежде всего в бизнес-процессах, создает основу для анализа и совершенствования бизнес-процессов, организационной структуры и других подсистем и т. д. Модель бизнеса — условие, необходимое как для построения системы процессного управления организацией, так и для процессно-ориентированного внедрения *корпоративных информационных систем*.

Из всех известных способов описания бизнеса (текстовый, табличный и др.) наиболее предпочтительный — графическое описание. Деятельность компании представляется в виде совокупности взаимосвязанных графических объектов. Каждый графический объект такой модели — определенный структурный объект организации как сложной системы, а взаимосвязи между объектами отображают взаимоотношения, существующие между структурными объектами в действительности (например, отношение типа «исполняет» между объектами «бизнес-роль» и «функция»). Графическое описание более наглядно и «структурно», чем другие виды описания, позволяет при необходимости перейти к текстовой или табличной форме представления информации о бизнесе.

Обеспечение качества предоставляемых услуг сегодня — одна из наиболее важных задач, стоящих перед предприятиями. Поэтому для обеспечения динамического развития предприятия, стабильности работы сотрудников, анализа процессов функционирования предприятия с использованием внутренних и внешних контрольных механизмов внедряется *система менеджмента качества* (СМК). Она включает в себя опыт, накопленный мировой практикой на протяжении нескольких десятилетий, учитывает особенности производства отдельных категорий продукции, услуг и законодательных требований.

Перестройка системы управления организации на основе стандартов менеджмента качества — непременное условие признания продукции на международном рынке и средство повышения эффективности работы.

В работе «Теория организации. Структурирование организации» Генри Минцберг обосновал, что при помощи стандартизации рост эффективности деятельности достигается почти автоматически на основе соблюдаемых всеми сотрудниками правил. Им выделено четыре формы стандартизации:

- стандартизация процесса труда как такового;
- стандартизация выпуска;

• стандартизация знаний и навыков на «входе» рабочего процесса;

• стандартизация норм как более общее руководство деятельностью[1].

История развития международных стандартов в области качества ISO серии 9000 с 1987 до 2000 г., как и история менеджмента, шла по пути от функционального к процессному подходу.

Создание и внедрение во многих организациях всего мира СМК на соответствие последней версии этих стандартов послужило толчком к интенсивному развитию методологии реализации процессного подхода в управлении организацией, нашедшего свое практическое воплощение в международных стандартах в области качества ИСО серии 9000:1987 и ИСО серии 9000:1994. Эти первые две версии стандартов ИСО серии 9000 уже имели предпосылки процессного подхода. Тем не менее они отличались некоторой непоследовательностью и противоречивостью.

Версия стандартов ИСО серии 9000:2000 была полностью ориентирована на процессный подход к управлению организацией и предполагала переход с качества продукции на качество процессов. Эта версия стандартов наиболее гармонизирована с принципами СМК. В международных стандартах ISO серии 9000:2000 введен термин «процессный подход», в котором декларировалось, что «желаемый результат достигается более эффективно, если деятельностью и связанными с нею ресурсами управлять как процессами»[2].

ГОСТ Р ИСО 9001-2001 гласит: «Настоящий стандарт направлен на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности СМК с целью повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований».

На рис. 1.9 показана модель СМК в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2001, основанная на процессном подходе и показывающая связь четырех групп процессов, определенных стандартом ИСО 9001[3].

[1] Для цитирования использовалась электронная версия книги, размещенная на сайте Института экономических преобразований и управления рынком (Москва) (http://socioego.ru).

[2] *Флорова Г. Н.* Сущность процессного подхода // www.audit-premier.ru/7news 2005.pdf.

[3] Подробнее см.: Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике / под ред. Г. Е. Герасимовой. М: НТК «Трек», 2005; *Шарипов С. В., Телешова Ю. В.* Система менеджмента качества. Разработка и внедрение на основе международного стандарта ISO 9001:2000. СПб.: Питер, 2004; *Подлипаев Д. Л.* Технология внедрения и постоянного улучшения системы менеджмента качества на предприятии. М.: Гелиос АРВ, 2004. С. 165.



Рис. 1.9. **Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе:**

Если организация использует процессный менеджмент, разработать, оформить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии «документированные процедуры» (документированная процедура — установленный и документально оформленный способ осуществления деятельности или процесса) СМК ей будет намного легче. Документированные процедуры, как и СМК в *целом,* одной организации могут существенно отличаться от документированных процедур и СМК другой организации. Больше всего СМК будут отличаться в организациях, использующих разные подходы к менеджменту. В организациях с функциональным подходом чаще и получается, что документация СМК оформлена, но работы традиционно выполняются в соответствии с ранее действовавшими инструкциями, положениями, регламентами, на основе старой управленческой идеологии, при низком уровне взаимодействия, без контроля и измерения процессов и продукции на соответствие *целям* и требованиям организации. В лучшем случае идентифицированные бизнес-процессы выполняются, но на стыках функциональных подразделений происходит их искажение и замедление. *Довольно часто* такие организации не проходят повторную сертификацию.

Таким образом, процессный подход — основа СМК, все требования которого основаны и построены на применении процессного

подхода. Поэтому в последнее время появилось много научных трудов по этой проблеме, но при этом:

• практически все работы и соответственно процессный подход рассматриваются авторами применительно к производственным предприятиям;

• исследуя применение процессного подхода на предприятиях, авторы практически не рассматривают использование его в управлении персоналом.

Авторы книги «Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике» подробно освещают процессный подход от склада до поступления продукции потребителям, но при этом о персонале говорят только в части обучения и повышения квалификации, осведомленности в вопросах качества[1].

Получается, что, говоря о значимости персонала, авторы к самому персоналу процессный подход не применяют, а увязывают людей с производственными процессами, что не совсем корректно.

Совершенствование международных стандартов серии ИСО 9001-2008 привело к изменению двух важных моментов, связанных с процессным подходом[2].

Термин «продукция» в стандартах этой серии применим только:

• к продукции, предназначенной для потребителя или заказанной им;

• к любому выходу в результате осуществления процессов создания продукции.

Таким образом, любой выход из процесса считается продукцией.

Уточнен термин «аутсорсный процесс» и вводится четкое требование к управлению данным процессом.

Аутсорсный процесс — процесс, необходимый организации для ее СМК и который организация решает выполнять с помощью внешней стороны. Обеспечение управления аутсорсными процессами не освобождает организацию от ответственности за соответствие всем требованиям: потребителя, законодательным и нормативным. На тип и степень управления, применимые к аутсорсным процессам, могут влиять:

а) потенциальное воздействие аутсорсного процесса на способность организации поставлять продукцию в соответствии с требованиями;

б) степень, до которой разделяется управление процессом;

[1] См.: Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике / под ред. Г. Е. Герасимовой. М.: НТК «Трек», 2005. С. 41.

[2] Новая версия стандартов ISO 9001 вышла в свет в ноябре 2008 г. и в России еще не принята в качестве национальной.

в) способность достижения необходимого управления путем применения требований элемента 7.4 данного стандарта.

Новое, четвертое издание ISO 9001 аннулирует и заменяет его третье издание (ISO 9001:2000), в которое внесены поправки, проясняющие существенные моменты в тексте и улучшающие совместимость с ISO 14001:2004.

Процессный подход, подразумевающий рассмотрение всей деятельности от начала производства до конечного выпуска продукции, может быть применим к персоналу, так как в основе этого подхода лежит взгляд на предприятие как на совокупность ключевых бизнес-процессов, а не функциональных подразделений. Основное внимание здесь уделяется процессам, объединяющим отдельные функции и направленным на достижение конечного результата бизнеса в целом, а не конкретной структурной единицы.

Бизнес-процесс — ключевое понятие для реинжиниринга. В начале XX в. А. Файоль разработал концепцию реинжиниринга: осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов[1].

Суть реинжиниринга в оптимизации не отдельных функций, выполняемых подразделениями, а деятельности всего предприятия, с формированием сквозных бизнес-процессов и ориентацией на потребности клиентов. В его основе — признание ценности бизнес-процессов, упрощение и повышение их эффективности, усиление связей между подразделениями предприятия. Узкая специализация и многократное делегирование ответственности в производстве и управлении отошли в прошлое. На первый план вышли сквозные бизнес-процессы, к которым привязывается организационная структура предприятия. Реинжиниринг направлен на увеличение скорости и качества протекания бизнес-процессов за счет параллельного выполнения деятельности, ранее выполняемой последовательно, либо обобщения и систематизации наиболее важной информации.

Реинжиниринг в понимании М. Хаммера и Дж. Чампи предполагает создание бизнес-процессов «с чистого листа»[2]. Второй подход

[1] Ф. Тейлор предложил менеджерам использовать методы процессного реинжиниринга для наилучшей разработки процессов организации деятельности или перестроить такие процессы для оптимизации производительности.

[2] *Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution // Harper Business, 2001. Впервые термин «реинжиниринг бизнес-процессов» (Business Process Reengineering, BPR) был введен М. Хаммером в 1990 г. в статье «Реинжиниринг: не автоматизируйте — уничтожайте» *(Hammer M.* Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate // Harvard Business Review. July-August 1990 // http://www.hammerandco.com/pubHcations.asp).

к проведению реинжиниринга бизнес-процессов появился в результате анализа критических замечаний в адрес метода «чистого листа». Его автор Томас Дэйвенпорт предлагал, прежде чем приступать к проектированию новых бизнес-процессов, изучить и описать существующие бизнес-процессы.

Причина роста популярности реинжиниринга в середине 1980-х гг. связана с тем, что крупные компании в промышленно развитых странах (прежде всего в США) начали испытывать большие трудности. Возможности экстенсивного роста компаний были давно исчерпаны. Рост конкуренции, глобализация требовали отказаться от предыдущего опыта работы. Оказалось, что даже в «лучших из лучших» компаниях бизнес-процессы были настолько неэффективны, что затраты времени и ресурсов могли быть сокращены в десятки раз. Реинжиниринг стал одним из важнейших рычагов успешной перестройки американских компаний, позволившей успешно преодолеть трудности, вернуть мировое лидерство в эффективности и обеспечить невиданный рост американской экономики.

Реинжиниринг означает выявление традиционно сложившихся и устаревших правил, порядков, подходов, фундаментальных допущений осуществления деятельности и отказ от них в пользу новых способов выполнения работы. В рамках реинжиниринга бизнеса старые названия профессий и старые организационные образования (департаменты, отделения, группы) утрачивают свое значение. Переосмысление, переоценка бизнес-процессов, проведение изменений, начало работы по построению бизнес-процессов с нуля позволяют преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм. Сторонники реинжиниринга пренебрегают действующими системами, структурами и процедурами компании и осуществляют радикальное изменение способов хозяйственной деятельности, уповая на то, что если невозможно переделать бизнес-среду, то можно переделать свой бизнес. Вновь разработанные процессы влекут возникновение новых правил и порядков. В реинжиниринге важно, как организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. Только так можно достичь значительного повышения производительности и эффективности.

Реинжиниринг позволяет стандартизировать сам процесс с помощью введения стандартных процедур и моделей фундаментального изменения сущности и характера выполняемых работ и всей системы управления. Использование информационных технологий, упрощение описания компании позволяет во много раз увеличить возмож-

ности анализа различных вариантов проведения изменений и глубину проводимых изменений.

Реинжиниринг и инжиниринг бизнес-процессов завершится совершенствованием бизнеса и приведет к повышению эффективности только в случае перестройки системы управления, основанной на рассмотрении процессов как основы интеграции менеджмента организации.

К таким процессам относится и управление персоналом. Здесь предмет как объект управления в своем состоянии связан с развитием процесса, поэтому управление им становится неотъемлемой частью определенного вида менеджмента. В этой связи управление персоналом также должно строиться на принципах процессного подхода, что означает рассмотрение всей деятельности системы управления персоналом как сети взаимодействующих процессов, протекающих внутри организационной структуры компании и реализующих цель ее существования. Управление персоналом играет особую роль и занимает особый статус в общей системе бизнес-процессов компании, поскольку успешность деятельности компании в значительной мере определяется тем, насколько бизнес-процессы компании направлены на достижение ее стратегических и тактических целей и насколько эти процессы эффективны. Поэтому сложно переоценить роль системы управления персоналом и вклад процессов управления им в достижение стратегических целей и уровень эффективности управления организацией, так как важнейший ресурс любой организации — кадровый — должен работать на результат, нужный компании[1].

Управление персоналом пронизывает все сферы деятельности организации, все процессы, влияющие на эффективность других систем управления производством, которое в настоящее время является определяющим конкурентоспособным преимуществом любой организации. Процессы, связанные с управлением персоналом, не локализованы в рамках службы управления персоналом, а являются сквозными: проходят через всю организацию. В них активно участвуют как специалисты по персоналу, так и владельцы самих бизнес-процессов — руководители подразделений (рис. 1.10). Например, в процессе отбора персонала участвуют как специалисты службы управления персоналом, так и линейные, процессные (владельцы бизнес-процессов) менеджеры. Поэтому для организации эффективной

[1] См.: *Давидченко Т.* Процессный подход к управлению персоналом // http://www.news.elteh.ru/arh/2007/47/16.php.

системы управления персоналом необходимо организовать процессное межфункциональное взаимодействие различных структурных подразделений, оптимальным образом распределив ответственность в бизнес-процессе. Служба управления персоналом помогает оптимальным образом воплотить в жизнь имеющиеся планы, с одной сто-

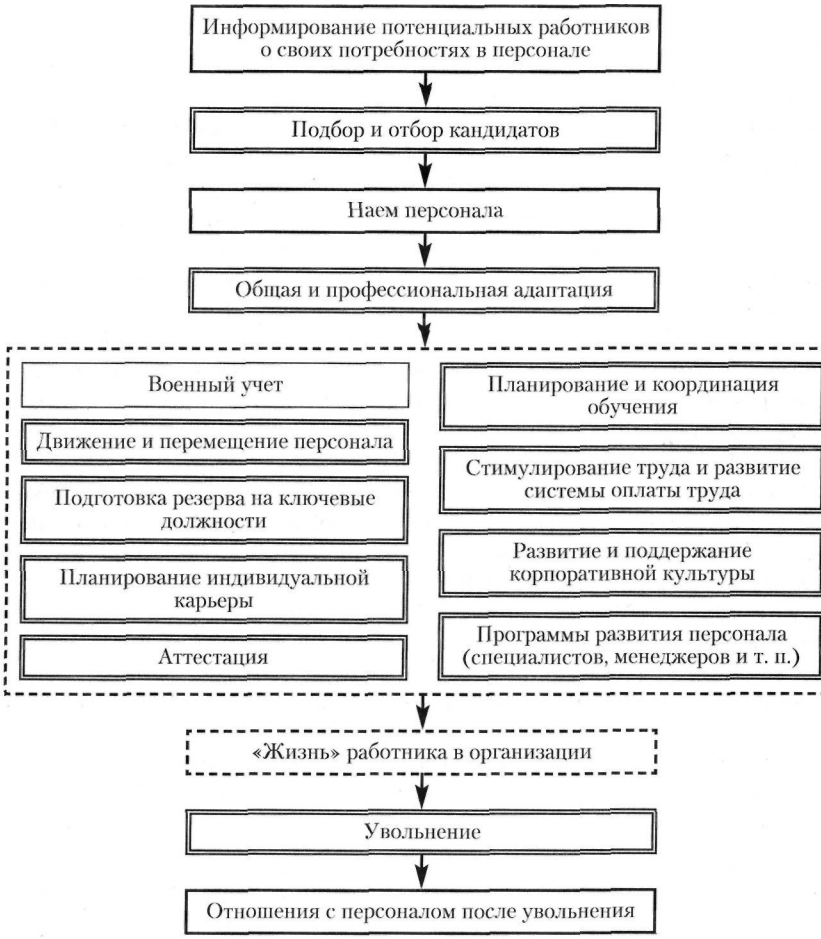


Рис. 1.10. **Структура процесса работы с персоналом:**

«точки» прямого взаимодействия работников организации со службой персонала

«точки» взаимодействия работников организации с непосредственным руководителем и службой персонала

роны, выступая в роли консультанта собственника и команды топ-менеджеров, с другой — выполняя сервисную роль, а при проведении организационных изменений служба управления персоналом выполняет роль фасилитатора и катализатора[1].

Если система управления предприятием функционирует недостаточно результативно, это отражение неэффективного управления персоналом, так как персонал либо недостаточно профессионально подготовлен, либо недостаточно мотивирован, либо руководство не соответствует решению проблем качества[2]. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации общеорганизационных целей. В современных условиях одной из важнейших общеорганизационных целей становится качество, поэтому система управления персоналом должна быть связана с качеством, быть адекватной СМК, базироваться на тех же принципах и основах. Создаваемая процессная модель управления не должна противопоставляться и ломать широко распространенную функциональную модель с вертикальной иерархической структурой, и противоречить проектному управлению. *Процессная модель* — это еще одно представление функций и взаимосвязей в организации, базовым элементом управления которой являются виды деятельности и их результаты[3].

Система управления персоналом на основе процессного подхода организуется таким образом, что структуры предприятия, занятые работой с персоналом, после постановки данной системы занимаются лишь ее поддержанием и совершенствованием, а не изобретают все новые и новые методы «борьбы с персоналом». При этом у службы персонала высвобождается время для внедрения новых прогрессивных процессов, относимых более к формированию корпоративной культуры, нежели собственно к управлению персоналом[4]. Структура бизнес-процесса «управление персоналом»[5] приведена на рис. 1.11.

Схема идентификации процесса управления персоналом применительно к бизнес-процессу как объекту СМК включает в себя:

[1] См.: *Мальцев С. В.* Построение системы управления персоналом на основе процессного подхода и KPI // http://education.mail.ru/seminar/3582.html.

[2] См.: Управление персоналом: требования систем менеджмента качества // http://www.findjob.ru/9tid-21317.htmL

[3] См.: http://edu.lc.ru/pressa/faltezpdf/filn.pdf.

[4] Систему менеджмента качества по стандарту ISO 9001:2000 необходимо постоянно поддерживать, так как сертификат выдается на три года. По истечении этого срока в случае обнаружения несоответствия сертификат отзывается и может быть больше никогда не выдан предприятию-нарушителю.

[5] См.: Управление развитием персонала. 2009. № 4. С. 268.



Рис. 1.11. **Бизнес-процесс управления персоналом (УП)**

• назначение владельца процесса;
• определение входа и выхода процесса;
• выделение владельцу процесса ресурсов, необходимых для выполнения и управления им;
• определение регламентов выполнения процесса;
• разработку системы управления процессом.

Владелец процесса управления кадрами определяется как руководитель соответствующего подразделения в организации (начальник отдела кадров, руководитель службы управления персоналом).

Входом в процесс являются требования других бизнес-процессов компании (технологический процесс производства, сбыта продукции, процессы, обслуживающие основное производство, научно-исследовательский процесс и т. д.), поэтому следует выявить эти условия.

Среди них можно выделить потребность в персонале в нужном количестве и необходимого качества (т. е. определенную численность работников с необходимыми профессиональными компетенциями), постоянное совершенствование профессиональных знаний сотрудников, высокий уровень трудовой дисциплины, работу сплоченной команды, отношение к труду как к первой жизненной необходимости и др. Варианты входа в процесс управления персоналом могут существенно различаться.

Однако общее требование — обеспечение производственно-хозяйственных процессов кадрами в нужном количестве; персонал при этом должен обладать достаточными компетенциями для качественного выполнения своих обязанностей.

Выходом из процесса можно считать реализованный уровень трудового потенциала, соответствующий требованиям фирмы. Для управления персоналом руководителю организации необходимы:

• специалисты по управлению персоналом (HR-менеджеры);
• информация об объекте управления;
• материально-технические ресурсы для оснащения службы управления персоналом;
• финансовые ресурсы для приведения трудового потенциала организации в соответствие требованиям менеджмента качества.

Разработка регламента процесса управления кадрами предполагает приведение в соответствие определенным условиям или создание необходимой документации организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативного, технико-экономического и экономического характера, а также формирование нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, методы управления персоналом.

В соответствии с п. 6.2.2 международного стандарта ISO 9001:2000 реализация процесса управления персоналом подразумевает достижение следующих целей:

1) обеспечение бизнес-процессов трудовыми ресурсами, обладающими необходимой подготовкой, компетентностью и осведомленностью, стимулирование и мотивация персонала к достижению стратегических целей и выполнению задач организации;

2) увеличение выработки одного работающего;

3) обеспечение роста средней заработной платы с опережением темпов инфляции.

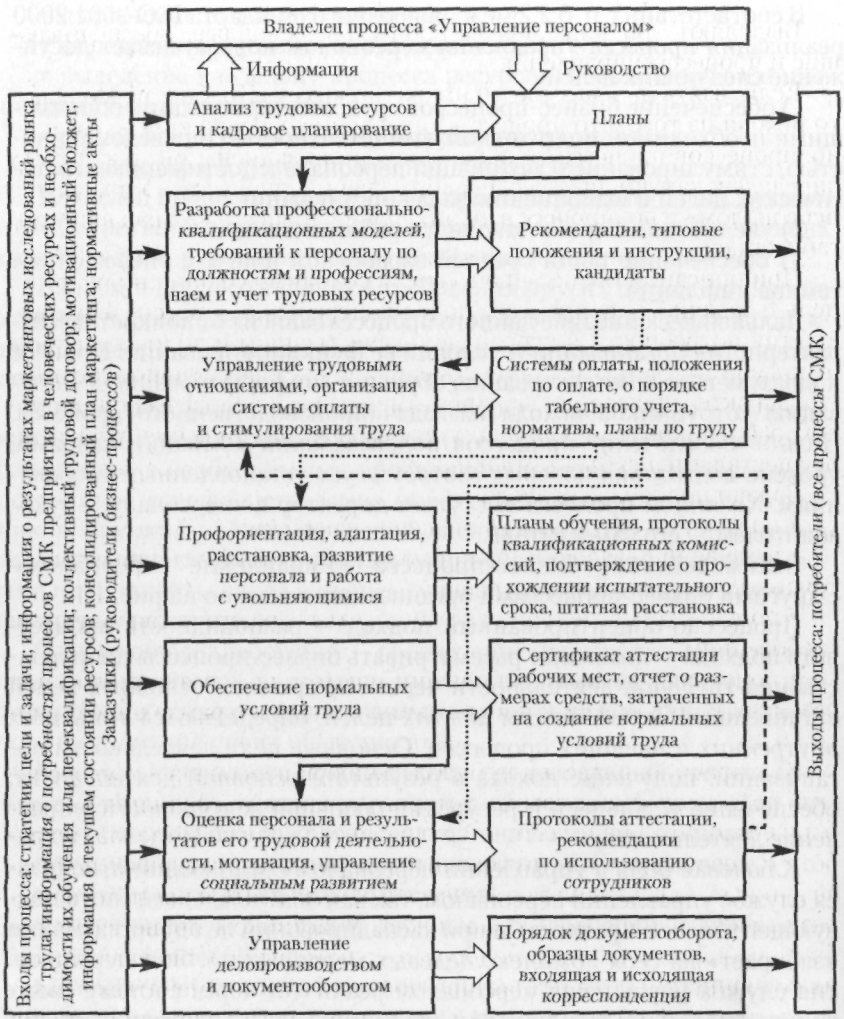
Дальнейшее описание данного процесса зависит от конкретных характеристик организации и условий ее функционирования. Процесс подразумевает комплектование, обучение, информирование и мотивацию сотрудников исходя из задач производственного процесса. Цель — обеспечение процессов подразделений компании кадрами, уровень подготовки которых соответствует установленным требованиям. Хозяином процесса выступает директор по персоналу, а руководителем — его заместитель.

Взаимодействие бизнес-процесса «Управление персоналом» с другими бизнес-процессами организации показано на рис. 1.12[1].

Процессно-ориентированный подход — разновидность процессного подхода — позволяет рассматривать бизнес-процессы производственно-трудовой деятельности через определение основных целей организации. Затем, исходя из этих целей, определяются типы всех внутренних и внешних процессов. Основные цели деятельности организации: получение дохода в результате основной деятельности; обеспечение условиями и ресурсами основной деятельности; управление деятельностью.

Ключевая роль в управлении персоналом организации отводиться службе управления персоналом, так как она «владельц соответствующего бизнес-процесса» и при каскадировании целей организации «забирает» на себя комплекс целевых мероприятий. Эти мероприятия служба управления персоналом реализует через систему своих функций. Это: отбор персонала, его адаптация, обучение и развитие, оценка, мотивация и др. Службы по управлению персоналом — естественный и единственный элемент бизнес-структуры организации, который «вмешивается» в структуры отдельно взятых бизнес-вертикалей и входящих в них подразделений, оставаясь при этом нейтральным — не безразличным, а непредвзятым.

[1] См.: Управление развитием персонала. 2009. № 4. С. 270.



Методы реализации процесса:

- Реализация стратегии предприятия в области трудовых ресурсов.
- Годовое планирование процесса «Менеджмент персонала (управление персоналом)».
- Четкое разграничение ответственности и полномочий персонала, подразделений, служб.
- Реализация системы подготовки кадров на предприятии.
- Реализация системы аттестации сотрудников предприятия.
- Исследование рынка труда.

Рис. 1.12. **Взаимодействие процесса управления персоналом с другими процессами предприятия**

Выделяют три вида бизнес-процессов: основные, обеспечивающие и процессы управления.

Если взять в качестве примера процесс «Подбор персонала», то исходя из того, что процесс «Управление персоналом» — один из подпроцессов процесса «Управление организацией», он может быть определен как подпроцесс первого уровня процесса «Управление персоналом» и подпроцесс второго уровня процесса «Управление организацией».

При описании бизнес-процессов необходимо сформулировать их цель и задачи. Цель процесса подбора персонала — обеспечение покрытия потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учетом места и времени, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эту задачу. Достижение этой цели осуществляется субъектами подбора[1].

Задачи подбора персонала:

- оперативное (срочное) замещение вакансии;
- замещение вакансии с минимальными затратами финансовых, трудовых и временных ресурсов;
- поиск «любой ценой» работника, отвечающего установленным требованиям;
- поиск сотрудника с небольшим опытом, но с потенциалом для развития и подготовки к конкретной должности в рамках предприятия и др.

Как правило, владелец процесса подбора персонала — руководитель подразделения, в рамках которого реализуется функция по подбору персонала. Чаще всего это руководители служб (отделов) по работе с персоналом или руководители других структурных подразделений, если вакансия закрывается в рамках деятельности того подразделения, в котором она возникла. Участником процесса может быть любой из субъектов подбора, а конкретный состав участников, их функции и место в реализации процесса будут изменяться в зависимости от стратегии, политики, экономического положения, стадии развития и других характеристик организации.

[1] К числу субъектов подбора персонала можно отнести: высшее руководство организацией; линейных руководителей; службу управления персоналом; кандидатов на занятие должности; коллектив, в котором будет работать потенциальный сотрудник; профсоюз, привлекаемых к отбору сторонних экспертов; государство в лице органов статистики, служб занятости, инспекций по труду и т. п. Каждый из субъектов в процессе подбора выполняет определенную роль, которая обусловливается их специфическими интересами.

Согласно стандартам менеджмента качества (СМК) как ИСО 9001:2000, так и 9004, для реализации поставленных целей и стимулирования нововведений, организация должна способствовать вовлечению персонала посредством[1]:

- определения необходимого уровня компетенции для каждого вида деятельности и (или) процесса;
- отбора, профессиональной подготовки и планирования служебного роста;
- определения полномочий и ответственности;
- определения групповых и личных целей и задач, обеспечения их реализации и оценки результатов;
- привлечения к определению целей и принятию решений;
- признания достижений и наград;
- создания условий для открытых двухсторонних отношений посредством постоянного анализа потребностей персонала;
- создания условий, способствующих нововведениям;
- обеспечения эффективной командной работы;
- использования информационных технологий для эффективного обмена мнениями и предложениями;
- оценки и обеспечения удовлетворенности персонала;
- изучения причин увольнения работников по собственному желанию.

Для более эффективного достижения целей и задач организации можно даже рассматривать целесообразность найма работников по договорам подряда или на неполный рабочий день, т. е. использовать заемный труд на основе лизинга, аутстаффинга и аутсорсинга. Организация должна определять уровень компетенции, необходимый для основных видов деятельности, оценивать фактический уровень компетенции персонала и принимать меры по устранению выявленных несоответствий. При проведении этой работы необходимо исходить из сравнительного анализа имеющихся и перспективных потребностей и фактической компетенции персонала.

Качество по отношению к персоналу предполагает оценку результатов его профессиональной деятельности. Поэтому именно к оценке результатов и должен применяться процессный подход (рис. 1.13). Для адекватности процессному подходу оценка деятельности должна увязывать результаты деятельности сотрудника с конечными ре-

[1] См.: ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования / Госстандарт России. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001; ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности / Госстандарт России. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001.

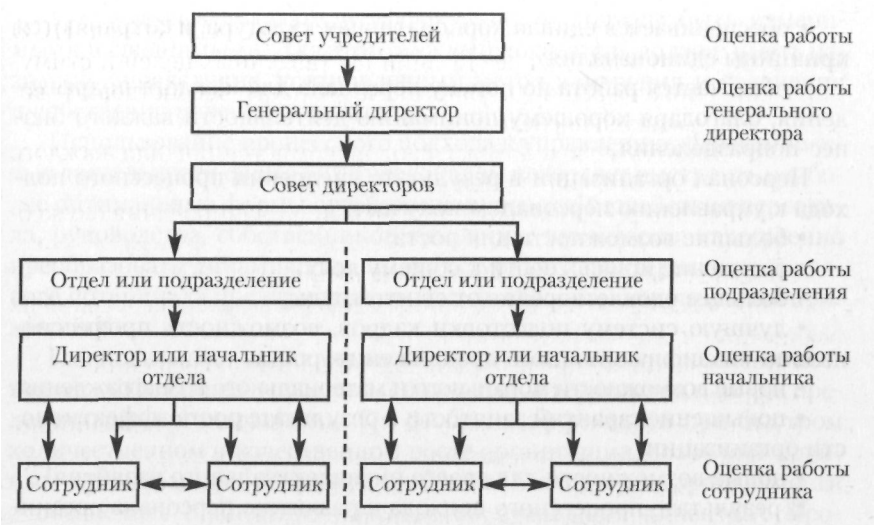


Рис. 1.13. Схема сквозных и внутренних бизнес-процессов на предприятии

зультатами деятельности организации. Такой подход к управлению персоналом диктуется СМ К.

В случае эффективного внедрения и использования принципов процессного подхода к управлению персоналом организация получает следующие преимущества:

- возрастает уровень качества продукции и эффективность производства;
- повышается деловая активность;
- улучшается передача информации снизу вверх и сверху вниз;
- у работников повышается чувство собственного достоинства;
- решаются проблемы, которым в иных условиях не уделялось бы внимания;
- цели неформальных лидеров в подразделениях сближаются с целями руководства, и сами сотрудники способствуют налаживанию дел в организации;
- улучшаются взаимоотношения рядовых работников и руководителей;
- создается система критериев оценки основных видов деятельности в рамках подразделений;
- лучше взаимоувязываются индивидуальные цели отдельных работников, цели подразделений и общеорганизационные цели;

• обеспечивается единая корпоративная культура, и сохраняются принципы единоначалия;

• облегчается работа по поиску персонала для каждого подразделения, благодаря хорошему пониманию деятельности каждого бизнес-подразделения.

Персонал организации в результате внедрения процессного подхода к управлению персоналом получает:

• большие возможности для роста;

• ощущение причастности к общему делу;

• большее удовлетворение от своего труда;

• лучшую систему подготовки кадров, возможность профессионально-квалификационного продвижения, роста;

• новые возможности морального и материального вознаграждения;

• повышение гарантий занятости в результате роста эффективности организации;

• новые возможности для своего интеллектуального развития[1].

В результате процессного подхода к развитию персонала организации улучшаются следующие показатели сотрудников:

• уровень квалификации;

• деловые качества;

• работоспособность;

• качество выполняемой работы;

• стиль и методы работы;

• участие в инновационной деятельности;

• дисциплинированность;

• психологическая совместимость с коллективом;

• управление подчиненными;

• аналитические способности;

• уровень готовности к командообразованию.

Эффективность любого процесса можно измерить через некоторую комбинацию затратного, временного, количественного и качественного показателей (индексов). При оценке эффективности работы с персоналом в качестве таких показателей могут быть введены:

• люди — сотрудники компании (описываются через функцию, которую выполняют);

• вещи — физические объекты (оборудование, бумаги и т. п.);

• процессы — действия, которые люди выполняют с переменными «люди» и «вещи»;

• результаты — итог взаимодействия людей, вещей и процессов.

[1] См.: Управление персоналом: требования систем менеджмента качества // http://www.findjob.ru/7tid-21317.html.

Создаваемые показатели эффективности должны быть измеримыми и сравнимыми. Для этого каждый показатель должен иметь название, определение, установленный метод измерения и сравнения и собственно целевой показатель.

Использование процессного подхода к управлению эффективностью деятельности фирмы и ее персоналом позволяет выстроить наиболее оптимальные формы организационного взаимодействия персонала, руководства, собственников компании, инвесторов; качественно преобразовать динамические и структурные характеристики трудового потенциала предприятия, повысить его инновационную восприимчивость.

Как показывает практика, переход на процессное управление позволяет эффективно управлять сложными и территориально распределенными организациями. Он особенно эффективен при быстром количественном и качественном росте организации, позволяет крупным организациям сохранить гибкость без потери управляемости и обеспечить стабильное качество обслуживания клиентов[1]. Процессно-ориентированная структура управления принесет ощутимую выгоду крупным организациям в условиях динамичного, активно развивающегося рынка с наличием здоровой конкуренции. Такую модель управления целесообразно внедрять в организациях, которым присущ, например, большой поток однотипных операций. Организациям, где каждый контракт или сделка индивидуальны, а бизнес-процессы постоянно меняются под каждый конкретный заказ, процессно-ориентированное управление не только не принесет пользы, но и значительно усложнит рабочий процесс[2].

Процессный подход к управлению тоже не панацея, но при грамотном применении сводит все методы (сквозной маркетинг, бюджетирование, реинжиниринг и т. д.) в единую, гибкую и универсальную систему управления организацией. Этот подход побуждает руководителя определить:

- источники информации о процессе и систему ее поступления;
- правила работы и принятия управленческих решений;
- ресурсы, которыми он управляет.

На основе объективной информации можно замкнуть цепочку обратной связи управления для достижения наилучших результатов.

[1] См.: Основные принципы процессного подхода // http://www.prakt-mmeneg.ru/about/list/359/18385.pdf.

[2] *Патешман В., Маховский А.* Внедряем процессный подход // http://www.osp.ru/cio/2007/10/4471217.btml.

Глава 2

СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ» И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ЕЕ ОЦЕНКЕ

На успешность компании влияет большое количество различных факторов макро- и микросреды (конкуренты, используемые технологии и оборудование и т. д.). Почему при одинаковых исходных условиях (стартовый капитал, оборот и прибыль, ситуация на рынке, бизнес-идея и т. д.) одна компания добивается успеха или выходит из кризиса, а другая — закрывается из-за убытков? Можно ли измерить эффективность менеджмента и эффективность каждого руководителя, чтобы понять, что именно мешает организации добиться успеха и что с этим делать?

Начиная с 1920-х годов гг., когда практически во всех промышленно развитых странах сформировались национальные учетные системы, не прекращается поиск критериев, позволяющих наиболее точно оценить эффективность ведения бизнеса. Сегодня ведущими российскими и западными компаниями, заинтересованными в повышении эффективности своей деятельности, используются для этой цели методы, выбор которых во многом определяется спецификой самой организации. Несмотря на достаточно полное освещение в советской и российской литературе вопросов экономической эффективности хозяйствующих субъектов, до настоящего времени нет единого мнения относительно определения экономической эффективности, состава и содержания критериев и показателей эффективности предприятия и его структурных подразделений, а также отдельно взятых работников.

Прежде чем рассмотреть проблему оценки эффективности работы с персоналом, целесообразно разобраться в самом понятии «эффективность».

В общем виде экономическая эффективность характеризует связь между количеством единиц ограниченных ресурсов, которые применяются в процессе производства, и получаемым в результате этого процесса количеством выпускаемого продукта. Наиболее распространенная количественная характеристика экономической эффективности выражается:

• соизмерением эффекта (результата) и затрат на его достижение[1];

• результативностью использования средств для достижения целей[2].

В. В. Новожиловым в начале 1980-х гг. было дано следующее определение эффективности: «Эффективность вообще есть отношение полезного эффекта (результата) к затратам на его получение... Показатели эффективности часто выражаются в обратной форме, т. е. как отношение затрат к эффекту»[3]. «Наиболее эффективным вариантом производства любого продукта является не тот вариант, который требует наименьших затрат производства этого продукта, а такой вариант, который соответствует общему минимуму затрат»[4].

Важный момент в теоретическом обосновании категории «эффективность» в работе — ввод категории *сравнительной эффективности капитальных вложений*. На ее основе осуществлялся выбор оптимального варианта капиталовложений на уровне всего народного хозяйства. Следовательно, он связывал понятие эффективности с понятием *оптимальности* и выделял следующие две задачи оптимизации: минимизация затрат, необходимых для достижения заданных результатов; максимизация результатов при заданных затратах ресурсов.

Под общим минимумом затрат подразумевается минимум суммы приведенных затрат ($С + Е_н \times К$) посредством нормативного коэффициента эффективности капиталовложений ($Е_н$). В. В. Новожилов считал: «...сочетания вариантов, образующиеся путем их отбора на

[1] См.: *Карапетян Л. М.* Основные принципы научного управления. М.: Финансы и статистика, 1994; *Лагоша Б. А.* Методы и модели совершенствования организационных структур. М.: Высшая школа, 1990; *Мильнер Б. З.* Теория организации. М.: Инфра-М, 2002; *Питере Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. М: Прогресс, 1986 и др.

[2] См.: *Ревенко Н. Ф.* Хозяйственный механизм в ремонтном производстве: дис. ... д-ра экон. наук. Краматорск: ИЭПАНУ, 1991; *Тренев Н. Н.* Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление. М.: Приор, 2002; Экономическая энциклопедия / под ред. Л. И. Абалкина. М.: Наука, 1999 и др.

[3] См.: *Новожилое В. В.* Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. М: Наука, 1972. С. 58.

[4] Там же. С. 119.

основе любой неотрицательной нормы эффективности вложений, можно назвать потенциально-оптимальными»[1].

Экономическая эффективность определяется по формуле:

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект} - З_{кап} \times Е_{н} - З_{тек},$$

где $З_{кап}$ ~ затраты капитальные;

$Е_{н}$ — нормативный коэффициент экономической эффективности;

$З_{тек}$ — затраты текущие.

К сторонникам подхода В. В. Новожилова в обосновании категории «эффективность» относятся С. Г. Струмилин[2] и Л. А. Ваг[3]. Но в их работах присутствуют положения, имеющие отличия от обоснованных положений В. В. Новожилова. По их мнению, норма эффективности вложений должна быть не минимальной, а средней величиной — средним уровнем эффективности капиталовложений.

Наряду со сравнительной эффективностью капитальных вложений специалистами по оценке эффективности капитальных вложений профессором Н. А. Цаголовым, академиками А. М. Румянцевым, Т. С. Хачатуровым рассматривается показатель *абсолютная эффективность* как соотношение прироста национального дохода (общего показателя эффекта общественного производства) к капитальным вложениям в производственные фонды[4].

Отмечена важность соотнесения прироста национального дохода не к капитальным вложениям, а к приросту производственных фондов, и учет временного лага при определении эффекта от вступивших в действие производственных фондов. Данный показатель, по существу, отражает понятие «эффективность», введенное В. В. Новожиловым.

Прогнозируя и анализируя экономический рост, исследователи Института экономики РАН различали проекты «по эффективности, определяемой выпуском товаров и услуг на один рубль инвестиций»[5]. Данная формулировка — это более конкретное определение введенного В. В. Новожиловым понимания данной категории.

[1] См.: *Новожилов В. В.* Указ. соч. С. 108.

[2] См.: *Струмилин С. Г.* Об экономической эффективности новой техники. М.: Изд-во АН СССР, ВСНТО, 1958. С. 14-15.

[3] См.: *Ваг Л. А.* Общие вопросы оценки экономической эффективности капитальных вложений. М.: Изд-во АН ССР, ВСНТО, 1958. С. 36.

[4] См.: *Цаголов Н. А., Румянцев А. М., Хачатуров Т. С.* и др. Курс политической экономии: в 2 т. / под ред. Н. А. Цаголова. Т. 2. Социализм. М.: Экономика, 1970. С. 495.

[5] См.: *Кулешов В., Маршак В.* Моделирование роста российской экономики // Вопросы экономики. 2000. № 12. С. 57.

В работе Л. М. Чистова уточняется понятие «эффективность» по Новожилову: под эффективностью подразумевается «концентрация полезных свойств в виде производимой продукции в расчете на единицу (стоимостью в 1 рубль) применяемых ресурсов в единицу времени»[1]. Автором описывается несколько показателей эффективности, отражающих одно и то же: ресурсоотдача; интенсивность функционирования социально-экономической системы (СЭС); качество совокупности применяемых ресурсов СЭС; плотность потока производимой в СЭС продукции в расчете на единицу генерирующих ее применяемых ресурсов[2]. Под ресурсоотдачей в работе подразумевается показатель, «исчисляемый путем деления значения... используемой мощности СПР ИО (совокупности применяемых ресурсов инвестиционного объекта. — *Прим. авт.)* на значение... среднегодовой стоимости применяемых ресурсов в их совокупности».

Современные западные авторы (Д. Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Х. Доннели) рассматривают понятие «эффективность» в трех аспектах:

а) эффективность как степень достижения целей организации;

б) эффективность как степень согласования интересов;

в) эффективность как степень гибкости, выживаемости, адаптации к внешней среде[3].

Американские экономисты вводят несколько терминов, обозначающих эффективность[4]:

1) efficiency означает экономичность, его вводит Д. Синк для определения соотношения необходимого и фактического расхода ресурсов;

2) effectiveness означает степень достижения целей системы в отношении качества продукции и выполнения плана (Д. Синк);

3) productivity — продуктивность (соотношение объема продукта с соответствующими затратами ресурсов);

4) profitability — прибыльность;

5) innovation — нововведения;

6) quality of work life — качество трудовой жизни.

Словарь Collins определяет эффективность как отношение между затратами редких факторов и выпуском товаров и услуг. Там же вы-

[1] См.: *Чистов Л. М.* Теория эффективного управления социально-экономическими системами. СПб.: Астерион, 2005. С. 291.

[2] Там же.

[3] См.: *Генкин Б. М., Козлова М. И.* О показателях эффективности и принципиальных схемах мотивации эффективной работы // Вестник ИНЖЕКОНа. Серия «Экономика». 2004. Вып. 4 (5). С. 3.

[4] Там же. С. 3—4.

деляют *технологическую эффективность* (где отношение между редкими факторами и выпуском товаров и услуг выражается в физическом выражении) и *экономическую эффективность* (отношение выражается в стоимостном выражении)[1]. Словарь также вводит понятие X-unefficiency (X-неэффективность) — «разрыв между фактическими и максимально достижимыми результатами производства».

Х. Лейбенстайн выдвинул концепцию эффективности (X-эффективности), определяемую степенью активности трудящихся, отношением между собой, заинтересованностью в лучшем использовании ресурсов[2].

Эффективность по Парето представляется «...как предельный результат в виде отдачи производственной системы без нанесения ущерба кому-либо (чему-либо) другому»[3]. Под оптимальностью по Парето понимается «...такое состояние экономической системы или такое распределение ресурсов, при котором улучшение по одному параметру невозможно без ухудшения по другому параметру».

Возможны также следующие две формы эффективности как меры приближения к оптимуму[4]:

1) величина полезного результата, полученного при заданных затратах ресурсов;

2) затраты ресурсов, необходимые для достижения заданного производственного результата.

Но в той же работе отмечается, что наиболее важным является *относительный показатель,* характеризующий сопоставление результатов с затратами, называемый *продуктивностью.* Он рассчитывается по формуле:

$$p = \frac{O}{I},$$

где p — продуктивность;

O — объем продукции (услуг) за определенный период времени в натуральном, стоимостном или иных измерениях (Output);

I — затраты ресурсов, соответствующие данному объему продукции (Input).

[1] См.: *Генкин Б. М., Козлова М. И.* Указ. соч. С. 4.

[2] См.: Теория фирмы / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа. 1995.

[3] См.: *Кузнецов Б. Л., Кузнецова С. Б., Андреева Ф. И.* Эффективность корпоративного развития // Экономическая синергетика: Ответы на вызовы и угрозы XXI века: сборник научных трудов / под ред. Б. Л. Кузнецова. Набережные Челны: Издательство Камской государственной инженерно-экономической академии, 2005. С. 119.

[4] См.: *Генкин Б. М., Козлова М. И.* Указ. соч. С. 5.

Производительность (продуктивность) — отношение между объемом производства продукта и затраченными на его производство ресурсами. Продуктивность — по отношению к затратам материалов, оборудования, энергии, а также по отношению к суммарным затратам. Производительность обычно измеряется как объем производства на человеко-час. Улучшение производительности рассматривается как увеличение объема производства на один человеко-час.

Производительность важна для предприятия, поскольку позволяет ему установить конкурентное преимущество перед соперничающими производителями, так как заданный объем производства может получаться при меньших издержках на ресурсы, что позволит предприятию поставлять на рынок свою продукцию по более низким ценам. С другой стороны, предприятие может производить больший объем продукции из того же самого количества ресурсов, что позволит увеличить его доходность. Высокий уровень роста объема производства в расчете на один человеко-час также ставит предприятие в более выгодное положение, так как противостоит инфляционному давлению издержек, возникающих при увеличении расходов на заработную плату и на закупку сырья по возросшим ценам, если предприятию трудно или невозможно с точки зрения конкурентоспособности пропорционально увеличивать цены на свою продукцию.

Предприятие может улучшить свою производительность, выбрав, например, более эффективные методы труда и трудовых отношений и экономии издержек, использовав схемы стимулирования (например, оплату труда на основе прибыли и программу разделения прибыли). Особенно важный источник повышения производительности — использование новейших методов производства (например, переход от трудоемкого производства мелкими партиями на непрерывный процесс массового производства) и инвестиции в новейшие технологии.

Производительность труда — показатель объема производства на единицу вложенных ресурсов (труда, капитала и т. д.) фирмы или экономики. Продуктивность труда может рассчитываться на единицу рабочего времени или на одного работающего. Повышение этого показателя — важное средство повышения конкурентоспособности.

Учитывая направленность действий предприятия на удовлетворение требований потребителей, важное значение в современных условиях приобретает трактовка эффективности с точки зрения В. Парето: «Экономическая эффективность — это состояние экономической системы, при котором нельзя изменить распределение ресурсов так, чтобы повышение удовлетворения потребностей одного субъекта не

привело к снижению удовлетворения потребностей другого»[1]. В качестве субъектов рассматривается как предприятие, так и потребитель.

В качестве наиболее обоснованного показателя результата деятельности экономической системы (О) является величина *добавленной ценности (D)*. Для предприятия данный показатель определяется как разность между выручкой предприятия за реализованную продукцию и всеми материальными затратами и услугами сторонних организаций, включая амортизацию оборудования. На уровне экономики страны этот показатель соответствует национальному доходу.

Критерий эффективности труда на предприятии и в организации в формализованном виде может быть выражен следующей целевой

$$\frac{P_i}{C_i} \to 1 \quad \text{при} \quad C_i > z, \; \frac{l_i x_i}{F} \leqslant L_i,$$

где *Pi* — доля чистого продукта, полученная в результате деятельности г-го вида;

Q — доля чистого продукта, расходуемая на потребление наемных работников, занятых деятельностью г-го вида;

k — трудоемкость производства единицы продукции (услуги) г-го вида деятельности;

г — законодательно установленная минимальная заработная плата в государстве (регионе, на предприятии);

x_i — выпуск продукции (услуги) г-м видом деятельности;

F — совокупный потенциальный фонд рабочего времени одного трудоспособного члена общества (государства, региона) или работника предприятия;

Li — численность занятых г-м видом деятельности.

Под экономической эффективностью предполагается категория «общеэкономическая эффективность», как эффективность материального производства, рассмотренного вне его социально-экономической определенности, как эффективность функционирования материальной основы любого производства (вне зависимости от характера собственности на средства производства, от общественно-экономической формации)[2]. Следовательно, эффективность рассматривается как характеристика состояния экономической системы любой общественно-экономической формации. Основу метода оцен-

[1] См.: Экономическая энциклопедия / под ред. Л. И. Абалкина. М.: Наука, 1999.

[2] См.: *Гизатуллин Х. Н.* К проблеме создания системы управления предприятием в условиях переходной экономики // Труды Всероссийского симпозиума по экономической теории. Екатеринбург; Институт экономики УрО РАН. 2003. С. 31—44.

ки эффективности составляет *производственная функция* (класс эконометрических моделей, отражающих количественную взаимосвязь между объемными показателями факторов производства и потребительских ценностей).

Проблеме оценки эффективности посвящено много работ, излагающих принципы и основы *двух методических подходов* и их модификаций в оценке эффективности инвестиционных решений, а именно:

• метод сравнительной экономической эффективности капитальных вложений[1];

• современные комплексные подходы в оценке эффективности капитальных вложений и инвестиционной деятельности. К данной группе относятся комплексные подходы в оценке эффективности мероприятий, направленные на ускорение НТП, и их отбор для финансирования, а также зарубежный опыт в проведении инвестиционных расчетов[2].

Работы последних лет определяют проблему оценки эффективности с качественно новой позиции. Данный подход характеризуется авторами как *системно-синергетический подход к исследованию экономико-управленческих систем (парадигма самоорганизации в сложных экономике-управленческих системах)*[3]. Природа исследуемых систем может быть не только экономико-управленческой, но и самой

[1] См.: Методика (основные положения) определения экономической эффективности использования в народном хозяйстве новой техники, изобретений и рационализаторских предложений. М.: Экономика, 1977; Методические рекомендации по оценки эффективности инвестиционных проектов / Министерство во экономики РФ, Министерство финансов РФ, Госкомитет по строительству, архитектуре и жилищной политике; рук. авт. кол. В. В. Косов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров. М.: Экономика, 2000; *Богомолов О. Т., Нижняя С. И., Абалкин Л. И.* и др. Мировое социалистическое хозяйство: Вопросы политической экономии / под ред. О. Т. Богомолова, АН СССР. Институт экономики мировой социалистической системы. М.: Экономика, 1988; *Старик Д. Э.* Экономическая эффективность машин. М.: Машиностроение, 1983; *Великанов К. М., Васильева Э. Г., Власов В. Ф.* и др. Экономика и организация производства в дипломных проектах: учеб. пособие / под общ. ред. К. М. Великанова. 4-е изд. Л.: Машиностроение. Ленинградское отделение, 1986 и др.

[2] См.: *Завлин П. Н., Васильев А. В., Кноль А. И.* Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов (современные подходы). СПб.: Наука, 1995; Комплексная оценка эффективности мероприятий, направленных на ускорение научно-технического прогресса: методические рекомендации. М., 1989; Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. М., 1994; *Беренс В., Хавранек П.* Руководство по оценке эффективности инвестиций. М.: Интерэксперт, Инфра-М, 1995; *Шапиро В. Д.* и др. Управление проектами. СПб.: ДваТри, 1996 и др.

[3] См.: *Кузнецов Б. Л.* Введение в экономическую синергетику. Набережные Челны: Издательство КамПИ, 1999; *Кузнецов Б.Л., Кузнецова С. Б.* Теория синергетического рынка. Набережные Челны: Издательство КГИЭА, 2006 и др.

разнообразной: технической, экономической, социальной, экологической, технологической и смешанной. Этот подход можно считать *третьей группой* методических подходов оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

К следующей — *четвертой группе* следует отнести разработанный профессором И. И. Сидоровым метод оценки эффективности, основанный на логистической концепции управления предприятием. С ее позиции для оценки экономической эффективности функционирования материального потока выдвигается концепция, базирующаяся на отношении «фактический эффект/потенциальный (оптимальный, максимально достижимый) эффект». С этой позиции критерий экономической эффективности — «максимизация качества движения и использования ограниченных ресурсов»[1] — характеризует эффективность как меру приближения к оптимальному (потенциально возможному) состоянию.

К *пятой группе* оценки эффективности деятельности предприятий (в том числе и инвестиционной) следует отнести *аналитические методы оценки эффективности* (методы оценки эффективности, основанные на анализе факторов интенсификации), разработанные членом-корреспондентом РАН Х. Н. Гизатуллиным[2].

Принципиально отличные методические подходы (методы) в оценке эффективности деятельности предприятия:

• метод сравнительной экономической эффективности капитальных вложений (метод приведенных затрат), основанный на понятии «эффективность» — как соотношение затрат и соответствующих им результатов. В данном случае показателем экономической эффективности любого мероприятия ($Э_{эм}$) служит разность между величиной вклада данного мероприятия в прирост результата деятельности объекта, связанной с его реализацией ($П_р$) и величиной изменения затрат на функционирование объекта ($И_з$), связанной с реализацией данного мероприятия:

$$^{\wedge}э\,м \;^{-}\; ААр \;^{-}\; -Из!$$

• оценка эффективности инвестиционной деятельности, основанная на методе Cash flow (потоке платежей), когда эффективность выступает как комплексная категория соответствия интересам участников проекта;

[1] См.: *Сидоров И. И.* Логистическая концепция управления предприятием. СПб.: ДНТП общества «Знание», ИВЭСЭП, 2001. С. 88.

[2] См.: *Гизатуллин Х. Н.* Указ. соч. С. 31—44.

• системно-синергетический подход оценки эффективности деятельности предприятия, в основе которого лежит подход к эффективности как комплексной категории;

• логистическая концепция оценки эффективности деятельности предприятия, где эффективность выступает как мера к оптимальному состоянию;

• аналитические методы оценки эффективности деятельности предприятия, где эффективность — характеристика качества управления (эффективное/неэффективное).

Применяемые в настоящее время критерии и методы оценки экономической эффективности представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Критерии и методы оценки экономической эффективности

Методы и критерии	Статические	**Динамические**
Абсолютные	Суммарный доход (прибыль). Среднегодовой доход (прибыль)	Чистая текущая стоимость *(NPV)*. Годовой экономический эффект (аннуитет)
Относительные	Рентабельность инвестиций *(ROI)*	Индекс прибыльности *(PI)*. Внутренняя рентабельность инвестиций *(IRR)*
Временные	Период возврата (срок окупаемости) проекта	Период возврата (срок окупаемости) проекта

Приведенные подходы к определению сущности категории «эффективность» можно систематизировать:

• как соотношение затрат и соответствующих им результатов (эффективность по Новожилову (традиционная система оценки экономической эффективности));

• как характеристику состояния экономической системы или как характеристика качества управления;

• как меру приближения к оптимальному состоянию экономической системы (эффективность по Парето; по критерию оптимальной продуктивности; с позиции логистической концепции управления предприятием);

• как комплексную категорию соответствия интересам участников проекта (эффективность по методическим рекомендациям для оценки инвестиционных проектов; с позиции системно-синергетического подхода к оценке).

Развивая понятие эффективности необходимо рассмотреть уровни ее формирования.

Первый — утилитарный уровень эффективности, когда лишь предполагается дальнейшее получение определенного результата при наличии новой системы или механизма, т. е. если организация внедрила в практику своей деятельности какую-то техническую систему, методику, инструменты управления, то оценка экономической эффективности на данном уровне может выявить ее спад, так как имеются затраты на приобретение, модернизацию, внедрение новой системы, но положительные результаты ее функционирования еще не получены.

Второй — функциональный уровень эффективности. На этом уровне организация уже отладила использование новых механизмов, методов управления. В результате произошла оптимизация какой-либо функции. Например, в производстве отлажена функция контроля качества входящего сырья, в управлении персоналом — функция бюджетирования расходов на его содержание. То есть предыдущие вложения средств начинают приносить результат, улучшается управление теми или иными процессами, чего нельзя сказать о предыдущем уровне, так как разработка и внедрение какого-то инновационного механизма еще не гарантирует пользу от его применения, а только обусловливает ее.

Третий уровень — системная экономическая эффективность — означает, что все ранее проводимые мероприятия привели к достижению поставленных целей и обеспечили рост финансово-экономических показателей. Это могут быть увеличение прибыли или рост стоимости компании. Первый и второй уровни — это инструменты ее достижения, так как сами по себе приобретение инструмента и оптимизация какой-либо функции даже при равных затратах могут обеспечить разный эффект. Только при достижении запланированных целей можно говорить об эффективности как способности организации получать максимальную отдачу на единицу используемого ресурса.

Эффект в общем виде — это разность между результатами и затратами, между плановым (целевым) и фактическим значениями показателя.

В практике показатель эффективности обычно выражает величину дохода (прибыли) на единицу затрат, например, рентабельность изделия, труда и производства. Если же заданная цель не достигнута, эффективность теряет свое прикладное экономическое значение.

В процессе стратегического управления понятия «эффект» и «эффективность» трактуются как широкие общенаучные категории, включающие научные, технические, социальные, экономические

и другие результаты. Экономический эффект обычно означает сокращение или экономию производственных ресурсов на изготовление продукции, товара или услуги, например, материальных или трудовых затрат на единицу продукции или других конечных результатов. Оценить реальный эффект в разных сферах трудовой деятельности (работы с персоналом) не всегда возможно, но отразить эффективность конечного результата в управлении персоналом, по мнению М. Армстронга, можно через показатели процесса — то, как он осуществляется, и показатели результата — насколько процесс повлиял на эффективность организации[1]. Необходимо проводить оценку эффективности управления и по целям в системе управления персоналом, что изначально предполагает в качестве основного результата достижение заданных целей организации.

Эффективность — одна из возможных (важнейшая, но не единственная!) характеристик качества экономической системы, отражающая соотношение затрат и результатов ее функционирования[2]. Любой процесс максимально эффективен, если его результаты качественны. Однако эффективная деятельность невозможна без верного понимания самого термина «качество». На языке общей терминологии *качество есть соответствие уровню заявленных требований.* Эта формулировка стандарта ISO во многом определяет эффективность всякой работы.

Любой заказчик (клиент), в том числе и внутренний (сотрудник другого отдела, вышестоящий руководитель, собственник компании), хочет получить качественный результат и расценивает его как максимально эффективный, когда он соответствует заявленному уровню требований. Можно купить «Оку», и в случае соответствия определенным требованиям, точнее *уровню требований,* это будет качественный автомобиль.

Уровень подразумевает набор параметров, по которым и производится оценка, — «то» мы получили или «не то», а может быть, «не совсем то» или «совсем не то». В качестве примера можно привести корпоративную брошюру «Ключ к успеху», которую читает каждый приходящий на работу в сеть ресторанов «Тарас Бульба». В ней приведен набор параметров, в соответствии с которыми формируется мнение клиента:

- сроки;
- профессионализм;

[1] См.: Антикризисное управление. М.: ИНФРА-М, 2001.

[2] Как отмечалось ранее, эффективность — одно из наиболее общих экономических понятий, не имеющее пока общепринятого определения.

- способность предложить больше, чем от вас ожидают;
- цена;
- качество.

Этот небольшой, но в то же время достаточно емкий список помог повысить качество работы многим сотрудникам сети. Пока только в данной сети ресторанов всегда информируют: «Ваше блюдо будет готово через... минут».

Для оценки работы, уровень требований к которой содержит большое количество параметров, приходится для внешнего заказчика писать техническое задание или спецификацию, составлять договор. В нем оговариваются сроки, условия, порядок расчетов, форс-мажор и другие параметры, т. е. под сформированный уровень требований подводится юридическая база. Внутри компании в таких процедурах зачастую нет необходимости, на практике применяются упрощенные и универсальные модели.

В условиях командно-административной системы управления и государственной формы собственности в оценку эффективности был заложен принцип: «Все, что выгодно для государства, должно быть выгодно для каждого из хозяйственных субъектов». Цель, которую ставило перед собой социалистическое общество, — это «обеспечение полного благосостояния и всестороннего развития членов общества», поэтому и «мера эффективности хозяйствования в масштабе общества не может быть сведена только к отношению массы произведенного продукта к общему количеству затраченного на его производство живого и овеществленного труда»[1]. Критерием эффективности социалистического производства являлось «увеличение общественного продукта, сопровождаемое повышением благосостояния членов общества»[2]. «Эффективность социалистического производства как объекта хозяйствования в масштабе общества не имеет абсолютного количественного выражения в одном показателе»[3].

В командно-административной системе к социалистическому предприятию, как к части целого общества и как к хозрасчетной единице, были приложены две меры оценки его эффективности: а) эффективность, выражаемая ростом продукции и сокращением затрат прошлого и живого труда (общественная мера эффективности); б) эффективность, выражаемая прибылью (хозрасчетная мера эффек-

[1] См.: *Цаголов Н. А., Румянцев А. М., Хачатуров Т. С.* и др. Курс политической экономии: в 2 т. / под ред. Н. А. Цаголова. Т. 2. Социализм. М.: Экономика, 1970. С. 180.
[2] Там же. С. 182.
[3] Там же. С. 184.

тивности). Определяющим критерием эффективности являлся критерий вида «а», в рамках которого действовал более узкий, более конкретный критерий другой стороны хозяйствования (вида «б»)[1].

Вышеуказанный подход применим и для условий рыночной экономики. В этом случае функции государства сводятся к регулированию процессов взаимодействия первичных хозяйственных субъектов. Их деятельность базируется на свободе выбора сфер и направлений этой деятельности. Предприятие (организация) — первичный субъект хозяйственной деятельности, а государство — глава экономической системы, управляющая «нитями», которыми регулирует хозяйственные отношения между субъектами. Поэтому на проблему оценки эффективности необходимо смотреть с позиции политики, выгодности предприятия (с точки зрения первичного хозяйствующего субъекта) и с позиции государства или эффективности всей экономической системы (с точки зрения народно-хозяйственного подхода).

Для оценки экономической эффективности надо выбрать объекты деятельности и определенный инструментарий (рис. 2.1).

Подход к оценке бизнеса организации — это разработанная на основе определенной экономической модели совокупность методов и методик оценки с конкретными способами расчетов[2]. Здесь можно вы-



Рис. 2.1. **Основные составляющие механизма определения экономической эффективности**

[1] См.: *Цаголов Н. А., Румянцев А. М., Хачатуров Т. С.* и др. Указ. соч. С. 454.

[2] Существует около двадцати целей оценки бизнеса, но важнейших всего три: 1) мониторинг состояния компании позволяет акционерам понять, насколько эффективна работа менеджмента, и определить направления дальнейшего развития; 2) менеджмент должен знать стоимость своего бизнеса при обращении к сторонним инвесторам и кредиторам с целью получения дополнительного финансирования; 3) корректный и правильный учет активов, которые были созданы в результате работы компании.

делить два основных подхода. Первый обосновывает оценку бизнеса организации на основании оценки составляющих его компонентов и называется *компонентным подходом.* Второй подход обосновывает оценку бизнеса организации результатами ее деятельности и называется *результативным подходом.*

В основе компонентного подхода к оценке бизнеса лежит следующая концепция: организация — набор компонентов, сумма стоимостей которых равна стоимости организации. Оценка бизнеса организации с использованием компонентного подхода основана на выявлении всех компонентов организации как системы, их классификации, разбиении на группы, применении к каждой группе определенных методов оценки и впоследствии суммировании полученных значений оценки для определения итогового показателя оценки бизнеса организации.

Основная посылка результативного подхода: оценка бизнеса организации основана не на оценке ее активов, а на результатах деятельности и зависит только от показателей, отражающих результат ее функционирования — деловой активности. Организации с одинаковой стоимостью активов, но различными итоговыми показателями деятельности будут иметь различную оценку бизнеса.

В США первые критерии оценки результативности бизнеса появились в 1920-е гг., когда аналитиками корпорации «Дюпон» разработана модель, позволяющая анализировать факторы, воздействующие на рентабельность собственного капитала. Главная идея модели — разложение методом цепных подстановок ключевого, с позиций корпорации, показателя — рентабельности собственного капитала на отдельные факторы (множители), что позволяло оценить вклад каждого из них в достижение конечной цели — повышение *ROE:*

$$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Доход}} \cdot \frac{\text{Доход}}{\text{Суммарные активы}} \cdot \frac{\text{Суммарные активы}}{\text{Собственный капитал}}$$

Неоспоримые преимущества предложенной модели: доступность исходных для проведения расчетов данных (все они непосредственно фигурируют в финансовых отчетах компаний); простота вычислений; наглядность полученных результатов. По этой причине позже модель корпорации «Дюпон» распространилась во всех странах с рыночной экономикой и имеет сегодня огромное число своих поклонников.

Дальнейшее развитие метода шло по пути более детального разложения факторов. Например, сейчас широко используется пятифакторная модель, позволяющая дополнительно оценить влияние на

рентабельность собственного капитала налоговой нагрузки и процентных платежей.

К 1920-м гг. относится также начало использования для оценки эффективности бизнеса показателя *рентабельности инвестиций (ROI)* или *рентабельности вложенного капитала (ROCE)*[1]:

$$ROI = ROCE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Инвестиционный (вложенный) капитал}} \times 100\%.$$

Под величиной инвестированного (вложенного) капитала понимается часть капитала, ожидающая платы за свое участие в бизнесе, т. е.:

- собственный капитал компании, ожидающий платы в виде дивидендов;
- долгосрочный и краткосрочный заемный капитал за вычетом бесплатных коммерческих долгов, ожидающий причитающуюся ему плату в виде процентных платежей.

Сегодня при оценке рентабельности инвестиций в качестве показателя, характеризующего отдачу, принято использовать не чистую прибыль, а показатель *EBIT,* позволяющий устранить влияние таких не связанных с рентабельностью задаваемых извне факторов, как уровень налогового бремени и процентных платежей. Таким образом, формула для расчета *ROI* в современном виде выглядит следующим образом:

$$ROI = ROCE = \frac{EBIT}{\text{Инвестиционный (вложенный) капитал}} \times 100\%.$$

В 1980-е гг. получил большую популярность показатель *RONA* — рентабельность чистых активов. Математически по своему значению он ничем не отличается от значения показателей *ROI* и *ROCE,* поскольку инвестированный капитал финансирует чистые активы, следовательно, они равны по абсолютному значению. Однако экономический смысл этих показателей различается, поскольку именно активы по своей сущности обладают способностью приносить экономические выгоды.

$$RONA = \frac{EBIT}{\text{Average Net Assets (1)}} \times 100\%.$$

[1] См.: *Шмарова Л. В.* Эволюция методов оценки эффективности бизнеса. Российская экономика: пути повышения конкурентоспособности. М., 2009. С. 619—626.

Достоинства и недостатки показателей *ROI, ROCE* и *RONA* аналогичны таковым в модели корпорации «Дюпон»: они чрезвычайно просты и удобны для расчетов, но основаны только на данных финансовых отчетов со всеми вытекающими отсюда последствиями.

В 1970-е гг. в ответ на проблему все увеличивающегося разрыва между балансовыми и рыночными показателями, характеризующими бизнес, аналитики предложили новые критерии для оценки эффективности деятельности компаний, основанные на данных фондового рынка. Популярность приобрели такие показатели, как прибыль на акцию (Earnings per Share; *EPS)* и соотношение цены акции и прибыли (Price to Earnings; *P/E).*

Прибыль на акцию рассчитывается как частное от деления чистой прибыли компании на число обыкновенных акций, находящихся в обращении. Это один из немногих показателей, методика расчета которого зафиксирована в целом ряде стандартов финансовой отчетности, что объясняется сложностью в определении среднего числа акций, находящихся в обращении. Так, правила расчета *EPS* и требование его публикации в годовой отчетности содержатся и в МСФО, и в US GAAP, и в РСБУ. Однако существенный недостаток показателя *EPS* — невозможность сопоставлениячго нему различных компаний.

Этого недостатка лишен коэффициент *P/E* — один из основных финансовых показателей, использующихся на фондовом рынке для сравнения компаний по их инвестиционной привлекательности и эффективности.

$$P/E = \frac{\text{Рыночная цена акции}}{EPS}.$$

Этот коэффициент показывает, сколько денежных единиц согласны платить инвесторы за одну денежную единицу чистой прибыли компании. Его нормальные значения находятся на уровне 5—20. Однако у лидеров рынка, а также при сделках по слиянию значение показателя может подниматься до уровня 50—100. *P/E* может быть завышен также у компаний, имеющих в структуре активов высокую долю нематериальных активов или расходов на НИОКР, позволяющих занижать чистую прибыль за счет их амортизации.

Общие недостатки показателей, основанных на данных фондового рынка: неприменимость для закрытых акционерных обществ, и тем более для неакционерных форм бизнеса; оценка компании в этом случае далеко не всегда отражает реальную эффективность ее бизнеса. Проблемы с финансовой отчетностью как минимум хорошо изве-

стны и понятны, а проблемы, связанные с субъективизмом рыночных оценок, с трудом поддаются решению.

Применение таких оценок затрудняется тем, что рыночные цены находятся в постоянном движении, поэтому для расчета показателей необходимо иметь данные об их динамике за период, сопоставимый с тем, за который имеются данные о чистой прибыли организации, как правило, это год. Для получения значимого показателя данные о рыночных ценах должны быть предварительно усреднены.

В 1990-х гг. был разработан критерий оценки эффективности бизнеса, основанный на данных фондового рынка — показатель совокупной акционерной доходности (Total Shareholder Return, *TSR)*.

$$TSR = \frac{\text{Цена акции на конец периода} - \text{Цена акции на начало периода}}{\text{Цена акции на начало периода}} - \frac{\text{Дивиденд}}{\text{Цена акции на начало периода}}.$$

Этот показатель отражает факт получения акционерами дохода не только в виде дивидендов, но и за счет роста курсовой стоимости акций. Так, молодые компании могут вообще не выплачивать дивиденды, но это не значит, что эффективность их деятельности так низка, что акционеры не получают доход на вложенный капитал. Их доход в этом случае определяется ростом курсовой стоимости принадлежащих им акций.

Главное преимущество *TSR* — возможность сравнивать компании, различающиеся по размерным характеристикам, сфере деятельности, страновой принадлежности и пр. Поэтому сегодня показатель *TSR* используется очень широко. Однако его применение для решения внутренних управленческих проблем достаточно ограничено, так как *TSR* не дает ответа на вопрос, как воздействовать на доходность акционеров, он лишь констатирует результат работы компании за год с точки зрения держателя акций; его невозможно применить на уровне отдельных подразделений компании.

В 1990-х гг. разработаны принципиально новые подходы к оценке эффективности бизнеса. Проблемы с методологией расчета финансовых показателей, характеризующих эффективность деятельности, прежде всего различных вариантов прибылей, а также с субъективизмом рыночных оценок, заставили аналитиков обратиться к более объективным показателям — денежным потокам компании. Так появился новый подход к определению рентабельности инвестиций, разработанный международной консалтинговой компанией HOLT

Value Associates, основанный на предположении, что главная цель бизнеса — генерирование денежных потоков.

Расчет предложенного авторами показателя достаточно сложен. *CFROI* в наиболее упрощенном виде можно представить как отношение всех денежных потоков компании, сгенерированных его активами за весь период существования организации, к сумме инвестированного капитала (совокупным активам).

Окончательная доходность бизнеса рассматривается как один большой инвестиционный проект. В упрощенном виде его можно представить как:

$$CFROI = \frac{GCF + SV}{GI},$$

где *GCF* — валовой (совокупный) денежный поток, генерируемый компанией за весь период ее существования;
SV — ликвидационная стоимость активов компании;
GI — валовые (совокупные) инвестиции.

Расчет *GCF* включает в себя:

• денежный поток нулевого периода (отток денежных средств в связи с приобретением активов);

• дальнейшие равновеликие ежегодно повторяющиеся денежные притоки от операционной деятельности, определяемые косвенным методом на основе чистой прибыли.

Из прибыли принято исключать неповторяющиеся и экстраординарные доходы и расходы. Количество таких притоков определяется исходя из предполагаемого экономического срока жизни активов (сначала рассчитывается экономический срок жизни актива для каждой группы активов (стоимость актива делится на величину годовой амортизации), а затем рассчитывается средневзвешенная по доле стоимости актива величина).

Ликвидационная стоимость активов компании (Salvage Value, *SV)* складывается из собственного оборотного капитала и величины неамортизируемых активов (например, земля), так как они возмещаются при ликвидации бизнеса.

В соответствии с предложенной методикой расчета под валовыми (совокупными) инвестициями *GI* здесь понимаются совокупные активы компании *(TA),* скорректированные на величину амортизации основных средств и нематериальных активов *(DA)* за вычетом бесплатной коммерческой задолженности *(NondebtCL):*

$$GI = TA + DA \sim NondebtCL.$$

Полученная величина чистых активов должна быть скорректирована на величину инфляции, т. е. приведена к действующим ценам. Данная корректировка весьма субъективная и снижает ценность показателя.

Расчет *CFROI* основан на предположении, что денежные потоки на протяжении всего периода существования организации являются постоянными и равны текущему операционному денежному потоку, а это не совсем соответствует действительности. Поэтому необходимо регулярно пересчитывать этот показатель. То есть он показывает внутреннюю норму доходности бизнеса исходя из предположения, что ситуация с операционным денежным потоком останется без изменения. Значение полученного в результате расчетов *CFROI* не следует переоценивать. Так, если на момент расчета внутренняя рентабельность бизнеса равна 20%, это не значит, что к концу экономического срока жизни активов компании она не составит 40 или 10%. Смысл показателя *CFROI:* в каждый момент времени он показывает доходность бизнеса, рассматриваемого как большой инвестиционный проект.

Недостатки критерия *CFROL*

• сложность расчета;

• субъективизм в определении экономического срока жизни активов;

• субъективизм в корректировках стоимости активов на инфляцию;

• нереалистичность предположения о стабильности денежного потока, генерируемого активами компании на протяжении экономического срока жизни его активов.

В последнее десятилетие XX в. ведущими западными консалтинговыми компаниями выдвинута еще одна новая идея: главная цель любой коммерческой организации — достижение максимального прироста ее стоимости. Так возникла целая группа показателей ценностно-ориентированного менеджмента (Value Based Management, *VBM), к* числу которых относятся:

• акционерная добавленная стоимость (Shareholder Value Added, *SVA);*

• денежная добавленная стоимость (Cash Value Added, *CVA);*

• рыночная добавленная стоимость (Market Value Added, *MVA);*

• экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added, *EVA);*

• экономическая прибыль (Economic Profit, *EP).*

Наибольшую популярность среди них приобрел широко разрекламированный, разработанный и запатентованный компанией Stern Stewart & Co. показатель *EVA.* Суть концепции экономически добав-

ленной стоимости[1] заключается в том, что компания, привлекая финансовые средства на рынке капитала, вкладывает их в активы, от которых ожидает притока экономических выгод. Но финансовые ресурсы привлекаются не бесплатно: акционеры в качестве платы (Return Equity) ожидают дивидендов и повышения курсовой стоимости акций, а кредиторы (Return Debts) — процентного дохода. Таким образом, компания должна получать такой поток экономических выгод от использования активов, чтобы он превышал требуемую доходность владельцев собственного и заемного капитала. Это превышение и есть добавка (прирост) ее экономической стоимости.

EVA — Приток экономических выгод -
- Доходность, требуемая владельцами капитала.

Таким образом, можно рассчитать два варианта *EVA:*

• EVA_{eq} — экономическая добавленная стоимость для владельцев собственного капитала;

• EVA_{ce} — экономическая добавленная стоимость для владельцев вложенного капитала.

В качестве показателя, характеризующего фактические экономические выгоды, которые приносят активы владельцам собственного капитала, могут выступать:

• абсолютные: начисленные дивиденды, рост курсовой стоимости акций, чистая прибыль (увеличивает их будущее богатство), чистый денежный поток, поступающий в распоряжение акционеров (операционный денежный поток + инвестиционный денежный поток ± Д финансового денежного потока);

• относительные: *ROE* (по чистой прибыли), *ROE* (по *EBIT), ROE* (по *EBITDA), ROE* (по чистому денежному потоку, поступающему в распоряжение акционеров).

На величину требуемой доходности для владельцев собственного капитала (Cost of Equity) влияют:

• внешние факторы: экономическая среда (законодательство, инвестиционный климат, стадия экономического цикла и т. д.), ситуация в отрасли (уровень конкуренции, риск появления товаров — заменителей, отношения с потребителями и поставщиками и т. п.);

• внутренние факторы: история компании, профессионализм менеджеров, доля компании на рынке, характер прогнозов на будущее и т. д.

[1] Понятие экономически добавленной стоимости введено в обращение Альфредом Маршаллом, разработавшим теорию экономического дохода.

Требуемая доходность собственного капитала может быть рассчитана на основании целого ряда теорий корпоративных финансов. Например, как отношение показателя *EPS* к цене акции в начале года. Но наибольшее распространение получила модель *CAPM,* в соответствии с которой R_e может быть определена по следующей формуле:

$$R_e = Rf+px(R_m-R_f),$$

где Rf ~ безрисковая ставка доходности, минимальная в стране, как правило, равна уровню инфляции;

R_m — средняя по рынку доходность;

$R_m - R_f$ — премия за риск;

Р — коэффициент, характеризующий корреляцию риска конкретной компании со среднерыночным.

Для России показатель R_e для разных компаний находится в пределах 12-25%.

Таким образом, экономически добавленная стоимость для владельцев собственного капитала может быть рассчитана как величина абсолютная, так и как относительная. Наибольшее распространение для определения этого показателя получила следующая формула (результат — относительный показатель):

$EVA_eq = ROE$ (%, по чистой прибыли или *EBIT*) - R_e (%, по *CAPM*).

В качестве показателя, характеризующего фактические экономические выгоды, которые приносят активы владельцам вложенного капитала, могут выступать:

• абсолютные: чистая прибыль, прибыль *EBIT,* прибыль *EBITDA,* чистый денежный поток, поступающий в распоряжение акционеров и кредиторов (операционный денежный поток — финансовый денежный поток);

• относительные: *ROCE* (по чистой прибыли), *ROCE* (по *EBIT), ROCE* (по *EBITDA), ROCE* (по чистому денежному потоку, поступающему в распоряжение акционеров и кредиторов).

Требуемая доходность заемного капитала определяется процентной ставкой и (или) доходностью облигаций к погашению. Необходимо учитывать, что компании, привлекая заемный капитал, получают возможность снизить налогооблагаемую базу по налогу на прибыль на величину выплачиваемых процентов, т. е. возникает *эффект налогового щита*. С его учетом эффективная ставка привлечения заемного капитала рассчитывается следующим образом:

$$Rdeff=RdX(i-T).$$

Зная требуемую доходность владельцев собственного и заемного капиталов, а также их доли в структуре финансирования активов можно рассчитать средневзвешенную цену капитала компании:

$$WACC = R_d \times (1 - T) \times \frac{D}{D + E} + R_e \times \frac{E}{D + E},$$

где E — рыночная (балансовая) стоимость акционерного капитала;
D — рыночная (балансовая) стоимость финансовых обязательств компании;
$E + D$ — рыночная (балансовая) стоимость вложенного капитала.

Экономическая добавленная стоимость для владельцев вложенного капитала может быть рассчитана как абсолютная, так и как относительная величина. Наибольшее распространение получил вариант расчета относительного показателя по следующей формуле:

EVA_{ce} = *ROCE (%,* по чистой прибыли или *EBIT)* - *WACC* (%).

Приведенные выше формулы дают результат в виде относительного показателя, однако компания Stem Stewart & Co, запатентовавшая показатель *EVA,* рассчитывает его в абсолютной величине. Показатель *EVA,* рассчитанный в процентах, часто называют спрэд или спрэд доходности. Если умножить спрэд на величину вложенного капитала, можно получить *EVA* в абсолютной величине. Однако авторы оригинальной методики рассчитывают *EVA* по следующей формуле:

EVA = Adjusted *NOPAT*- *WACC* X Total Adjusted Capital,

где Adjusted *NOPAT* — скорректированная операционная прибыль после налогообложения;
WACC — средневзвешенные затраты на привлечение капитала;
Total Adjusted Capital — суммарная скорректированная стоимость капитала компании.

Расчет этого показателя достаточно сложен. Специалисты компании в ходе своих расчетов применяют до 160 корректировок показателей финансовых отчетов с целью преобразования их в показатели денежных потоков, значительно лучше отвечающим задачам инвестиционного анализа. Полный перечень проводимых корректировок держится в строгом секрете, однако наиболее существенные из них хорошо Известны: например, добавление к операционной прибыли отложенных налоговых активов и оценочных резервов как не связанных с расходованием денежных средств; добавление к величине ка-

питала накопленных сумм амортизации и других неденежных расходов (например, по гудвиллу).

Сложность производимых расчетов настолько велика, что скептически настроенные аналитики часто говорят, что основное достоинство модели, предложенной Stern Stewart & Co, и заключается в необходимости бесконечных поправок финансовых показателей. Сами поправки, по их мнению, носят весьма субъективный характер, а их применение само по себе приводит к огромному числу ошибок, искажающих окончательный результат больше, чем все бухгалтерские корректировки вместе взятые.

Тем не менее показатель *EVA* очень удобен для разложения целевого стратегического проекта на отдельные составляющие, показывающие, на какие факторы и как необходимо воздействовать, чтобы добиться увеличения экономической добавленной стоимости компании.

Идея разложить целевой стратегический показатель деятельности компании до уровня, понятного рядовому работнику организации, привела к появлению в конце XX в. концепции *сбалансированной системы показателей (BSC).* О необходимости существования различных показателей, отвечающих интересам различных групп, по-разному связанных с организацией, говорили еще в 1970-е гг., однако окончательно эта мысль оформлена Р. С. Капланом и Д. П. Нортоном[1].

В 1990 г. они изучали системы оценки эффективности бизнеса 12 крупных корпораций. Руководители многих из них высказывали пожелания о расширении системы показателей за счет нефинансовых. В ответ на их пожелания учеными разработана концепция сбалансированной системы показателей. В ее основе стремление согласовать интересы таких разнородных групп, как: акционеров компании, потребителей ее продукции, партнеров по бизнесу и кредиторов.

В системе *BSC* должны быть сформулированы цели, позволяющие улучшить:

1) оценку компании с точки зрения ее клиентов (клиентский аспект);

2) процессы, обеспечивающие ей исключительные конкурентные преимущества (внутрихозяйственный аспект);

3) внутреннее состояние самой организации (аспект инноваций и обучения);

4) оценку организации с точки зрения ее акционеров (финансовый аспект).

[1] Данная система подробнее будет рассмотрена далее.

При разработке такой системы необходимо четко разделять показатели, измеряющие результаты деятельности, и показатели, отражающие процессы, необходимые для достижения результатов[1]. Обе категории показателей должны быть согласованы друг с другом, так как для достижения первых (например, заданного уровня продаж) необходимо достигнуть вторых (например, добиться определенной регулярности поставок). Проблема в том, что большее внимание уделяется показателям первой группы, тогда как бизнес-процессы остаются неконтролируемыми.

На уровне предприятия, организации нельзя рассматривать содержание экономической эффективности деятельности структурных подразделений предприятия в отрыве от оценки эффективности управления. Ряд авторов под эффективностью управления понимают результативность управления, полученную при выполнении определенных условий, устанавливаемых ограничениями на величину ресурсов, предназначенных для достижения цели системы, поскольку одна и та же цель может достигаться ценой различных затрат. То есть эффективность рассматривается в контексте достижения поставленных целей управления с учетом объема используемых при этом ресурсов. «У организаций могут быть различные цели. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены на создании товаров в рамках специфических ограничений — по затратам и получаемой прибыли. Их задача отражена в таких целях, как рентабельность и производительность... другие организации не стремятся получать прибыль, но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как представление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений»[2].

При выборе критериев оценки эффективности необходимо учитывать ее двойственную природу, связанную с тем, что организации (предприятия) стремятся обеспечить многообразие реакций, адекватных многообразию внешних воздействий, при котором организация сможет проводить осознанную стратегию достижения целей; использовать положительный эффект масштабов производства и внутреннюю взаимосвязь видов деятельности, за счет чего снижаются затраты ресурсов на обеспечение эффективности внешней стратегии. Таким образом, оптимизируются обе составляющие эффек-

[1] «Показатель» показывает состояние экономической системы и экономического объекта. В зависимости от области применения показатели делятся на аналитические, прогнозные, плановые, расчетные, отчетные, статистические, а также количественные и качественные, единичные и групповые (агрегированные, синтетические, обобщенные).

[2] *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

тивности, определяемой как соотношение эффекта и затраченных на его достижение ресурсов. Данное положение находит отражение в теореме И. Пригожина, где он подчеркивает необходимость управления и внутренней средой организации, и своевременным реагированием на внешнюю среду[1]. В исследованиях А. Чандлера этот принцип управления обозначен как принцип «масштаба и многообразия»[2], что соответствует понятиям «статическая и динамическая эффективность» Дж. Шумпетера, «внутренняя и внешняя эффективность» Р. Акоффа[3].

На каждом этапе своего развития организация расставляет приоритеты в соотношении этих двух групп факторов, а значит, и набор критериев, ее определяющих. Следовательно, в чистом виде показатель экономической эффективности будет отражать только финансовую сторону вопроса и не будет показывать степень достижения поставленной цели. На различных этапах организационного развития достижение некоего целевого результата может сопровождаться снижением экономического эффекта.

Исходя из двойственной природы самой эффективности оценку эффективности управления персоналом необходимо проводить по двум направлениям:

- эффективность использования человеческого ресурса;
- результативность процесса управления персоналом.

Критерии эффективности использования человеческого ресурса — производительность труда; затраты на персонал; оптимизация численности персонала — отражают результативный аспект работы организации. Для расчета производительности труда можно использовать стоимостные и натуральные показатели, показатель трудоемкости единицы продукции. Эффективность использования человеческого ресурса рассчитывается как отношение фактически полученных значений показателей к их плановым значениям.

Для оценки затрат на персонал можно использовать показатели зарплатоемкости и зарплатоотдачи. Показатели производительности труда, зарплатоемкости и зарплатоотдачи являются относительными, поэтому для оценки тенденций их изменений при определении динамики эффективности необходимо учитывать G-индикатор, предложенный В. Галасюк[4]:

[1] См.: *Пригожий И.* Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

[2] См.: Человек и его работа. М., 1987.

[3] См.: *Акофф Р.* О целеустремленных системах. СПб.: Питер, 2002.

[4] См.: *Галасюк В.* Эффект «G-гиперболизма», или Как сравнить несравнимое // Вісник Академп економ1чних наук Украши. 2003. № 1. С. 123—132.

$$G^{I} = \frac{X_i - X_{i-1}}{t_i - t_{i-1}},$$

где *X{, Xi-* — значения анализируемой величины в соответствующие моменты времени £ и £-i;

4 A-1 — моменты времени, соответствующие началу и окончанию анализируемого интервала времени.

Для оценки эффективности через критерий оптимизации численности персонала можно использовать показатели выручки или прибыли на одного сотрудника.

Особого внимания заслуживает недостаточно изученная методика оценки эффективности процесса управления персоналом, отражающая процессный подход. Эта оценка должна быть многофакторной, комплексной, так как процесс управления персоналом состоит из самостоятельных подпроцессов. Эффективность каждого из них требует самостоятельной оценки. Поэтому необходимо для каждого подпроцесса управления персоналом выделить свои критерии оценки его эффективности в соответствии с целями организации и стадией ее развития. Выделение подпроцессов надо производить по функциональному признаку, так как каскадирование целей компании в привязке к персоналу производится по этому же принципу с выделением соответствующих мероприятий и ключевых показателей их результативности *(KPI).* Но если сравнивать только показатели динамики изменений валовой выручки и прибыли, используемых в качестве *KPI,* возможен ошибочный вывод.

О положительной тенденции можно говорить, если скорость изменения прибыли опережает скорость изменения выручки. Это отражает ситуацию более эффективного использования ресурсов в заданный отрезок времени, когда для достижения большей эффективности производства и продаж не происходит пропорционального увеличения затрат.

В современных условиях принципами критериального подхода к оценке эффективности становятся:

• оценка связи эффективности с факторами долгосрочного развития компании. Стратегические цели — долгосрочные и направлены в будущее; все текущие затраты на их реализацию могут быть оценены только в преломлении к конечным результатам;

• учет интересов всех субъектов управления персоналом в рамках перспектив развития организации;

• выработка своих критериев оценки эффективности для каждой бизнес-единицы и на каждом уровне организационной иерархии, так

как специфика должностной дифференциации работников предполагает разную степень их влияния на качество процессов и количественные результаты. Это можно отразить через механизмы согласования целей и выработку различных видов *KPI* для разных субъектов управления, так как они могут отразить не только общую эффективность, но и эффективность каждого субъекта управления, способны трансформировать качественные показатели (процесса) в количественные (результата);

• учет стадии цикла развития организации, так как оценка эффективности актуальна только при стратегическом управлении предприятием, когда возникает необходимость сравнения результатов с прошлыми периодами, анализа степени положительных отклонений;

• установление целевых значений показателей, определяемых в ходе каскадирования целей организации. Это проистекает из сущности стратегического управления, прогнозирующего и моделирующего картину будущего, его планового характера.

В ходе оценки системы управления рассматривается и формальное отражение организованности системы. Ее уровень может характеризоваться некоторыми крайними количественными пределами. Нижний предел уровня организации системы управления определяется минимально доступными условиями, достаточными для обеспечения ее целенаправленности функционирования. Верхний предел характеризуется таким ее состоянием отклонения, от которого приводят к ухудшению результативности системы[1].

Важнейшая методологическая проблема при оценке эффективности — качественное выделение и количественное определение факторов, влияющих на результативность управления. Однако, согласно общей теории систем, эффект от отдельных организационных решений не может полностью характеризовать эффективность всей системы управления. Говоря об оценке эффективности управления организацией, необходимо учитывать и реакцию на внешние угрозы и риски[2] (рис. 2.2).

Профессиональный риск — проблема международного масштаба. Об этом свидетельствует Конвенция МОТ № 148 (1977 г.) о защите трудящихся от профессионального риска, вызываемого загрязнением воздуха, шумом и вибрацией на рабочих местах. Всемирная орга-

[1] См.: *Мильнер Б. З.* Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2002.

[2] Под рисками понимаются неблагоприятные ситуации, способные оказать существенное (по мнению экспертов) влияние на деятельность предприятий при нынешнем состоянии их внешней и внутренней среды.

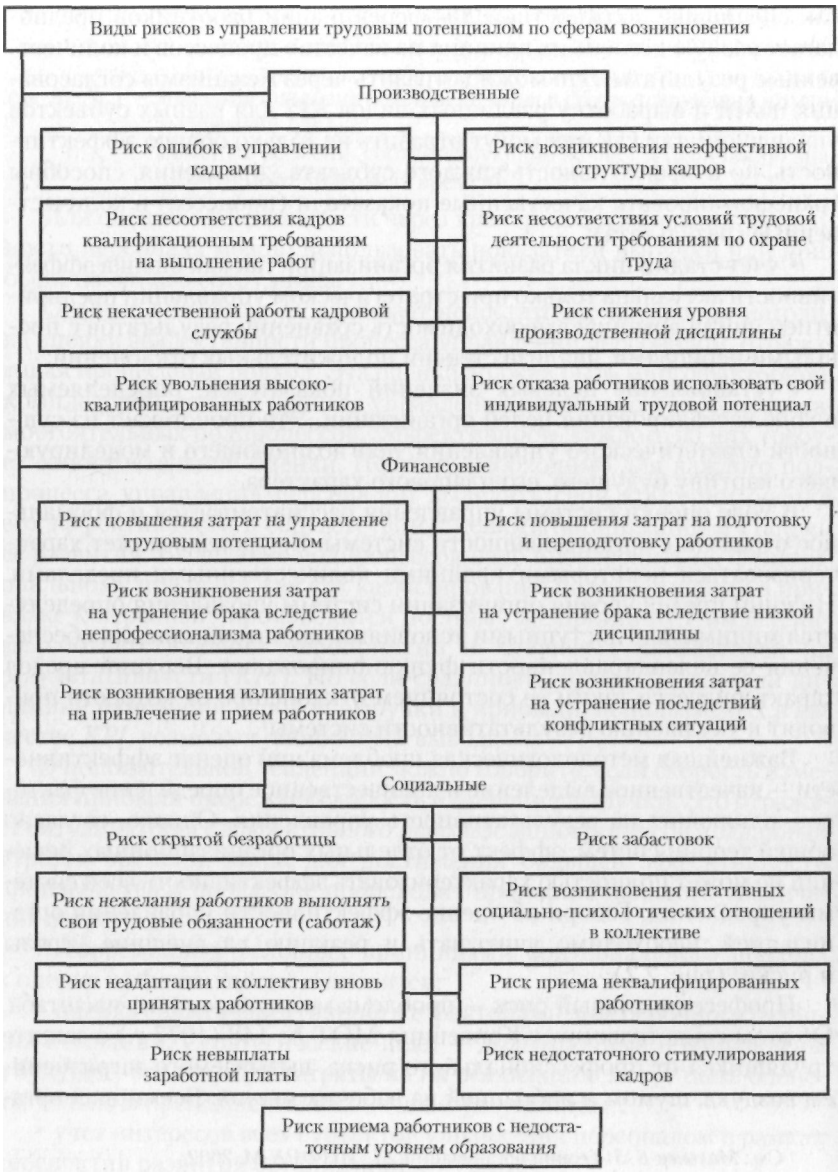


Рис. 2.2. Классификация рисков,
относимых к работе с персоналом организации

низация здравоохранения приняла в 1994 г. глобальную стратегию «Медицина труда для всех». В ней подчеркивается, что каждому должна быть предоставлена возможность активно участвовать в работе без риска для здоровья.

В настоящее время многими исследователями[1] принимается аксиома невозможности обеспечения абсолютной безопасности. В связи с этим в обществе формируется концепция обеспечения приемлемого риска.

Приемлемый риск — это низкий уровень смертности, травматизма или инвалидности людей, не влияющий на экономические показатели предприятия, отрасли экономики или государства. Он сочетает в себе технические, экономические, социальные и политические аспекты и представляет некоторый компромисс между уровнем безопасности и возможностями ее достижения. Экономические возможности повышения безопасности технических систем не безграничны. Так, на производстве, затрачивая чрезмерные средства на повышение безопасности технических систем, можно нанести ущерб социальной сфере производства (сокращение затрат на медицинское, профилактическое обслуживание, приобретение спецодежды и т. д.).

Многие организации в прошлом могли весьма успешно функционировать, обращая внимание в основном на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сегодняшнее развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования. С момента зарождения теории управления и до 1960-х гг. принципы управления и планирования строились по закрытому типу. Руководителей мало интересовали проблемы, возникающие за пределами предприятий, а именно: конкуренция, вопросы сбыта и другие внешние проблемы. Работа предприятий рассматривалась с точки зрения закрытой системы. На таких принципах варьировалась долгое время управленческая деятельность и в нашей стране. Все управление в масштабах предприятия большей частью сводится к оперативному регулированию его внутренней деятельности без ориентации на внешние изменения и угрозы.

С развитием общества, усложнением выпускаемой продукции, ростом наукоемких производств управленческая наука стала подхо-

[1] См.: *Какаулин С. П.* Формирование экономических отношений в связи с несчастными случаями и профессиональными заболеваниями // Европейский кодекс социального обеспечения: Материалы международного обучающего семинара. Иркутск: ИрГТУ, 2003. С. 74-91.

дить к решению возникающих проблем исходя из того обстоятельства, что деятельность предприятия во многом обусловлена внешней средой. Происходит эволюция и в другом направлении — от рационального фактора (предполагающего достижение конкретных целей, прежде всего максимизацию прибыли) к социальному.

В качестве результатов бизнеса организации необходимо рассматривать максимизацию прибыли, связанную с обеспечением конкурентоспособности выпускаемой продукции и успешной ее реализацией на рынке. Для оценки бизнеса необходим комплексный подход к анализу критериев целеполагания, могущих находиться в различных плоскостях.

Приоритетность той или иной цели будет определяться внешними и внутренними условиями функционирования организации, а также стадиями жизненного цикла ее бизнеса.

В своем развитии управленческая мысль пришла к пониманию: получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей предприятия с интересами исполнителей, т. е. рабочих и служащих. Это привело к смещению от принципов рационализма в сторону ориентации на человеческий фактор.

Основные критерии эффективности управления: уровень выполнения плановых заданий, темпы развития и основные технико-экономические показатели (прибыль, рентабельность и др.), экономичность работы аппарата управления. В зависимости от конкретной ситуации могут выделяться более узкие и определенные критерии: показатели качества продукции, освоения новой техники или капиталовложений, уровень производительности труда и др. При таком подходе показатели эффективности производства и управления отождествляются. Недостатки подхода: несоизмеримость результатов производства с величиной использованных для их достижения ресурсов; отсутствие объективных критериев напряженности плановых заданий.

Проблемы оценки эффективности зачастую основаны на том, что управление — это органическая и необходимая функция любого предприятия, а объективная оценка его эффективности зачастую возможна только по отношению к целям и результатам предприятия в целом (табл. 2.2).

Но при этом необходимо учитывать, что организационное развитие, также прошло процесс эволюции. В табл. 2.3 определены периоды становления организационного развития как функции, ключевые бизнес-вопросы на каждом этапе, роль функции организационного развития, наименование функции в каждом периоде.

Таблица 2.2

Характеристика показателей экономической эффективности предприятий[1]

Показатель	**Содержание**	Формула **расчета**	Комментарий
Прибыльность продукции	Показывает прибыль, приходящуюся на 1 руб. выручки	Отношение суммы прибыли, полученной от реализации товаров (работ, услуг) к выручке от продаж	Характеризует эффективность продаж
Рентабельность продукции	Показывает прибыль, полученную на 1 руб. затрат на производство и реализацию продукции	Отношение суммы прибыли, полученной от реализации товаров (работ, услуг) к затратам на их производство и реализацию	Характеризует эффективность затрат на производство и реализацию
Рентабельность активов	Показывает прибыль, приходящуюся на 1 руб. активов	Отношение суммы прибыли, полученной от всех видов деятельности к среднегодовой стоимости активов	Характеризует эффективность деятельности малого предприятия в целом
Производительность труда	Показывает объем выручки, приходящейся на одного работника	Отношение выручки от продаж к среднегодовой численности работников	Характеризует количественную сторону эффективности использования трудовых ресурсов
Эффективность труда	Показывает прибыль, приходящуюся на 1 руб. расходов на оплату труда	Отношение прибыли, полученной от всех видов деятельности, к сумме расходов на оплату труда	Характеризует качественную сторону использования трудовых ресурсов
Эффективность ресурсного потенциала	Показывает прибыль, приходящуюся на 1 руб. суммы активов и расходов на оплату труда	Отношение прибыли, полученной от всех видов деятельности, к сумме активов и расходов на оплату труда	Характеризует эффективность использования экономических ресурсов предприятия

[1] См.: *Дадашев А., Мешкова Д.* Ресурсная эффективность малых предприятий // Экономист. 2006. № 6. С. 58.

Таблица 2.3

Эволюция функции организационного развития

Годы	Ключевые бизнес-вопросы	Роль организационного развития	Наименование функции
1940-1960-е	Координация, продуктивность, мотивация	Опросы, STS/Work Design, командообразование	Организационное развитие
1970-е	Международная конкуренция	Качество	Управление качеством
1980-1990-е	Сокращение расходов, выживание, эффективность	Разработка, реинжиниринг, разработкаIT-систем, системы сбалансированных показателей (ССП)	Управление изменениями, реинжиниринг
2000-е	Глобализация, инновация, переосмысление	Создание новых возможностей, организационная архитектура	Организационная эффективность

Экономическая эффективность структурных подразделений предполагает:

• использование ресурсов структурных подразделений (удельные затраты ресурсов);

• достижение целей структурных подразделений и предприятия в целом (цели по прибыли, товарообороту, позиционированию и т. д.);

• ориентацию на потребителей — внешних и внутренних (внутри предприятия и подразделения), рассмотрение подразделения как открытой системы;

• возможность нормирования составляющих эффективности;

• скоординированность действий как внутри подразделения, так и с другими подразделениями;

• приспособленность к решению новых задач.

Показатели оценки экономической эффективности характеризуют: эффективность через конечные результаты деятельности и затраты на управление службой (объем отгруженной продукции, прибыль, себестоимость, объем капиталовложений); содержание и организацию процессов функционирования, в том числе непосредственные результаты и затраты человеческого труда (текущие затраты на содержание работников, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров); рациональность организационной

структуры управления и ее технико-организационный уровень (нормы управляемости, уровень специализации).

Существующие методы и методики оценки (измерения) эффективности очень условно можно разделить на три группы (рис. 2.3):

- оценка результатов работы (что сделано);
- оценка процесса достижения результатов работы (как сделано);
- оценка системы управления.



Рис. 2.3. Методы оценки эффективности менеджмента

Третья группа методов стоит особняком не только по критерию затратности временных и финансовых ресурсов, но и потому, что применяемые методы косвенно выявляют эффективных и неэффективных руководителей[1]. В данном случае оценивается работа компании в целом, и на этом фоне ярко заметны только «рекорды», выбивающиеся из общих средних показателей. В какой-то степени данный вид оценки при всей своей нужности и значимости сродни измерению «средней температуры по больнице»: информация досто-

[1] Применительно к оценке эффективности управления методы организационной диагностики позволяют определить основные системные проблемы, которые при этом зависят от менеджмента компании, так как руководители могут изменять данные процессы в случае необходимости.

верная, статистика собирается, а роль каждого отдельного человека неочевидна.

Совершенствование системы и технологии управлении персоналом требует определенных инвестиций. Поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов[1]. Данный документ предусматривает:

• коммерческую (финансовую) эффективность, учитывающую финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

• бюджетную эффективность, отражающую финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;

• народно-хозяйственную экономическую эффективность, учитывающую затраты и результаты, связанные с реализацией крупномасштабного проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности; может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. В качестве эффекта выступает поток реальных денег.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток П;(£) и отток *Oi(t)* денежных средств. Обозначим разность между ними через Фi(t):

$$\Phi_i(t) = \Pi_i(t) - \Pi_i(t),$$

где *i* — номер вида деятельности (г - 1, 2, 3,...).

Потоком реальных денег Ф(t) называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета):

$$\Phi(0 = [Щ(0 - Щ(0] + [п_2(0 - о_2(0] = ФКО + \Phi_2(0-$$

Показатели *бюджетной эффективности* отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Ос-

[1] Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). М, 2000.

новной показатель бюджетной эффективности, используемый для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной финансовой поддержки, — бюджетный эффект.

Бюджетный эффект (B_t) для *t-го* шага осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета (А) над расходами *(P_t)* в связи с осуществлением данного проекта:

$$B_t = D_t - P_t.$$

Интегральный бюджетный эффект ($B_{инт}$) рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета (Дшт) над интегральными бюджетными расходами *($P_{инт}$)*.

Показатели *народно-хозяйственной экономической эффективности* отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов РФ), отраслей, организаций.

Экстремальная эффективность — за основу берется не среднее значение за предыдущий период, а рекорд прошлого периода или максимальные показатели будущего, т. е. это способ раздвигать границы привычного и находить принципиально более эффективные решения, которые раньше казались невозможными.

Множественность объектов оценки порождает и множественность субъектов, могущих оценивать эффективность бизнеса, исходя из устанавливаемых ими критериев. В качестве основных субъектов оценки эффективности бизнеса организации могут выступать собственники организации; менеджеры; сотрудники; потребители продукции (работ или услуг); государство в лице федеральных и местных органов управления.

В табл. 2.4 представлены критерии эффективности бизнеса организации с позиций оцениваемого объекта.

Различные субъекты имеют, как правило, существенно различные мнения, обусловленные главными, по их мнению, задачами. Местные органы самоуправления, заинтересованные в реализации организацией всего комплекса их интересов, на первый план выдвигают следующие критерии: своевременность и полнота внесения организацией налогов и отчислений в местный бюджет, сохранение и увеличение рабочих мест; уровень решения социальных и экологических вопросов; объем и качество продукции (особенно если данная продукция предназначена преимущественно для реализации на местном рынке). На макроуровне критериями эффективности бизнеса выступают:

Таблица 2.4

Критерии эффективности бизнеса организации с позиций оценивающего субъекта

Субъект	Критерий
Собственник	Получение прибыли, перспективы организации, место, занимаемое организацией в отрасли, экономике региона, страны
Менеджер	Реализация карьерных амбиций, уровень получаемого дохода
Персонал	Уровень заработной платы, возможность служебного роста, содержание и условия труда, уровень решения социальных вопросов
Потребители продукции (услуги)	Качество и ассортимент продукции, цена реализации продукции
Государство (федеральный уровень)	Своевременность и полнота внесения федеральных налогов и отчислений; качество, своевременность и полнота выполнения государственной программы; уровень решения социальных и экологических проблем
Государство (региональный (местный) уровень)	Своевременность и полнота внесения местных налогов и отчислений; сохранение и увеличение рабочих мест; уровень решения социальных и экологических вопросов; объем и качество продукции

своевременность и полнота внесения федеральных налогов и отчислений; качество, своевременность и полнота выполнения государственной программы; уровень решения социальных и экологических проблем. Последнее чрезвычайно важно, если речь идет о градообразующих организациях или организациях-монополистах.

Для потребителей качество продукции и цена ее потребления могут рассматриваться как критерии эффективности бизнеса, так как реализация всех задач организации в конечном счете зависит от конъюнктуры рынка, уровня спроса на выпускаемую продукцию (работ, услуг) у заказчиков.

Персонал занимает особое место в системе оценки эффективности бизнеса организации. Он разделен на определенные профессионально-квалификационные и социальные группы, имеющие свои особые, групповые интересы. Тем не менее можно в качестве общих критериев эффективности бизнеса организации, характерных для различных групп сотрудников, которые могут укрупнено отражать насущные, первоочередные требования, выделить уровень заработ-

ной платы, перспективы и возможности служебного роста, содержание и условия труда, уровень решения социальных вопросов.

Группа менеджеров, реализуя общие интересы сотрудников, в то же время имеет некоторые специфические критерии оценки эффективности бизнеса организации. К ним относятся: реализация карьерных и профессиональных амбиций, уровень получаемого дохода.

В условиях рыночной экономики в качестве собственника средств производства (капитала) могут выступать государство, объединение государства и частных лиц, объединение частных лиц, отдельные частные лица.

Оценку эффективности бизнеса с позиций собственника необходимо связать с условиями ее формирования. Всех владельцев производства (капитала) при оценке эффективности бизнеса организации объединяет общий подход к ее критериям. Собственник средств производства (капитала) в качестве критериев эффективности бизнеса выдвигает:

- получение прибыли на вложенный капитал;
- перспективы развития организации, ее место в отрасли, экономике в целом.

Выделенные критерии эффективности бизнеса организации с позиций оценивающего субъекта не существуют изолированно друг от друга, а обладают высокой степенью синергизма. Это необходимо учитывать как при оценке бизнеса организации, так и при формировании мероприятий по обеспечению эффективности оцениваемого объекта.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОСНОВНЫЕ ЗОНЫ ПОТЕРЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Изменения в парадигме управления характеризуются сменой культуры стабильности и рациональности на культуру изменений; механических технологий на электронные; материальных задач на психологические и те, в основе которых лежат идеи; вертикальной иерархии на горизонтальную; власти и контроля высшего менеджмента на делегирование и расширение полномочий низовых звеньев; целей и принципов построения карьера (вместо безопасности ориентация на личностный рост и мастерство); автократического типа лидерства на преобразующий; однородности рабочей силы на многообразие культур; индивидуального выполнения заданий на командное; локальных рынков на глобальные; переводом фокуса внимания с прибыли на потребителей; капитальных ресурсов на информационные, а также изменением подходу к вопросам качества (от качества по возможности к качеству без исключений)[1].

Эти тенденции в определенной степени обусловлены изменением качества рабочей силы и формы организации ее труда:

• перераспределением структуры занятых в пользу работников умственного труда (по прогнозам, в России в 2025 г. доля таких работников составит 50%)[2];

• изменением структуры рабочей элиты: на смену рабочим-сборщикам приходят рабочие — носители знаний (техники);

• сменой традиционного иерархического подчинения на сети (networks) специалистов;

[1] См.: *Скосарев С. А.* Организационное поведение: учебное пособие. М., 2005. С. 14.

[2] См.: *Чижова Л.* Развитие трудового потенциала: обоснование стратегии // Человек и труд. 2006. № 1 (www.chelt.ru).

• увеличением доли интеллектуального, творческого труда, в основе которого лежит непрерывный процесс обучения, по сравнению с долей исполнительского.

Парадигма HR-менеджмента по Дэйву Ульриху[1]:

• покупать (buy) — перекупать ценных сотрудников у другой фирмы;

• строить (build) — повышать компетентность сотрудников за счет обучения в стенах компании и за ее пределами, за счет внутреннего наставничества и опыта работы;

• скреплять (bound) — продвигать ценных сотрудников вверх по служебной лестнице;

• занимать (borrow) — в партнерстве с консультантами, потребителями, покупателями или поставщиками приглашать необходимых сотрудников по мере надобности;

• исключать (bounce) — увольнять сотрудников, которые работают плохо или не в полную силу (что плодотворно сказывается на тех, кто работает хорошо);

• связывать (bind) — делать все необходимое для удержания ценных сотрудников:

Происходящие изменения требуют переориентации всей системы управления персоналом в организации, в том числе и специализированных подразделений, в ведении которых находятся кадровые вопросы (рис. 3.1[2]).

В России уже на начальном этапе перехода к рыночной экономике Правительством РФ приняты постановления от 4 ноября 1993 г. № 1137 «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики» и от 6 июля 1994 г. № 796 «О мерах по содействию предприятиям в подготовке персонала на производстве». В них ставились две основные задачи:

• объединить все службы организации, занимающиеся вопросами труда, под эгидой «службы управления персоналом»;

• начать подготовку специалистов по управлению персоналом для нужд экономики страны.

Ценность профессионального опыта побудила США уже в 1980-е гг. принять национальную программу подготовки специалистов по управлению персоналом. В настоящее время таких специалистов гото-

[1] Свою схему успеха Д. Ульрих называет «шесть В», поскольку все английские глаголы начинаются с этой буквы. См.: Kadrovik.ru. 2006. Октябрь. № 10. С. 70.

[2] Согласно исследованию, проведенному Hay/McBer & Company, представленному Лайлом М. Спенсером.



Рис. 3.1. **Создание новой модели управления персоналом**

вят более чем в 200 вузах, факультетах, колледжах. Их количество уже в конце 1990-х гг. составляло более 550 тыс. чел. Из промышленно развитых стран этот вид деятельности Россия признала как профессию с большим опозданием и в условиях открытости рынков труда фактически оказалась не готова конкурировать с другими странами в этой области. В настоящее время более 109 вузов России готовят специалистов по управлению персоналом, ежегодный выпуск 9—9,5 тыс. специалистов при заявленной потребности около 500 тыс. чел.

Люди — важнейший ресурс любой организации — создают новые продукты, контролируют качество, аккумулируют и используют финансовые ресурсы. Они способны к постоянному совершенствованию и развитию. Другие ресурсы ограничены, тогда как возможности и инициатива людей безграничны.

Подход к персоналу как ресурсу означает:

• его персонализацию и индивидуальный подход ко всем работникам, осуществляемый в пределах совмещения интересов организации и работника (в случае расхождения интересов приводятся в действие стимулирующие и мотивирующие рычаги воздействия на человека для того, чтобы он связал свою деятельность с интересами организации);

• осознание проблемы дефицита квалифицированного и высококвалифицированного персонала, что приводит к конкурентной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда;

• переход к управлению персоналом (человеческими ресурсами) означает отход от представлений о персонале как о «даровом капитале», освоение которого не требует ни финансовых, ни трудовых, ни организационных, ни временных, ни других затрат со стороны работодателя[1].

Сегодня недостаточно владеть только узкопрофессиональными знаниями, навыками и умениями. Необходимо расширять содержание обучения, чтобы работник овладел широким спектром познаний, отражающих картину современного мира. Приемлемый ориентир в этом направлении — переосмысление понятия человеческие ресурсы, когда изменяются и акценты работы с персоналом, делаются усилия по развитию и раскрытию «скрытых» возможностей работника. Проблема в том, что люди — наиболее консервативная составляющая организации, и требуется обязательная адаптация человеческих ресурсов к новым целям, методам и отношениям. Прежде чем изменятся не только знания и навыки, но и ценностные ориентиры, поведение, система отношений, пройдет гораздо больше времени, чем необходимо для осуществления технологических или технических изменений. Ведущий императив — переход от классического понимания человеческих ресурсов к концепции компетентности человека и организации в целом[2]. Использование компетентностного подхода позволяет точно знать: чему обучать работников или искать тех работников, которые уже необходимыми компетенциями владеют.

Понятие эффективности, применяемое к результатам работы персонала, сегодня часто связывают с введением системы управления профессиональными компетенциями работников, иначе говоря, — системы управления накопленными сотрудниками знаниями и опытом. *Управление компетенциями* — это совокупность действий, направленная на приобретение сотрудниками необходимого уровня знаний и опыта, полномочий, прав и обязанностей в соответствии

[1] Ресурсный подход к персоналу основывается на понятии «ресурсы», что в переводе с французского означает «вспомогательное средство». К числу ресурсов относятся денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств и доходов. Причисление персонала к ресурсам ограничивает полноценность его восприятия руководством, ставит под сомнение целесообразность учета индивидуальности и необходимость исследований в направлении развития и применения потенциала.

[2] Подробнее см.: *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Федченко А. А.* Экономика персонала. М.: Альфа-Пресс, 2009.

с потребностями организации, может осуществляться как на уровне компании, так и на уровне отдельной личности.

На уровень компетентности сотрудников и их способность решать проблемы клиентов с первого раза, как показывают опросы, нужно обратить внимание в первую очередь. Большинство респондентов под «компетентностью» понимают способность «быстро отвечать на вопросы, не переключая абонента на другого сотрудника»[1]:

- компетентность сотрудника — 65%;
- способность решать проблему с первого раза — 64%;
- уважительное обхождение — 62%;
- желание решить проблему клиента — 54%;
- быстрый доступ к информации — 49%;
- хорошее соотношение цены и качества — 49%;
- вежливость сотрудника — 45%;
- компания или бренд, которым можно доверять, — 43%;
- справедливый подход — 38%;
- обслуживание под конкретные запросы — 31%.

Эффективность реализации работниками своих компетенций в организации зависит не только от того, каким потенциалом обладает каждый из них. Профессиональные компетенции настолько влияют на конкурентные преимущества компании, насколько хорошо она поддерживает их развитие по сравнению с конкурентами. Формирование и развитие профессиональных компетенций организации возможно только с помощью комплекса взаимосвязанных элементов системы оценки компетенций, оценки их соответствия необходимому уровню, а также системы обучения и развития сотрудников (рис. 3.2).

Чтобы грамотно выстроить систему развития и поддержки профессиональных компетенций персонала, необходимо:

- оценить профессиональный потенциал персонала;
- проанализировать результаты исследования и установить связь между профессиональными компетенциями персонала и индивидуальной результативностью;
- разработать и внедрить программы развития знаний, умений, навыков и профессионального важных качеств (ПВК);
- осуществлять мониторинг изменений.

Процедура оценки, занимая ключевое место в процессе управления профессиональными компетенциями, может быть эффективной при обязательном выполнении следующих требований:

[1] Опрос американских потребителей Convergys (Harvard Business Review—Россия. 2009. Ноябрь. С. 21).

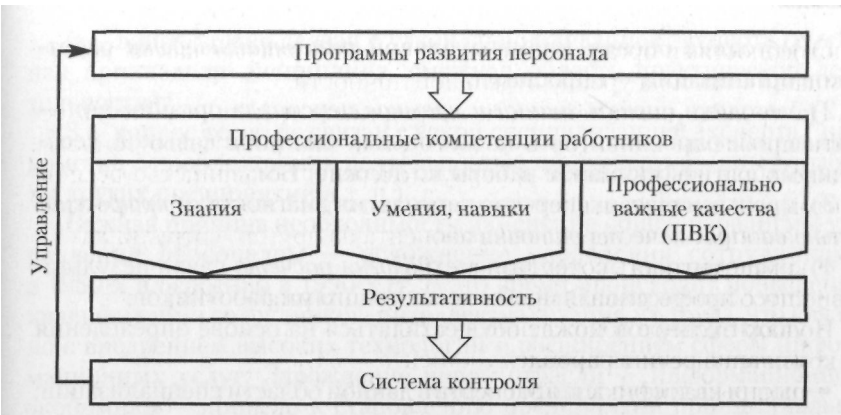


Рис. 3.2. **Концепция управления эффективностью персонала предприятия на основе компетентностного подхода**

1) объективность;

2) комплексность проведения деловой оценки работников компании, не ограничиваясь определением только уровня знаний и навыков, только результативности или только ПВК. Каждая составляющая позволяет выявить определенные характеристики работника, а все вместе — определить состояние системы в целом;

3) оперативность — своевременность и быстрота оценки;

4) простота, четкость и прозрачность процедуры;

5) обязательное оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;

6) гласность — широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки;

7) использование полной системы показателей для оценки знаний, умений, навыков и ПВК работника, его результативности;

8) использование достоверной информационной базы для расчета этих показателей;

9) единство требований и условий оценки для всех лиц однородных должностей;

10) обеспечение обратной связи (работник должен знать, как руководство компании оценивает результаты его деятельности, а следовательно, и ценность его для компании; в чем конкретно проявляются его сильные и слабые стороны и в каком направлении он может совершенствоваться).

Для осуществления оценки профессиональных компетенций работников применимы следующие методические материалы и технологии:

1) методика оценки индивидуальной *результативности* работников организации — опросники;

2) методика оценки *знаний и навыков* персонала организации — прикладные опросники, экспертная оценка[1] знаний и навыков, необходимых для эффективной работы по должностям;

3) прецедентная[2] экспертная технология диагностики *профессионально важных качеств работников;*

4) прецедентная экспертная *технология расчета* связи результативности с профессиональными компетенциями работников.

Подбор экспертов может осуществляться на основе определения их компетентности в рамках:

- уровня квалификации эксперта в данной области специализации;
- уровня его теоретической подготовки;
- практического опыта эксперта;
- широты кругозора эксперта.

Перечисленные выше характеристики оцениваются по 10-балльной шкале руководителями высшего звена, знающими по работе оцениваемого эксперта, и специалистами в конкретной, рассматриваемой области деятельности.

Полученные характеристики приводятся к одному показателю, характеризующему *объективную оценку компетентности эксперта* (ООКЭ).

Компетентность эксперта целесообразно также оценить в форме самооценки (в 10-балльной шкале), что определит *субъективную оценку компетентности эксперта* (СОКЭ).

Компетентность эксперта (КЭ) будет выражаться (в долях единицы) через коэффициент по следующей формуле:

$$КЭ = \frac{ООКЭ \times СОКЭ}{100}.$$

Ориентировочное значение баллов:

10 — эксперт специализируется по данному вопросу;

8 — эксперт участвует в практическом решении данного вопроса, но он не входит в сферу его узкой специализации;

[1] Современные экспертные системы — особые компьютерные программы. Они моделируют человека, выступающего в роли эксперта при решении задач в какой-либо предметной области на основе накопленных знаний.

[2] Базу прецедентных экспертных систем образуют логические правила и «база прецедентов» — результаты обследования реальных людей и информация о последующей успешности/неуспешности их деятельности.

5 — вопрос тесно связан с узкой специализацией эксперта (смежная прикладная дисциплина, смежная область практической деятельности);

3 — вопрос тесно не связан с узкой специализацией эксперта (знакомство с проблемой или деятельностью по литературе, опыту работы других предприятий и т. п.).

Важная причина необходимости изменения общей парадигмы управления персоналом — усложнение управления сотрудниками в 1980-х и особенно в 1990-х гг. В это время происходит повышение квалификации сотрудников, интеллектуализация их труда, что связано с внедрением высоких технологий и расширением сферы информационных услуг. Зарождение новой отрасли — информационной экономики — привело к становлению предприятий принципиально нового типа. Информационная экономика — материальная основа информационного общества. Это предъявляет новое требование к обществу. Оно будет вынуждено перейти к всеобщему высшему образованию, как обязательной предпосылке дальнейшего трудоустройства своих гражданин конкурентоспособности своей экономики в глобализирующемся мире. Сущность новой концепции сводится к расширению границ знаний, навыков и умений, необходимых непосредственно для производительного труда и жизнедеятельности в целом (табл. 2.1). Замена узких понятий о производственных знаниях и умениях полной гаммой знаний, навыков и умений (в том числе необходимых для охраны и улучшения здоровья, демографического развития, развития традиций и культуры, рационального использования природных ресурсов) ведет к оптимизации использования человеческих ресурсов и характеризуется:

• переходом от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям;

• внедрением информированного и гибкого выбора траектории профессионального развития;

• отказом от ответственности менеджеров за развитие персонала и переходом к ответственности самих работников за собственное развитие;

• переходом от уклонения от обратной связи с подчиненными к ее активному поиску;

• внедрением открытого обсуждения уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения.

Таблица 3.1

Этапы развития концепции по управлению персоналом

Годы	Концепция управления персоналом. Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Характер организации работ	Функции служб управления персоналом
1885-1920	Концепция научного управления. «Экономический человек»	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда. Соответствие условий труда и функций психофизическим особенностям работника	Авторитарный, ориентир на цели	Децентрализация управления персоналом	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы
1920-1950	Концепция «человеческих отношений». «Психологический человек»	«Делай работника довольным и он будет производить». Ориентация на малые группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма и лояльности. Основы участия в принятии решений	Формальное и неформальное лидерство. Ориентация на человека	Децентрализация	То же + социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации
1950-1970	Концепция «оргразвития». «Профессиональный человек»	«Делай знания производительными». Вовлеченность работника в дела фирмы. Мобилизация всей человеческой энергии. Квалификация кадров. Признание работника важнейшим капиталом. Система социальных гарантий	Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры	Усиление децентрализации	То же + развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала. Резерв взаимодействия с профсоюзом

Окончание табл. 3.1

Годы	Концепция управления персоналом. Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Характер организации работ	Функции служб управления персоналом
1970-1980	Социальный человек	Ключевой ресурс. Возрастающее значение знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение прав по участию персонала в принятии решений	То же	Усиление централизации. Штабные функции	Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала
1980-1990-е и по наст, время	Развивающийся человек	Партнерство. Упор на индивидуальность. Учеба в течение всей жизни. Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы	Демократический стиль. Гибкие органические структуры	Усиление централизации	Маркетинг и лизинг персонала. Системное кадровое регулирование

Эти сдвиги, затрагивая стратегию организации, превращают кадровые стратегии в ее ключевой элемент. Но без ясно сформулированных стратегических целей и основных путей их достижения работа по развитию персонала организации теряет свой смысл. Внедрение интегрированных в бизнес-процесс технологий *управления человеческими ресурсами* (УЧР) создает организационный и социально-психологический фундамент для развития социальной среды на предприятии, что обеспечивает положительные социальные и личностные изменения.

В качестве примера в табл. 3.2 показан подход к оценке влияния УЧР на рост стоимости организации.

Таблица 3.2

Вклад управления человеческими ресурсами в рост стоимости компании[1]

Что мы предлагаем делать	Настроить HRM-систему на развитие персонала как основного нематериального актива организации на увеличение капитализации компании в HR-ракурсе и улучшение основных факторов, влияющих на ее инвестиционную привлекательность, обеспечивая развитие персонала в качестве стратегического конкурентного преимущества организации. Мы сформируем систему УЧР, позволяющую оперативно реагировать на быстро меняющиеся условия рынка финансового сектора экономики России
Какова наша стратегия	К 2010 г. разработать методики и провести полную диагностику HR-параметров компании. К 2010 г. провести бенчмаркинг основных параметров. К 2011 г. привести основные количественные и качественные HR-показатели в соответствие с международными и отраслевыми стандартами
Почему нам это необходимо	Эффективные бизнес-процессы в области управления персоналом, оптимальные HR-издержки, корпоративная приверженность персонала гарантируют организации достижение стратегических целей, а также повышают стоимость и инвестиционную привлекательность компании и все чаще оцениваются (наряду с финансовыми показателями) при создании стратегических партнерств, выходе на IPO и т. п.
Какие инициативы предусматриваем	Мониторинг HR-показателей организации в сравнении с рынком финансового сектора (бенчмаркинг). «Системные HR-исследования»: проведение комплексных иссле-

[1] См.: Материалы IV Всероссийского кадрового форума (Москва, 7 ноября 2008 г.).

Таблица 3.2

Вклад управления человеческими ресурсами в рост стоимости компании[1]

	дований основных факторов в области управления персоналом (NPS, top-talents и т. п.), влияющих на капитализацию и привлекательность компании для инвесторов
Какие цели мы ставим перед собой. Чем мы измеряем достяжение целей	Соответствие уровня оплаты труда и вознаграждения рыночному уровню (медиана последних четырех лет среди финансовых институтов - 51%) — доля ФОТ (заработная плата, бонусы, ЕСН) в бюджете НОР, %. Сбалансированный состав персонала (экономические стандарты отрасли: 5(Н50/6(Н40) — соотношение численности основных и вспомогательных сотрудников, %. Повышение привлекательности компании в глазах сотрудников и клиентов (Net Promoter Score) — доля сотрудников/клиентов, считающих компанию привлекательным работодателем/партнером, %

В практике управления необходимость формирования кадровых стратегий была обусловлена:

• отсутствием интеграции этапов управления персоналом: подбор, отбор, управление развитием персонала и т. д. Менеджеры (особенно часто на отечественных предприятиях) выполняют эти функции без комплексной взаимосвязи друг с другом, например, осуществляя управление обучением и продвижением персонала;

• отсутствием или недостаточным участием линейных руководителей в формировании кадровой политики предприятия и в ее реализации;

• неучастием представителей кадровых служб в формировании стратегии развития предприятия.

К сожалению, компании зачастую достигают отличных показателей работы не благодаря оптимальной структуре или организации бизнес-процессов, а вопреки им. Сегодня из-за неэффективной организации бизнеса среднестатистический работник теряет в среднем 5,3 часа в неделю[1].

Среди макрофакторов, повлиявших на формирование и развитие кадровых стратегий, отметим вынужденные массовые сокращения работников из-за экономического кризиса во многих странах мира в последние десятилетия. Особую остроту эти проблемы приобрели

[1] По данным исследования «Во что обходится компаниям разрозненная информация: масштабы проблемы» (Unified Communication Strategies, 9 октября 2007 г.).

в конце 2008 г. в связи с мировым финансово-экономическим кризисом. Данные обстоятельства требуют разработки кадровых стратегий для предотвращения социального кризиса в обществе.

Еще один фактор, оказывающий влияние на стратегическое управление персоналом, — процессы глобализации, в частности, создание ТНК, требующее стратегического подхода в кадровом менеджменте с учетом формирования элективной организационной культуры.

В последние годы на рынке труда возник кадровый дефицит. В результате работодатели вынуждены платить высокие оклады даже работникам, квалификация которых их не устраивала. Люди, меняя место работы, за несколько лет получили солидную прибавку в зарплате, хотя их профессионализм оставался на прежнем уровне. За 2001—2007 гг. рабочая сила в России подорожала в 6,2 раза, а производительность труда выросла всего в 1,4 раза. Последствия этой диспропорции привели к тому, что (по расчетам Центра развития) из-за роста издержек (главным образом, на оплату труда) конкурентоспособность российской промышленности каждый год снижается на 12—15% по сравнению со странами — торговыми партнерами[1].

В этих условиях бизнес начинает осознавать, что главное условие эффективного управления рынком — не менее эффективное и продуктивное управление предприятием и его основными капитальными ресурсами — сотрудниками (персоналом). На вопрос «в чем же заключается скрытый резерв будущего развития?», большинство топ-менеджеров приоритетными направлениями называет работу с персоналом и наличие сильной команды (рис. 3.3[2]).

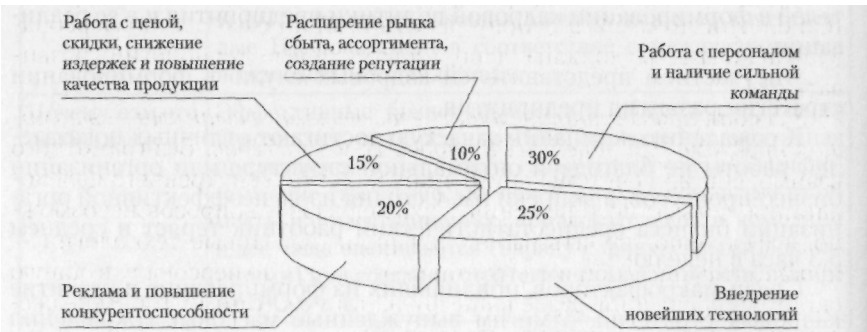


Рис. 3.3. **Действия, позволяющие повысить рыночный потенциал компании**

[1] См.: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 1. С. 3.
[2] См.: Экономика и жизнь. 2009. № 39. С. 17.

Как свидетельствуют исследования компании McKinsey, у российских менеджеров «...провисают стратегическое планирование и управление персоналом»[1]. Но на ошибках учатся, а российский бизнес учится быстро.

Для современной российской практики работы с персоналом все очевиднее становятся следующие аксиомы.

• *Любая проблема предприятия — проблема управления человеческими ресурсами.* Возникновение проблем в деятельности предприятия — это вызов действиям менеджеров по персоналу.

• *Персонал предприятия — не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покинет.* Осознание этой аксиомы связано с тем, что время лозунга «пусть уходит, я другого возьму» проходит. Рынок труда диктует новые условия, новые тенденции. Задача в том, что надо готовить себе персонал, взаимодействовать с рынком труда, с учебными заведениями, с теми учебными учреждениями, которые ведут подготовку кадров по вашему профилю. Второй важный момент — нужно хорошо расставаться с персоналом. Кризис 2009—2010 гг., как памятный кризис 1998 г., благоприятное повлиял на рынок труда, устранив диспропорции, решив проблему занятости, заставив задуматься об изменении системы управления персоналом.

• *Понимание и сближение целей работодателя и работника.* Большинство современных технологий управления персоналом ориентированы на использование *KPI,* на управление по целям, систему сбалансированных показателей и т. д. Эти новые менеджерские технологии *ложатся* в основу решений, принимаемых по персоналу. Специалисты должны использовать новые технологии, развивать их.

• *Любая проблема управления человеческими ресурсами -— это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.* Без грамотного взаимодействия системы внутренних клиентов, внутреннего целеполагания, совместного решения управленческих вопросов невозможно эффективно строить работу предприятия. Новые технологии — проблема правильной интеграции менеджеров по персоналу в общую систему управления, разделение функций между ними, top-менеджерами и линейными руководителями.

Персонал — это весь личный состав учреждения, предприятия, организации, находящийся с ним в законодательно оформленных тру-

[1] CEO. 2010. № 1/2. С. 62.

довых отношениях. С понятием «персонал» тесно связано понятие «кадры», которое уже первого[1].

Кадры — понятие одновременно собирательное и многоуровневое. Собирательное — потому, что объединяет работников различных отраслей деятельности, профессий, специальностей, видов труда. В этом смысле употребляют выражения: кадры хозяйственные, научные, медицинские, преподавательские, военные и т. п. Принадлежность работника к той или иной отрасли дает лишь наиболее общее представление о его положении в общественном разделении труда, выполняемых функциях и профессиональных качествах. Многоуровневость означает, что состав кадров отражает как структуру органов социального управления, так и иерархию работников внутри предприятий, учреждений и организаций (вертикальные отношения).

Этимологически понятие «кадры» проистекает от фр. *kvad.ro* — каре, квадрат. Так строилось регулярное войско, вокруг которого группировались ополченцы. При столкновении с противником ополченцы погибали первыми, принимая основной удар на себя, а затем вступал в бой основной (кадровый) состав войска, который и выполнял возложенные на все войско задачи.

Под «кадрами» обычно понимают когорту квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности. В научной литературе выделяют четыре основные концепции кадров.

1. Кадры как трудовые ресурсы. Вместо человека здесь рассматривается лишь его функция — труд, живая рабочая сила, измеряемая рабочим временем и зарплатой. Эта концепция нашла свое отражение в тейлоризме и марксизме.

2. Кадры как персонал. Здесь человек рассматривается через формальную роль — должность. Эта концепция нашла отражение в теориях рациональной бюрократии, управления, в теории организации, где управление персоналом осуществляется через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Кадры как невозобновляемый ресурс. Здесь человек рассматривается уже не как должность (элемент структуры), а как элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудо-

[1] Появление термина «персонал» можно рассматривать как проявление тяги к иностранной терминологии, а также как некоторую попытку развития взгляда на работающих людей. Входящие на российский рынок зарубежные компании, пользуясь вечным российским неравнодушием ко всему иностранному, стали активно внедрять в практику использование англоязычного термина *staff* — персонал.

вой функции, социальных отношений, состояния работника). В России эта концепция получила в первые годы перестройки распространение в виде требований «активизации человеческого фактора».

4. Человек как условие существования организации. Здесь человек — главный субъект организации и особый объект управления. Он не может рассматриваться как «ресурс». Стратегия и структура организации строится исходя из желаний и способностей человека. Основоположники данной концепции — К. Мацусита и А. Морита. В России эта концепция созвучна с концепцией всестороннего развития личности.

Возможна и другая концепция кадров, предложенная профессором А. А. Хохловым, где кадры рассматриваются как социальная сущность, основа тех организаций, в которых они работают, олицетворение этих субъектов. Кадры военных органов олицетворяют собой войска, кадры педагогов — учебные заведения, медицинских работников — медучреждения и т. д.

Эта концепция основывается на том, что общество состоит из людей и отношений между ними. Все остальное в этом обществе — результат (продукт) человеческих отношений: экономических, политических, демографических и других. Поэтому понятие «кадры» определяется как *часть персонала, составляющая костяк организации и выполняющая основные функции этой организации, т. е. это постоянные, высококвалифицированные и компетентные работники.*

К середине 1960-х гг. в практике менеджмента промышленно развитых стран сложилась обстановка, в которой ни автократическая, ни экономическая модели управления уже не могли привести организацию к успеху.

Получившая широкое распространение в СССР трудовая пассивность на государственных предприятиях обусловлена недостатками хозяйственного механизма, сформированного в условиях командно-административной экономики и поддерживаемого некоторыми социальными институтами (идеологией, культурой, моралью). Административно-командная система опиралась на работника исполнительного, ориентированного на коллективную ответственность, тяготеющего к консервативным формам трудовой деятельности. Новые рыночные условия хозяйствования и управления вошли в противоречие с психологией пассивного иждивенца.

В 1990-е гг. эти модели управления в значительной мере отошли в прошлое. В обстановке конкурентной борьбы утвердилась новая модель управления, основанная на творческом участии, на сочетании экономических и моральных стимулов, на коллективизме и привер-

женности своей работе, собственному коллективу и фирме и целом. Для этой модели управления характерно тотальное творчество (т. е. творчество каждого). Каждый работник участвует в деятельности организации, выполняя непосредственно круг своих обязанностей и постоянно участвуя в поиске и разработке новых методов работы, новых видов услуг, новых социальных технологий. Например, характерные черты японского менеджмента — активность в ознакомлении с состоянием дел во всех подразделениях фирмы, в функционировании всех ее служб; настойчивое стремление, чтобы работники фирмы совершенствовали свое профессиональное мастерство; энергичное поощрение инициативы, всемерное поощрение дискуссий среди менеджеров на предмет поиска лучшего из возможных решений.

В настоящее время в теории и практике управления произошла радикальная смена парадигм и наметились признаки нового революционного поворота в этой области — активные структурные преобразования в организациях предъявляют особые требования к персоналу. Это:

- инициативность;
- высокий уровень профессионализма;
- повышение адаптивности к изменениям;
- генерация лидерства;
- ответственность за результаты своего труда;
- открытость новым технологическим решениям;
- мотивация к саморазвитию.

Для эффективно работающей экономики необходим иной тип — работник, ориентированный на максимальные достижения в труде, инициативный, берущий на себя ответственность не только за свою судьбу, но и за успех общего дела, знающий свои права и рассчитывающий прежде всего на собственные силы. Такой работник стремится к повышению квалификации. Именно с ней он связывает свои возможности в труде и продвижении своей карьеры. Он обязателен и добросовестен, способен к инновационной деятельности. В рамках прежнего хозяйственного механизма, сводящего практически к нулю свободу выбора различных вариантов для людей этого типа, их деятельность чаще всего либо ограничивалась, либо подавлялась.

В современных российских компаниях высоко ценится:

- образованность — 5%;
- профессиональная компетентность — 53%;
- коммуникативная компетентность — 15%;
- лояльность и преданность компании — 22%;
- лидерство — 5%.

По всей видимости, владельцы и руководители компаний предпочитают видеть в числе своих сотрудников квалифицированных специалистов, работающих качественно, но не претендующих на участие в принятии управленческих решений[1].

Факторы, сдерживающие развитие персонала в России:

- большой консерватизм российских компаний в области менеджмента;
- отсутствие сложившейся культуры управления персоналом в России;
- непонимание большинством топ-менеджеров российских компаний значимости управления персоналом;
- недостаточность выделяемых средств на развитие и управления персоналом.

В своем эволюционном развитии концепция кадровой функции в XX в. менялась от «использования трудовых ресурсов» до «управления персоналом» (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Основные этапы развития кадрового менеджмента в России

Последние десятилетия XX столетия ознаменовались новым подходом в области работы с персоналом и появлением термина *управление человеческими ресурсами* (УЧР), который заменил термин «персонал» («управление персоналом») (табл. 3.3).

В табл. 3.4 приведены периоды эволюции управления человеческими ресурсами, основные бизнес-вопросы на каждом этапе, роль собственно человеческих ресурсов и название роли.

[1] См.: Персонал-Микс. 2004. № 2. С. 88 (www.personal-mix.ru).

В понятие «человеческие ресурсы»[1] заложено принципиально иное отношение к работающим людям: работники рассматриваются как ресурс компании, т. е. стоят в одном ряду с основой основ любого

Таблица 3.3

Сравнительный анализ и отличительные особенности управления человеческими ресурсами и традиционной практики «отдела кадров»[2]

Традиционная практика управления кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными. Отдельная функция кадрового аппарата	Горизонтальное управление и забота обо всех ресурсах компании, акцент на формирование команды
Централизованная кадровая функция в отделе кадров, специалисты планируют, мотивируют и т. д., персоналом управляют линейные руководители	Децентрализованная кадровая функция в линейном менеджменте, который отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту
Кадровое планирование — следствие производственного плана и реакция на него; связь односторонняя	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование, связь двусторонняя
Главная задача — обеспечить наличие нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники — это факторы производства и их расставляют как шахматы	Цель — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники — это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирмы
Кадровая политика сконцентрирована на достижении компромисса между экономическими и социальными партнерами	Усилия направлены на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

[1] Человеческие ресурсы = количество людей (трудовые ресурсы) + человеческий потенциал (компетенция, опыт, интеллект, способность к постоянному совершенствованию и развитию).

[2] См.: *Шапиро С. А.* Основы управления персоналом в современных организациях. М.: ГроссМедиа, 2007.

Таблица 3.4

От «отдела кадров» к «бизнес-партнерству»

Годы	Основные бизнес-вопросы	Роль человеческих ресурсов	Название роли
1920-1930-е	Органический рост, новые технологии	Прием, обучение	Кадры (Personnel)
1940-1970-е	Диверсификация, конкуренция	Продуктивность, переговоры	Employee Relations, Labor Relations
1970-1990-е	Международная конкуренция, выживание, уклон на сервис	Сокращение численности, лидерство, программы изменений, управление эффективностью/ системы вознаграждения	Управление человеческими ресурсами (Human Resources)
2000-е	Глобализация, инновация, переосмысление	Развитие талантов, стратегические возможности, свобода от рутинной работы	HR Business Partner*

* HR-бизнес-партнер компетентен в области технической экспертизы, использует диагностики для трансформации взаимоотношений и возможностей, фокусируется на проблемах, имеющих значение для бизнеса, результатом его работы должны стать конкретные изменения.

бизнеса — ресурсами; совокупность работающих людей уже не ограничена штатным составом; важное значение приобретают их квалификационные характеристики и потенциал. Это позволяет рассматривать ресурс не в статике, а в развитии. В бизнес-терминологии сегодня основательно закрепился англоязычный аналог русского термина «человеческие ресурсы» — Human Resources (HR). Управление человеческими ресурсами — Human Resources Management (HRM).

М. Армстронг разделил понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», выделив три основных различия:

1) управление персоналом — вид деятельности, направленный прежде всего на работников, не являющихся руководителями, тогда как управление человеческими ресурсами более ориентировано на руководителей;

2) управление персоналом — деятельность службы управления персоналом, а управление человеческими ресурсами, совместные усилия службы по управлению персоналом и всего руководящего звена организации;

3) управление персоналом имеет в основном утилитарный характер (т. е. направлено на достижение конкретных практических задач), а управление человеческими ресурсами имеет стратегическую направленность и нацелено на долгосрочное развитие организации.

Однако, считает он, глубокого научного отличия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами, по всей видимости, нет. Это скорее отражение терминологического разнообразия, подкрепленного различиями в практическом применении и воплощении этих терминов[1].

М. Армстронг определяет управление человеческими ресурсами как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия[2]. Он особо акцентирует внимание, что управление человеческими ресурсами (в отличие от управления персоналом) должно осуществляться всем управленческим звеном предприятия, а не только службой по управлению персоналом, так как включает такие составляющие, как обеспечение работников ресурсами, циркуляция информации внутри организации, обеспечение безопасности и др.

Но на этом эволюция понятия, обозначающего совокупность работающих людей, не закончилась. Сегодня все большее значение приобретает концепция, базирующаяся на понятии *«человеческий капитал»* (Human Capital)[3]. Человек выступает в роли наиболее ценного, невозобновляемого ресурса, являющегося единством трех компонентов. Это: трудовая функция; включенность в систему социальных связей; обладание уникальными знаниями, профессионально-личностными качествами, позволяющими наиболее продуктивно использовать все другие имеющиеся в организации ресурсы. Человеческий капитал — определенный набор качеств, позволяющий человеку получать жизненные блага и завоевывать социальные позиции, т. е. все то, что составляет базис для его успешного развития в организации. Управление человеческим капиталом — Human Capital Management (HCM).

Таким образом, управление человеческими ресурсами рассматривает рабочую силу как ресурс, а управление человеческим капита-

[1] См.: *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. М, 2002. С. 86.

[2] Там же. С. 47.

[3] Человеческий капитал — капитал в форме интеллектуальных способностей и практических навыков, полученных в процессе образования и практической деятельности человека. Человеческий капитал в экономической науке — способность людей к участию в процессе производства.

лом — как капитал. Ценность рабочей силы в обеих концепциях равноценна. Все, из чего складывается бизнес, и все, что бизнес создает, — это дело рук человека.

Человеческий капитал — форма капитала, выступающего составной частью человека и источником его будущих заработков и (или) неденежных выгод — состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров — продуктов или услуг[1].

Объект управления эффективностью — работник (личность, индивид) — характеризуется различными понятиями. Наиболее широким из них является «человеческий фактор», а наиболее узким — «кадры». Между этими понятиями расположены такие термины, как «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «совокупный работник», «человеческий капитал», «персонал». Их смена опосредованно отражает изменение отношения к тому, что сегодня чаще всего обозначают как человеческий ресурс.

Управление человеческими ресурсами непосредственно влияет на капитализацию компании. Растет доля нематериальных активов (бренд, кадровая политика) в общей сумме активов организации. По данным, полученным в ходе исследования, проведенного компанией Watson Wyatt, эффективное управление человеческими ресурсами повышает стоимость компании на 90%, а ошибки сокращают ее примерно на 15%.

Управление человеческими ресурсами — один из факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, поскольку оно относится к числу важнейших «внутренних компетенций» компании. А их нелегко скопировать. В условиях, когда 75% технических новшеств копируется в течение первого года, 90% — в течение двух лет, понятно, что УЧР начинает выдвигаться в число важнейших конкурентных преимуществ компании, становиться гарантией ее успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции. Из чего складывается зона ответственности УЧР показано на рис. 3.5.

Управление человеческими ресурсами позволяет компании переходить из числа хороших, успешно работающих, в число выдающихся компаний, лидирующих в определенном сегменте рынка. УЧР опирается на следующие основные направления менеджмента:

[1] См.: *Беккер Г.* Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. 1993. №11-12.

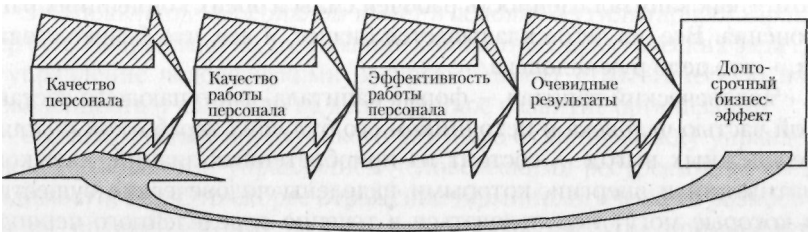


Рис. 3.5. Зона ответственности при управлении человеческими ресурсами

1. Должна определяться общая стратегия организации, затем — стратегия в области человеческих ресурсов, которая должна рассматриваться с точки зрения общей стратегии и не противоречить ей.

2. Стратегия человеческих ресурсов должна быть увязана со стратегией других подразделений — финансового, планового, аналитического.

3. Процесс формулирования стратегии должен оставаться гибким и приспособляемым к изменениям.

4. Менеджеры по персоналу (человеческим ресурсам), а в особенности те из них, которые относятся к высшему руководству организации, должны участвовать в процессе разработки стратегии.

5. В стратегии человеческих ресурсов должны учитываться все кадры организации, а не только должности, связанные с выполнением однотипных и текущих обязанностей.

6. Внешняя среда и конкуренция, организационная культура должны четко учитываться при формулировании общей и кадровой стратегий организации.

7. Служба управления персоналом (СУП, кадровый департамент) должна быть главным подразделением, осуществляющим наблюдение и мониторинг внешней среды в отношении вопросов, связанных с человеческими ресурсами и рынком труда.

Следует предвидеть запланированные и незапланированные последствия решений, могущих повлиять на человеческие ресурсы.

Понятие *«стратегическое управление человеческими ресурсами»* (СУЧР) появилось в начале 1980-х гг. в связи с пересмотром роли и места персонала в организации вследствие изменений внешних и внутренних условий функционирования организации, ускорения научно-технического и социально-экономического развития, усиления неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях.

Стратегическое управление человеческими ресурсами приобретает более широкое признание в научном мире, тем не менее стратегический подход к управлению персоналом в России находится на зародышевой стадии. Кадровые службы в 70% предприятий представлены одним инспектором по кадрам, а из основных функций управления персоналом выполняются только три[1]:

• документальное оформление сотрудников при приеме и увольнении;

• ведение статистики;

• обеспечение информационной связи между руководством и кадровыми отделами.

Одна из причин медленной трансформации российской практики управления в сторону СУЧР — сохранившаяся во многих компаниях советская идеология, характеризующая менеджмент как централизованный, административный и формальный. Все основные кадровые функции определялись на государственном уровне, а основной задачей был отбор персонала. Люди на ответственные позиции отбирались при наличии активной политической деятельности, а на оперативном уровне требовалось соблюдать четкие инструкции.

Современными российскими предприятиями используются три базовые модели управления персоналом[2]:

• традиционно-патерналистская (33% — докапиталистическая модель);

• постсоциалистическая (34% — характерна для компаний с численностью персонала свыше 1000 человек);

• рыночная (10% компаний — характерна для предприятий с численностью не более 100 человек);

• смешанная модель (23%).

Считается, что на модель управления персоналом организаций влияет время их основания. Например, 56% предприятий с рыночной моделью управления персоналом созданы после 1991 г.; около 80% компаний с постсоциалистической моделью были созданы до 1985 г. Однако результаты исследования, опубликованные в 2004 г., показали, что у 90% предприятий господствовал директивный метод управления[3]. Данный метод применялся и на предприятиях с молодыми

[1] См.: *Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004.

[2] См.: *Валитов Ш. М.* Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, 2007. С. 19-21.

[3] См.: *Маслов В. И.* Указ. соч.

российскими руководителями без опыта работы на советских предприятиях. Таким образом, новые службы управления персоналом продолжают создаваться на базе традиционных структур и продолжают работать по-старому.

Стратегический компонент управления человеческими ресурсами слабо развит в российской практике, где только 45% менеджеров по управлению персоналом участвуют в стратегическом планировании[1], следовательно, HR-процессы по достижению корпоративных целей осуществляются неэффективно.

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами строится на базе таких дисциплин, как психология, экономика, социология[2]. В этой связи при определении СУЧР нужно исходить из следующих принципов:

- подход к человеку как фактору конкурентоспособности организации, основному источнику добавленной стоимости;
- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- повышение качества трудовой жизни;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- справедливая по отношению к сотрудникам и конкурентоспособная по отношению к другим фирмам система мотивации и оплаты труда;
- связь занятости с потребностями бизнеса, способностями, квалификацией и фирменным патриотизмом;
- быстрое, справедливое и эффективное решение индивидуальных проблем;
- оперативная и объективная информированность трудового коллектива и инвесторов;
- переход управления на развитые горизонтальные связи;
- развитие на основе перехода к модели устойчивого развития, предполагающего использование оптимального соотношения экономических решений и экологических нагрузок.

Стратегическое управление человеческими ресурсами принято определять «как программный способ мышления и управления, ко-

[1] *Kivela H.* Aspects of Human Resource Management in Russia: Business Competence, Training and Recruitment. Lappeenranta, 2006. P. 30—38.

[2] *Colbert B. A.* The complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. Academy of Management Review. 2004. 29(3). P. 341-358.

торый обеспечивает согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников»[1].

Во главу угла ставятся следующие три вопроса.

1. Где находится организация и ее персонал на текущем этапе?
2. В каком направлении должен развиваться персонал организации исходя из стратегических целей организации?
3. Как должен развиваться персонал, чтобы соответствовать требованиям организации для выполнения новых задач в будущем?

Базовые компоненты СУЧР:

- человеческий капитал, под которым подразумеваются знания и навыки человеческих ресурсов;
- поведение работников и их отношения;
- практика управления персоналом, предполагающая практику реализации его основных функций (рекрутинг, тренинг, развитие, обучение, оценка, вознаграждение).

Практика управления человеческими ресурсами влияет на знания и навыки, определяющие поведение персонала; эта же практика формирует определенную модель поведения персонала посредством организационной структуры, корпоративной культуры и лидерского стиля организации.

Согласно Д. Ульриху, стратегический подход к УЧР повышает эффективность работы HR-отдела в связи с тем, что отделу по управлению человеческими ресурсами поручаются следующие роли[2]:

- чемпион по мотивации и удержанию сотрудников;
- агент по проведению изменений;
- стратегический партнер;
- администратор.

Задачи СУЧР[3]:

- борьба за лучших работников через инновационные подходы к карьере и вознаграждению;
- обеспечение высокого качества менеджмента — эффективная оценка и развитие процессов, чтобы удостовериться, что организация имеет необходимый тип лидерства;
- повышение производительности — понимание того, как достичь и сохранить высокую производительность; определение и устранение барьеров к высокой производительности с учетом аспектов, негативно влияющих на мотивацию;

[1] *Маслов В. И.* Указ. соч.

[2] *Ulrich D.* Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School. 1998. P. 24.

[3] *Holbeche L.* Aligning Human Resource and Business Strategy. Oxford: Butterworth Einmann. 1999. P. 14.

• создание организационного климата и культуры, поддерживающей деятельность организации.

Упор на стратегические аспекты работы с персоналом требует выделения:

• *стратегических приоритетов,* т. е. основных корпоративных инициатив, которые определены в соответствии с корпоративным видением, главными целями и миссией (рис. 3.6). Они — основа для определения целевых ориентиров и стратегий по каждой стратегической теме;

• *стратегической темы* — кратко сформулированной цели по ключевой области — основы для стратегической карты корпорации/подразделения.

• *стратегической карты* (СК) — набора стратегических факторов, соединенных между собой причинно-следственными связями (рис. 3.7).

Стратегический фактор — кратко сформулированная цель по стратегической задаче, признающаяся руководством наиболее неотложной и требующей первоочередного решения, т. е. видение по ключевой области.



Рис. 3.6. **Стратегические приоритеты организации**

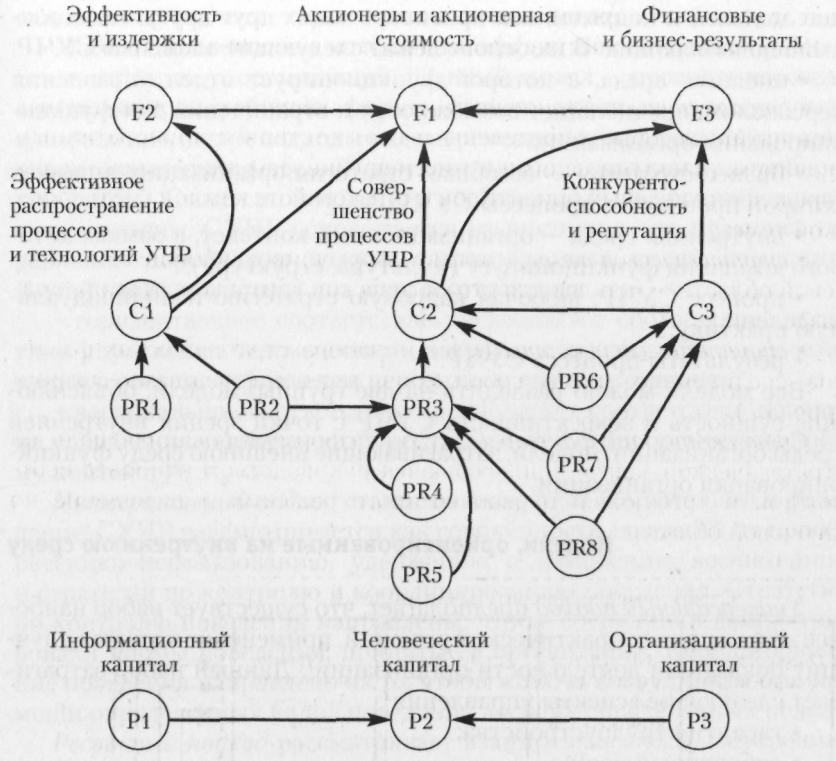


Рис. 3.7. **Стратегическая карта управления человеческими ресурсами**

C1 — система управления человеческими ресурсами соответствует потребностям и стратегии.
C2 — профессиональная, лояльная, укомплектованная команда.
C3 — репутация социально ответственной организации и имидж предпочтительного работодателя.
F1 — вклад УЧР в рост стоимости корпорации.
F2 — удельные HR-издержки соответствуют экономической стратегии.
F3 — управляемые и контролируемые кадровые и репутационные риски.
P1 — система управления HR-знаниями на базе IT- технологий.
P2 — клиентоориентированная, профессиональная, лояльная, укомплектованная и мотивированная команда УЧР.
P3 — обеспечение организационного соответствия УЧР и ее подразделений оргструктуре компании.
PR1 — соответствующие мировым стандартам единые HR-технологии в каждой точке присутствия.
PR2 — эффективная система трансляции и обмена знаниями.
PR3 — комплексная и адресная HR-поддержка подразделений.
PR4 — своевременный, качественный и экономичный подбор персонала.
PR5 — сильный корпоративный университет.
PR6 — единая корпоративная культура.
PR7 — конкурентная система мотивации, направленная на стратегию компании.
PR8 — развитие социальных программ.

Исследования в области СУЧР привели к формированию различных моделей и подходов как противоречащих друг другу, так и взаимно дополняющих. В их основе лежат следующие элементы СУЧР:

• внешняя среда, в которой функционирует отдел управления персоналом, предполагает возможности и ограничения для функционирования организации;

• бизнес-стратегия — всеобщая стратегия организации, в рамках которой проводятся процессы СУЧР;

• внутренняя среда — организационный контекст, в рамках которого компания функционирует (культура, структура);

• процесс СУЧР, включая кадровую стратегию и индивидуальную практику;

• результаты процесса СУЧР.

Все модели можно разделить на две группы: модели, объясняющие сущность и эффективность СУЧР с точки зрения внутренней среды организации; модели, затрагивающие внешнюю среду функционирования организации.

Модели, ориентированные на внутреннюю среду

Универсальный подход предполагает, что существует набор наиболее эффективных практических решений, применение которых улучшит показатели деятельности организации[1]. Данный набор затрагивает следующие аспекты управления[2]:

• гарантия трудоустройства;

• отборочный наем;

• самоуправляемая групповая работа;

• расширенный тренинг;

• смывание разницы в статусах;

• обмен знаниями и информацией;

• высокая оплата труда в зависимости от результатов деятельности компании.

Перечисленный выше набор соответствует принципам СУЧР, но для его эффективного использования необходимо понять, для кого именно данная практика наилучшая? Она может быть наилучшей

[1] См.: *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. С. 48.

[2] *Boxall P., PurcellJ.* Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? // International Journal of Management Reviews, 2000. No 2 (2). P. 183-203.

для руководства, но не для работников, или для других заинтересованных лиц, что может повлиять на их поведение.

Модель соответствия не признает эффективного универсального решения для всех организаций. Главный смысл — проанализировать все деловые потребности фирмы, извлечь уроки из чужого опыта и выработать некий подход в виде перемешивания ингредиентов лучших практических решений, соответствующий реалиям и потребностям фирмы. Смысл этой модели — необходимо быть восприимчивым к изменениям. СУЧР основывается на принципе, что практика управления персоналом должна соответствовать целям компании. В этой связи различают два вида соответствия:

• горизонтальное соответствие предполагает соответствие практики управления человеческими ресурсами другим практикам компании в системе управления персоналом внутри компании;

• вертикальное соответствие предполагает соответствие практики управления человеческими ресурсами компании организационному контексту[1].

Интегративный подход ставит во главу угла компетенции и поведение. СУЧР рассматривается как совокупность стратегий по приобретению, использованию, удержанию и изменению компетенций и стратегий по контролю и координированию поведения. Стратегии по контролю поведения направлены, чтобы сотрудники демонстрировали нормы поведения, принятые в организации. Координирование поведения направлено на то, чтобы помочь сотрудникам при помощи определенных видов поведения достичь определенных целей.

Ресурсный подход рассматривает взаимосвязь между внутренними ресурсами (в том числе человеческими ресурсами), стратегией и результатами деятельности организации; ставит во главу угла тот факт, что устойчивое конкурентное преимущество достигается посредством человеческого капитала. Это переводит акцент с внешней среды организации, где она должна правильно позиционировать себя, на внутренние ресурсы, которые компания должна правильно использовать для приобретения конкурентного преимущества. В центре внимания ставятся не методы управления человеческими ресурсами, а сами человеческие ресурсы, т. е. успех компании зависит не от того, каким образом управляются человеческие ресурсы, а от самих человеческих ресурсов[2].

[1] *Waya S.A.* et al. Theorizing About the Impact of Strategic Human Resource Management // Human Resource Management Review. 2005. No 15. P. 1 — 19.

[2] *Delery J. E.* Issues of Fit Strategic Human Resource Management: Implications for Research // Human Resource Management Review. 1998. No 8 (3). P. 289-309.

Чтобы ресурсы привели к достижению конкурентного преимущества, они должны быть ценными, редкими, неподражаемыми и незаменимыми.

Уникальные исторические условия играют важную роль для понимания ресурсного подхода. Под этими условиями подразумевается способ развития ресурсов организации со временем с помощью возможностей, могущих не повториться; компетентных людей, которые объединяют свой талант с другими важными ресурсами и формируют важные возможности для организации. Время и обучение создает барьер для имитации.

Другой барьер для имитации — цепочка социальных связей. Когда организация растет, она поневоле превращается в сеть сложных систем и различных команд, представляющих конкурентное преимущество организации.

Перед организациями становится серьезный вопрос о наборе, развитии и мотивировании ключевых человеческих ресурсов.

То, что человеческие ресурсы — источник конкурентного преимущества, служит поводом для вовлечения HR-отдела в формирование стратегии. Деятельность по управлению человеческими ресурсами должна быть ориентирована на набор, использование, развитие и удержание подходящих человеческих ресурсов и внедрение конкурентной практики в организацию. Интересы организации и работников должны совпадать.

Модели, ориентированные на внешнюю среду

Концептуальная модель. Концептуальный подход признает четыре независимых элемента, которые отличаются в разных организациях (рис. 3.8[1]):

- лидерский стиль;
- национальная культура;
- организационная культура;
- HR-практика.

Данный подход предполагает необходимость системы сбалансированных показателей (ССП) — элемента, совпадающего в организациях.

Система сбалансированных показателей — способ трансформации миссии и стратегии организации в комплекс показателей дея-

[1] *Holbeche L.* Aligning Human Resource and Business Strategy. Oxford: Butterworth Einmann, 1999. P. 56.

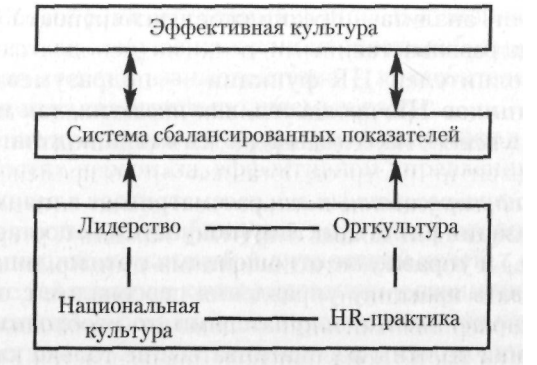


Рис. 3.8. Концептуальный подход

тельности компании — база для оценки управления компании; предполагает преследование стратегических целей и факторов успеха; нацелена на создание самообучающейся организации путем использования информационных технологий и управления знаниями и идеями.

В качестве ключевых измерителей успеха человеческих ресурсов можно назвать эффективность деятельности организации (прибыль, доход на каждого работника), компенсацию, подбор персонала, утечку кадров и абсентеизм, развитие и обучение персонала, охрану труда и безопасность.

Контекстуальная модель[1] предполагает более глобальное объяснение СУЧР с учетом географического и отраслевого контекста функционирования. Цель данной модели — представить не только внутреннюю среду и как она может влиять на достижение стратегических целей организации, но и влияние этого фактора на внешнюю и организационную среду, в которой принимаются управленческие решения.

Вклад контекстуальной модели заключается в пересмотре связи между СУЧР и контекстом. Подход, предлагаемый данной моделью, распространяется на:

- на природу человеческих ресурсов — предполагает, что управление человеческими ресурсами должно стать не только функцией кадровой службы, но и самих линейных менеджеров;

[1] *Martin-Alcdzar* et. al. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives //Journal of Human Resource Management. 2005. No 16 (5). P. 633-659.

• на уровень анализа — предполагает интеграцию УЧР со средой, в которой она развивается;

• на исполнителей HR-функции — подразумевает широкий спектр участников HR-процессов, как внешних, так и внутренних, которые как влияют, так и подвергаются влиянию стратегических решений.

Подход заинтересованных лиц рассматривает влияние на деятельность организации различных лиц (покупателей, поставщиков, акционеров и т. д.) и управление отношениями с этими лицами.

Если связать практику управления персоналом с процессом управления отношениями с покупателями, то необходимо учитывать, что сотрудники должны рассматриваться не только как ценный ресурс, но и как представители бренда организации и носители ее имиджа, и демонстрировать определенные нормы поведения по отношению к покупателям. Поэтому практика управления персоналом компании должна быть ориентирована на сервис, т. е. согласовываться с практикой управления отношениями с клиентами. С другой стороны, организации должны рассматривать привлечение активных покупателей в процесс дизайна и разработки товара или услуги как еще одно конкурентное преимущество. Это предполагает рассмотрение покупателей в качестве человеческих ресурсов организации и соответственно требует тщательного отбора на основе компетенций, развития и поощрения.

Чтобы HR-менеджер мог переключиться на решение стратегических вопросов, необходимо решить следующие задачи трансформации человеческих ресурсов:

• существенное сокращении издержек посредством автоматизации и аутсорсинга рутинных, транзакционных функций и создание общекорпоративных сервисных служб (Shared Services);

• более полное, аккуратное и эффективное управление информацией посредством создания интегрированных баз данных и информационных систем;

• повышение доступности информации и возможности самообслуживания (Self-Service) в режиме 24/7 on-line, системы колл-центра для рутинных операций;

• интеграция политики УЧР в различных локациях через централизацию принятия решений в общекорпоративных системах;

• усиление отдачи, повышение качества сервиса через создание экспертных центров (Centers of Excellence) для нерутинных операций.

Радикальные изменения в парадигме управления в XXI в. (см. Приложение) позволяют рассматривать современный этап работы с пер-

соналом как своего рода переходный период, в условиях которого будут отрабатываться следующие закономерности работы с персоналом:

• чем выше степень взаимодействия с потребителем, тем выше степень индивидуализации выполняемых работ;

• повышение креативности труда, проявляющейся в инновационных способностях персонала, эффективном управлении им, саморегулировании;

• рост личностного потенциала в результате проясненности общеорганизационной, командной и личностной целей;

• усиление тенденции к кооперированию и взаимопомощи работников организации. В развитии системы управления персоналом эта закономерность способствует оптимальному соотношению концентрации усилий работников отдельного подразделения, концентрации однородных функций различных подразделений;

• коэволюционность развития персонала определяет взаимодействие в совместной продуктивной деятельности работников и управленцев. Эта закономерность предполагает общую методическую основу совершенствования системы.

Эти изменения должны касаться работы сотрудников и способов деятельности организации (рис. 3.9 и табл. 3.5).

В исследованиях Н. Харландера и его коллег показано, что эволюционные «толчки», выразившиеся в стадиях человеческого инжини-

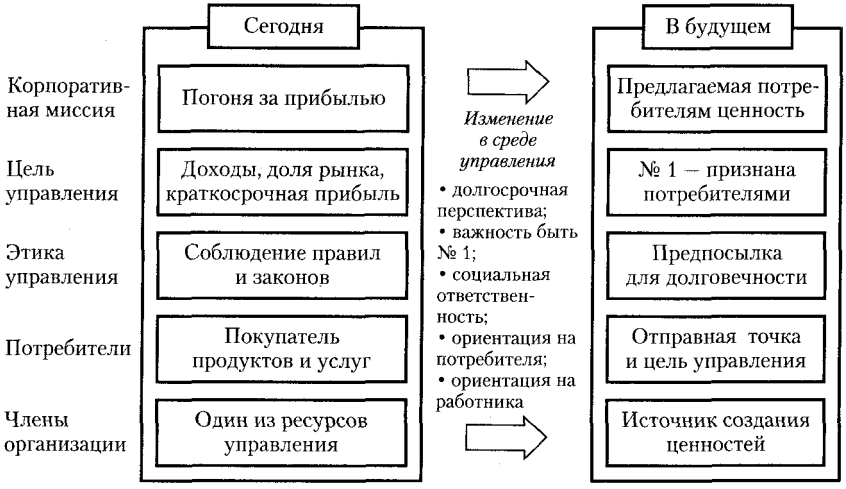


Рис. 3.9. **Изменения в парадигме управления организации**

Таблица 3.5

Роль человеческих ресурсов сегодня и завтра[1]

	Роль сегодня	Желаемая роль в будущем
Игрок	15	23
Агент изменений	30	28
Защитник интересов персонала	6	12
Эксперт-администратор	4	24
Стратегический бизнес-партнер	56	33

ринга (Human Engineering), человеческих отношений (Human Relations), человеческой интеграции (Human Integration), привели к Human Resources Management (УЧР) (табл. 3.6).

Сегодня управление подавляющего большинства предприятий в России строится на основе регулирования различных функциональных областей (управление производством, финансами, персоналом, социальным развитием и т. п.). Современные условия деятельности организаций диктуют принципиально новые основы управления. Главным должен стать подход, интегрирующий различные виды управленческой деятельности. Основной акцент должен быть сделан на человека как на главный элемент этой системы. Это воплощается в рамках социального управления, обеспечивающего сохранение целостности, качественной специфики организации, ее воспроизводство и развитие. Основная цель такой управленческое деятельности — повышение качества трудовой жизни людей. Категория качества трудовой жизни состоит из следующих компонентов: труд, физическое и социальное окружение на предприятии, система управления, соотношение между трудовой и нетрудовой сферой. В широком смысле качество трудовой жизни охватывает все то, что влияет на рабочего, включая организацию и содержание труда, создание благоприятных, безопасных условий трудовой деятельности и охрана труда, его оплату, стимулирование и мотивацию.

Начало формирования новой — пятой ступени обусловлено нецелесообразностью многочисленных слоев (уровней) иерархической структуры, эгоцентризмом руководства, авторитарным стилем принятия решений, бюрократической путаницей, впустую потраченным

[1] Исследование «HR-survey»: опрос специалистов по управлению персоналом, CIPD (Дипломированный институт развития персонала). Великобритания, 2005. См.: Справочник по управлению персоналом. 2006. № 1.

Таблица 3.6

Ступени развития гуманизации сферы труда[1]

	Организационные теории
1-я ступень. Человеческий инжиниринг	Классические теории труда (Тейлор, Гилберт) и организации (Файоль, Макс Вебер)
2-я ступень. Человеческие отношения	Хотторнская стадия (Элтон Мэйо), неформальные отношения, исследование групп, социометрия (Морено), анализ бюрократии, групповая динамика (Левин)
3-я ступень. Человеческая интеграция	Исследование власти, неорационализма (Крозье, Марч и Симон, Лапассад), этики бюрократизма (Крозье), общей теории систем, кибернетики (Бертанлаффи, Винер, Шаннон), картина личности (Макгрегор) с педагогическими приложениями (Беннис)
4-я ступень. Управление человеческими ресурсами	Сетевая связь посредством информационных и коммуникационных технологий, стратегическое руководство предприятием; наступление на качество для перехода к тотальному качеству. Управление идеями. Инновационный менеджмент. Развитие персонала и организации как процесс интеграции в социотехническую систему труда. Кризис идентификации. Организационная культура. Экологические перспективы. Интернационализация перестройки и гласности
5-я ступень *(дополнена авторами)*. Управление человеком. Социальный менеджмент	Знания как достояние всей организации. Управление человеческим капиталом. Снижение риска уменьшения человеческих активов и ухода работников. Разработка и внедрение новых моделей HR структуры, влияющей на бизнес. В рамках концепции социального управления организацией приобретает особую актуальность решение следующих задач: • обеспечение экономического благосостояния работников; • создание на производстве условий для достойного труда; • разработка и реализация мер по совершенствованию профессионально-квалификационной структуры персонала; • создание необходимых условий для развития и творческой самореализации человека, обеспечение высокой социально-психологической и экономической грамотности; • укрепление морально-психологического климата в коллективе

[1] *Harlander N., Clemens H., Korber F., Mubler K.-D.* Praktische Lehrbuch Personal - wirtschaft. Verlag moderne Industre, 1985. P. 117.

временем, некомпетентностью менеджмента, ограниченностью менеджеров низшего звена, нежеланием персонала развивать более зрелые, ответственные трудовые отношения, отказом от сотрудничества в полном смысле этого слова. Содержательная наполненность этой ступени будет определяться по-новому расставленными акцентами и результативностью осуществленных изменений для экономики в целом и носителей рабочей силы (рис. 3.10).

Методичный системный подход к управлению персоналом приносит очевидные выгоды. Это стало первым этапом на пути к осознанию генеральным руководством роли HR-менеджмента как бизнес-партнера. Осознание важности этого факта так же, как и самой профессии, появилось далеко не сразу. Ведь этот отдел никогда не



Рис. 3.10. **Цели, интересы и потребности субъектов на рынке труда**

приносил компаниям прямой прибыли. Несколько лет назад в США шли ожесточенные споры: нужно ли вообще такое подразделение, **и не** лучше ли сразу отдать его на аутсорсинг.

Преобразования проходили не так гладко, как хотелось бы. Как известно, изменения всегда вызывают сопротивление (табл. 3.7). Однако со временем основные принципы системы вступили в силу и, как следствие, повысилась эффективность бизнес-процессов.

Таблица 3.7

Меры по нейтрализации сопротивления персонала[1]

Причины сопротивления	**Тактика устранения или ослабления**
Привычка во всем полагаться на руководителя и нежелание самому принимать решения	1. Продемонстрируй уверенность в том, что сотрудник сам может принимать решения. Вырази ему доверие. 2. Продумай способы стимулирования для того, чтобы он захотел принимать решения. 3. Обратись к нему за советом и помощью. 4. Привлеки его к участию в принятий'$ешения. 5. Четко определи круг его задач и разработай показатели оценки его деятельности
Страх критики за ошибки	1. Допускай риск ошибок. 2. Критикуй по правилам «Этики подачи критики». 3. Оценивай обстоятельства, вызвавшие сбои и ошибки, а **не** людей. 4. Дай человеку «сохранить лицо». Наказывай за повторяющиеся ошибки. 5. Ищи вместе с подчиненными пути исправления ошибок, но не ищи виновных. 6. Прогнозируй при выдаче задания риск невыполнения его и разрабатывай подстраховку. 7. Вселяй энтузиазм и вдохновение. 8. Действия подчиненных при невыполнении задания анализируй строго, но справедливо. И не пугай «лобным местом» для казни
Отсутствие информации и ресурсов	1. При выдаче задания или передаче полномочий передай права, ресурсы (финансы, материалы, оборудование), информацию и доступ к ней. Переподчини и работников. 2. Соотнеси личностные возможности человека и делегируемые ему обязанности. 3. Оговори меру и форму поддержки и помощи ему в случае затруднения

[1] См.: Нормирование и оплата труда в промышленности. 2009. № 11. С. 55.

Окончание табл. 3.7

Причины сопротивления	Тактика устранения или ослабления
Избыток рабочих заданий и обязанностей	1. Проведи совместно с подчиненными анализ заданий и обязанностей. 2. Установи приоритет среди них. 3. Перераспредели задания по важности и срочности. 4. Определи, какие из обязанностей или заданий можно временно или насовсем приостановить
Отсутствие добавочных стимулов для принятия дополнительной ответственности	1. Продумай систему стимулов, побуждающих взять на себя дополнительные полномочия. 2. Постоянно придерживайся принципа «Признание вклада» (замечай любые позитивные сдвиги и доводи это до подчиненного). 3. Наладь постоянный обмен информацией. 4. Сбалансируй обязанности сотрудника с правами и ресурсами

Проведенный компанией Gallup опрос показал: равнодушный персонал стоит экономике США около 300 млрд долл. ежегодно в виде спада производительности[1]. Ключ к резкому повышению эффективности компании не только в правильном подборе персонала и его мотивации, но в одновременном понимании и разделении сотрудниками ее целей, ценностей и их деятельности, ориентированной на достижение этих целей.

При оценке разных методик управления персоналом, связанных с организационными и культурными переменами в компаниях, господствует представление, что именно кадровики и HR-менеджеры играют роль проводников изменений в компаниях. Еще десять лет тому назад в Великобритании отмечалось увеличение роли HR-менеджера как проводника изменений. В США при обследовании многих крупных корпораций отмечалось возрастание этой роли в процессе борьбы за лидерство. Все сказанное подтверждает большую значимость действий HR-менеджеров при проведении улучшений в компаниях[2]. Одна из задач современной службы УП — руководить изменениями, необходимыми для эволюции управления персоналом.

[1] См.: http://www.e-xecutive.ru. Корпоративная культура в практике бизнеса: символы и образы.

[2] Для приблизительного описания типологии HR-менеджеров как проводников изменений предлагается разделить их на четыре группы — чемпионы, адаптеры, консультанты и синергетики.

Сопротивление персонала изменениям создает необходимые предпосылки своеобразного «испытания» новых идей и их доработки в процессе привязки к конкретным условиям. Сопротивление персонала изменениям может быть как активным, так и пассивным.

К активному сопротивлению относится:

- критика изменений, высказывания против изменений;
- бойкотирование внедряемых изменений, забастовка.

К пассивному неприятию относится:

- выполнение работы по-старому;
- замедление темпов работы, уменьшение интенсивности труда и (или) выработки;
- ухудшение социально-психологического климата, возникновение конфликтов;
- увольнение.

Отмечая взаимосвязанность (корреляцию) факторов сопротивления, необходимо подчеркнуть, что мероприятия, связанные с участием работников в изменениях на предприятии, дают наибольший эффект, так как они нейтрализуют влияние психологических, социальных, организационных и профессиональных факторов. В настоящее время наиболее разработаны меры по нейтрализации организационного и социального факторов сопротивления.

Сопротивление, возникающее по разным причинам (рис. 3.11[1]), преодолевается разными методами и мероприятиями. Согласование

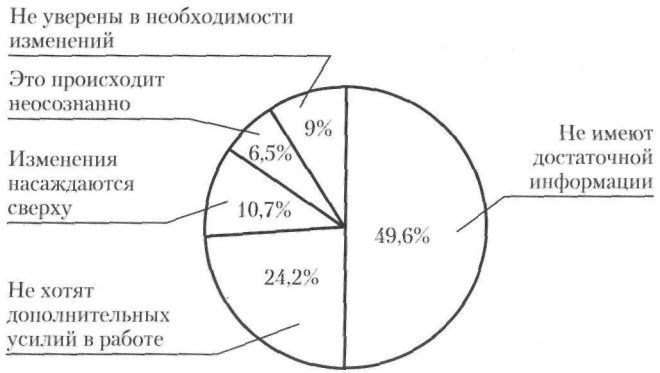


Рис. 3.11. Причины сопротивления персонала изменениям в организации

[1] Опрос проводился на сайте www.kdelo.ru. В опросе приняли участие 356 человек.

Таблица 3.8

Взаимосвязь факторов сопротивления персонала и мероприятий по его уменьшению

Меры по уменьшению сопротивления	Факторы				
	психологические	социальные	организационные	профессиональные	экономические
Обучение и тренинг				+	
Помощь и поддержка	+	+	+		
Краткосрочные цели и быстрые успехи	+		+		
Участие работников	+	+	+	+	
Коммуникации и соглашения		+			+
Поддержка высшего руководства			+		
Привлечение звезд		+			
Принуждение		+			+



Рис. 3.12. Взаимосвязь факторов сопротивления персонала и мероприятий по его уменьшению

мероприятий с теми или иными факторами сопротивления представлено в табл. 3.8 и на рис. 3.12.

Чем разнообразнее будут мероприятия, нейтрализующие сопротивление, тем больше проблем, связанных с принятием персоналом изменений, они смогут решить. Организация, заранее продумавшая, как вовлечь персонал в процесс изменений, будет успешна в своих начинаниях.

Совокупность взаимодействующих факторов (экономических, технологических, информационных и политических) приводит к возникновению инновационных форм организации, а все возрастающая международная конкуренция в условиях глобализации вынуждает фирмы одновременно усиливать как глобальную, так и локальную ориентацию.

Это означает, что в конкурентной борьбе, с одной стороны, необходимо преодолевать «стандарты» глобальных корпораций; наиболее гибко приспосабливаться к требованиям, в том числе и организационным, на локальных рынках. Эффективность заставляет снижать издержки, концентрировать производственные ресурсы в отдельных регионах мира и упрощать сложные матричные структуры, приспосабливая и адаптируя страновые организации. Международный характер деятельности фирм способствует усилению внутреннего межфункционального взаимодействия, укрепляет взаимосвязи между дивизионами, странами и регионами для ускоренной передачи знаний и навыков, стимулирует инвестиции в альянсы и другие партнерства для конкуренции посредством кооперации. Технологические изменения сокращают жизненный цикл продукции во многих отраслях; стимулируют создание организаций с повышенной чувствительностью к сигналам рынка (или даже конкретных потребителей), обладающих сверхгибкостью и адаптивностью. Успехи в информационных и коммуникативных технологиях делают реальностью создание сетевых организаций и естественное использование качественного и количественного контроля, а также передачу знаний в формах, которые ранее трудно было даже представить.

Ослабление иерархического регулирования (феномен дерегулирования) становится стимулом повышения конкуренции и изменения управленческой культуры и самого персонала. Поэтому для сохранения и развития конкурентоспособности становятся востребованными новые навыки, знания и умения, отношения и стандарты. Сейчас «организовывать» и «стратегически ориентировать фирму» воспринимаются как взаимосвязанные и взаимодополняющие виды деятельности, вплоть до того, что форма организации может выступать

синонимом стратегии фирмы. Новый акцент делается и на рычаги, связывающие организацию в единое целое. Основная тенденция, прослеживаемая в новых организациях, — это выдвижение на первый план стратегии, процессов, системы, границы и персонала.

Как отмечают К. Клок, Дж. Голдсмит, закостеневшие структуры, преследующие свои собственные интересы, должны быть реконструированы в подвижную, эволюционирующую систему контактов. Специализированные данные, предназначенные только для чтения, вытесняются интерактивной, общедоступной и простой для понимания информацией, которая может формировать стратегическое мышление и творческий подход. Отстраненные, незрелые, безынициативные, апатичные и циничные работники превращаются в контактных, мотивированных, ответственных работников-хозяев, имеющих ценностные ориентиры. Для повседневной деятельности центральное значение приобретает укрепление целостности, ответственности, общей для всех демократии; ведение переговоров на основе сотрудничества, принятие компромиссных решений, формирование подлинных горизонтальных связей, общепризнанное лидерство, командное самоуправление. Все это увеличивает способность организации предпринимать решительные действия, обслуживать потребителей, эффективно информировать и претворять изменения в жизнь[1].

Человек уникален, поэтому управление людьми предполагает использование разнообразных методов и приемов. Специфика управления персоналом — в том, что оно осуществляется во взаимосвязи с производственной и другими сторонами деятельности организации, т. е. охватывает все многообразие деятельности человека, совокупность факторов, обусловливающих его результативность.

Любые ресурсы организации могут быть оценены по трем параметрам: количество, качество и стоимость. В случае с таким «живым» ресурсом, как персонал, добавляется еще один параметр — мотивация. Качеством применительно к персоналу является квалификация. Количество следует понимать как соответствие численности потребностям бизнеса. Отсюда общая формула эффективности человеческого ресурса:

$$\frac{\text{Количество} \times \text{Качество} \times \text{Мотивация}}{\text{Стоимость}}.$$

В современных экономических условиях оценка и анализ эффективности работы персонала занимают особую роль. Благодаря идеям

[1] См.: *Клок К., Голдсмит Дж.* Конец менеджмента. СПб.: Питер, 2004. С. 23—24.

Мацуситы в мировой системе управления возобладала строгая иерархическая триада приоритетов: человек — финансы — технология. По данным исследования АНКОР, 54% компаний имеют программы эффективности работы персонала. Среди иностранных компаний эта доля по сравнению с российскими гораздо выше: 70 против 42% соответственно[1]. Механизм этих программ сориентирован на следующий цикл управления эффективностью труда (рис. 3.13).

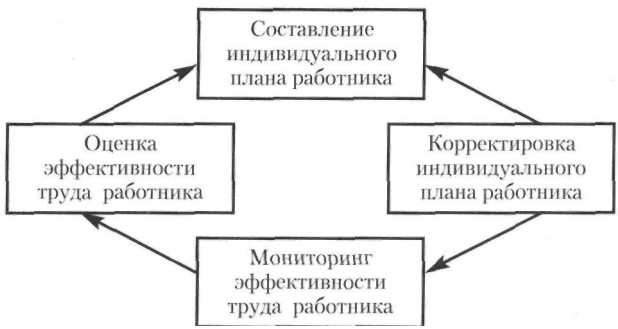


Рис. 3.13. **Цикл управления эффективностью труда**

Единые требования к порядку и условиям проведения оценки персонала обеспечивают сочетание требований к различным формам согласованных с ними процедур оценивания. Это обеспечивает получение сопоставимых между собой оценок персонала на каждом этапе кадровой работы; появляется возможность одновременного использования данных о персонале, полученных в различных процедурах оценки персонала и в различное время. Такой подход — объективная основа для управления качеством кадровых процессов в организации (табл. 3.9).

Персонал, каждый отдельно взятый работник реально создают доход работодателя, величина которого зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности. Потребительная стоимость работника определяется доходом, который его работа приносит собственнику средств производства. Но эффективность работы и личная удовлетворенность работника находятся в гармонии, если работник и его работа «подходят» друг другу. В табл. 3.10 показано, какими бывают результаты при разной степени взаимосвязи работы и работника.

[1] См.: Кадровый менеджмент. 2009. № 5. С. 6.

Таблица 3.9

Группировка персонала по эффективности труда (на основе экспертной оценки)

Группы, баллы	Показатель	Выводы
А (98-105)	Исключительно высокий	Постоянно добиваются высоких результатов; достойны увеличения оклада, выдвижение в резерв
Б (77-97)	Отличный	Достойны увеличения оклада; выдвижение в резерв; зачисление в перспективный резерв
В (56-76)	Хороший	Достойны увеличения оклада, выдвижение в резерв, составляется план профессионального развития, ротация
Г (35-55)	Удовлетворительный	Результаты ниже требований, составляется план повышения квалификации, профподготовки
Д (< 35)	Неудовлетворительный	Подлежат дополнительному обучению, переподготовке

Таблица 3.10

Взаимосвязь работы и работника

Степень увеличения результативности труда	Насколько велико желание работника увеличить результативность своего труда	
	сильное	слабое
Результативность увеличивается	*Взаимное соответствие* 1. Высокое качество работы. 2. Высокая степень удовлетворенности. 3. Редкие случаи невыхода на работу и низкая текучесть кадров	*Взаимное несоответствие* 1. Работник перегружен и путается в своей работе. 2. Качество работы низкое. 3. Частое отсутствие на рабочем месте и большая ротация кадров
Результативность не растет	*Взаимное несоответствие* 1. Работник чувствует, что используются не все его возможности. 2. Малая удовлетворенность работой. 3. Частые случаи невыхода на работу, большая текучесть кадров	*Взаимное соответствие* 1. Желание работать можно создать денежными симуляциями для тех, у кого отсутствуют внутренние стимулы. 2. Высокое качество работы

В реальной практике причина низкой или недостаточной эффективности (результативности) людей — комплекс факторов, зачастую отличных от стереотипов руководителя. Стереотипные подходы (платить, хвалить, учить или предписывать) успеха не достигают. Поэтому прежде чем предпринимать те или иные усилия по улучшению бизнес-результативности, необходимо исследовать и оценить все ключевые факторы успеха[1]:

- уровень развития умений и навыков;
- отношение к работе (мотивация, желание достигать высоких результатов);
- отсутствие организационных барьеров.

Соотношение этих факторов, их вклад в результативность можно описать формулой:

$$\text{Эффективность (результативность) сотрудника} = \frac{\text{Знания + Навыки}}{\text{Оргбарьеры}} \quad \text{Отношение к работе}$$

Организационная диагностика по методу KPI позволяет выявить подлинный корень проблемы низкой результативности и подобрать для нее оптимальное решение. Чтобы управлять эффективностью персонала, ее нужно уметь измерять. Это аксиома. В качестве результирующего компонента эффективности может быть принят показатель *рентабельности труда персонала,* являющийся одним из показателей, характеризующим доходность на единицу труда, который может быть рассчитан по формуле:

$$R_{rt} = \frac{P_i}{S_i},$$

где *Rrt* — рентабельность труда;
Pi ~ чистая прибыль предприятия;
Sj — издержки предприятия, связанные с персоналом.

В качестве величины *S* приняты выплаты работникам, начисления на заработную плату, затраты на профессиональное обучение, иные расходы, учитываемые по статье затрат «Персонал».

В зависимости от приоритетности цели в формулу расчета рентабельности ставится:

- «максимизация прибыли»: P, — чистая прибыль предприятия за вычетом расходов на социальную сферу, осуществляемых за счет прибыли;

[1] В международной HR-практике такой подход принято называть Human Performance Improvement (HPI).

• «сохранение трудового потенциала»: Р, — чистая прибыль предприятия плюс расходы на социальную сферу, осуществляемые за счет прибыли.

Рентабельность работы с персоналом выражается через отношение валового дохода к сумме инвестиций в персонал (зарплата, социальные расходы, расходы на обучение). Коэффициент рентабельности показывает, сколько долларов валового дохода предприятия приходится на 1 долл. расходов на персонал.

В современных условиях создание оптимальной системы управления человеческим ресурсами на любом предприятии необходимо рассматривать как инвестиционную акцию, предусматривающую вложение определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для достижения целей, получения ожидаемых результатов в запланированное время. Одна из основных задач стратегии в области управления человеческими ресурсами — достижение максимально эффективности инвестиций в управление персоналом. Один из важных показателей, характеризующих эффективность этого процесса, — *оборот на персонал:* отношение дохода компании к числу сотрудников. Этот показатель обычно наиболее интересен инвесторам. Он позволяет сравнить эффективность разных компаний, работающих на одном и том же рынке. Наемаловажный вопрос: сколько будут стоить инвестиционные изменения? Это зависит от того, насколько эффективными для организации они окажутся.

Любые изменения можно рассматривать как проект и оценивать их результативность исходя из этого. В таком случае необходимо подсчитать прямые затраты. Например, если принимать работу с кадровым резервом в качестве бизнес-проекта, должны учитываться расходы но следующим статьям:

• формирование резерва, т. е. оценочные мероприятия (ассессмент-центр и т. п.);
• выявление мотивационного профиля и потенциала сотрудников;
• обучение резервистов;
• проведение корпоративных тренингов и семинаров;
• посещение открытых тренингов и семинаров;
• наставничество;
• другие корпоративные мероприятия (стажировки, конференции).

Служба управления персоналом может «зарабатывать» и «на экономии». В проекте «кадровый резерв» экономия возможна в результате:

• закрытия позиции за счет внутренних ресурсов;

• процесса адаптации новичков «со стороны».

При таком подходе эффективность мероприятий будет рассматриваться именно с позиции выгоды от экономии средств.

$$ROI = \frac{D - Z}{Z} \times 100\%,$$

где D — прирост доходов после реализации проекта;

Z — прямые и косвенные затраты на реализацию проекта.

Если значение *ROK* 20%, то инвестиции неэффективны. Показатель $ROI = 20\%$ — стандартный для «спокойных» компаний с устойчивым положением на рынке. Если $20\% < ROI < 150\%$, то проект удачный и результативный. «Агрессивные» предприятия должны ориентироваться на *ROI* около 150—200%.

Рассмотрим использование оценки возврата инвестиций *(ROI)* и срока окупаемости инвестиций (Break-Even Analysis) на примере внедрения проекта «Планирование карьеры».

Прогнозируемые затраты:

• затраты, связанные с наймом менеджера по планированию карьеры, включая налоги и льготы (за год) — 1 200 000 руб.;

• привлечение внешних консультантов для разработки методологии и инструментария проекта в первый год — 300 000 руб.;

• затраты на доработку информационной системы управления персоналом для поддержки функции «Планирования карьеры» в первый год — 40 человеко-дней программирования общей стоимостью 600 000 руб. Время, потраченное руководителями и сотрудниками на мероприятия по планированию карьеры, не относится к прямым расходам при допущении, что функция планирования карьеры входит в должностные обязанности руководителей всех уровней и обязательная часть управленческой культуры компании в целом;

• итого затраты первого года — 2 100 000 руб.

• затраты второго года (поддержание проекта) — 1 320 000 руб. (затраты на менеджера по планированию карьеры, с учетом роста уровня затрат за год на 10%).

Прогнозируемые выгоды. К прямым выгодам относится ожидаемое снижение текучести специалистов на 3% в год после внедрения проекта по сравнению с текущим уровнем. То есть при численности специалистов на предприятии 1000 человек в следующем году мы потеряем на 30 человек меньше, чем в этом году. Принимаем за норматив средних затрат компании на текучесть персонала — полу-

годовую зарплату увольняющегося сотрудника. Тогда при среднем уровне месячной оплаты труда специалистов на предприятии — 40 000 руб. снижение их текучести даст экономию в 30 X 40 000 х 6 = - 7 200 000 руб.

К *косвенным выгодам* относятся:

• повышение трудовой мотивации специалистов за счет повышения ясности для них карьерных перспектив в компании и за счет учета их профессиональной мотивации при перемещениях и продвижении;

• повышение точности инвестиций в обучение и развитие за счет связи этих мероприятий с планами карьерного развития;

• повышение управленческой культуры компании за счет внедрения функции планирования карьеры в управленческую практику.

Отметим, что чаще всего очень трудно выделить изолированный эффект от одного проекта изменений. Российские организации, как правило, внедряют параллельно несколько проектов. Конъюнктура рынка также существенно влияет на показатели деятельности всех без исключения подразделений. Поэтому для мониторинга работы, например, системы оплаты труда принято применять формулу:

$$ROI = \frac{V - \text{ФОТ}}{\text{ФОТ}},$$

где V — оборот предприятия;

ФОТ — затраты на оплату труда.

В некоторых случаях целесообразно в данной формуле к ФОТ прибавлять и затраты на льготы, что позволяет оценить эффективность всей программы компенсаций.

Таким образом, это достаточно эффективный, но очень трудоемкий способ оценки. При подсчете *ROI* необходимо учитывать стоимость конкретного мероприятия и косвенные расходы, связанные с его проведением. Например, оценивая эффективность обучения, нужно включить в затраты и транспортные расходы, и недополученную прибыль из-за отсутствия сотрудников на рабочих местах.

Компании, работающие в России, в среднем обгоняют своих европейских коллег по показателю отдачи от инвестиций в персонал (HC *ROI)*[1]. Согласно исследованию Pricewaterhouse Coopers[2], на каждый доллар, инвестированный в персонал в виде вознаграждения, компа-

[1] По данным результатов ежегодного исследования эффективности системы управления персоналом (HR Benchmarking Survey 2008), проводимым компанией Pricewaterhouse Coopers (PwC).

[2] Крупнейшая в мире международная сеть фирм, предлагающих профессиональные услуги в области консалтинга и аудита.

ниями получено 2,3 долл. США. Этот показатель в два раза превышает аналогичное значение, полученное в ходе исследования компаний в Западной Европе, где это соотношение составляет 1,16. Однако, несмотря на это, российским компаниям есть куда развиваться и чему учиться у Запада.

Таким же образом можно оценить и другие изменения в компании. Но не все они поддаются экономическому обоснованию. Часто эффект от обучения, реорганизации и иных подобных мероприятий можно увидеть только через некоторое время. В этом случае нужно говорить, скорее, о достижении поставленных целей и выполнении задач, соответствии операционных планов обозначенной стратегии развития предприятия и т. п.

Необъективная оценка результатов труда приносит больше вреда, чем пользы. Поэтому, когда есть риск получения необъективных оценок, нужно оценивать не результат труда, а процесс. В этих случаях метод оценки труда по системе *KPI* не следует доводить до уровня каждого работника. Достаточно ограничится расчетом *KPI* только для структурных подразделений. А для оценки труда работников использовать *базовые показатели эффективности* (Basic Performance Indicators, *BPI).*

BPI — это оценка того, насколько хорошо работник выполняет положения своей должностной инструкции и корпоративные стандарты. Для расчета *BPI* нужно хронометрировать все выполненные сотрудником работы и оценить полученные результаты в соответствии с установленными нормами (корпоративными стандартами). При расчете *BPI* можно также учитывать время, затрачиваемое работником на различные виды деятельности (работа с документами, совещания, телефонные разговоры и т. п.), а также время отдыха, «перекуров», вынужденных простоев и т. п. Для определенных категорий работников может учитываться число операций, выполняемых в единицу времени, а также темп работы. Основные группы *BPI* показаны в табл. 3.11.

Таблица 3.11

Базовые показатели эффективности персонала

Категории работников	**Что оценивается**	Название группы ***BPI***
Специалисты	Время, затраченное работником на выполнение различных заданий (проектов, SMART-задач, договоров и т. п.)	Временные *BPI* производительности труда

Окончание табл. 3.11

Категории работников	Что оценивается	Название группы *BPI*
Исполнители	Интенсивность выполнения работником типовых операций (проводка документа, оформление договора и т. п.). Интенсивность = скорость работы с клавиатурой и мышью компьютера (нажатий в минуту)	Временные *BPI* интенсивности труда
	Число типовых операций, выполняемых работником в единицу времени (число проведенных документов, сделанных звонков, оформленных договоров и т. п.)	Количественные *BPI* производительности труда
Специалисты, исполнители	Доля времени, приходящаяся на различные виды активности работника: работа с компьютером, совещания, отдых, «перекуры», вынужденные простои и т. п.	Временные *BPI* соблюдения регламента

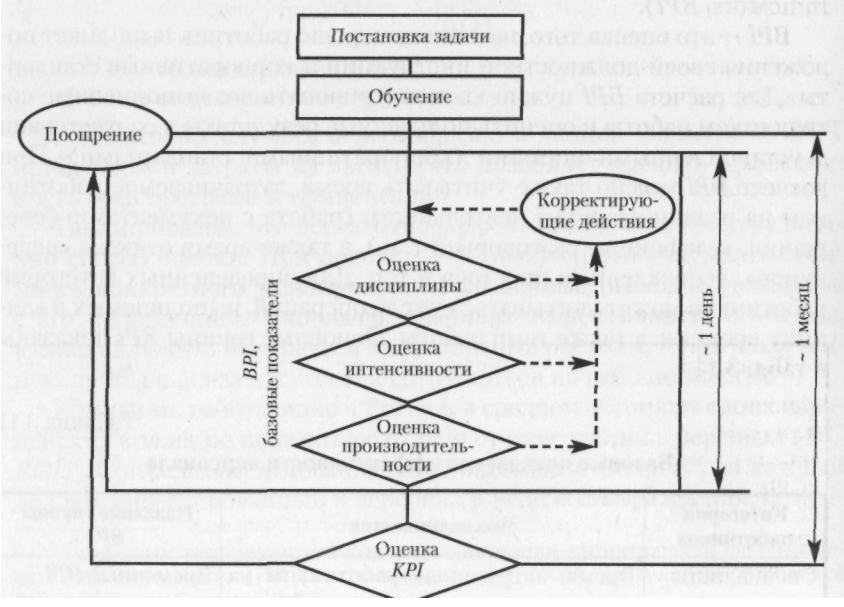


Рис. 3.14. Взаимосвязь *KPIcBPI*

При расчете *BPI* персонал разделяется на категории. Оценка результатов труда должна осуществляться применительно к специфике труда каждой категории работников. *BPI* не следует противопоставлять *KPI,* а рассматривать последнюю как определенную функцию от нее: *KPI = f(BPl)* (рис. 3.14).

Возрастание значения субъективного фактора в современных условиях по-новому ставит вопрос о роли функции управления персоналом в повышении эффективности производства. Основные направления, по которым осуществляется это воздействие: разнообразны: тщательный отбор, подбор и оценка персонала в соответствии с требованиями должности или рабочего места; специальное обучение, профессиональная подготовка и тренинг; непрерывное обучение в соответствии с потребностями обновления знаний; усиление реальной зависимости оплаты труда и вознаграждений от результатов труда.

Функциональный эффект от реализации системы мер по УП представляет собой количественные и качественные результаты работы по каждому из направлений системы УП, позволяющие оценить, насколько качественно решены поставленные задачи. В табл. 3.12 представлены показатели для оценки функционального эффекта, полученного в результате реализации отдельных мероприятий по УП.

Построение *системы управления эффективностью* (СУЭ) и разработка ключевых показателей эффективности (КПЭ) требует знания, путей повышения эффективности и основных зон потерь эффективности и их анализа. Эффективность работы персонала достигается реализацией мероприятий, разрабатываемых руководством фирмы (рис. 3.15).

Таблица 3.12

Показатели, характеризующие эффект от реализации отдельных мероприятий системы УП

Показатель	Формула для расчета	Применение
Изменение численности персонала в целом по предприятию по отдельным категориям, подразделениям	**ДЧ** = 4i - Ч$_0$ и /$_ч$ = **4i/4$_0$** х 100, где 7ч — индекс изменения численности; АЧ — изменение численности персонала (абс. значение); Ч] — численность персонала после реализации мероприятий новой кадровой политики; Чо — численность персонала до проведения мероприятий	Оценивает результаты кадровой политики в области комплектования персонала

Продолжение табл. 3.12

Показатель	Формула для расчета	Применение
Изменение квалификации работников, в том числе соответствие уровня квалификации работников *сложности* выполняемых работ	$K_{соот} = (Р_р/Р_п)_1 - (Р_р/Р_п)_0$, $K_{квал.i} = (Ч_{пi}/Ч_{ср})_1 - (Ч_{пi}/Ч_{ср})_1$, где $K_{соот}$ — коэффициент соответствия квалификации работников сложности выполняемых работ (например, для рабочих это соответствие разряда рабочего разряду работ); $K_{квал.i}$ — коэффициент изменения квалификации по *i*-й группе персонала; $Р_р$ — средний разряд выполняемых работ; $Р_п$ — средний разряд работников; $Ч_{пi}$ — численность персонала *i*-й квалификационной группы; $Ч_{ср}$ — среднесписочная численность персонала. *Индексы 1 и 0 соответствуют значениям* показателей после и до проведения изменений	Оценивает результаты работы по повышению квалификации и расстановке персонала
Текучесть персонала в целом *по предприятию, по категориям и подразделениям,* по причинам	$K_т = У/Ч_{ср}$, где $K_т$ — коэффициент текучести; У — количество уволенных работников (по собственному желанию, за нарушение дисциплины, несоответствие занимаемой должности и т. д.)	Оценивает эффект от реализации мероприятий по социальной защите, развитию, стабилизации коллектива
Потери рабочего времени, определение зависимости от факторов (болезни, прогулы, простои и т. д.)	$П_{рв} = ФРВ_{пл} - ФРВ_{факт}$, $Д_{прв.1} = П_{рв.1}/П_{рв}$, где $П_{рв}$ — потери рабочего времени общие; $П_{рв.1}$ — потери общего времен по одной из причин (прогул, неявка по болезни, с разрешения администрации, отпуска учащимся, простои и т. д.); $Д_{прв1}$ — доля потерь рабочего времени в общих потерях рабочего времени; ФРВ — *фонд рабочего времени, плановый* и фактический	Оценивает эффект от мероприятий по укреплению дисциплины, улучшению социальной защиты персонала, созданию социально-психологического комфорта в коллективе

Продолжение табл. 3.12

Показатель	Формула для расчета	Применение
Измерение выработки на одного работника в целом по предприятию, по отдельным группам персонала, по подразделениям	$В = V_{пр}/Ч_{ср}$, где В — выработка на одного работника; $V_{пр}$ — объем производства продукции	Оценивает эффект от изменения системы мотивации труда, повышения квалификации, расстановки кадров
Количество работников, прошедших повышение квалификации и переобучение, в том числе в сравнении с предыдущим периодом	$К_{об} = Ч_{об1} - Ч_{об0}$, $I_{об} = Ч_{об1}/Ч_{об0}$, где $К_{об}$ — коэффициент обучения; $I_{об}$ — индекс динамики персонала, прошедшего обучение; $Ч_{об}$ — численность персонала, прошедшего обучение	Оценивает эффективность работы по повышению квалификации работников
Доля работающих на участках с тяжелыми и вредными условиями труда	$У_т = Ч_{вут}/Ч_{ср}$, где $У_т$ — доля работников, занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда; $Ч_{вут}$ — число работников, занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда	Оценивает эффект от мероприятий по оптимизации условий труда
Заработная плата (рост уровня оплаты труда в целом по предприятию и для отдельных категорий, погашение задолженности по зарплате)	$З_{зп} = (З_{нач} - З_{выпл})/З_{нач}$, где $З_{зп}$ — процент задолженности по заработной плате; $З_{выпл}$ — фактически выплаченная зарплата; $З_{нач}$ — начисленная зарплата; $К_{зп.i} = З_{ср.i1} - З_{ср.i0}$, где $К_{зп.i}$ — коэффициент роста зарплаты по i-й категории работников; $З_{ср}$ — средняя зарплата по категории работников в расчетном и базисном периоде	Оценивает изменения, произошедшие в области оплаты труда



Рис. 3.15. **Основные мероприятия по повышению эффективности деятельности персонала**

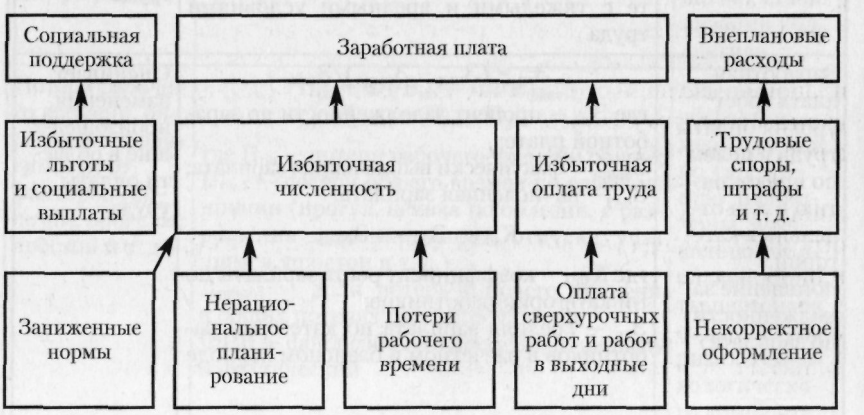


Рис. 3.16. Затраты на персонал

К зонам потерь эффективности можно отнести:

• *затраты на персонал* (рис. 3.16);

• *производственные потери, брак* обусловливают дополнительные затраты в связи с производством брака: затраты на производство брака; затраты на исправление брака; оплата труда работника. Система мотивации, поощряющая работников к росту объемов выпуска, стимулирует количество в ущерб качеству, т. е. потенциально приводит к росту доли бракованной продукции;

• *производственные потери, ремонт и переналадка*. Большое количество экстренных ремонтов приводит к простоям оборудования, как следствие, к переработкам. Значительная часть экстренных ремонтов может быть предотвращена достоверным учетом ремонтов, грамотным планированием и организацией планово-предупредительных работ;

• *непроизводственные потери, временная нетрудоспособность*. Неявки по причине временной нетрудоспособности — незапланированные и потому поддаются лишь косвенному влиянию. Однако анализ больничных листов позволяет выявить группу сотрудников, злоупотребляющих неявками по причине временной нетрудоспособности;

• *непроизводственные потери, дополнительные отпуска и льготы*. Льготы и дополнительные отпуска сверх установленного законодательством минимума уменьшают количество полезного времени. В ряде случаев такие потери можно минимизировать[1];

• *дополнительные расходы, оплата сверхурочных работ и работ в выходные дни*. Из-за нерациональной организации труда и низкого качества планирования производства многие предприятия несут потери на оплате сверхурочных работ и работ в выходные дни;

• *дополнительные расходы, избыточный персонал*. Определение плановой численности по пику нагрузки, нерациональное планирование и неоптимальная организация труда на предприятии приводят к появлению избыточного персонала;

• *дополнительные расходы, структура выплат*. Исторически сложившаяся структура выплат и компенсаций часто включает в себя огромное количество доплат и надбавок, дублирующих друг друга или являющихся избыточными (потерявшими актуальность);

• *дополнительные расходы, связанные с некорректным оформлением* — это затраты в связи с некорректным оформлением дел: конфликты с персоналом; избыточные выплаты; трудовые споры.

[1] Некоторые дополнительные отпуска и льготы регламентированы законодательством. Работодатель не может оказать на них прямого влияния.

Резервы эффективности работы с персоналом заключаются в:
- оптимизации производственных и рабочих графиков;
- оптимизации работы ремонтных служб;
- оптимизации системы мотивации и оплаты труда;
- корректном оформлении дел;
- минимизации потерь рабочего времени.

Комплексный подход к оптимизации затрат на производственный ерсонал представлен на рис. 3.17.

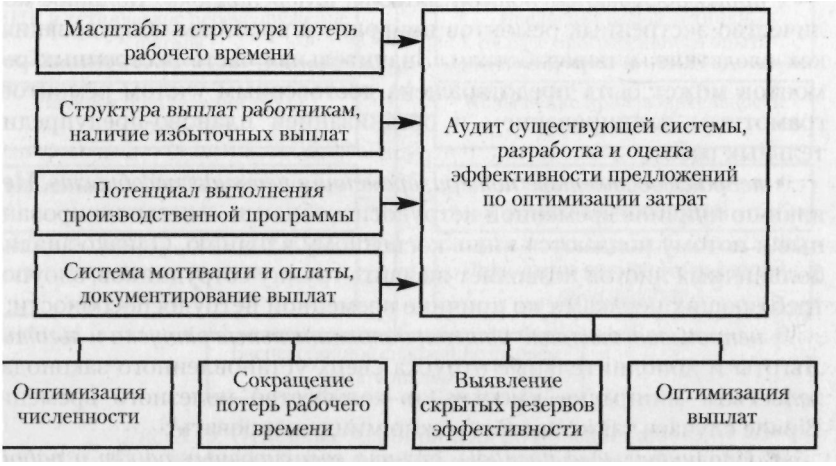


Рис. 3.17. **Комплексный подход к оптимизации затрат на персонал**

На рис. **3.18**[1] представлены основные методы, применяемые зарузжными предпринимателями для организации современного «безжливого» производства[2].

Значительная часть компаний, начавших применение одногозух инструментов бережливого производства, в течение первых вух **лет** отказываются от них. К такому выводу пришел Институт эмплексных стратегических исследований, проводивший опросы гректоров предприятий (в основном обрабатывающих отраслей), *i* замов и руководителей экономических подразделений по теме эап Manufacturing[3]. В марте—апреле 2006 г. опрошено 735 респон-

[1] См.: World Class Manufacturing Report // Эксперт. 2010. № 2. С. 50.
[2] Бережливое производство — основа новой философии менеджмента, сфокусиро- , иная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок :, учетом мотивации каждого работника; одна из форм нелинейного менеджмента.
[3] См.: Ведомости. 2010. 3 марта.



' Методы «бережливого производства»

Рис. 3.18. Методы улучшения организации производства (методы «бережливого» производства), % предприятий

дентов, в этот же период 2008 г. — 767 респондентов. Тем, *кто* дважды принимал участие в опросе, а таких оказалось 332 человека, задавался вопрос: «Какое количество инструментов бережливого производства применяется на предприятии?» Оказалось, что 56% предприятий так и не начали работу по улучшению производства. Почти 18% тех, кто в 2006 г. использовал несколько инструментов, в 2008 г. отказались от них. Только 25% компаний, заявивших о применении бережливого производства в 2006 г., продолжали это делать



* Методы, самостоятельно разрабатываемые штатными специалистами

Рис. 3.19. **Методы улучшения организации производства в России, % предприятий**

и в 2008 г., а вот систематическая и последовательная работа по улучшению организации производства ведется менее чем на 5% предприятий. 56% респондентов заявили, что не намерены усовершенствовать производственные процессы.

В России для повышения эффективности используют стандарты ISO и обновление технологий. Но многие предприятии сохраняют традицию массового производства, что ведет к снижению эффективности труда и производства (рис. 3.19[1]). Устаревшие представления руководителей направляют их по пути контроля количества, а не качества труда, упования на машины и технологии, а не на улучшение бизнес-процессов.

Но даже осознав суть происходящего, многие управленцы занимают выжидательную позицию. Дело в том, что эта концепция требует перестройки всего производства, а это несовместимо с привычным стилем управления. Поэтому руководители соглашаются на перемены только под очень сильным давлением рынка. И даже последний кризис не сделал эти перемены массовыми.

[1] См.: Leancor // Эксперт. 2010. № 2. С. 51.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-ФУНКЦИИ

Как и любое подразделение организации, *служба управления персоналом* (кадровая служба) нуждается в оценке своей деятельности. Инициаторами оценки работы HR-службы часто выступают акционеры компании, желающие увидеть в цифрах рентабельность своих вложений. Инициировать проверки и отчеты могут и руководители компаний, заинтересованные в том, чтобы работа подразделений была выражена в финансовых или количественных показателях. Но чаще всего инициаторами оценки своей эффективности становятся сами HR-службы, стремящиеся доказать собственную полезность. Однако сложность в том, что выразить результаты работы менеджеров по персоналу в количественных показателях иногда просто невозможно, в отличие, например, от результатов деятельности отдела продаж. Если прибыль от реализации продукции можно посчитать в денежных единицах, то как оценить в цифрах изменение социально-психологического климата в коллективе или эффективность найма персонала?

Если традиционно работу по найму оценивают по количеству закрытых вакансий, скорости их заполнения, числу сотрудников, прошедших испытательный срок, и т. п., то для оценки, например, менеджеров по обучению или специалистов по компенсациям и льготам подобные показатели подобрать сложно. Еще проблематичнее подсчитать отдачу от средств, вложенных в реализацию HR-проектов. Например, в компании после проведенного обучения не происходит желаемого изменения бизнес-показателей. Возможно, неправильно проанализированы потребности компании; провели тренинги по лидерству или командообразованию, а на самом деле нужно было оптимизировать организационную структуру; показатели компании улучшились, но сложно понять, связано это с проведенным обучением

или с колебаниями рынка. Поэтому, говоря об эффективности подразделения по работе с персоналом, работодатели, как правило, субъективны. Одни рассказывают об удачных, на их взгляд, проектах HR-служб, например, о создании корпоративного университета для топ-менеджеров или внедрении электронной системы рекрутмента. Другие говорят о затратах на подбор, обучение, оценку персонала и т. п. и соотношении их с другими расходами компании. Однако этих сведений недостаточно, чтобы оценить работу HR-менеджеров и судить об эффективности вложений в персонал. Поэтому необходимо иметь инструмент, позволяющий оценить финансовую отдачу от HR-проектов, т. е. понять, какую прибыль получит компания в результате вложения средств в своих сотрудников.

Основные методы оценки эффективности деятельность HR-службы, представлены на рис. 4.1.

Рассмотрим их основные характеристики и особенности.

Внутренние обзоры призваны понять и связать настроения сотрудников с успешностью компании. Установлена определенная корреляция между отношением сотрудников к компании и ее финансовой успешностью. Предполагается: если настроение сотрудников и их отношение к компании позитивное — это заслуга HR-подразделения. Внутренние обзоры проводятся с помощью анкетирования, опросов, неформальных бесед. По результатам сравнивается отношение сотрудников к компании до и после какого-либо проекта, например, до и после мероприятий по сплочению коллектива, до и после обучения и т. п.

Достоинство метода — возможность проведения собственными силами, без привлечения внешних консультантов. Недостатки: высо-

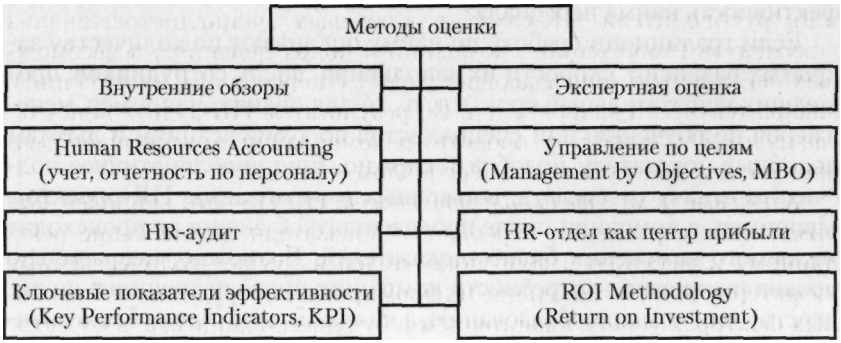


Рис. 4.1. **Методы оценки эффективности HR-службы**

кий субъективизм, отсутствие комплексности (оценивается только отношение персонала к компании).

Экспертная оценка проводится собственными силами, без привлечения внешних консультантов. Руководитель компании опрашивает руководителей подразделений и выясняет, что они думают об эффективности работы HR-службы. Подобная процедура проводится параллельно с оценкой всех подразделений. Методика проста в использовании; нет необходимости привлекать дополнительные ресурсы. Минус — возможный субъективизм в оценках.

Human Resources Accounting (учет, отчетность по персоналу) рассматривает персонал как актив и основную ценность компании и предлагает измерять изменения и улучшения этих активов в соответствии с общепринятыми бухгалтерскими принципами. Предлагается измерять ценность и стоимость таких изменений, например, как массовые увольнения сотрудников. Обычный бухгалтерский учет это никак не учитывает, хотя на бизнес это влияет существенно. Минусом является то, что этот подход концентрируется не на эффективности HR-отдела как такового, а на ценности и вкладе всех сотрудников в развитие компании.

HR-aydum предполагает комплексную оценку деятельности HR-службы, включающую в себя: оценку персонала (качество выполнения работы, профессиональное и личное соответствие сотрудников требованиям компании); оценку HR-процессов, их соответствие целям организации и имеющимся ресурсам; оценку кадровых процедур, их соответствие трудовому законодательству. Как правило, HR-аудит проводят внешние консультанты, что делает оценку объективной, но высокозатратной. Они используют целый комплекс методов оценки: интервьюирование и анкетирование первых лиц компании, руководителя HR-службы, ключевых специалистов; анализ документов (положений о компании и подразделениях, всевозможных регламентов, описывающих работу с персоналом, инструкций); анализ текучести кадров и т. д. По результатам HR-аудита консультанты предоставляют руководству рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом.

Ключевые показатели эффективности (KPI) — это наиболее значимые для управления персоналом показатели, подлежащие регулярному измерению. Набор показателей включает количественные характеристики, помогающие информировать сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Например, в качестве основных показателей можно выбрать удовлетворенность сотрудников работой, текучесть персонала и производительность труда. Недо-

статок — невозможность оценки эффективности технологий управления персоналом.

Управление по целям (MBO). Руководители совместно со своими подчиненными устанавливают цели для выполнения работы и своего развития и оценивают успех в их достижении; решаются индивидуальные, групповые и организационные цели.

HR-отдел как центр прибыли. Предполагается, что HR-департамент оказывает свои услуги другим отделам компании за определенное вознаграждение, которое может соответствовать рыночным ценам на эти услуги или быть ниже. В этом случае такой департамент рассматривается не как затратное предприятие, а как отдел, который может приносить доход. Эффективность отдела в данном случае оценивается по полученной прибыли, на общей основе с другими бизнес-подразделениями. Однако данный метод не позволяет оценить эффективность технологий управления персоналом.

ROIMethodology — технология оценки эффективности HR-проектов — предлагает оценивать HR-проекты с точки зрения выгод для ^компаний, которые они создают в сравнении с расходами, которых требуют эти проекты. Она применима для измерения и оценки всех видов HR-проектов, включая обучение и развитие персонала, коучинг, консалтинговые проекты, а также для измерения эффективности HR-службы в целом. Положительный момент — возможность расчета эффективности вложений в управление персоналом; отрицательный — высокая трудоемкость, отсутствие возможности учета влияния инфляции на стоимость проекта на протяжении периода его реализации.

HR-бенчмаркинг — вид конкурентного анализа, связанного с наличием формализованного списка критериев, по которому проводится оценка деятельности служб персонала ряда компаний. Процедура бесплатная для участников опроса. Метод позволяет сравнить собственные данные с показателями других организаций. Однако для повышения объективности оценки необходимо создание единой системы измерения показателей в компаниях-участниках.

При выборе метода оценки эффективности управления персоналом необходимо опираться на цели и задачи, стоящие перед компанией, и имеющиеся у нее ресурсы. При этом необходимо реализовывать как регулярную оценку эффективности текущей деятельности, так и оценку новых проектов по управлению персоналом.

В настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки эффективности деятельности службы управления персоналом (СУП). Анализ современных теоретических подходов к оценке уп-

равления персоналом позволил выявить, что многие авторы по-разному трактуют понятие эффективности СУП; каждый развивает свою концепцию управления персоналом, отличную от других. Систематизация опыта современных отечественных и зарубежных ученых по оценке эффективности системы управления персоналом позволила бы классифицировать все имеющиеся подходы по группам критериальных показателей с позиций значимости: конечных результатов производства, организации и качеству труда, социально-психологическим и целевым параметрам. Однако до сих пор не существует единых подходов и стандартов их применения, нет четкой классификации. Одна из таких классификаций приведена на рис. 4.2[1].



Рис. 4.2. **Классификация показателей эффективности HR-службы**

Данная система состоит из пяти групп показателей эффективности HR-службы, разделенным по сходным признакам.

К *первой группе* относятся показатели, связанные непосредственно с денежными затратами на персонал, и, как правило, контролируются финансовыми структурами компании. Чаще всего применяются следующие финансовые показатели:

1) расходы на персонал как процент от прибыли компании, процент от операционных расходов, процент от товарооборота;

2) средние затраты на персонал. Они сильно варьируются в зависимости от отрасли, в которой работает компания;

3) доля ФОТ в общих затратах на персонал, в операционных расходах;

4) средняя заработная плата одного сотрудника по компании;

5) ФОТ на одного сотрудника компании;

[1] Справочник по управлению персоналом. 2010. № 2. С. 78. Следует отметить, что руководство зарубежных компаний отдает предпочтение оценке человеческого капитала

6) темп роста средней зарплаты в сравнении с темпом увеличения доходов — коэффициент опережения (поквартально);

7) динамика выручки на одного человека; динамика выручки на человеко-час;

8) среднегодовая выработка на одного рабочего. Определяется по формуле:

$$В_{ср} = У \times Д \times П \times В_{ч},$$

где $В_{ср}$ — среднегодовая выработка на одного рабочего;
У — отношение числа рабочих к общему числу работающих;
Д — количество дней, отработанных одним рабочим за год;
П — средняя продолжительность рабочего дня, час;
$В_{ч}$ — среднечасовая выработка продукции на одного рабочего.

По этим показателям обычно судят об эффективности службы персонала.

Вторую группу составляют индикаторы, напрямую не связанные с кадровыми затратами и являющиеся объективными показателями. Они, как правило, носят статистический характер. Например, во многих организациях ведется учет соотношения численности персонала по его категориям. С помощью данных показателей оценивается (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) численность персонала по отношению к другим индикаторам либо ее динамика во времени:

1. Коэффициент оборота по приему персонала *($К_{пр}$):*

$$К_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}.$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($К_{в}$):

$$К_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}.$$

3. Коэффициент текучести кадров ($К_{тк}$):

$$К_{тк} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}.$$

4. Коэффициент замещения ($К_{з}$):

$$К_{з} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}.$$

5. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия *(ICJI*

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}.$$

6. Соотношение численности основного (зарабатывающие подразделения) и вспомогательного (обслуживающие подразделения) персонала.

Третья группа — это индикаторы, схожие с теми, что относятся ко второй группе. Их отличительная особенность — более сложная структура, взаимосвязь с другими показателями, зачастую их трудно высчитать. Это большая группа индикаторов — количественных и качественных.

К количественным показателям относятся:

• численность персонала (среднесписочная, явочная); эффективность использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня/периода, а также интегральный коэффициент);

• выработка продукции на одного человека;

• сбалансированность количества рабочих мест и числа сотрудников предприятия (дополнительная потребность или избыток рабочей силы).

Качественные показатели эффективности HR-службы приведены ниже.

1. *Профессионально-квалификационный потенциал:*

• профессиональная структура персонала — соотношение представителей разных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т. д.);

• квалификационная структура — соотношение работников разного уровня квалификации (т. е. степени профессиональной подготовки), необходимой для выполнения определенных трудовых функций. Данный показатель применяется на производстве, в государственных и муниципальных учреждениях;

• структура персонала по уровню образования (общего и специального) — отражает уровень образования сотрудников (бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное);

• структура персонала по стажу работы — может рассматриваться двояко: по общему стажу и по стажу работы в конкретной организа-

ции. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в определенной компании характеризует стабильность и надежность персонала, его лояльность. В отечественной статистике выделяют следующие периоды: до одного года, 1—4,5—9,10—14,15—19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

2. *Психофизиологический потенциал:*

• половозрастная структура персонала — соотношение групп сотрудников по полу и возрасту. Возрастная структура отражает долю лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. Часто при изучении данного показателя применяются следующие группы: 16,17, 18,19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44,45-49, 50-54, 55—59, 60—64, 65 лет и старше;

• интенсивность труда — оценивается двумя основными показателями: характеристика использования рабочего времени (степень занятости сотрудников в течение дня, или «плотность рабочего времени»); темп труда (скорость выполнения рабочих операций или частота движений и действий в единицу времени). Измерять данную величину рекомендуется путем хронометража, киносъемки трудового процесса и его элементов либо другими способами;

• показатели заболеваемости (общей, профессиональной). Если заболевание вызвано воздействием вредных условий труда (производственных факторов), оно называется профессиональным; в других случаях считается общим. С 1986 г. в промышленности введен учет потери трудоспособности по причине общей заболеваемости.

3. *Творческий потенциал.* В качестве показателей данного вида потенциала могут выступать: число рацпредложений и изобретений, поданных сотрудниками за определенный период; участие в разработке инноваций, профессиональных конкурсах и т. п. До 40% ВВП в промышленно развитых странах создается именно креативными работниками.

4. *Мотивационный потенциал:*

• показатель удовлетворенности трудом — восприятие работниками соответствия предоставляемых организацией условий, содержания, оплаты труда (и других факторов) их потребностям и запросам, т. е. того, что они считают важным. В коммерческих организациях отмечен повышенный интерес к замерам данного показателя. Он слагается из двух основных компонентов:

— удовлетворенность базовыми условиями труда (уровень и система оплаты, санитарно-гигиенические условия, организация работ);

— удовлетворенность содержанием труда (важность и содержательность работы, ее престижность, отношения в коллективе как возможность удовлетворения социальных потребностей).

Индикаторы *четвертой группы* позволяют оценить численный и профессиональный состав непосредственно самой службы персонала. Основные показатели:

• число сотрудников;

• количество штатного персонала на одного специалиста по учету кадров и кадровому делопроизводству;

• количество штатного персонала на одного специалиста по компенсациям и льготам.

При расчете общей численности работников HR-службы надо учитывать не только тех, кто состоит непосредственно в штате данного отдела, но и сотрудников, относящихся к другим подразделениям и выполняющих при этом кадровые функции, например, табельщиков, нормировщиков, бухгалтеров по расчету зарплаты и т. д. Немногие организации уделяют этому показателю особое внимание, еще меньше используют его при планировании численности HR-подразделения.

Пятая группа тесно связана с функциональной эффективностью HR-службы. Каждое из направлений имеет свои показатели оценки эффективности. Приведем некоторые из них.

1. *Подбор персонала и кадровый резерв:*

• средний показатель закрытия вакансий;

• процент сотрудников, прошедших испытательный срок;

• текучесть (общая по компании);

• текучесть (по наиболее ценным позициям);

• процент вакансий, заполненных из состава кадрового резерва (если в компании реализуется соответствующая программа, то появляющиеся вакансии в первую очередь должны закрываться из этого пула кандидатов).

Практически все показатели подбора персонала (особенно два первых) зачастую рассчитываются очень неточно, без приложения к конкретной ситуации.

2. *Обучение персонала:*

• процент выполнения запланированных мероприятий;

• количество часов обучения на одного сотрудника;

• затраты на обучение одного сотрудника;

• доля бюджета обучения в общих затратах на персонал.

3. *Кадровый учет:*

• отношение фактического количества ошибок, допущенных по вине работников при формировании личных дел, назначений сотруд-

ников, проверке табелей, которые привели к ошибкам в расчете зарплаты, налогов и задержкам при сдаче отчетности в фонды (ФОМС, ПФР), к нормативному количеству ошибок (в процентах)[1];

• своевременность и правильность документооборота (ежемесячно);

• отсутствие штрафов и предписаний по результатам проверок трудовых инспекций, ФОМС (ежемесячно).

4. *Мотивация и оплата труда:*

• доля ФОТ в объеме производства;

• доля мотивационной составляющей в компенсационном пакете сотрудников (соотношение постоянной и переменной частей заработной платы);

• среднее время переработки на одного сотрудника.

Многие показатели, вошедшие в указанные группы, могут быть представлены двояко: с одной стороны, с их помощью оценивается качество выполнения HR-функции, с другой — они выступают индикаторами, которые замеряет служба персонала для иных целей, не связанных с эффективностью HR. Все зависит от того, какие текущие задачи стоят перед этой службой. Если в компании внедряется новая программа привлечения, удержания и продвижения персонала на ведущие позиции, оцениваться HR-функция будет по показателям структуры персонала, его лояльности и др. Если политика предприятия направлена на удержание специалистов и снижение количества увольнений, работа службы в этом направлении будет характеризоваться уровнем текучести кадров. Задача может состоять в снижении ее уровня.

В России первое исследование эффективности работы служб управления персоналом (СУП) проведено в 2006 г. фирмой AXES Management.

Первый шаг на пути к повышению, эффективности компании — формирование четкого представления об основной задаче и функциях каждого ее подразделения. Логика формирования системы показателей по измерению эффективности функций управления персоналом включает в себя:

• понимание бизнес-целей и задач компании;

• понимание задач управления персоналом, направленных на достижение бизнес-целей;

[1] Нормативное количество ошибок устанавливается исходя из количества операций по движению (приему, увольнению, переводу, уходу в отпуск) работников за месяц (ежемесячно).

• преобразование задач управления персоналом в показатели, по которым можно оценить успешность их выполнения;

• распределение показателей по уровням ответственности менеджмента компании;

• разделение показателей по времени.

Сегодня сотрудникам служб персонала необходимо четко понимать, какую роль они играют в реализации стратегии компании: выполняет ли HR-отдел исключительно административную функцию либо выступает для руководства в качестве партнера, способного влиять на эффективность деятельности организации. Рассмотрим HR-функцию как стратегический актив предприятия, который не только создает добавочную стоимость, но и осуществляет постоянный мониторинг собственной результативности.

Если служба персонала играет второстепенную (учетно-отчетную) по отношению к основному бизнесу роль, минимально необходимый для обслуживания нужд предприятия набор функций включает в себя:

• кадровый учет;

• движение персонала (наем, перемещение, увольнение);

• режимы труда, его нормирование;

• заработную плату;

• социальную работу;

• аттестацию персонала;

• формирование резерва.

На практике большинство HR-структур российских компаний вынуждены мириться с второстепенной ролью — и при решении текущих производственных задач, и в получении средств на восстановление ресурса подразделения, и с точки зрения участия в прибыли компании (во многих организациях HR-службу до сих пор относят к безусловно затратным подразделениям), и т. д.[1]

В условиях недостаточных инвестиций часть профессионалов в области управления персоналом не принимают претензий руководителей компаний к HR-менеджменту и не желают признавать за функцией управления персоналом подобающего значения. Другая часть HR-менеджеров по-прежнему осознанно ограничивает свои задачи вопросами приема на работу, участием в разработке процедур

[1] Когда осенью. 2008 г. в России начался экономический спад, у руководства крупных компаний большую популярность приобрела идея «кризис — время переосмысления». Для HR-отдела переосмысление оказалось крайне болезненным: именно с него в организациях начались сокращения.

оплаты труда, согласованием рабочего распорядка с новыми нормативными актами в области трудового права и т. п. В этом случае HR-функции отражают только то, что делает (или умеет делать) служба персонала. Реальное же управление персоналом сосредоточено в руках линейных руководителей. Но при этом функции, методы и инструменты этого управления различаются в зависимости от особенностей этих менеджеров. Они не являются едиными для всего предприятия.

При тесном взаимодействии службы персонала компании с основным бизнесом, функции HR-менеджмента начинают группироваться в зависимости от диктуемых бизнес-стратегией целей (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Каковы пять приоритетных HR-функций для Вашей организации, %[x]

Ориентация персонала на достижение ключевых бизнес-целей	83
Развитие компетенций/профессионального потенциала сотрудников	82
Снижение/управление издержками	56
Наем и удержание ключевых сотрудников	74
Ориентация персонала на нужды потребителя	53
Реализация реструктуризации компании	31
Гарантия выполнения трудового законодательства	31
Повышение вовлеченности персонала	52
Создание разносторонне компетентной рабочей силы	29

Степень развитости этих функций различается в зависимости от того, на каком этапе развития находится организация и какую роль в ней играет служба управления персоналом.

В мировой практике внедрение методик оценки HR-функции началось в 1970-х гг., а наиболее активно они стали использоваться в 1990-е гг. В настоящее время в качестве методологической базы оценки HR-функции используются как западные, так и российские исследования в этой области.

В литературе в целом приведены порядка пятисот показателей оценки деятельности HR-служб. Стандартный набор показателей, по которым руководство может судить о деятельности службы персонала, не имеет никакой управленческой ценности, так как не способствует принятию оптимальных решений. Он не связан с бизнес-стра-

[1] Исследование «HR Survey», опрос специалистов по управлению персоналом, CIPD (Дипломированный институт развития персонала). Великобритания, 2005 г. (См.: Справочник по управлению персоналом. 2006. № 1).

тегией, не содержит динамики и перспективы, не отражает всю систему управления персоналом, а лишь отдельные ее части. Одна из причин такого положения — объект управления службы персонала включает не только деятельностную, личностную, социальную, психологическую и другие составляющие профессионального опыта персонала, существенно влияющие на достижение целей организации и ее эффективность, но и организационную и экономическую составляющие. В отечественных организациях нормы и нормативы труда, времени, численности, разрабатывались еще в 1970-е гг., и в настоящее время многие из них морально устарели.

Под *эффективностью системы управления персоналом* следует понимать степень реализации целей в установленные сроки, достижение которых основано на улучшении взаимодействия всех ее элементов, согласованности и упорядоченности производственной и управленческой деятельности, приводящих к повышению эффективности всей организации.

Системный, комплексный подход к управлению персоналом предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов. Интегрированная система управления персоналом приведена в табл. 4.2.

В настоящее время данная система — это целостное образование, совокупность взаимодействующих и взаимозависимых элементов, объединенных управленческим воздействием для формирования и развития трудового потенциала организации. В качестве таких элементов выступают: цели, функции, организационные структуры, управленческие решения, кадровые технологии, осуществляемые и проводимые руководством организации различных уровней управления — от высшего до линейного — и специализированными подразделениями. Их совокупная деятельность направлена на достижение общей цели — увеличение результативности работы всей организации — в рамках реализации кадровой политики (рис. 4.3). Цель —желаемый результат — достигается при решении задач или ряда подзадач и конкретизированных количественных характеристик. Чтобы оценить степень приближения системы к желаемому результату, необходимо ввести критерий эффективности — «степень достижения цели», по которому отбирают оптимальный вариант поведения системы.

При оценке эффективности надо учитывать, что и оценка труда работников данных подразделений представляет определенные труд-

Таблица 4.2

Интегрированная система управления персоналом

Подсистема	Мероприятия
Планирование и политика	Разработка методологии прогнозирования потребностей в персонале. Разработка плана потребностей в персонале (на разных уровнях). Анализ структуры и характеристик персонала. Обеспечение соблюдения требований законодательства. Разработка нормативных документов по работе с персоналом. Стандартизация и систематизация кадровых процессов. Планирование, проведение и оформление организационных изменений. Планирование преемственности, кадрового резерва, «мобильного» персонала. Разработка и внедрение сквозной системы показателей и кадровой отчетности. Введение организационной структуры и штатного расписания. Составление, утверждение и мониторинг бюджета кадровой службы
Привлечение, отбор и наем	Определение источников привлечения различных групп персонала. Разработка программы и плана работ по привлечению персонала из разных источников. Создание и актуализация базы данных по имеющимся и запланированным вакансиям. Определение условий найма, подготовка и подписание трудовых договоров, оформление переводов. Разработка и внедрение вводных курсов для новых работников. Поддержка и мониторинг результативности в первые месяцы работы
Мотивация и вознаграждение	Оценка должностей, разработка и управление тарифной сеткой и системой разрядов. Разработка и управление политикой вознаграждения персонала. Разработка и администрирование структуры пакета вознаграждения для различных групп работников. Разработка и управление программами вознаграждения для отдельных групп персонала. Разработка и отслеживание показателей и критериев результативности. Разработка и управление переменной частью вознаграждения.

Окончание табл. 4.2

Подсистема	Мероприятия
	Управление и администрирование программ социальной защиты и дополнительных льгот. Управление программами вознаграждения
Обучение и развитие	Определение потребностей в обучении и развитии для разных групп работников с учетом корпоративных стандартов и программы обучения. Формирование бюджета по обучению и развитию. Определение и планирование форм, видов и поставщиков обучения для разных групп работников. Разработка и внедрение методология оценки эффективности обучения. Разработка планов развития карьеры для разных групп работников
Перемещение и вывод на пенсию	Разработка политики управления «мобильным» персоналом. Управление процессами перемещения, ротации, командирований. Оформление и поддержка при выходе работников на пенсию
Управление информацией	Разработка и управление системой внутрикорпоративного информирования и обмена знаниями. Разработка и реализация внутренних PR-программ. Управление информированием целевых аудиторий вне компании с целью продвижения корпоративного бренда. Разработка, внедрение и поддержка единой кадровой информационной системы. Разработка и управление системой сбора и учета предложений работников по улучшению методов/способов работы. Кадровое делопроизводство. Составление и предоставление сводных данных о персонале руководству

ности. Их труд содержит как чисто технические (рутинные), так и творческие элементы, которые не нормируются. Они могут либо определяться на основе экспертных оценок, либо жестко задаваться сроками работы.

Возможность нормирования различных видов труда ряд авторов связывает с наличием двух его компонент. Первая характеризует труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции или схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны, собственного творчества. Такой труд называется регламентированным, или а-трудом. Вторая характеризует труд, направленный на



Рис. 4.3. Система управления персоналом современного типа
..... • • возможная корректировка целей по результатам оценки

создание духовных или материальных благ, а также новых методов производства. Этот вид труда называется новационным, творческим, или (3-трудом[1]. Наличие большой части р-труда в деятельности непроизводственных подразделений затрудняет решение вопросов оценки эффективности их функционирования.

Основную трудность представляют вопросы оценки эффективности функционирования служб, результат деятельности которых нематериален. К числу таких служб относят службы маркетинга, планирования, управления персоналом. В этом случае нормирование результатов практически невозможно, а результаты деятельности служб определяют экономические и финансовые результаты деятельности предприятия (рис. 4.4).

[1] См.: *Генкин Б. М.* Введение в метаэкономику и основания экономических наук. М.: Норма, 2002; *Генкин Б. М.* Основания экономической теории и методы организации эффективной работы. М., 2009.

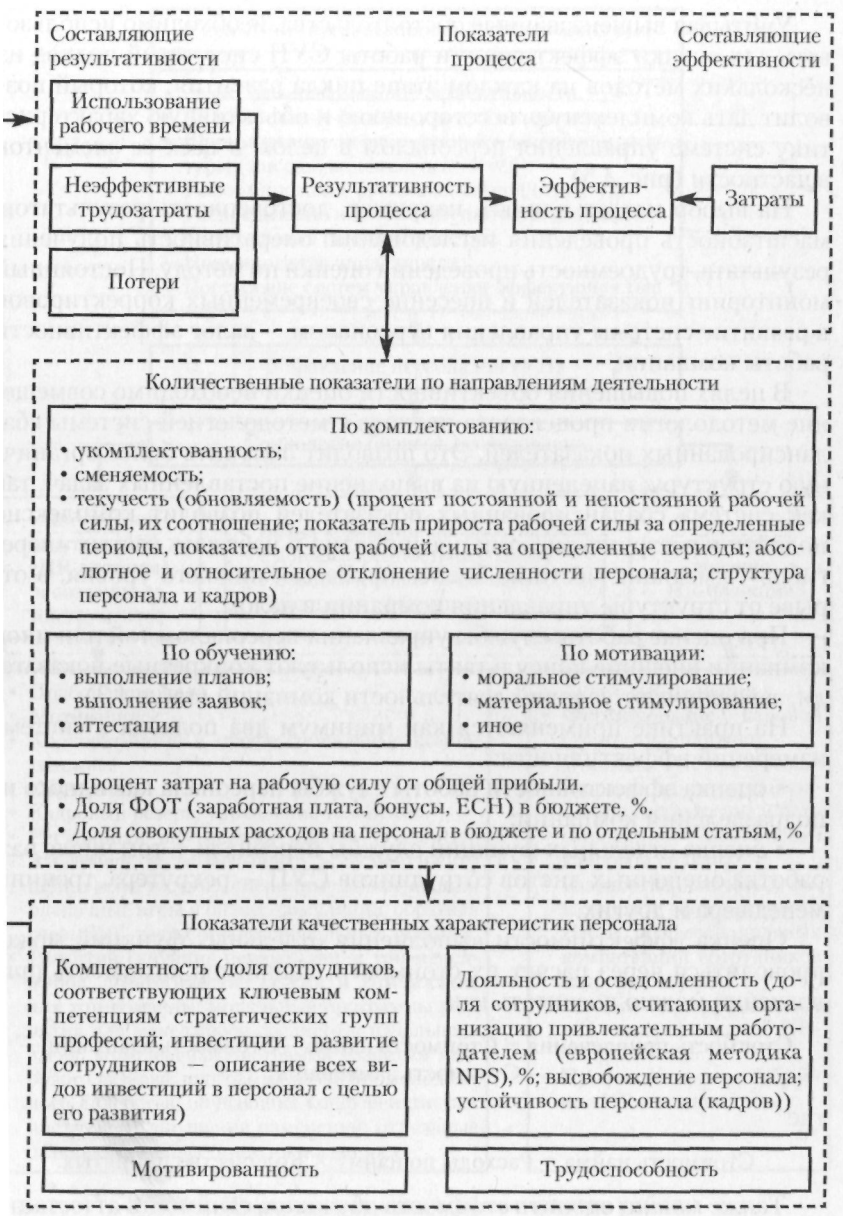


Рис. 4.4. **Система показателей процесса управления персоналом**

Учитывая вышеназванные обстоятельства, необходимо использовать для оценки эффективности работы СУП системный подход из нескольких методов на каждом этапе цикла развития, который позволит дать комплексную, всестороннюю и объективную характеристику системе управления персоналом в целом и всех ее элементов в частности (рис. 4.5).

На выбор метода влияют, например, достоверность результатов, масштабность проведения исследования, оперативность получения результата, трудоемкость проведения оценки по методу. Постоянный мониторинг показателей и внесение своевременных корректировок в развитие системы управления персоналом — залог эффективности работы компании.

В целях повышения объективности оценки необходимо совмещение методологии процессного подхода с методологией системы сбалансированных показателей. Это позволит получить более органичную структуру, нацеленную на выполнение поставленных задач, так как система сбалансированных показателей позволит комплексно подойти к реструктуризации предприятия и избежать частых «перегибов», имеющих место на бизнес-процессах нижнего уровня, в отрыве от структуры управления компании в целом.

При оценке работы службы управления персоналом той или иной компании внешние консультанты используют конкретные показатели, зависящие от условий деятельности компаний (табл. 4.3).

На практике применяются как минимум два подхода к системе измерений эффективности:

- оценка эффективности работы службы персонала как одного из подразделений компании;
- оценка отдельных функций службы персонала, в том числе разработка оценочных листов сотрудников СУП — рекрутера, тренинг-менеджера и других.

Оценка эффективности выполнения отдельных функций может проводиться через расчет их стоимости. Например, стоимость привлечения можно посчитать как

Стоимость привлечения = Стоимость найма - Стоимость адаптации - - Стоимость замещения,

где

Стоимость найма = Расходы по найму х Количество принятых.

Также можно оценить стоимость обучения, стоимость аттестации или оценки.



Рис. 4.5. **Подходы к оценке эффективности работы службы управления персоналом**

Таблица 4.3

Показатели для определения эффективности работы HR-слузкбы

№ п/п	Показатель
1	**Производительность труда**
1.1	Выпуск товарной продукции
1.2	Численность персонала
1.3	Производительность труда
1.4	Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы
2	**Затраты на персонал**
2.1	Фонд заработной платы
2.2	Средняя заработная плата
2.3	Социальные выплаты
2.4	Удельный вес фонда заработной платы в себестоимости
2.5	Зарплатоемкость продукции
2.6	Выработка на 1 рубль заработной платы
3	**Оптимизация численности**
3.1	Высвобождение персонала в результате мероприятий по оптимизации численности, в том числе за счет:
3.1.1	Мероприятий по нормированию труда
3.1.2	Изменения структуры производства
3.1.3	Сокращения численности
3.1.4	Других мероприятий
4	**Эффективность работы с персоналом**
4.1	Коэффициент текучести кадров
4.2	Коэффициент восполнения работников
4.3	Коэффициент постоянства кадров
4.4	Коэффициент укомплектованности кадрами
4.5	Обеспеченность резервом на руководящие должности
5	**Мотивация труда**
5.1	Оплата труда по конечным результатам
5.2	Численность работников, охваченных мероприятием
5.3	Экономический эффект
5.4	Другие мероприятия

Окончание табл. 4.3

№ п/п	**Показатель**
6	**Развитие персонала**
6.1	Затраты на обучение работников, в том числе:
6.1.1	Целевая подготовка специалистов
6.1.2	Обучение рабочих
6.1.3	Обучение руководителей и специалистов
6.1.4	Затраты на одного обученного работника
7	**Эффективность управления персоналом**
7.1	Отношение затрат на управление персоналом к прибыли
7.2	Доля затрат на управление персоналом в общих затратах
7.3	Рентабельность производства

Существует несколько моделей измерения результатов деятельности пенсонала. Так, например, модель Дейва Ульриха дает основные направления измерения результатов HR:

• показатели продуктивности/производительности. Выпуск продукции на единицу сырья, на одного работника, на единицу зарплаты и т. д. Эти показатели могут быть использованы для измерения эффективности тренингов, ввода новых оргструктур, систем оплаты и др.;

• показатели измерения процессов, таких как скорость прохождения бизнес-процедуры, технологического процесса;

• расходы и любые результаты при проведении специальных программ и инициатив;

• навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;

• такие организационные возможности, как скорость циклов, способность к обучению, прозрачность.

Достоинство этой модели — возможность оценки эффективности бизнес-процессов и их взаимосвязи со стратегией; недостаток — высокая трудоемкость.

Модель Джека Филипса дает критические параметры для измерения отдачи на капитал, вложенный на персонал *(ROI* персонала).

• Инвестиции в человеческие ресурсы:

$$\text{Инвестиции в службу персонала} = \frac{\text{Расходы службы персонала}}{\text{Операционные расходы}}$$

$$\text{Инвестиции в службу персонала} = \frac{\text{Расходы службы персонала}}{\text{Количество работников}}$$

• Показатель отсутствия на рабочем месте.

Отсутствие = Прогулы/отсутствие без предупреждения + Количество сотрудников, уволившихся неожиданно (по причине заболевания, длительной временной нетрудоспособности или личных и семейных проблем).

• Показатель текучести.

• Показатель удовлетворенности (определяется методом анкетирования или опроса):

$$\text{Показатель удовлетворенности} = \text{Количество удовлетворенных своей работой сотрудников, \%}.$$

• Единство и согласие в организации — подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда. Руководство отечественных компаний пока не нашло применения этому показателю (многие процессы не отлажены до конца и не всегда можно получать данные на регулярной основе).

Исследования службы персонала в Fortune 1000 показывают, что только 68% компаний измеряют эффективность службы персонала и исходят в своей стратегии по персоналу из бизнес-стратегии компании[1].

Наиболее употребимые показатели, применяемые в компаниях для оценки эффективности инвестиций в персонал:

• средний показатель удовлетворенности тренингами (исследования среди участников тренингов) — 54%;

• увольнения по собственному желанию как процент от общего числа работников — 54%;

• среднегодовая стоимость бенефитов как процент от ФОТ — 51%;

• среднее время заполнения вакансий — 46%.

К другим измерениям можно отнести: оценочный лист подразделения СУП — для измерения эффективности СУП как бизнес-партнера; план повышения квалификации сотрудников СУП — в области управления персоналом и в области бизнеса компании; измерение функций, касающихся бюджетов линейных менеджеров, например: рекрутинга, расходы на сотрудников СУП/количество рабочих часов.

[1] См.: Управление персоналом. 2004. № 11. С. 33—34.

В качестве примера системы показателей по оценке эффективности инвестиций в персонал приведем основные показатели ведущего института в области HR-менеджмента HR-Saratoga Institute (1984—1994)[1]:

- доход на одного работающего;
- расход на одного работающего;
- компенсации как процент от дохода;
- компенсации как процент от расходов;
- стоимость бенефитов как процент от дохода;
- стоимость бенефитов как процент от расходов;
- стоимость бенефитов как процент от компенсации;
- стоимость пенсионных бенефитов как процент от расходов;
- стоимость бенефитов на одного пенсионера;
- процент вновь принятых работников от общего числа;
- стоимость привлечения;
- время заполнения вакансии;
- время стартового периода;
- расходы HR-отдела в процентах от общих.
- отношение количества HR-персонала к общему числу работников;
- расходы HR-отдела на одного работающего в компании;
- процент компенсаций супервайзеров;
- стоимость компенсаций рабочих как процент расходов;
- стоимость компенсаций рабочих на одного работника;
- стоимость компенсаций рабочих на одну жалобу;
- количество прогулов;
- увольнения по инициативе компании;
- увольнения по инициативе работника;
- увольнения по инициативе работника/стаж;
- количество сделанных предложений/количество принятых.

Реализация проектов по оценке инвестиций в персонал российских компаний показывает, что важнейшими показателями эффективности в области HR могут быть[2]:

- соответствие перспективного плана по управлению персоналом бизнес-задачам компании;
- добавленная стоимость на одного работающего (показатель эффективности управления);
- стоимость одного работника по категориям;

[1] См.: Управление персоналом. 2004. № 11. С. 34.

[2] Там же.

• вклад службы персонала в бизнес-результат компании;
• возврат, отдача на инвестиции в персонал, в том числе на мероприятия и программы *(ROI);*
• соотношение роста производительности и роста оплаты труда;
• процент соответствия менеджмента модели корпоративных компетенций;
• выработка (продажа) на одного работающего;
• текучесть кадров (и сумма потерь при увольнении работника);
• процент затрат на персонал в операционных расходах;
• уровень готовности резерва;
• численность персонала (с точки зрения оптимизации) и др.

Сегодня возникает необходимость использования на предприятии ряда дополнительных показателей оценки эффективности процесса управления персоналом, позволяющих определить:
• эффективность использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня и рабочего периода);
• интегральный коэффициент использования рабочего времени;
• сбалансированность числа рабочих мест и количества сотрудников предприятия (дополнительная потребность в кадрах или избыток рабочей силы);
• профессиональную структуру персонала;
• функциональную структуру кадров;
• интенсивность, тяжесть труда;
• показатели заболеваемости (общей, профессиональной);
• показатели работоспособности кадров;
• число рационализаторских предложений и изобретений сотрудников;
• степень участия работающих в деятельности творческих групп (например, кружков качества);
• степень участия в разработке инноваций, рационализаторстве, изобретательстве, поиске неиспользованных резервов, профессиональных конкурсах;
• удовлетворенность трудом, показатели отношения к труду;
• состояние социально-психологического климата в коллективе;
• текучесть кадров и т. д.;
• качество продукции;
• потери рабочего времени;
• степень экономии материальных ресурсов;
• трудовую дисциплину и т. д.;
• уровень образования, квалификации, культуры труда;

• степень расширения профессионального профиля, развития карьеры;

• степень участия в работе общественных организаций при управлении предприятием;

• степень участия в выработке и принятии хозяйственных решений;

• отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за данный период.

Вклад работы службы по управлению персоналом есть и в прибыли от готовой продукции. Люди лучше работают — выше производительность труда, значит, предприятие получает больше прибыли. Дело за малым — оценить, «взвесить» экономический эффект (ущерб), обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом.

Регулярно проводимые на протяжении последних двух-трех лет исследования эффективности HR-менеджмента (управления персоналом) указывают: большинство интервьюируемых не связывают работу отдела по управлению персоналам с получением прибыли. Однако почти все считают, что грамотное управление персоналом влияет на результаты деятельности компании. Опросы показывают, что некоторые из направлений HR-деятельности воспринимаются более важными, например, подбор персонала или приемы, стимулирующие работу, тогда как обучение ценят не все.

Оценку эффективности деятельности службы персонала необходимо проводить ежемесячно, определяя экономическую обоснован-

$$S_{\text{СУП}} = S_{\text{тк}} + S_{\text{тп}} + S_{\text{оч}} - C_{\text{СУП}},$$

где ОСУП — экономическая эффективность служоы управления персоналом;

$5_{\text{тк}}$ — экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров;

S_{m} — экономический эффект (ущерб), обусловленный ростом (снижением) выработки готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом;

$5_{\text{оч}}$ — экономический эффект, связанный с оптимизацией численности персонала предприятия;

ССУП — затраты на содержание службы управления персоналом, руб.

В данном случае учитываются только расходы на заработную плату сотрудников, единый социальный налог и выплаты социального характера. Прочие затраты на содержание кадровиков в расчет не

принимаются. Например, затраты на амортизацию помещения, его отопление и электроснабжение, а также прочие затраты предприятие будет нести вне зависимости от наличия или отсутствия данной службы на предприятии.

Коэффициент рентабельности службы управления персоналом можно рассчитать по формуле:

$$K = \frac{S_{СУП}}{C_{СУП}}.$$

Выполнение функций управления персоналом и характерных для них (функций) технологий циклично. Например, наем персонала, его оценка повторяются многократно. Очень важно установить систему мониторинга эффективности выполнения каждой функции для своевременного внесения корректив, повышающих эффективность работы (рис. 4.6).

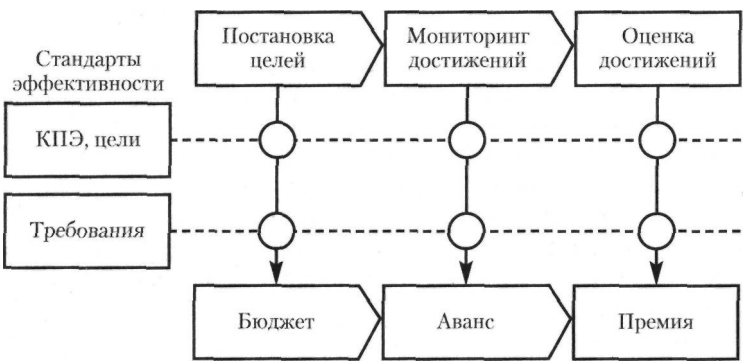


Рис. 4.6. **Процессы управления эффективностью выполнения конкретной функции управления персоналом**

Показатели выбираются индивидуально, в зависимости от конфигурации конкретной функции, например, для функции найма наиболее общими являются:

• выполнение нормативов закрытия вакансий в целом по службе, и в частности рекрутеров (нормативы по группам должностей закреплены в Положении о найме);

• количество откликов на запрос рынка труда (объявление и т. п.) показывает грамотность выбора источников поиска и формата подачи запроса;

• количество фактических просмотров кандидатов на одну вакансию позволяет оценивать грамотность составления заявки, установки фильтров первичного отбора и технологий отбора в процессе собеседований;

• процент закрытия вакансий по различным источникам или способам найма отражает эффективность источников или способов найма;

• количество изменений, вносимых в первичную заявку, является показателем качества работы над заявкой;

• процент уволенных на испытательном сроке (при анализе источников и способов найма также можно оценить действия каждого рекрутера или заказчика: качество системы отбора, профессионализм рекрутеров и качество работы системы адаптации);

• общая стоимость затрат на наем (относительно вакансий и общая).

Разработка плана использования человеческих ресурсов, анализ бюджетов предприятия, выполнение требований положения о подборе персонала, контроль за комплектацией штата — все это *внутренние* побуждающие (инициирующие) *сигнал*. Они возникают, когда нет четкого представления, какой сотрудник необходим компании и необходим ли он вообще. Руководитель кадровой службы должен заранее знать, какой работник нужен организации и решение каких вопросов будет ему поручено. Правильно ли это? Внутренний сигнал — побудитель при подходе, когда главное — выбирать ресурсы, полномочия и т. д. Но есть и другой подход — предпринимательский (хозяйственный), когда заказчик формирует требования, а исполнитель их удовлетворяет.

Работа отдела управления персоналом по *внешнему сигналу* состоит из предварительного расчета стоимости услуг, плана загрузки сотрудника на испытательный срок, спецификации персонала, листа соответствия требованиям. Подобные документы (более или менее подробные) можно использовать, когда задачу по подбору выполняет внешний исполнитель — кадровое агентство.

Общие рекомендации, полезные для большинства служб управления персоналом:

• необходимо достичь согласия и поддержки на уровне топ-менеджмента по практическим методам и программам работы с персоналом, которые максимально способствуют успеху в бизнесе;

• необходимо постоянно пересматривать функции службы персонала С точки зрения стратегии компании: какие техники изменить или дополнить, что передать внешним подрядчикам, от чего отка-

заться, какие процедуры и процессы, применяемые или разработанные службой персонала, наиболее эффективно помогают компании управлять людьми;

• службе персонала необходимо постоянно позиционировать себя внутри компании: какова ее миссия, ее бизнес-цель, реальная роль, структура, эффективность использования штата службы и ресурсов;

• службе персонала полезно разработать показатели эффективности деятельности, приближающие ее к другим отделам и подразделениям компании.

Определение эффективности труда менеджера по персоналу можно осуществить с помощью трех покупателей: загруженности по основной работе (функции), использования рабочего времени и качества выполнения работы. Их перемножение дает коэффициент эффективности труда ^Сэф.тр., отражающий результативность труда работника (отдела, подразделения):

$$K_{\text{эф.тр.}} = K_{\text{исп.РВ}.i} \times K_{\text{з}.i} \times K_{\text{кач}.i},$$

где ^Сисп.рв.! ¯ коэффициент использования рабочего времени;

Kj — коэффициент загруженности работника (отдела, подразделения);

-Ккач; — коэффициент качества выполнения работы.

Коэффициент использования рабочего времени рассчитывается на основе данных фотографий и самофотографий рабочего дня.

Коэффициент качества выполнения работы определяется начальником подразделения на основе оперативности и результативности деятельности работника по балльной системе.

Коэффициент загруженности учитывает степень участия каждого работника (отдела, подразделения) в выполнении закрепленных за ними функций с учетом коэффициентов их трудоемкости и сложности.

Алгоритм расчетов представлен на рис. 4.7.

Если .Кэф.тр. < 1, то работа является неэффективной. Если Хэф.тр. > 1, то работа может быть признана эффективной. Причем количественные значения этого показателя позволяют их ранжировать, определять места в личном и коллективном рейтингах, рассчитывать размер стимулирующих надбавок и др.

Для оценки эффективности руководителей высшего звена управления компанией наиболее удачно подходит известное в науке понятие *«рентабельность управления»* (Return on Management, *ROM).* Этот показатель определяется соотношением времени и сил руково-



Рис. 4.7. **Алгоритм определения эффективности труда менеджеров по персоналу**

дителя компании и эффективно затраченной энергией компании в решении своих стратегических задач[1]:

$$ROM = \frac{\text{Производительно затраченная энергия компании}}{\text{Затраты времени и внимания руководителя}}.$$

Повышение этого показателя требует выполнения определенных условий:

• четкое определение границ стратегии компании, за рамки которой не должны выходить сотрудники и не тратить напрасно свое рабочее время;

• необходимость отслеживать динамику тех показателей, которые находятся в поле зрения руководства.

Число таких контролируемых показателей должно быть конечным, оптимальным для учета и контроля (называются семь показателей), следует концентрировать усилия работников на возможных отклонениях от главных целей, в меньшей степени занимаясь бумаготворчеством, громоздким планированием и контролем[2].

В приведенной выше формуле *ROM* числитель и знаменатель дроби выражают общее, принципиальное понятие рентабельности управления. Необходимо эти принципиальные понятия наполнить реальным содержанием.

Рассмотрим реальные затраты времени и внимания руководителей. Рассуждая о стратегии компании, важно иметь в виду категорию высших руководителей компании, т. е. тех, кто может и реально принимает важнейшие стратегические решения в сфере кадровых отношений. Следует также оговорить заранее, что таких показателей временных затрат руководителя не должно быть много. Речь может идти о 5—7 показателях.

Затраты времени руководителя делятся на внимание к внутренним проблемам компании и работу с внешними организациями и проблемами. Если оценивать внимание руководителя к внутренней среде организации, целесообразно оценить время, затраченное на получение и обработку внутренней кадровой информации, считая этот процесс одним из важнейших в работе руководителя высокого уровня.

Система управления по результатам труда (Performance Management Process) предназначена для:

[1] См.: *Саймоне Р., Давила А.* Рентабельны ли ваши руководители? Измерение результативности компании. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 76—99.

[2] Там же. С. 81-94.

• принуждения людей к выполнению стоящих перед ними задач постановкой личных целей в соответствии с этими задачами;

• установления нового типа отношений между начальником и подчиненным, при которых получение последующего результата служит базой для принятия решения с перспективой достижения поставленных целей;

• оценивания достижений каждого работника, чтобы справедливо оценить его вклад и руководить его профессиональным ростом в компании[1].

Измерение результатов фокусируется на факторах успеха и индикаторах результатов. На их основе составляются общие диаграммы исполнителей для каждого из функциональных подразделений.

Факторы успеха — это факторы, будучи максимизированными, минимизированными или оптимизированными, определяют высокое качество выполнения любой функции.

Индикаторы результатов — показатели, обеспечивающие степень достижения факторов успеха, т. е. они определяют, в какой степени поведение отдельного работника согласуется с принятыми корпоративными ценностями: самосовершенствованием, эффективностью управления, обслуживанием клиента, инициативой и лидерством, подходом, ориентированным на перемены, и работой командой.

Выбор той или иной ценностной установки зависит от того, какая из них считается стратегически важной для изменения поведения работников в условиях либерализации и повышения требований окружающей среды. Так, самосовершенствование становится важнейшей ценностной установкой в модели компетентности, когда ответственность за улучшение профиля лежит на каждом отдельном работнике и побуждает его стремиться к этому. При подходе, ориентированном на перемены, в большей степени поощряются работники, демонстрирующие гибкость и оказывающие личную поддержку изменениям, приносящим благо компании, преодолевая сопротивление переменам, присущее человеческой природе.

Эффективное управление результатами труда возможно, когда все работники организации:

• понимают миссию, стратегию и бизнес-цели организации и своего подразделения;

[1] *Диагностика по результатам* (часто совпадает с аттестацией) основывается главным образом на учете достижений в предшествующей деятельности. *Диагностика по целям* близка к предыдущей, но в большей степени допускает формализацию. Так, в начале года перед субъектом ставятся или он сам определяет и презентирует некоторые цели, что позволяет в конце года давать оценку их выполнению с учетом важности каждой из целей и благоприятствующих/тормозящих факторов.

• получают обратную связь, имеют информацию о мнении внутренних и внешних клиентов;

• имеют ясное представление о своих индивидуальных ролях и ответственности;

• понимают, как будет отслеживаться и оцениваться эффективность их деятельности;

• знают, что ценит организация в отношении стиля работы и управления;

• получают коучинг и консультации относительно выполнения своей работы, отношений и рабочего поведения;

• получают опыт работы, знания и тренинги навыков, соответствующие их нынешней работе и помогающие в выполнении работы на других должностях в будущем;

• имеют необходимое оборудование и рабочую среду для эффективного выполнения работы.

Процесс управления результатом имеет свой цикл (рис. 4.8). Процесс управления результатом — многослойный; предполагает логическую связь всех программ и проектов, направленных в конечном счете на повышение эффективности каждого работника и таким образом — на повышение эффективности всей организации. Он объединяет следующие элементы:

• постановка задач по циклам;

• аттестация персонала за определенный период;

• пересмотр компенсационного пакета;

• развитие персонала.

Включение определенных компонентов в этот процесс зависит от задач и целей организации. Поэтому процесс управления результатом можно назвать базовым, стратегическим процессом управления



Рис. 4.8. Годичный цикл процесса управления результатом

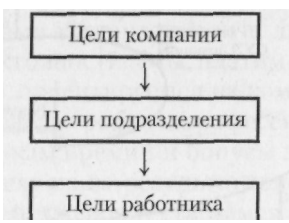


Рис. 4.9. Связь компонентов процесса управления результатом

человеческими ресурсами. Документ, определяющий его критерии, — ролевой профиль должности. В него входят должностная инструкция или должностные обязанности сотрудника и компетенции данной должности. Связь между компонентами процесса управления результатом показана на рис. 4.9.

Таким образом, процесс управления результатом включает в себя и связывает несколько программ управления персоналом. Он имеет большой потенциал для организации, развитие которого невозможно без открытого и регулярного информирования сотрудников и их непосредственного участия в этом процессе. Чем больше сотрудники будут понимать, что их ждет в будущем, тем активнее будет их участие, следовательно, тем большую пользу этот процесс принесет организации, внедрившей его.

Алгоритм управления результатами труда в небольшой компании выглядит следующим образом. В начале периода (месяц, квартал, год) компании, подразделениям и работникам устанавливаются цели на период планирования. Цели и задачи должны соответствовать условиям SMART[1]. Цели декомпозируются сверху вниз:



Каждая цель разделяется на 3—4 задачи. Для оценки достижения каждой задачи устанавливаются *ключевые показатели эффективное-*

[1] **Принцип SMART:** цели должны быть специфичными для данного предприятия, подразделения, работника; измеримыми, достижимыми и реалистичными, ориентированными на результат, **а** не **на** усилия, **и** установлены на определенный промежуток времени.

ти (КПЭ). Руководитель проводит постоянный мониторинг выполнения целей, обеспечивает работника необходимыми ресурсами и оказывает поддержку. Он совместно с работником оценивает достижение поставленных целей (результатов деятельности) и компетенций работника, прогресс в развитии работника, увязывает его с оплатой труда: выплачивает переменную часть вознаграждения (бонус) и пересматривает заработную плату в зависимости от результатов работы.

Рассмотренные выше подходы к оценке эффективности работы с персоналом указывают, что должна разрабатываться *система управления эффективностью* (СУЭ). В ее основе должны лежать: ключевые показатели эффективности (КПЭ) и четкие стандарты работы. Отдельно необходимо выстроить (или упорядочить) стандарты результативности. Важно четко задать стандарты компетентности; наиболее оптимальным инструментом для решения этой задачи является модель компетенций.

Классическая схема построения СУЭ, которую реализует «ЭКОПСИ Консалтинг», строится по принципу «5+5» (рис. 4.10)[1].

Пять шагов на проектирование:

1. Разработка концепции СУЭ.
2. Разработка КПЭ позиций, включая их консолидацию и балансировку в рамках единой для компании модели.

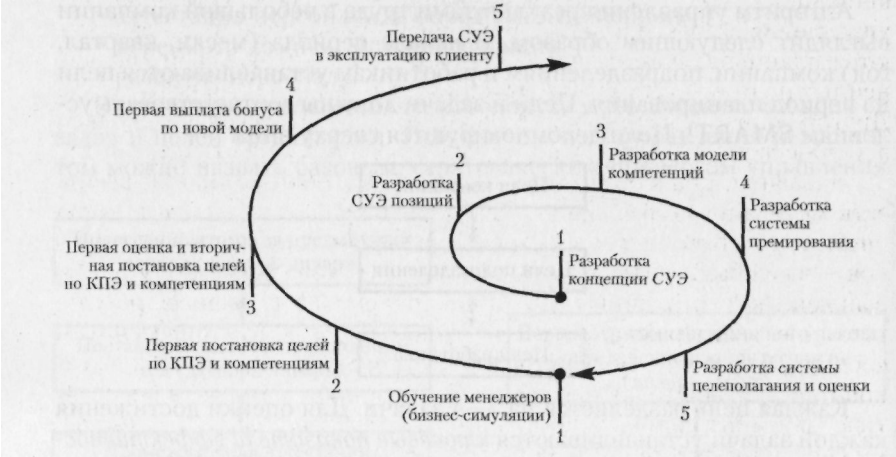


Рис. 4.10. **Разработка и внедрение системы управления эффективностью по принципу «5+5»**

[1] The Human Resources Times. 2006. № 1. С. 2.

3. Разработка модели компетенций.
4. Разработка системы премирования.
5. Разработка системы целеполагания и оценки (аттестации).

Пять шагов на внедрение:

1. Информирование, убеждение и обучение менеджеров (в том числе с использованием бизнес-симуляции).
2. Первая постановка целей по КПЭ и компетенциям.
3. Первая оценка и в этот же момент вторичная постановка целей по КПЭ и компетенциям.
4. Первая выплата бонуса по новой модели.
5. Передача СУЭ в эксплуатацию клиенту, функционирование системы в регулярно режим.

В том или ином виде СУЭ уже существует во всех компаниях. Все СУЭ устроены одинаковым образом. Во всех компаниях всегда есть свои стандарты эффективности. В них зафиксированы требования к персоналу и выполняемым работам. «Развитость» и способы оформления этих стандартов могут быть различными: у кого-то это должностные инструкции, у кого-то — и должностные инструкции, и компетенции, и КПЭ. В некоторых случаях стандарты могут быть вообще не положены на бумагу и существовать только в головах у менеджеров, но даже этого достаточно, чтобы утверждать, что в компании такие стандарты есть. Точно так же во всех компаниях есть процессы управления эффективностью. Все менеджеры так или иначе занимаются планированием и контролем работы, оценивают своих подчиненных по результатам работы и ставят перед ними цели на будущее. Другой вопрос — насколько эффективно они это делают и насколько эти процессы увязаны с существующими в компании стандартами.

Наравне с процессами и стандартами в любой компании всегда есть мотивация эффективности. Мы платим людям оклад и, когда определяем его размер, ориентируемся на компетентность сотрудников — на их базовые менеджерские и профессиональные навыки. Мы выплачиваем сотрудникам премии и бонусы за выдающиеся результаты, т. е. вознаграждаем их за результативность. Мы инвестируем средства в развитие менеджеров и стараемся вкладывать их в высокопотенциальных, наиболее ярких сотрудников, которые в перспективе способны принести компании наибольшую пользу, т. е. разными способами мотивируем менеджеров работать эффективнее.

Это означает, что по набору управленческих инструментов СУЭ существует в любой организации. Однако далеко не всегда эти инструменты взаимосвязаны, сбалансированы, используются осмысленно и работают на достижение стратегических целей компании.

Цель проектов по разработке и внедрению СУЭ — не совершать «революцию» в организации, а провести «upgrade» и наладку существующих в компании управленческих инструментов и сделать всю систему работающей, настроенной на результат и максимально полезной для организации и для менеджеров.

Основы СУЭ существуют, тем не менее проектирование и внедрение СУЭ — это долгосрочный процесс. Его продолжительность (с начала разработки системы до момента, когда она начинает приносить результат), может составить порядка трех лет:

- 6 месяцев: идентификация ключевых целей и анализ прогресса по ним (снижение дублирования, повышения ответственности);
- 1 год: согласованность (связанные КПЭ) по иерархии и по горизонтали; систематически проводимая оценка и обратная связь, привычка думать об эффективности деятельности;
- 1,5 года: менеджеры замечают последствия (эффект) от фокусировки на результатах;
- 2 года: систематическое измерение и анализ результатов, рост эффективности и снижение потерь ресурсов;
- 2—3 года: полная информация о динамике деятельности компании за истекшие два года, позволяющая принимать взвешенные управленческие решения; рост эффективности деятельности компании — подразделений — менеджеров.

Индикаторы успеха СУЭ заключаются в том, что:

- сотрудники компании самостоятельно инициативно ставят цели с использованием КПЭ;
- сотрудники достигают результатов и получают справедливое вознаграждение;
- менеджеры системно управляют эффективностью своей деятельности — применяют проверенные технологии с предсказуемым результатом;
- система показателей корректируется при изменениях стратегии и внешней среды компании;
- развитие сотрудников носит регулярный, системный характер и основано на модели компетенций.

Критически важный индикатор успеха — работа каждого менеджера компании, который должен самостоятельно:

- сформулировать КПЭ для себя и своих подчиненных;
- согласовать их со всеми заинтересованными сторонами;
- успешно представить их руководству компании;
- выстроить бизнес-процессы таким образом, чтобы росла операционная эффективность и реализовывалась стратегия компании.

По мнению консультантов «ЭКОПСИ», существуют три основные причины неуспеха таких проектов, которые могут быть диагностированы по соответствующим индикаторам (табл. 4.4).

Матрица действий, необходимых для выстраивания эффективной модели системы управления персоналом предприятия при внедрении системы менеджмента качества (СМК) в соответствии *со* стандартами ISO 9000, представлена в табл. 4.5.

Стандарты ISO — перечень требований к организации, в котором не говорится, как достигать соответствия этим требованиям. Применительно к проблеме эффективности достичь соответствия требованиям к персоналу можно, зная основные зоны потерь эффективности труда и методы улучшения организации производства.

Таблица 4.4

Индикаторы и причины неуспеха проектов[1]

Индикаторы неуспеха	Причина неуспеха
Менеджеры не согласны с предлагаемыми стандартами эффективности (компетенции, КПЭ) и в результате игнорируют всю систему	Нет вовлечения сотрудников в процесс разработки системы: информация о системе доводится до сотрудников в виде приказа, менеджеры вынуждены сами разбираться в формулах и взаимосвязях выданных КПЭ
При разрешении спорных вопросов топ-менеджеры используют только административный ресурс или уклоняются от принятия решений	Пассивность (закрытость) топ-менеджмента: руководство компании не участвует в разработке системы, не вникает в детали, не участвует в разрешении спорных ситуаций, не приняло идеологию и новые подходы к работе
Разработанные показатели эффективности противоречивы и избыточны, приписаны не тем сотрудникам, которые на практике отвечают за их выполнение, не учитывают влияния других сотрудников на выполнение поставленных целевых планок по КПЭ	«Кабинетная разработка»: проектирование системы осуществляется в закрытом режиме ограниченной группой лиц, нет коммуникации между менеджерами, не налажено межфункциональное взаимодействие и обмен информацией между представителями разных подразделений, не учитывается мнение всех заинтересованных сторон. Разработка системы отстает от реальной динамики изменений в организации

[1] The Human Resources Times. 2006. № 1. С. 3.

Таблица 4.5

Матрица действий, необходимых для построения модели управления персоналом в соответствии со стандартами ISO 9000[1]

Номер шага	Что должно быть сделано, разработано и (или) внедрено	Статус	Комментарий
1	Разработан бизнес-процесс (БП) с четким указанием целей, ключевых показателей и выбранных стратегий их достижения	Необходимо	Разработка и реализация стратегии достижения поставленных целей позволяет сфокусировать на них корпоративную культуру и весь персонал компании
2	Построена путем бизнес-моделирования и оптимизирована интеграционная бизнес-модель компании, содержащая необходимое для достижения целей число взаимосвязанных бизнес-процессов	Необходимо	Внедрение процессного подхода предусматривает проведение моделирования бизнес-процесса (состояние «как есть») и их оптимизацию (состояние «как должно быть»). Эта первая технологическая составляющая корпоративной культуры должна постоянно актуализироваться и «подстраиваться» для достижения целей
3	Разработана и внедрена сбалансированная система показателей всех БП	Желательно	«Управлять можно только тем, что можно измерить» — эта фраза означает постоянный мониторинг ключевых показателей деятельности. Эта вторая технологическая составляющая позволяет проводить «тонкую настройку» корпоративной культуры на достижение поставленных целей
4	Внедрена корпоративная информационная система управления	Желательно	Среда корпоративной культуры, обеспечивающая: • принятие решений на основе объективных данных; • эффективные внутренние коммуникации; • управление знаниями персонала

[1] См.: Управление развитием персонала. 2009. № 4. С. 280.

Окончание табл. 4.5

Номер шага	Что должно быть сделано, разработано и (или) внедрено	Статус	Комментарий
5	Внедрена СМК по модели ИСО	Необходимо	Ориентация на внутреннего и внешнего потребителя и управление БП. Измерение удовлетворенности персонала (внутренний потребитель СМК) — надежный индикатор состояния корпоративной культуры
6	Построена и постоянно развивается система мотивации персонала, направленная на достижение запланированных результатов (целей)	Необходимо	Нравственно надежный персонал — это необходимый фундамент не только СМК, но и строительства всего «здания» корпоративной культуры

Особенность оценки эффективности работы с персоналом в том, что показатели эффективности труда персонала носят как экономический, так и социальный характер. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности системы управления персоналом объясняется следующим. С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить, когда существование организации является устойчивым, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы. С другой стороны, экономической эффективности можно добиться, если работники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у организации определенных социальных благ, а значит, и определенного уровня социальной эффективности.

Цели социального развития организации:

• повышение уровня профессионализма всех работающих и резерва кадров;

• улучшение (повышение) человеческих качеств работников;

• повышение уровня физического и психического здоровья работников;

• забота о пенсионерах организации, улучшение их социально-бытового положения;

• улучшение социально-бытового положения детей работников организации;

• повышение профессионального и делового потенциала коллектива;

• улучшение социально-бытового положения семей работников.

Оценка социальных последствий реализации любого проекта по управлению персоналом относится к наиболее сложным в методологическом аспекте проблемам оценки эффективности. В постановлении Правительства РФ от 22 ноября 1997 г. в качестве основных видов социальных результатов выделены: изменение количества и структуры рабочих мест, улучшение жилищных, культурно-бытовых условий; изменение структуры персонала; изменение уровня здоровья; рост доли свободного времени. Перечисленные выше показатели в основном позволяют оценить эффект проведения преобразований с точки зрения интересов народного хозяйства в целом. Но в их число не включен такой важный для организации критерий социальной эффективности, как изменение удовлетворенности персонала, вызванное осуществлением мероприятий по совершенствованию управления персоналом. В этой связи в качестве социального эффект необходимо рассматривать рост удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности, являющийся следствием реализации системы мер по управлению персоналом, а также результаты, достигнутые в области социального обеспечения и защиты работников. В таблице 4.6 представлены показатели, которые могут быть использованы для оценки социального эффекта.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска или повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления действия неблагоприятных условий труда и т. д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Основной оценки социального эффекта является проведение социологических опросов работников.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных и избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации[1].

[1] **В** данной главе использованы материалы раздела 9.5.3 учебника: Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2001.

Таблица 4.6

Показатели, рекомендуемые для оценки социального эффекта, полученного от реализации мер по управлению персоналом

Показатель	Шкала оценки
Удовлетворенность персонала	
Удовлетворенность организацией труда	1 5-балльная шкала с крайними значениями «полностью удовлетворен — полностью неудовлетворен»
Удовлетворенность условиями труда	5-балльная шкала с крайними значениями «полностью удовлетворен — полностью неудовлетворен»
Удовлетворенность оплатой труда	5-балльная шкала с крайними значениями «полностью удовлетворен — полностью неудовлетворен»
Уверенность в завтрашнем дне	Предлагаемые варианты ответов: да, нет, затрудняюсь ответить
Удовлетворенность графиком работы	3-балльная шкала с крайними значениями «удовлетворен — неудовлетворен»
Удовлетворенность системой социального обеспечения	3-балльная шкала с крайними значениями «удовлетворен — неудовлетворен»
Возможность самореализации, развития и совершенствования профессиональных навыков и знаний	5-балльная шкала с крайними значениями «полностью удовлетворен — полностью неудовлетворен»
Информированность о состоянии дел в организации	Предлагаемые варианты ответов: достаточная, недостаточная
Удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, с руководством	3-балльная шкала с крайними значениями «удовлетворен — неудовлетворен»
Возможность проявлять инициативу, самостоятельность в решении поставленных задач	5-балльная шкала с крайними значениями «полностью удовлетворен — полностью неудовлетворен»
Денежные показатели	
Затраты на выплату пособий	Общие и на одного работника
Количество сотрудников, получивших пособия	Человек
Затраты на выплату материальной помощи	Общие и на одного работника

Окончание табл. 4.6

Показатель	Шкала оценки
Количество сотрудников, получивших материальную помощь	Человек
Количество сотрудников, воспользовавшихся льготными путевками	Человек
Количество сотрудников, которым были предоставлены льготные абонементы в спортивно-оздоровительные учреждения	Человек
Количество сотрудников, которым были частично возмещены затраты на получение платных медицинских консультаций	Человек
Доплата работникам юридического отдела	Рублей
Количество сотрудников, получивших бесплатные консультации у юриста предприятия	Человек
Количество сотрудников, охваченных программой «Молодой специалист»	Человек
Количество сотрудников, получивших абонемент на льготное питание	Человек

Позитивные изменения:

• обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);

• создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

• достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

• создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Предотвращенные отрицательные изменения:

• ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

• ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия совершенствования управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации как работодателя, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Экономическая и социальная эффективность управления персоналом находится в функциональной зависимости от выбранного варианта управленческих действий и позиционирования внутреннего рынка труда на локальном, региональном и национальном рынках труда. В формализованном виде эта зависимость может быть пред-

$$Д_э + С_э = f(В_д, Р),$$

где $Д_э$ — деловая эффективность[1];

$С_э$ — социальная эффективность (удовлетворение интересов и потребностей в накоплении и использовании возрастающего человеческого капитала с минимальными затратами на персонал);

f — функция;

$В_д$ — вариант действий по управлению персоналом, выбранный субъектами управления;

Р — позиционирование внутреннего рынка труда в коммуникативной сети субъектов регионального и национального рынков труда.

Воздействуя одинаковыми методами на разных работников, работодатель имеет разный результат деятельности персонала, разное поведение в процессе труда. Данная формула указывает, что достичь высокой эффективности в работе с персоналом можно за счет улучшения взаимосвязей между объектами управления персоналом путем варьирования процессами и методами работы с ним (рис. 4.11).

Варианты управленческих действий и конкретная ситуация в организации обычно в той или иной степени отличаются от идеальной теоретической модели. Это искажает показатели функциональной

[1] Понятие «деловая эффективность» применительно к коммерческим, рыночным предприятиям тождественно экономической эффективности. Для управления персоналом некоммерческих организаций она означает достижение деловых целей организации с минимальным расходованием ресурсов.

ювисимости между деловой и социальной эффективностью, с одной ;тороны, и вариантом действий и позиционированием внутреннего зынка труда — с другой.

Конкретные показатели этой формулы трудно применять на праксике, поскольку реальные ситуации многомерны и обычно в большей или меньшей степени отличаются от типичных ситуаций, отражен-



Рис. 4.11. **Взаимосвязь целевых объектов управления персоналом**

ных в теории. К тому же весьма сложно установить значение каждой составляющей этой формулы, так как правая ее часть — $/(В_д, Р)$ — очень изменчива и с трудом поддается формализованному определению.

Например, трудно найти предприятия, точно соответствующие идеальной модели по уровню организационной культуры, квалификации работников, состоянию внешней среды и т. д. Непросто установить точные характеристики левой части формулы. Так, если характеризующая экономическую эффективность прибыль определяется довольно точно, то такие компоненты экономической эффективности, как стабильность предприятия и потенциал его адаптации к изменяющейся в обозримом будущем среде, установить сложно. Не меньшая трудность — точное определение социальной эффективности, реализации индивидуальных ожиданий и интересов.

Кроме того, сумма экономической и социальной эффективности ($Э_э$ (или $Д_э$) + $С_э$) не является механической суммой, ибо эти показатели часто плохо совместимы, а нередко прямо противоречат друг другу. Вот почему в реальных управленческих ситуациях возможны существенные расхождения между отраженным в формуле идеальным вариантом и конкретной суммой экономической (деловой) и социальной эффективности. Важная задача управления персоналом не только в их повышении, но и в оптимизации их взаимоотношения на базе экономической эффективности.

Анализ эффективности системы мер по УП организации позволяет комплексно оценить экономические и социальные результаты ее реализации, выделить в общем доходе, полученном организацией в период проведения мероприятий по формированию и реализации системы УП, долю дохода, обусловленную оптимизацией кадровой сферы, и на ее основе обосновать размеры необходимых инвестиций и их интенсивность, оценить уровень отдачи, выделить долю эффекта от отдельных мероприятий кадровой политики.

Эффективность процесса оценивают по своевременности, результативности, простоте системы и удобству в использовании, экономичности и надежности результатов[1].

В зависимости от места определения эффективности, особенностей функционирования оцениваемой системы управления персоналом, целей и методов оценки этой системы применяют соответству-

[1] См., например: *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала: настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. М.: Журнал «Управление персоналом», 2003. С. 206—212.

дие виды эффективности управления персоналом, дающие наибо-е полную картину работы в этой сфере.

С. Н. Апенько приводит следующие виды эффективности управ-ния персоналом (табл. 4.7 и рис. 4.12)[1].

Таблица 4.7

Классификация видов и форм эффекта и эффективности

Виды и формы проявления	Эффект	Эффективность
кономический	Выражен в экономическом результате деятельности (доходе, прибыли, сумме дивидендов) организации (отрасли, хозяйства)	Соотношение экономических результатов и затрат на их осуществление (достижение)
коммерческий	Реализованные финансовые проекты, позволившие получить дивиденды, проценты по кредитам и вкладам и т. п.	Учитывает финансовые последствия реализации проектов для его непосредственных участников
бюджетный	Экономия бюджетных средств	Отражает соотношение финансовых результатов (последствий осуществления проекта) для федерального, регионального и местного бюджетов с затратами на их осуществление
народно-озяйственный общественный)	Рост национального дохода, валового внутреннего продукта	Соотношение результатов и затрат, связанных с реализацией проекта, выходящих за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта, имеющее значение для экономики региона и страны
Dункциональ-ый	Функция управления персоналом, реализованная в полном объеме, позволившая добиться поставленной цели	Реальные улучшения в функционировании системы управления персоналом

[1] См.: *Апенько С. Н.* Методология, теория и практика оценки персонала в современных условиях. М.: Информ-Знание, 2005.

Окончание табл. 4.7

Виды и формы проявления	Эффект	Эффективность
Целевой	Достижение цели	Соотношение полезного результата и затрат на достижение цели
Социальный	Исполненные ожидания, потребности и интересы сотрудников	Соотношение достигнутых социальных результатов (целей и потребностей) с затратами по их осуществлению
Потребностями	Удовлетворение потребностей субъектов и элементов (объектов)системы управления персоналом	Степень выражения потребностей субъектов трудовых отношений в цели или результате, а также реализация потребностей элементов системы в результатах ее функционирования



Рис. 4.12. Виды эффективности управления персоналом

В процессе оценки эффективности управления персоналом важно выбрать вид используемых показателей. Эффективность может быть представлена с помощью интегрального обобщающего показателя и с помощью совокупности мастных показателей, характеризующих отдельные проявления результатов и затрат в работе с персоналом.

Преимущества обобщающего показателя: наглядность и однозначность оценки; возможность сравнения нескольких оцениваемых систем (например, систем управления персонелом или отдельно отбора,

обучения и т. п. на разных предприятиях). Интегральный обобщающий показатель должен обспечивать:

• полноту оценки, т. е. учет всех частных показателей эффективности, а не только тех, которые удалось привести количественно сопоставимой форме;

• сопоставимость измерителей частных показателей, входящих в интегральный;

• одинаковую степень точности, надежности и общности измерения всех частных показателей;

• учет в интегральном показателе разной значимости составляющих его элементов, обоснование ранговых коэффициентов;

• чувствительность комплексной оценки к изменению частных показателей, т. е. их изменение должно отразиться на интегральном показателе;

• относительную легкость расчета, оптимальную трудоемкость расчета.

Варианты интегральных показателей оценки эффективности деятельности по управлению персоналом не разработаны. Большинство авторов предлагают рассчитывать отдельные показатели эффективности и давать интерпретацию полученных результатов.

Трудности расчета общей эффективности управления персоналом связаны с тем, что проявление эффекта от управления персоналом происходит в разных формах и их трудно привести к общему знаменателю.

Так, экономический эффект проявляется в приросте прибыли и измеряется в денежных единицах, а социальный эффект — в повышении удовлетворенности трудом, т. е. субъективных характеристиках, потребностный эффект — в устранении конфликтов между субъектами управления и т. д. Тем не менее ученые стремятся найти промежуточные формы интегрального показателя оценки эффективности управления персоналом. Например, общую эффективность управления персоналом, согласно В. П. Пугачеву, можно определить формулой

$$Э_э + Э_с = f(В_д, С),$$

где $В_д$ — вариант действий по управлению персоналом, т. е. выбранные модели, способы, методы управленческого воздействия на персонал, используемые субъектами управления;

С — конкретная ситуация, включающая ряд параметров: конкретное состояние субъектов управления и персонала, влияние непрерывно изменяющейся внешней среды и др.

Суть этой формулы в том, что социальная и экономическая эффективность управления персоналом находится в функциональной зависимости от выбранного варианта управленческих действий и ситуации, в которой находится предприятие.

Оценку эффективности управления персоналом следует проводить на основе комплекса частных показателей, учитывающих различные формы проявления эффектов и эффективности[1].

Система частных показателей должна включать показатели всей системы управления персоналом и ее отдельных элементов, функций — отбора, адаптации, обучения, оценки и т. д. Благодаря этому можно сопоставить полученные результаты с соответствующими затратами на локальном уровне, т. е. посмотреть эффект, например, проведенной аттестации персонала, окупаемость и оправданность вложений в эту персонал-технологию.

Анализ эффективности отдельных функций позволяет также разработать инструменты регулирования и управления ими. Так, на основании сведений об эффективности отбора легче обосновать управленческие решения о дальнейшем развитии и направлениях совершенствования данной функции. Однако результаты разных функций могут накладываться друг на друга, образовывая совокупный произведенный эффект.

Оценивая общую эффективность системы управления персоналом, следует обратить внимание на критерии оценки внешней и внутренней эффективности: конкурентоспособность персонала на рынке труда, уровень привлекательности организации для потенциальных работников, соблюдение трудового законодательства, удовлетворенность клиентов организации качеством продукции и обслуживания. Внутреннюю эффективность системы управления персоналом можно оценить исходя из соответствия целей и стратегии управления персоналом целям и стратегии организации, повышения ее доходности.

Несмотря на взаимное влияние внешней и внутренней эффективности управления персоналом на эффективность организации, следует отметить, что достичь успехов во внешней среде без достаточно высокого уровня внутренней эффективности невозможно.

Сведения о критериях оценки эффективности системы управления персоналом в зависимости от уровня рассмотрения приведены в табл. 4.8.

• См.: Контроллинг и аудит персонала / под ред. В. С. Половинке Омск: Издательство Омского государственного университета, 2007. С. 54—55.

Таблица 4.!

Критерии оценки эффективности системы управления персоналом

Экономическая эффективность		Социальная эффективность	
критерий	показатель оценки	критерий	показатель оценки
В целом система управления персоналом			
Конкурентоспособность персонала на рынке труда	Численность работников за период, работающих на условиях лизинга. Уровень трудового потенциала (количественные характеристики)	Социальный потенциал персонала	Портфолио персонала (качественные характеристики персонала)
Уровень привлекательности организации для потенциальных работников	Количество заявлений от кандидатов на вакантные должности. Среднее время заполнения вакансий	Выполнение социальных планов и программ	Степень выполнения плана социального развития коллектива. Количество реализованных социальных программ
Соблюдение трудового законодательства	Количество нарушений трудового законодательства и суммы штрафов	Улучшение здоровья работников	Величина затрат на оплату листков нетрудоспособности. Количество несчастных случаев за период и др.
Достижение заданного уровня прибыльности фирмы	Объем продаж на одного работника. Величина затрат на персонал (и одного работника). Прибыль на одного работника	Общая удовлетворенность персонала трудом в организации	Коэффициент приверженности организации. Состояние социально-психологического климата. Коэффициент текучести
Эффективность труда	Уровень продуктивности труда (отношение добавленной стоимости к затратам на персонал).	Занятость персонала	Наличие дифференцированного подхода к включению работников в систему занятости.

Продолжение табл. 4.8

Экономическая эффективность		Социальная эффективность	
критерий	показатель оценки	критерий	показатель оценки
	Рост производительности труда. Уровень рентабельности персонала. Срок окупаемости капитальных затрат на мероприятия по управлению персоналом		Количество специализированных рабочих мест. Изменение количества и структуры рабочих мест с учетом возможностей работников с пониженной трудоспособностью
Уровень удовлетворенности клиентов организации качеством продукции и обслуживания	Изменение (рост) объемов продаж за период. Уровень качества продукции (услуг). Доля рынка товаров и услуг, занимаемая организацией. Среднее время обслуживания клиентов в динамике	Уровень дисциплины труда	Количество прогулов и нарушений дисциплины. Уровень самодисциплины. Уровень абсентизма
Достижение поставленных целей управления персоналом	Количество нереализованных целей организации за счет низкого уровня управления персоналом. Соответствие целей и стратегии УП целям и стратегии развития организации	Отношение руководителей к вопросам управления персоналом	Сгиль управления организацией. Уровень организационной культуры

Окончание табл. 4.8

Экономическая эффективность		Социальная эффективность	
критерий	показатель оценки	критерий	показатель оценки
Функции управления персоналом			
Достижение функциональных целей	Эффективность результатов при достижении поставленных целей. Эффективность процессов (методов, технологий, процедур) управления персоналом	Удовлетворенность персонала различными аспектами трудовой деятельности в рамках отдельной функции УП	Различные показатели по функциям управления персоналом, в том числе: Степень реализация профессиональных знаний и умений. Уровень творческой инициативы (количество рационализаторских предложений и изобретений). Уровень трудовой мотивации. Уровень групповой сплоченности Уровень конфликтности
Уровень расходов в рамках отдельной функции	Величина расходов на реализацию конкретной функции управления персоналом. Эффективность затрат на достижение определенных результатов в рамках конкретной функции управления персоналом		
Индивидуальная работа сотрудника в организации			
Достижение индивидуальной производительности труда	Выработка на одного работника. Величина потерь рабочего времени работником	Уровень развития трудового потенциала работника	Наличие способностей адаптироваться к изменениям среды. Уровень инновационной активности работника. Уровень профессиональных знаний, навыков, умений. Уровень трудовой и исполнительской дисциплины. Степень ответственности за действия и результаты труда и др.
Оптимизация затрат на одного работника и др.	Суммарные затраты на одного работника. Рентабельность человеческого капитала и др.		

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Системный подход — направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как единого целого, т. е. как систем (рис. 5.1). Данный подход ориентирует исследователя на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую картину.

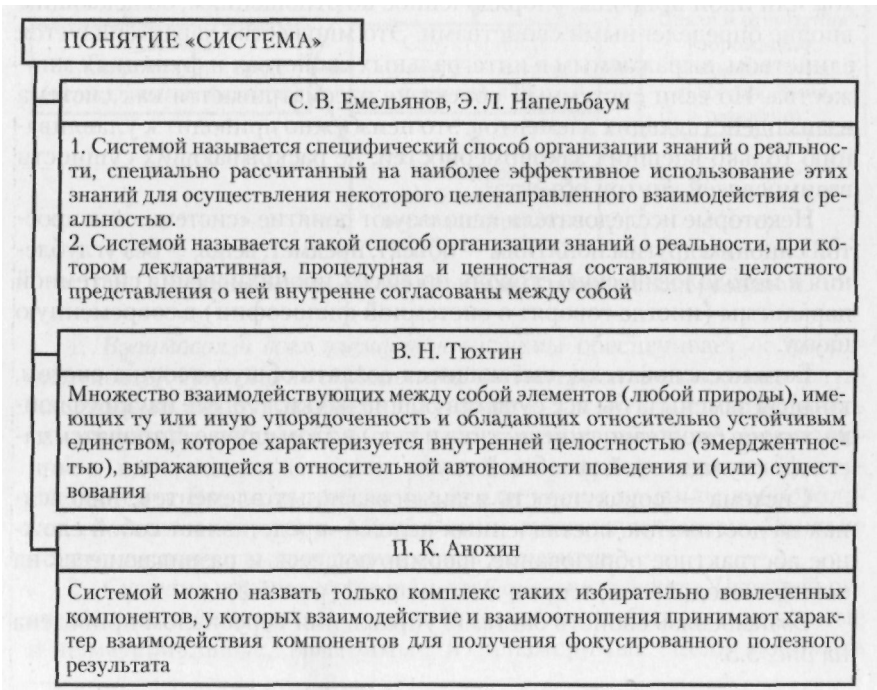


Рис. 5.1. **Подходы к определению понятия «система»**

Обратимся к самому понятию «система»[1].

В научной литературе существует множество определений категории «система». Среди них: определение системы как некоторых классов математических моделей; определение через понятия «элемент», «отношение», «целое»; определение посредством понятий «вход», «выход», «управление» и т. д.[2]

Первые представления о системе возникли еще в античной философии как представления об упорядоченности и цельности бытия (Платон, Аристотель), сумме знаний (Эпикур) и их аксиоматизируемости (Евклид).

Вплоть до середины XIX в. понятие системы передавало смысл единого, а в обыденном миропонимании ему соответствовали такие понятия, как часть и целое.

Система — это множество связанных между собой компонентов той или иной природы, упорядоченное по отношениям, обладающим вполне определенными свойствами. Это множество характеризуется единством, выражаемым в интегральных свойствах и функциях множества. Но если системный объект не рассматривается как система взаимодействующих элементов, это неизбежно приводит к улавливанию только внешних закономерностей, не раскрывающих сущности взаимосвязей внутри объекта[3].

Некоторые исследователи используют понятие «система» как простой синоним другим понятиям — объект, предмет, вещь, — без углубления в методологическую сторону процесса, проникновения системной парадигмы (иногда говорят о системной философии) в современную науку.

Есть исследователи, пытающиеся создать общую теорию систем, которая заменила бы все существующие науки, т. е. все науки (физика, химия, биология, лингвистика и т. д.) в этом случае становятся частным случаем этой всеобщей науки.

Система — совокупность взаимосвязанных элементов, нацеленная на достижение поставленных целей — представляет собой сложное абстрактное образование, формирующееся и развивающееся на основе методологии, теории и концепций (рис. 5.2).

Взаимосвязь свойств системы управления персоналом приведена на рис. 5.3.

[1] **См.:** Существует более 150 определений понятия «система».

[2] См.: *Сен А.* Об этике и экономике. М.: Наука, 1989. С. 49.

[3] См.: *Гвишиани Д. М.* Организация и управление. М: МГТУ им. Н. Э.Баумана, 1998. С. 10.

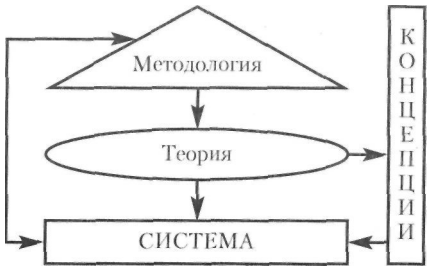


Рис. 5.2. Построение системы как сложного абстрактного образования

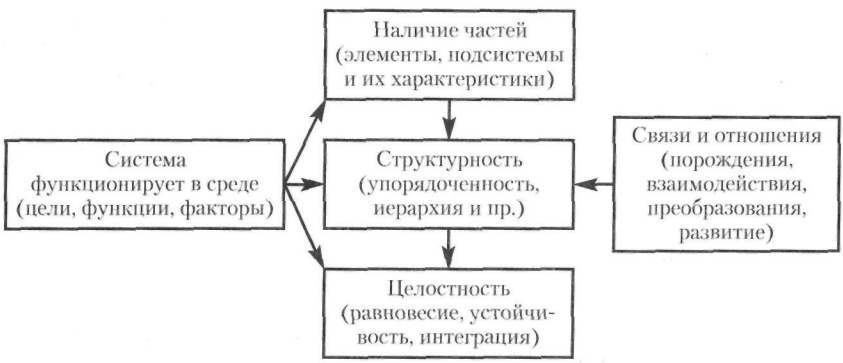


Рис. 5.3. Взаимосвязь свойств системы управления персоналом

1. *Взаимосвязь всех элементов системы* обеспечивает ее эмерджентность[1]. Система не ограничивается материальными компонентами: людьми, оборудованием, зданиями — тем, что составляет часть самых разных систем. Она содержат и нематериальные составляющие — идеи, оценка ценности, установки и нормы — важные факторы системы. Все сотрудники отдела или члены команды добровольцев составляют систему. Между ними существуют связи. Понятие «система» подчеркивает взаимосвязь элементов.

2. *Система определяется тем, что она производит*. У каждой системы есть определенные входы. Выходы могут быть материальные и нематериальные, измеримые и неизмеримые. Если подумать

[1] Эмерджентность — «наличие у системы свойств целостности (эмерджентные свойства), т. е. таких свойств системы, которые не присущи составляющим ее элементам» (см.: Математика и кибернетика в экономике: Словарь-справочник. 2-е изд., перераб. и доп. М: Экономика, 1975. С. 671).

о больнице как о системе, тогда выходы будут включать в себя как измеримые улучшения состояния здоровья, так и неизмеримые улучшения самочувствия людей. Каждый существенный элемент системы участвует в создании определенного выхода.

3. У *системы есть граница и внешнее окружение.* Граница системы окружает элементы, составляющие систему. Она определяет, что входит в систему, а что остается вне нее. Каждый элемент системы связан со всеми остальными элементами, испытывает их влияние и влияет на поведение системы. Граница системы отделяет элементы, составляющие систему и взаимодействующие друг с другом, от элементов внешней среды. Элементы вне границы системы составляют окружающую среду, в которой система функционирует. Элементы окружающей среды влияют на систему, но обратное влияние отсутствует.

4. *Систему определяют ваши интересы.* От того, что вас интересует, зависит, что войдет в систему, а что останется за ее пределами. В больнице система предоставления помощи жертвам несчастных случаев может включать в себя консультации, если вы считаете, что это важно. Ваша система может отличаться от чьей-то другой, если нет необходимости в консультациях. Более того, можно представить больницу в виде двух или более разных систем. Разные способы представления будут отражать различные точки зрения и разное понимание.

5. *Системы и подсистемы.* Внутри системы может быть одна подсистема или более. «Больница», например, может включать в себя «подсистему питания» (материальная подсистема) и «ценности и стандарты, регулирующие медицинскую практику в больнице» (нематериальная подсистема).

Системный подход предполагает рассмотрение системы в виде комплекса взаимодействующих элементов. Событие, вроде бы влияющее на одного сотрудника или отдел, в действительности может сыграть важную роль для других подсистем или для организации в целом. Тем самым системный подход обеспечивает единство и взаимоувязку внутренних компонентов самой системы управления с внешними по отношению к ней факторами (рис. 5.4). Следовательно, принимая решения, менеджеры обязаны оценивать их долгосрочные последствия для других элементов организации подсистем и системы в целом.

Применение системного подхода предполагает рассмотрение бизнеса как целостного объекта — системы; выявление факторов, ее определяющих; изучение взаимосвязей и взаимозависимостей между



Рис. 5.4. Системная увязка целей и структуры

этими факторами; определение условий обеспечения эффективности бизнеса организации[1].

Системный подход предполагает, что менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления. *Целостное (холистическое) организационное поведение* трактует взаимоотношения «индивиды — организация» на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом. Оно предполагает стремление к учету как можно большего числа влияющих на поведение людей факторов. Все вопросы анализируются в рамках целостной, определяющей поведение индивидов ситуации, что предполагает выход за рамки изолированного события или проблемы. Сущность системного подхода к управлению — мысленный охват всех явлений как единого целого, их объективная оценка, обеспечение развития всей системы с учетом внутренних переменных (цель, структура организации, персонал, техника, технология), предвидение положи-

[1] Термин «бизнес» в Большом экономическом словаре трактуется «как экономическая деятельность, дающая прибыль; любой вид деятельности, приносящий доход или личные выгоды». В энциклопедии предпринимателя бизнес определяется как «общеэкономический термин, характеризующий сферу деятельности хозяйствующего субъекта и его экономические интересы (промышленный, строительный, банковский бизнес), величину и объемы деятельности (малый, крупный, средний бизнес), а также некоторые частные характеристики занятий хозяйствующего субъекта, нередко выходящие за рамки экономической терминологии».

тельных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений[1].

Теоретическая мысль на разных уровнях абстракции отражает системность мира и системность человеческого познания и практики: на общенаучном — общая теория систем; на естественно-научном — кибернетика; с развитием вычислительной техники — информатика и искусственный интеллект.

В начале 1960-х гг. системность стала теоретической категорией и аспектом теоретической деятельности. Потребовалось обобщение методов исследований больших и сложных систем; сформировалась наука — *системный анализ* — совокупность методологических средств, используемых для подготовки и обоснования решений по сложным проблемам; опирается на системный подход, а также на ряд математических дисциплин и современных методов управления.

Основная процедура системного подхода и анализа — построение обобщенных моделей, отображающих взаимосвязи реальной ситуации; техническая основа — вычислительная техника и информационные системы. Вся осознанная человеческая деятельность системна: всякое действие преследует определенную цель; во всяком действии легко увидеть его составные части (более мелкие действия). Составные части должны выполняться не в произвольном порядке, а в определенной их последовательности. Эта определенная подчиненная цели взаимосвязанность составных частей — основной признак системности. В результате мы приходим к алгоритму действия[2].

Основные понятия системного подхода

Центральная концепция теории систем, системного подхода — понятие системы. Любая деятельность человека носит целевой харак-

[1] За рубежом для оценки качеств менеджера его без предупреждения отправляют в длительную командировку. Если во время его отсутствия предприятие работает успешно, это позитивная оценка деятельности менеджера. Однако часто во время отсутствия менеджера высшего звена деятельность предприятия ставится менее эффективной. Это свидетельствует, что менеджер оказывал влияние не на всю систему в целом (т. е. не обеспечивал стратегическое развитие предприятия), а ежедневно сам занимался текущими вопросами, не доверяя их менеджерам среднего звена.

[2] Понятие алгоритма возникло в математике и означало задание определенной последовательности операций. В последние годы стала осознаваться алгоритмичность любой деятельности (алгоритмы принятия управленческих решений, алгоритмы обучения, алгоритмы изобретательства). Не всегда алгоритм реальной деятельности осознается. В случае неудовлетворительности результата деятельности возможную причину неудачи следует искать в несовершенстве алгоритма, выявлять «узкие места». Роль системных представлений в практике постоянно увеличивается.

тер. Цели, которые ставит перед собой человек, редко достижимы только за счет его собственных возможностей или внешних средств, имеющихся у него в данный момент.

Возникает проблемная ситуация. Проблемность осознается в несколько стадий: «что-то не так», осознание потребности, выявление проблемы, формулировка цели. Вся последующая деятельность направлена на достижение цели. Этапы такой деятельности: отбор из окружающей среды объектов, свойства которых можно использовать для достижения цели; объединение этих объектов определенным образом.

Система есть средство достижения цели. Между целью и реальной системой нет однозначного соответствия; для достижения заданной цели могут быть избраны разные средства. Реальную систему можно использовать и для других целей.

С развитием науки и техники в начале XX в. произошло наполнение понятия «система» новым содержанием; сформулированы конкретно-научные принципы анализа и синтеза систем, введены понятия биосферы (В. И. Вернадский), ноосферы (Э. Леруа, П. Тейяр де Шарден), самоорганизующихся систем (У. Эшби). В физике, химии, биологии изучались сложные динамические системы. Появление первых ЭВМ, развитие которых опирается на кибернетику (Н. Винер) как науку «об управлении и связи в живом организме и машине», поставило принципиально по-новому проблему анализа и синтеза систем. В нейрофизиологии и психологии возникает теория функциональных систем (И. М. Сеченов, П. К. Анохин), физиология активности (Н. А. Бернштейн).

Постановка цели (формулировка технического задания) — важнейший этап создания систем. Обычно цели уточняются итеративно, с многократными изменениями и дополнениями.

Цель может быть определена как образ желаемого будущего, т. е. *модель состояния,* на реализацию которого направлена деятельность.

Деятельность осуществляется по определенному алгоритму. Алгоритм — *модель процесса* будущей деятельности — изображает не сам по себе объект-оригинал, а то, что в нем нас интересует для достижения цели, т. е. модель — *целевое отображение объекта*.

Система связана со средой и воздействует на среду. Эти связи назовем *выходными*. Система является средством, поэтому должны существовать возможности ее использования, воздействия на нее, т. е. существовать *входы*. Возможных входов и выходов системы *множество*. Для построения *модели системы* необходимо отображать *конечное число* входов и выходов.

Критерий отбора — целевое назначение модели. Здесь заключена возможность ошибок. Тот факт, что мы не учитываем в модели некоторые связи, не лишает их реальности. Иногда казавшееся несущественным, оказывается крайне важным. Выполнение только основной цели оказывается недостаточным. Невыполнение дополнительных целей может сделать ненужным выполнение основной. Модели могут отражать только выделение системы из окружающей среды и ее целостность, состав системы (перечень ее элементов), структуру системы (совокупность необходимых и достаточных для достижения цели отношений между элементами). Это *статические модели*.

Следующий шаг — понять, как система работает. Эти модели должны отражать поведение систем, происходящие изменения, т. е. являться *динамическими*.

Различают два типа динамики: функционирование и развитие. Под *функционированием* понимаются процессы, происходящие в системе, стабильно реализующей фиксированную цель. *Развитием* называют то, что происходит с системой при изменении ее целей. Развитие организации колеблется между полюсами централизации и децентрализации. Для установления контроля и стандартизации процессов компании централизуют основные функции. В дальнейшем компании вынуждены решать задачу повышения ответственности за финальный результат и гибкости управления, что требует децентрализации. В результате развитие организации идет по спирали, где каждый виток занимает годы или даже десятилетия.

Характерная черта развития — существующая структура перестает соответствовать новой цели, для обеспечения новой функции приходится изменять структуру. Однако даже при коренной перестройке системы какие-то элементы старой структуры остаются.

Принято считать: успешным может быть только развитие организации, опирающееся на заранее сформулированную бизнес-стратегию. Практика показывает, что не менее успешными могут быть организации, максимально использующие любые возможности и идущие на разнообразные эксперименты, выходящие за рамки стратегии.

Системное управление ориентировано на стратегическую перспективу и своевременную реакцию на динамично изменяющуюся внешнюю среду. Оно требует высокого уровня системного описания объектов и процессов социально-экономической деятельности и одновременно учета оперативных и стратегических составляющих управленческих решений.

Развитие возможно в двух формах — прогресса и регресса. Прогресс — переход к более совершенным и эффективным формам, це-

лям, структуре и методам осуществления управления персоналом, соответствующим закономерностям развития теорий. Регресс характеризуется застоем системы, снижением достигнутого уровня, способности обеспечивать решение задач, деградацией кадров, возвратом к изжившим себя методам кадровой работы. Следствием регресса может стать *кризис* системы управления персоналом, который проявляется «через крайнее обострение противоречий, повышающих вероятность распада системы в результате резких и значительных изменений ее качеств»[1].

Развитие системы управления персоналом может выражаться как в переходе от одного ее типа к другому, так и посредством постепенных, локальных изменений отдельных элементов системы. В *первом случае* развитие принимает форму реорганизации, поскольку затрагивает существенные, основополагающие принципы и механизмы, появляются качественно новые характеристики. Во *втором случае* речь идет о совершенствовании системы, что свойственно преимущественно функционирующим системам, где процессы протекают в соответствии с закономерностями их развития. Характер их функционирования в значительной мере определяется уровнем управляемости системы и качеством управляющего воздействия. Основная задача при этом — обеспечение гомеостаза и адаптивности системы к изменениям внешней и внутренней среды. В зависимости от эффективности функционирования системы управления персоналом принимается решение о необходимости ее обновления или совершенствования. Функционирующие системы развиваются эволюционно. В случае постепенного совершенствования в них происходят прогрессивные качественные изменения. Если система не обновляется, она регрессирует, поскольку требования динамичности и адаптивности не соблюдаются.

Смена типов систем осуществляется через переходные периоды. Это соответствует характеристикам, свойственным реорганизующимся системам, где происходят изменения в структуре (составе элементов, связях и отношениях, функциях и целях). Процесс реорганизации может быть настолько радикальным, что по своим параметрам сходен с формированием новой системы. Отличия в том, что при формировании системы управления персоналом в меньшей мере присутствует консерватизм, инертность и вытекающее отсюда сопротивление инновациям. Это объясняет тот факт, что в более чем 60% случаев использование современных систем управления персоналом

[1] *Ансофф И.* Стратегическое управление. М: Экономика, 1989. С. 12.

свойственно организациям, образованным после начала радикальных экономических преобразований в России.

Последовательная смена концепций управления обусловливает эволюцию типов управления персоналом: от пассивного к реактивному, а затем к стратегическому системному управлению персоналом. Сама модель системного управления персоналом организаций приведена на рис. 5.5.

При рассмотрении развития системы управления персоналом неизбежно возникает вопрос о его темпах. Оно может осуществляться революционно (одномоментный радикальный переход к новому типу системы) и эволюционно (постепенная подготовка системы к изменению основополагающих качественных характеристик).

В первом случае развитие основывается на теории катастроф и сопряжено с резким обострением социально-трудовых отношений, конфликтами, так как «переходные процессы в значительной степени разрушают сам объект»[1]. Он применим, когда прежняя система или субъект управления не обладают необходимым уровнем гибкости и мобильности. Относительно управления персоналом это означает замену значительного числа персонала вследствие изменений требований организации к их качествам, радикальную смену системы и принципов социально-трудовых отношений, полномочий и прав субъектов и др.

Во втором случае развитие осуществляется скачкообразно, по принципам эволюционно-волновых теорий и возможно, когда острота противоречий системы не достигает катастрофического значения, необходимый уровень гибкости и мобильности позволяет скомпенсировать негативные переходные процессы. В рамках управления персоналом в соответствии с этой тактикой предполагается постепенное развитие качеств персонала в соответствии с требованиями развития организации, совершенствование технологий и методов управления, создание базиса для перехода к новой системе и пр.

Отставание России по уровню экономического развития требует принятия кардинально-революционных мер не только в экономике, но и в области управления персоналом.

Управление персоналом — настолько специфичная область деятельности, что революционные изменения становятся не только нежелательны, но и невозможны. Исключения могут составлять лишь отдельные случаи, например, антикризисного управления. Поэтому

[1] *Пузановский С. С, Горелов Н. А., Титков А. С.* Антикризисное управление: реструктуризация и реинжиниринг персонала. СПб.: Валери СПД, 1999. С. 6.



Рис. 5.5. **Модель системного управления персоналом организаций**

наиболее приемлемой в управлении персоналом является эволюционно-волновая теория развития систем. Ее использование предъявляет очень большие требования к субъекту управления, поскольку предполагает заблаговременную подготовку системы к «скачку», создание необходимых предпосылок для смены ее типа.

Состояние системы — характеристика системы, значение которой в настоящий момент времени определяет текущее значение выходной величины.

Декомпозиция и агрегирование в системных исследованиях (анализ и синтез). Основная операция анализа — разделение целого на части. Так задача распадается на подзадачи, система — на подсистемы, цели — на подцели.

Процесс может повторяться, что приводит к построению *древовидных иерархических структур*.

Основание всякой декомпозиции — модель рассматриваемой системы. Однако модель-основание может с разной степенью детализации отображать исследуемый объект. Поэтому возникает трудность в определении необходимой полноты и безизбыточности предлагаемого набора частей. Компромисс между полнотой и простотой достигается с помощью понятия существенности, т. е. в модель должны включаться компоненты, существенные по отношению к цели анализа.

«Дерево» имеет глубину (число уровней иерархии) и ширину (число элементов на каждом уровне).

Декомпозиция — итеративный процесс и считается законченной, когда доведена до элементарных задач.

Операцией, противоположной декомпозиции, является *агрегирование,* т. е. объединение нескольких элементов в единое целое. У всех агрегатов есть одно общее свойство, получившее название *эмерджентность,* или *синергетический эффект*. Будучи объединенными, взаимодействующие элементы образуют систему, обладающую не только внешней целостностью, обособленностью от окружающей среды, но и внутренней целостностью.

Агрегирование частей в единое целое приводит к появлению новых свойств, не сводящихся к свойствам частей в отдельности. Это свойство и является проявлением внутренней целостности систем или системообразующим фактором. Новые качества систем определяются в сильной степени характером связей между частями и могут варьироваться в весьма широком диапазоне — от полного согласования до полной независимости частей.

Разные условия и цели агрегирования приводят к необходимости использовать различные модели, что определяет как тип системы,

так и технику ее построения. Простейший способ агрегирования состоит в установлении отношения эквивалентности между агрегируемыми объектами, т. е. в образовании классов, существуют и другие типы агрегирования, например, кластеризация, образование структур и пр.

Выбор — действие, придающее всей деятельности целенаправленность. Полная формализация нахождения наилучшего решения возможна лишь для хорошо изученных задач. Для не полностью изученных задач полностью формальных алгоритмов не существует, но опытные специалисты способны сделать хороший выбор. Современные тенденции принятия решений сочетают способности человека решать неформализованные задачи с возможностями формальных методов и компьютерного моделирования.

Принятие решений — действие над множеством альтернатив, в результате которого получается подмножество выбранных альтернатив (в пределе — одна).

Это возможно, если имеется способ сравнения альтернатив между собой — *критерий предпочтения*. Считается, что сформулировано множество альтернатив и определены цели, ради которых делается выбор.

Система управления (в том числе и система управления персоналом любого уровня) должна состоять из следующих компонентов:

- механизма управления;
- структуры управления;
- процесса управления;
- механизма развития системы управления.

Системные решения в большей степени характерны для компаний с большой численностью сотрудников, тогда как не очень многочисленные организации могут позволить себе не решать эту проблему «здесь и сейчас». Такие вопросы приобретают актуальность именно в крупных структурах. Причины неудач многих компаний часто кроются не в технологиях или отсутствии рынков сбыта, а в неверно проводимой политике управления персоналом. Одна из основных ошибок, которую допускают руководители, пытаясь решать задачи в сфере управления персоналом, — разрозненная работа по отдельным направлениям без попытки увязать разные направления в единую систему (табл. 5.1). Говорить о том, что ситуация в этой области кардинально меняется, пока еще рано. Скорее речь идет об отдельных положительных примерах крупных компаний, использующих системный подход к управлению персоналом. Например, отдельные программы есть у компании «Форум Пропертиз» (Forum Properties).

Таблица 5.1

Основные элементы организации, формирующие систему управления персоналом

Элементы системы управления	Классический подход к управлению (традиционная организация)	Акцент в управлении на персонал (организация будущего)
Цели	Ориентация на продукт. Конечный результат — произведенная продукция	Бескомпромиссная ориентация на клиента: не хозяин — барин, а клиент — король. Конечный результат — получение прибыли
Персонал	Стоимостной фактор производства, рабочая сила, человеческий фактор, подчинение	Основа и источник успеха. Кадровый потенциал. Сотрудники
Приоритет	Результат. Человек — исполнитель производственных задач	Человек. Результат зависит от человека. Человек — «мотор богатства», его основной источник — образование, квалификация, развитие персонала
Ресурсы организации	Физический капитал. Денежный капитал	Физический капитал. Человеческие ресурсы (человеческий капитал). Денежный капитал
Расходы на персонал	Прямые затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала на фирму	Денежный стимул	Активный поиск. Реклама. Социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по критерию «затраты — выгода»
Формы обучения	На рабочем месте	Все формы, включая общее образование
Социальная инфраструктура	Отсутствует	Формируются отдельные компоненты по критерию «затраты — выгода»
Стиль управления	Авторитарный (фирменный)	Солидарный стиль управления
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная. Коллективная

Окончание табл. 5.1

Элементы системы управления	Классический подход к управлению (традиционная организация)	Акцент в управлении на персонал (организация будущего)
Регламентация исполнителя	Жесткая	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание экономических и морально-психологических стимулов, использование различных мотивов деятельности
Горизонт(сроки) планирования	Краткосрочный	Период жизненных циклов человеческих ресурсов
Функции кадровых служб и служб УП	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организационные
Измерение достижений	Прибыль	Прибыль и показатели социальных результатов
Эффективность труда	Разделение и специализация труда	Осознание предела специализации с позиции удовлетворенности работника
Предприятие	Хозяйственная единица	Социально-экономическая система
Организация предприятия	Закрытая система	Открытая система, взаимодействующая с окружающей средой
Реакция	Только на рынок и конкурентную среду	На многие заинтересованные группы и социальные слои

Есть локальные программы у корпорации Mirax Group — она сотрудничает с вузами, и ее акционеры лично уделяют этому время.

Менеджмент как научно-практическая деятельность подчиняется определенному количеству системных законов. Взять, к примеру, действующий во всех странах мира и в любых организациях, но постоянно забываемый в России закон Вира: «Нельзя улучшить работу организации, улучшая работу одного ее элемента». Как правило, каждая функция обеспечивает решение отдельной кадровой задачи, а вместе они решают весь комплекс задач с учетом долговременных требований развития организации. Например, оценка результатов труда позволяет грамотно выстроить эффективную систему оплаты труда; оценка квалификации дает возможность перейти к целена-

правленному обучению и развитию сотрудников путем разработки индивидуальных планов развития, а также выявить персонал, не соответствующий требованиям рабочих мест. Если убрать один из этих элементов, нарушится вся система управления персоналом. Например, если в организации не будет проводиться аттестация рабочих мест, результатами которой является определение квалификационных требований к должности, характеристик рабочего места, должностных обязанностей, будет нарушена система подбора персонала, система оценки соответствия квалификации работника требованиям рабочего места, невозможно оценить результаты труда работников. Это приведет к дезорганизации системы обучения и развития персонала, невозможности сопоставить размеры вознаграждения за труд с его результатами. Взаимосвязь оценки персонала с мерами по его сокращению показана на рис. 5.6.

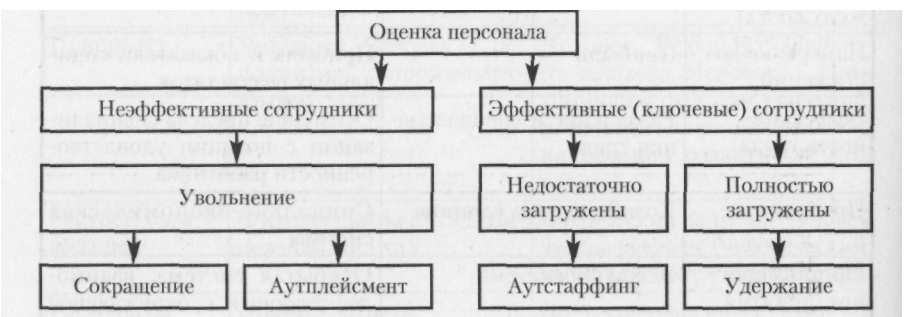


Рис. 5.6. Взаимосвязь оценки персонала с мероприятиями по сокращению численности

Таким образом, управление персоналом — система взаимосвязанных элементов, функционирующая эффективно только в случае сохранения ее целостности. Основные функции управления персоналом и порядок их осуществления отражают общую концепцию кадрового менеджмента. При описании процессуальных функций управления персоналом необходимо использовать агрегированный подход, позволяющий декомпозицией детализировать отдельные функции, выстраивая дерево функционального управления персоналом.

Успешная реализация основных и процессуальных функций управления персоналом требует использования на системной основе современных персонал-технологий. Они приобретают статус технологических функций: маркетинг, контроллинг персонала, кадровый консалтинг, информационные персонал-технологии и др. (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Функции системного управления персоналом организации

С позицией целостности системы управления персоналом и специфики решаемых в условиях новой экономики задач методологическая база системного управления персоналом должна содержать функциональные категории и понятия, а также объединяющие их принципы и методы, систему целей и функций (рис. 5.8).

Управление персоналом как институт в целом, а также субъекты и объекты управления им также можно классифицировать как систему, которая включает совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него. В общем виде система управления персоналом организации состоит из следующих элементов (рис. 5.9).

Система управления персоналом организации включает следующие элементы: определение целей и принципов управления персоналом; определение объекта и субъекта управления; реализацию общих функций управления и основных конкретных функций по управлению персоналом; определение методов и техники управления, а также подходов к определению эффективности управления персоналом. Для эффективного управления необходимы обеспечивающие подсистемы управления персоналом с определенными функциями.

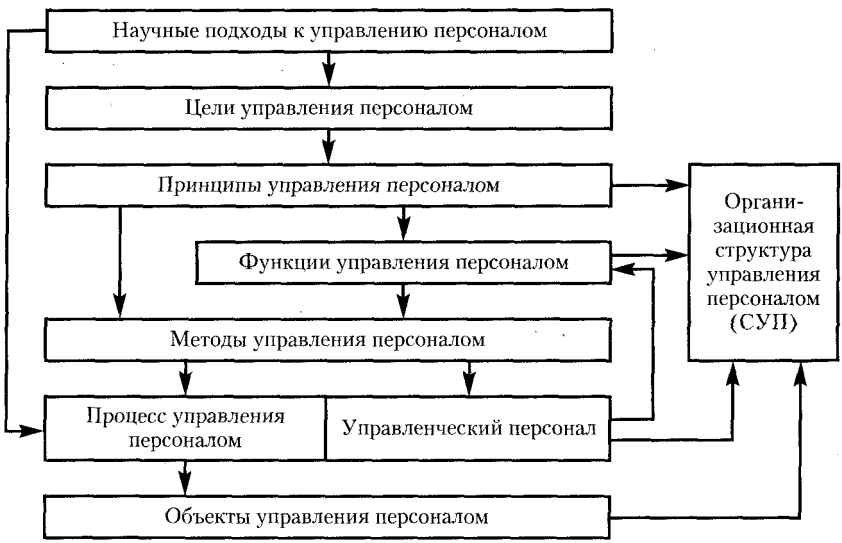


Рис. 5.8. Взаимосвязь основных элементов методологии системного управления персоналом организации



Рис. 5.9. **Система управления персоналом организации**

Наиболее крупные обеспечивающие подсистемы:

• формирование персонала (определение потребности, наем, высвобождение);

• использование персонала (модификация, организационное поведение, управление конфликтами, мотивационный менеджмент);

• развитие персонала (оценка, обучение, управление карьерой).

Все функции по управлению персоналом организации можно объединить в семь блоков или подсистем (рис. 5.10'):

• работа с кадрами;

• организационное проектирование;

• системы вознаграждения, поощрения и компенсации;

• управление деятельностью;

• охрана здоровья и производственные отношения;

• развитие персонала и организационное развитие;

• внутренние коммуникации и связи с общественностью.

[1] См.: *Оганесян И. А.* Управление персоналом в организации. Минск, 2004. С. 15.



Рис. 5.10. **Функции системы управления персоналом**

Алгоритм деятельности по управлению персоналом организации представлен на рис. 5.11. Помимо выделенных ключевых блоков системы управления персоналом, он включает, как правило, и функциональные подсистемы. Их правильнее было бы назвать сквозными процессами. К числу таких подсистем, пронизывающих большинство управленческих блоков, относятся:

• *подсистема условий труда* (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, техники безопасности, охраны окружающей среды);

• *подсистема трудовых отношений* (анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, управление производственными конфликтами, социально-психологическая диагностика);

• *подсистема оформления и учета персонала* (оформление и учет приема, увольнений, перемещений, информационное обеспечение системы кадрового управления);



Рис. 5.11. Алгоритм управления персоналом предприятия

• *подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала* (разработка стратегии управления, анализ кадрового потенциала, прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка);

• *подсистема развития персонала* (обучение, переподготовка и повышение квалификации, планирование карьеры, профессиональная и социально-психологическая адаптация новых сотрудников);

• *подсистема анализа и развития средств стимулирования труда* (нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, использование средств морального поощрения, форм участия в распределении прибыли, управление трудовой мотивацией);

• *подсистема юридических услуг* (решение правовых вопросов трудовых отношений, заключение и сопровождение коллективных договоров, разрешение трудовых споров и конфликтов);

• *подсистема развития социальной инфраструктуры* (организация питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, охрана здоровья, организация отдыха);

• *подсистема разработки оргструктур управления* (анализ и проектирование сложившейся организационной структуры, разработка штатного расписания).

В указанных выше подсистемах объединены однородные функции, возложенные на различные структуры службы управления персоналом. В зависимости от размеров организации их состав меняется. В небольших организациях подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, тогда как в крупных организациях функции каждой подсистемы выполняет, как правило, отдельное подразделение.

Существуют различные точки зрения относительно набора подсистем и функций управления персоналом в рамках этих подсистем. Наиболее представительные и распространенные функции:

• поиск и отбор персонала;
• исследование и регулирование численности персонала;
• адаптация вновь нанятых сотрудников;
• оценка квалификации и профессионально важных качеств;
• организация обучения и развития;
• формирование кадрового резерва;
• оценка результатов труда;
• формирование системы оплаты труда;

- организация системы льгот и компенсаций;
- поддержание социально-психологического климата;
- формирование корпоративной культуры;
- оформление трудовых отношений и кадровое делопроизводство.

Такой набор считается классическим и в мировой практике управления персоналом существует более сорока лет. Выполняя эти функции, специалисты по управлению персоналом помогают создавать оптимальные условия для функционирования персонала внутри организации и фиксируют полученные результаты.

Более современные модели управления персоналом существенно расширяют уровень ответственности и значимости служб по управлению персоналом, закрепляя за ними множество задач по стратегическому управлению. Помимо перечисленных выше классических функций, специалисты по управлению персоналом осуществляют:

- отслеживание и изучение рынка труда;
- контроль за развитием рынка кадровых технологий;
- сбор и анализ информации по компаниям-конкурентам;
- анализ бизнес-процессов компании и определение критических точек для контроля;
- доведение стратегических показателей до сотрудников;
- контроль за численностью персонала.

Существует достаточно много теоретических разработок по управлению персоналом в виде концепций и теорий, приводятся варианты различных технологий управления им, но при этом остается практически нерешенной проблема перехода от одной конструкции системы управления персоналом организации к другой (табл. 5.2).

Системный подход к работе с персоналом в рамках новой парадигмы управления им включает объем и структуру компетенции персонала, управление жизненным циклом компетенции, меру совокупных затрат на персонал, уровень и динамику эффективности труда (рис. 5.12).

Вся деятельность по управлению персоналом организации — это сложная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, где в качестве системообразующего фактора выступает совокупность знаний, компетенции и опыта персонала. Сам персонал как часть социально-экономической системы организации формируется, видоизменяется и развивается в зависимости и в соответствии с целями субъекта управления, т. е. организации.

Позиционирование организации как обучающейся социально-экономической системы предполагает акцент на развитие персонала как ключевой вид управленческой деятельности, где объектом является

Таблица 5.2

Система управления человеком в организации

Парадигма	Система 1	Система 2		Система 3
	экономическая	организационнная		гуманистическая
		административная	социальная	
Роль человека	Фактор производства	Ресурс организации	Ресурс организации	Главный субъект организации
Место человека	Элемент процесса труда	Элемент формальной структуры	Элемент социальной организации	Член организации — семьи
Функции менеджмента	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческим существом
Содержание управления	Организация труда и зарплаты	Частичное управление «жизненным циклом» человека	Комплексное управление человеческими ресурсами	Самоуправление
Подразделение	ОТиЗ	Кадровая служба	Служба управления человеческими ресурсами	Вся организация
Главный рычаг	Зарплата	Полномочия и ответственность	Мотивация	Организационная культура
Стимулирование	Оплата рабочего времени	Принцип «заслуг»		Качество трудовой жизни
Теоретическая основа	Экономическая теория тейлоризма	Бюрократическая теория организаций	Постбюрократическая теория организаций	Социальная психология и философия японского менеджмента
Обучение	Первичная подготовка	Подготовка и повышение квалификации	Развитие управляющих	Обучение на рабочем месте
Современные примеры применения	Массовое производство, рутинная технология	Средние и крупные фирмы обычных отраслей	Средние и крупные фирмы высокотехнологичных отраслей	Малое предпринимательство, фундаментальная наука



Рис. 5.12. **Системный подход к работе с персоналом организации в условиях новой экономики**

не отдельный работник или группа, а каждая организация в целом, способная к постоянному изменению и обучению. Это обусловливает формирование определенных взаимосвязей внутри организации по поводу использования знаний, обучения, базовой компетенции и разработку механизма управления знаниями.

Все сказанное выше обусловливает необходимость рассмотрения управления персоналом в качестве интегрированной подсистемы организации, компонентами которой являются комплекс функций, методов, технологий и инструментария управления, персонал организации и кадровая служба, связанные между собой и внешней средой таким образом, чтобы достичь поставленных целей.

Управление персоналом — это системное[1], планомерно организованное воздействие на эффективное использование и развитие потенциала работника в целях обеспечения устойчивого функционирования и развития организации с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социально-психологических мер.

[1] Системное воздействие — комплексное управление на основе нового организационного знания, учитывающего внешние и внутренние факторы, ориентированного на стратегическую перспективу и синергетику сфер управления персоналом, позволяющего увеличить конкурентоспособность персонала как ключевого ресурса организации.

Имея представления о том, каким должно быть управление персоналом «в идеале», менеджеры по персоналу не имеют достаточной теоретической базы реорганизации старых систем. В практическом плане это приводит к тому, что в России организации реформируют свои системы «методом проб и ошибок», чаще всего копируя зарубежный опыт, получая при этом негативный результат. В результате дискредитируется сама идея «современного управления персоналом», что существенно тормозит развитие социально-трудовых отношений на новой рыночной основе.

Развитие системы управления персоналом — целенаправленные изменения системы управления персоналом и переход ее в новое качество, отвечающее требованиям рынка (рис. 5.13).

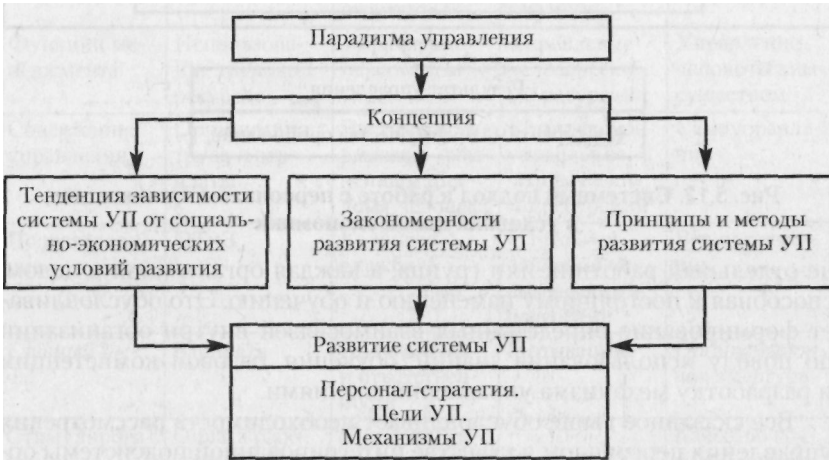


Рис. 5.13. Развитие системы управления персоналом

Компанией «ИМА-консалтинг» выявлен набор основных характеристик системы управления персоналом, обеспечивающих эффективную работу персонала:

- кадровое планирование;
- программы для персонала, позволяющие сотрудникам увидеть и оценить перспективы своего развития в компании;
- система регулярного премирования сотрудников;
- система поощрений за индивидуальные достижения;
- неформальный подход к аттестации сотрудников;
- практика подбора персонала руководителями подразделений;
- активное использование нематериального стимулирования;

• развитая корпоративная культура;

• стабильная репутация компании как надежного работодателя.

Отсутствие планирования развития человеческих ресурсов и игнорирование вышеперечисленных требований HR-политики на практике оборачивается для компании регулярными кадровыми потерями. Наибольшую угрозу представляют:

• отсутствие кадрового планирования;

• отсутствие четких требований к функциональным обязанностям работника и критериев оценки его деятельности;

• несоответствие уровня оплаты среднерыночным показателям;

• слабое использование нематериального стимулирования;

• недостаточное использование дифференцированного подхода к оценке сотрудников на практике;

• отсутствие системы регулярных аттестаций или формальный подход к ним;

• недостаток HR-специалистов, в том числе квалифицированных психологов.

Системы управления персоналом важно классифицировать не только по отраслевому признаку, формам собственности, размеру предприятий (не отрицая значения этих характеристик), сколько по степени их развития. Различают следующие типы систем: «отдел кадров», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «социальный менеджмент» (управление организационным развитием). Характеристики этих типов представлены в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Основные характеристики типов системы управления персоналом (СУП)

«Отдел кадров»	«Управление персоналом»	«Управление человеческими ресурсами»
Концепция управления		
Человек рассматривается через формальную роль — должность, а управление возможно через осуществление административных механизмов (принципы, методы, полномочия, функции)	Человек рассматривается не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс — элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника	Человек — главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации

Продолжение табл. 5.3

«Отдел кадров»	«Управление персоналом»	«Управление человеческими ресурсами»
Наличие стратегии и политики управления персоналом		
Отсутствует четкая стратегия и политика управления персоналом. Мероприятия реализуются разрозненно и несогласованно	Разработана и реализуется единая кадровая политика, согласованная с целями организации	Разработана и реализуется единая кадровая политика, согласованная с целями организации, причем при разработке стратегии и политики управления учитываются интересы и потребности всех объектов и субъектов управления
Организация управления персоналом		
Управление персоналом осуществляется разрозненными субъектами. Структуры, занимающиеся проблемами управления персоналом, не связаны между собой. Отсутствуют регламенты деятельности субъектов	Субъекты управления персоналом взаимосвязаны, наличие центральной службы управления персоналом, единая подчиненность. Достаточная степень формализации процессов управления персоналом	Наличие системы управления персоналом осознается и в должной степени оценивается всеми субъектами и объектами управления. Структура службы управления персоналом охватывает обширную часть процессов управления персоналом. Объект управления играет центральную роль, что предполагает исключительную динамичность и подвижность системы управления персоналом
Применяемые технологии управления персоналом		
Основные функции — учетные. Другие функции выполняются с использованием старых методов	Включают преимущественно все основные функции системы управления персоналом. Основное внимание уделяется повышению качества управления персоналом	Весь персонал участвует в управлении на правах субъекта, принимающего решения. Система управления персоналом упорядочена, ее функции включены в сложные процессы. Объект и субъект управления четко осознают свое место и роль в каждом процессе управления

Окончание табл. 5.3

«Отдел кадров»	«Управление персоналом»	«Управление человеческими ресурсами»
Роль управления персоналом в управлении организацией		
Вспомогательная роль управления персоналом, обеспечивающая учет, прием и увольнение	Преобладает понимание системы управления персоналом как активной подсистемы, определяющей развитие организации	Осознается и принимается лидирующая роль системы управления персоналом в организации, она пронизывает все подсистемы предприятия

Социальный менеджмент — одно из самых слабых звеньев в складывающейся системе управления российскими организациями — призван создать условия для надежного взаимодействия человека и системы и опирается на традиционные методы (авторитарный стиль управления, экономия на оплате труда, субъективизм при подборе и расстановке кадров, отсутствие продуманной и экономически обоснованной системы нормирования труда и т. п.). При этом практически отсутствует система социального партнерства (социального диалога с профсоюзами, реально действующего коллективного договора, социального аудита, корпоративной этики, социальной ответственности бизнеса)[1]. Данная классификация позволяет выявить закономерности развития практики управления персоналом в России, выработать механизмы реорганизации систем управления персоналом, определить причины и факторы, способствующие и препятствующие становлению современных систем управления персоналом.

В условиях кризиса управление персоналом становится ключевым дифференциатором, закладывающим основу развития компании в течение следующих 5—10 лет. Но многие компании по-прежнему используют функцию человеческих ресурсов в качестве «отдела кадров», а не как управление персоналом: исполнители не влияют на процесс принятия решений; в основе работы лежит кадровое делопроизводство, а сама служба выступает как «охранник» политик и действующих процедур.

Успешные компании требуют от человеческих ресурсов быть участником формирования бизнес-стратегии; обеспечить через HR воз-

[1] Поскольку последний в практике управления на предприятиях практически не встречается, то возможность изучения и анализа его не представляется возможным, поэтому анализ ограничен изучением первых трех типов системы управления персоналом.

можность получения конкурентного преимущества; выступать бизнес-партнером, а не администратором[1].

Системы управления человеческими ресурсами способствуют созданию и функционированию социально-эффективной организации, позволяют управлять эффективностью и качеством, а главное — достигать стратегических целей компании.

Реорганизация систем управления персоналом — многоэтапный инновационный процесс — осуществляется с помощью специфических механизмов, в основе которых лежит жизненный цикл организации.

В основе концепции жизненных циклов лежит представление, что организация, аналогично живому организму, в своем развитии проходит несколько стадий, каждая из которых обладает своими отличительными характеристиками. Переход к каждой последующей стадии связан с серьезной организационной перестройкой. Мы не ставим перед собой задачу рассмотреть все «революции» такого типа. Рассмотрим лишь те, которые существенно влияют на становление организации и управление персоналом (рис. 5.14).

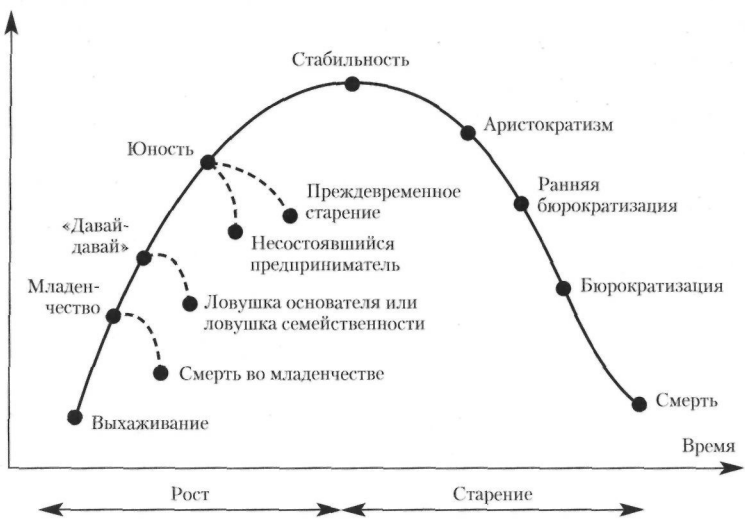


Рис. 5.14. Модель жизненного цикла организации по Адизесу

[1] В Microsoft в повестке каждого заседания совета директоров вопросы, связанные с персоналом, составляли в I полугодии 2009 г. от 30 до 50% всего времени.

Существует довольно много моделей жизненных циклов организаций, делающих акценты на различных факторах при объяснении изменяющихся характеристик организации в течение всего времени ее существования. Широко известны модели жизненного цикла организации Доусона, Торберта, модель Липпита— Шмидта, Грейнера, Адизеса, Шайна, Катца—Кана. В моделях жизненного цикла Липпита—Шмидта, Грейнера и Адизеса рассматриваются жизненные циклы организаций с позиций их организационной структуры и проблем персонала, с которыми сталкивается организация на каждом конкретном этапе своего развития.

На каждом отрезке жизненного пути организации заметно меняются проблемы, связанные с персоналом, а ее кадровая стратегия определяется стадией развития организации.

На *стадии формирования* наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирования критериев оценки кандидатов. Важными для организации работы с персоналом в будущем становятся вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы, системы хранения и работы с персональной информацией и др. Предприятие, находясь на определенной стадии развития, нуждается в системе управления персоналом определенного типа (и уровня развития). Поэтому любой из выделенных типов системы является оптимальным лишь применительно к определенным условиям.

Подчеркнем важный аспект применения понятия «жизненный цикл». Биологические организмы начинают умирать с первой минуты своего рождения. Смерть — неизбежное будущее биологической жизни. Однако то же самое нельзя сказать об организации, поскольку организационная жизнь сама по себе не подразумевает неизбежную смерть организации. Биологический организм проходит через относительно ясные и предсказуемые стадии в развитии от простого к сложному. Однако это не является правилом.для организации. Не существует неизбежной линейной последовательности стадий организационной жизни, хотя могут быть явные сходства среди моделей развития определенных кластеров организаций.

На *стадии интенсивного роста* управление персоналом в основном направлено на формирование кадрового состава — привлечение и наем персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию новичков.

На *стадии стабилизации* наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда и вознаграждения персонала.

Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации и т. д.

Модель Липпита—Шмидта[1] конкретизирует шесть важнейших управленческих задач, которые изменяются, как только организация переходит от одной стадии к другой (табл. 5.4).

На *стадии рождения* главное — создание системы и достижение порога выживаемости. Идея производства нового продукта (услуги)

Таблица 5.4

Стадии развития организации и основные проблемы менеджмента[2]

Стадии роста	Проблема	Главный вопрос	Последствия сохранения проблемной ситуации
Рождение	Создать новую организацию	Чем рисковать?	Фрустрация и бездеятельность
	Выжить	Фрустрация и бездеятельность	Смерть организации. Возможно продолжение поддержки организации остающимся верным ей источником
Юность	Достичь стабильности	Как лучше организовать дело?	Реактивная организация с доминированием кризисного состояния. Скорее оппортунистические, чем личностно направленные установки и политика
	Создать репутацию	Как пересматривать и оценивать деятельность?	Трудность с привлечением квалифицированного персонала и клиентов. Построение неуместного и большей частью агрессивного имиджа организации
Зрелость	Достичь уникальности и адаптивности	Изменяться ли и каким образом?	Излишне «защитные» и «состязательные» установки, распыление энергии и усилий. Потеря творческого персонала
	Внести вклад в развитие общества	Делиться ли деньгами и каким образом?	Возможно отсутствие уважения общественности и потеря признания. Банкротство или потеря прибыли

[1] См.: *Lippit G. L., Skmidt W. A.* Crisis in a Developing Organization / Harvard Business Review. 1967. Vol. 45. P. 102-112.

[2] Ibid. P. 103.

сама по себе недостаточна для возникновения организации. Должны быть получены ответы на вопросы, которые, прежде всего, касаются рынка, конкуренции, стоимости, человеческих ресурсов. Все эти вопросы остаются гипотетическими до тех пор, пока не дан ответ на решающий вопрос: кто готов рисковать деньгами, временем, энергией и репутацией для того, чтобы дать идее шанс подтвердить свою жизнеспособность? Когда это обязательство принято с достаточной прочностью для стимулирования идеи, компания зарождается, и новый продукт или услуга предлагаются на рынке.

Второй важнейший кризис связан со способностью компании выстоять в качестве жизнеспособной системы: перед менеджментом возникает вопрос: чем и насколько мы готовы пожертвовать?

Любое приобретение в борьбе за развитие организации очень часто требует, обычно в некоторой комбинации, соответствующих индивидуальных потерь — сбережений, досуга, энергии, здоровья, времени, проводимого с семьей и друзьями, комфорта и т. д.

На *стадии юности* основная забота — стабильность и завоевание репутации. Кризис порождается вопросом: готовы ли мы быть организованными и принять и усилить дисциплину? По мере роста организации ее основатели вынуждены отказываться от персонального руководства; усложнение иерархии вызывает разногласия и приводит к усложнению политики; ведение отчетности становится еще более обременительным, и основатели в определенной степени теряют свободу. Становится трудно сделать выбор между будущим развитием с сопутствующей стабильностью и эластичностью и сохранением близких отношений и контролем.

На стадии юности организация гораздо менее драматично приспосабливается к внешнему окружению и регулирует свою внутреннюю деятельность. Начинает функционировать, по определению Липпита и Шмидта, социотехническая система. Как только внешнее давление (т. е. неопределенность рынка, требования кредиторов) на такую систему ослабевает, внутренние дефекты становятся очевиднее.

Зрелость — предпринимательский этап развития организации. Основная задача здесь — сформировать модель бизнеса как генератора денежного потока. Преданность делу, креативность и гибкость обеспечивают успех на этой стадии. Предприниматель, собственник и менеджер на данном этапе — часто одно и то же лицо. Собственников может быть и несколько, но обычно они составляют очень сплоченную группу, действуя как один человек, распределяя между собой работу. Общий характер_движения на этой стадии представлен на рис. 5.15. Сначала усилия интенсифицируются, но результат рас-

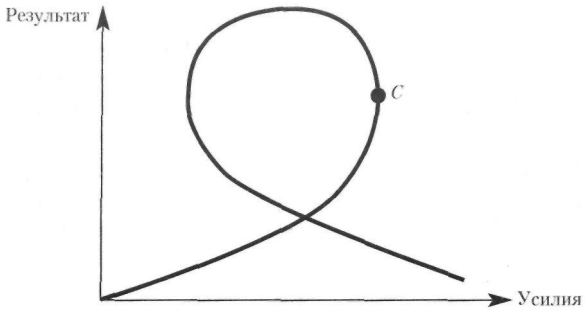


Рис. 5.15. **Возможная зависимость бизнес-результата от прилагаемых усилий**

тет медленно, затем он начинает расти быстрее, а с точки *C* рост происходит без увеличения усилий. Это означает, что работоспособная модель бизнеса построена и начала действовать (этап «давай-давай»).

Именно здесь наступает один из первых переломных моментов в жизни организации. Если предпринимательская энергия к этому моменту уже истощена, возникает желание слегка расслабиться и снизить усилия. К удивлению, может оказаться, что результат растет сам по себе, а это может создать у предпринимателя уверенность, будто ему удалось построить двигатель, генерирующий устойчивый денежный поток. Расплата за эту уверенность приходит очень быстро. Когда результат начинает падать, в большинстве случаев «вытащить» бизнес уже не удается, даже приложив сверхусилия. В чем проблема?

Скорее всего, не создан механизм перестройки бизнес-модели в точке *C,* так как первичная модель бизнеса, как правило, неустойчива и успешно работает лишь определенное время. Убежденность в том, что она построена и дает результат, — сигнал, что необходимо приступать к созданию новой бизнес-модели, способной устойчиво работать при большем масштабе бизнеса. Таких перестроек на этапе быстрого роста бизнеса («давай-давай») может быть несколько. Они и формируют предпринимательский стиль ведения бизнеса с присущей ему гибкостью, динамичностью и неформальными процедурами принятия решений. Эти факторы обеспечивают успех организации на данной стадии.

В жизненном цикле организации можно выделить два основных вида кризисов: кризис роста и кризис спада, имеющие отличные причины и методы управления, но единый результат — потерю доли рынка, падение продаж, доходов, финансовой устойчивости как следствие.

Основные причины развития кризиса компании: общий спад рынка, неправильно выбранная стратегия развития, неэффективная работа менеджмента. Скорость и методы преодоления кризиса во многом зависят от того, каковы причины его возникновения и как быстро он будет выявлен.

Наиболее часто встречающаяся на практике причина — общий кризис менеджмента предприятия, столкновение интересов менеджмента и собственников предприятия, недостаточная квалификация менеджмента. До 80% компаний не в состоянии преодолеть подобные кризисы развития и уходят с рынка. Это обычно кризис шестого—восьмого годов жизни.

Наличие кризисной ситуации применительно к персоналу означает расширение круга вопросов по исследованию персонала. Если на первых этапах (1960-е гг.) их основным предметом было изучение удовлетворенности работников условиями труда, оплаты, возможности обучения и развития, то в настоящее время круг изучаемых вопросов расширился и включает следующие параметры:

- удовлетворенность персонала;
- вовлеченность персонала;
- мотивация персонала;
- лояльность персонала;
- приверженность персонала;
- лидерство/менеджмент в организации;
- внешние и внутренние коммуникации;
- работа в команде;
- компетентность персонала, формализованная в профилях компетенций:

— Personal — личные качества;

— Experiense — опыт работы;

— Record — достижения и факты, их подтверждающие (перечень проектов или сделок, в которых кандидат принимал участие);

— Skills — навыки или квалификация: ученые степени, владение языками и пр.;

— Organization match — соответствие требованиям организации, ее стилю и культуре;

— Needs — потребности и ожидания работника.

Применение положений теории жизненного цикла товара[1] обеспечивает системность и комплексность при проведении анализа

[1] См.: *Котлер Ф.* Основы маркетинга: пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1990. С. 736.

уровня соответствия качественных характеристик персонала предъявляемым рыночным требованиям.

Качественные характеристики персонала не могут находиться на каком-либо одном этапе жизненного цикла. В средних и крупных организациях качественные характеристики персонала проходят все стадии, так же как и в малых, что подтверждает широкую применимость и значимость теории жизненного цикла и дает возможность схематически представить основные этапы жизненного цикла качественных характеристик персонала организации (см. рис. 5.16).

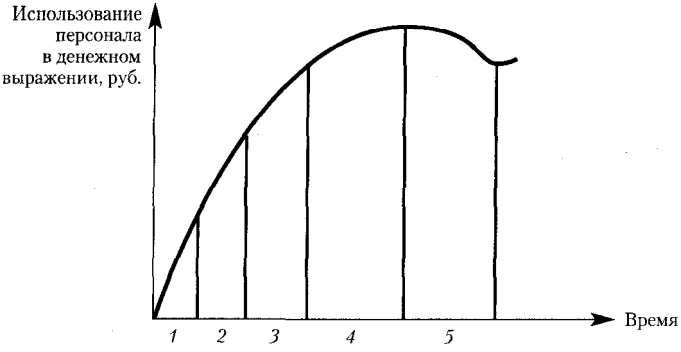


Рис. 5.16. Этапы жизненного цикла качественных характеристик персонала организации:

1 — испытательный срок (0—3 мес); *2* — этап формирования (3—6 мес); *3* — этап развития (6—12 мес); *4* — этап зрелости (12—30 мес); *5* — этап устаревания (более 30 мес.)

Конкурентоспособность персонала правильнее определять как процесс непрерывного поиска инноваций корпоративной компетенции, приносящих максимум производительности в каждой из стадий жизненного цикла для удовлетворения рыночного спроса на товары и услуги.

На отдельных стадиях развития может обнаружиться, что рост показателей затормозился. Один из симптомов появившихся ограничений — психологические конфликты и невысокие результаты работы персонала.

Систематизация разработок о целях функционирования, вариативности управления, доминирующих мотивациях человеческих ресурсов организаций по стадиям их жизненного цикла позволяет сформулировать дополнительные оценочные показатели, конкретизирующие требования к работникам организаций по стадиям их жизненного цикла (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Оценочные показатели профессионального развития персонала организаций по стадиям его жизненного цикла

Стадии	Оценочные показатели
Возрождение	Поддержка нововведений, активность, новаторство, самоотверженность
Становление	Гибкость, стрессоустойчивость, презентационность, взаимозаменяемость, мобильность
Рост	Поддержка нововведений, харизматичность, адаптивность, энергичность, ответственность
Стабилизация	Последовательность, настойчивость, дисциплинированность, бесконфликтность, исполнительность
Спад	Взаимная поддержка, преданность, лояльность

Согласно теории Е. Н. Емельянова и С. Е. Поварницыной, организация проживает четыре этапа: тусовка, механизация, внутреннее предпринимательство и управление качеством[1]:

1) этап тусовки, которому соответствует субкультура отношений;

2) этап механизации — субкультура порядка;

3) этап внутреннего предпринимательства — субкультура результата;

4) этап управления качеством — субкультура качества.

На этапе «тусовки» главная задача организации — выжить. Основные ресурсы сотрудники черпают из личностных связей, взаимной дружеской поддержки. Приоритетная ценность — доверительные отношения, которые вместе с опытом попадают в организацию из «прошлой» жизни: из школы, вуза, с другого места работы, из семьи. В этих отношениях много эмоционального содержания, что позволяет оперативно решать внутренние задачи по интеграции коллектива и гибко приспосабливаться к быстрым изменениям во внешней среде.

Субкультура отношений становится препятствием развития, когда наступает кризис и требуется отойти от импровизации и креативного образа мышления к структурированности и формализации. Необходимо переориентироваться с технических сторон производства и продажи продукции на управленческую деятельность, четко определить дальнейший путь организации, сформировать стратегические цели.

[1] См.: *Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е.* Психология бизнеса. М.: Армада, 1998.

Субкультура порядка позволяет систематизировать и упорядочить накопленный опыт, «отформатировать» его для оперативной передачи новым членам организации. Для этого создают алгоритмы решения типичных задач, пишут инструкции, формулируют правила, определяют регламенты. За счет новых принципов удается выполнять большие объемы работ, охватывать значительное количество клиентов, увеличивать масштабы бизнеса и прибыль. Однако субкультура порядка из-за своей жесткости, консервативности и невнимания к человеку тоже сталкивается с кризисом развития.

Субкультура этапа механизации плохо справляется с делегированием полномочий и адекватной автономией подразделений. Нижестоящий персонал начинает все чаще сталкиваться с ограничениями и давлением со стороны сильного централизованного руководства. Развивается конфликт между топ-менеджментом и менеджерами низших звеньев. По мере укрепления своих позиций последние выступают с требованиями большей самостоятельности. Топ-менеджеры, добившиеся успехов на основе жесткого стиля управления и централизации власти, не желают расставаться со всей полнотой своей власти. Высшее руководство продолжает видеть свою главную задачу в жесткой координации внутриорганизационной деятельности и объединении ее частей в единое целое. Можно сказать, что формируется кризис «чрезмерных ограничений».

Представителям этой субкультуры потребуется освоить механизмы внутреннего самоконтроля и координации деятельности организационных подразделений, конструктивно взаимодействовать между собой, сохраняя баланс между властными полномочиями и своей ответственностью, внутренней автономией и связью с целями и задачами всей организации.

При возникновении *субкультуры результата* организация получает возможность шагнуть на следующую ступеньку эволюции — на этап внутреннего предпринимательства. Ему соответствует субкультура зрелой организации, использующая предыдущий опыт выстраивания отношений и создания порядка для достижения желаемого результата. Задачи реализуются за счет четкой формулировки целей и критериев достижения, высокой самоорганизации и ответственности каждого работника за общее дело, а также за счет актуализации мотивов высшего порядка (принадлежность, признание, совершенствование).

Субкультура результата закрепляет опыт, полученный в процессе разрешения кризиса «чрезмерных ограничений». Управленческий персонал внедряет и закрепляет принцип совместной работы. Обще-

ственный контроль и самодисциплина позволяет сократить потребность в дополнительных системах формального контроля. Бюрократизация системы используется в разумных пределах. Для развития внутриорганизационного сотрудничества создают рабочие группы (межфункциональные, со специалистами из различных организационных подразделений компании).

Этап управления качеством оправдывает свое название: на первый план выходит качество производимого продукта. Качество находит отражение во всех организационных проявлениях: в отношениях внутри и вовне организации, в управлении, в инновациях, технологии и квалификации персонала.

Принципы оргкультуры — общий ориентир при принятии любых решений и критерий оценки поступков и действий. Организационная культура становится полноправным и эффективным способом управления, который сегодня называют мягким[1] (рис. 5.17).



Рис. 5.17. Система организационного поведения

[1] Мягкое управление учитывает особенности, потребности, психологическое состояние людей, помогает им увидеть связь между личными и организационным целями. Эффективность достигается за счет управления по смыслам (см.: *Соломанидина Т. О.* Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах, схемах. М.: ИНФРА-М, 2007).

Теория цикличного развития в России весьма популярна среди ученых, но не среди практиков. Об этом говорят следующие данные. Как оказалось, финансовый кризис не застал врасплох подавляющее большинство компаний в Европе. Исследование, проведенное Watson Wyatt, показало, что во Франции планы работы с персоналом на случай экономического спада были составлены у 100% (!) фирм, в Германии — у 87%, в Ирландии — у 85%, в Италии — у 82%. Достаточно прозорливы оказались британцы, датчане и шведы — «план Б» имелся там соответственно у 79, 75 и 74% компаний. Хуже всех в Старом свете подготовились в Испании — не многим более половины организаций (57%) в королевстве четко знали, что делать, если экономику страны поразит недуг[1].

В России «кризисные планы» были заготовлены лишь у небольшого числа предприятий и предусматривали сокращение персонала примерно на 30%[2].

Основные положения основ развития систем управления персоналом организаций России заключаются в следующем:

• вследствие сложности, комплексности проблем и системной природы управления персоналом основным методологическим направлением работы в этой области должен стать системный подход. В этих целях необходимо постепенно заменить функциональных специалистов кадровой службы специалистами, целостно отвечающими за категорию персонала, так как принятый в современном HR-менеджменте функциональный подход размывает ответственность за финальный результат кадровой работы (если персонал не результативен — мы плохо набрали, некачественно обучили, или слабо мотивируем?). Будущее кадровой службы за руководителями, целостно отвечающими за конкретную группу персонала численностью 100—300 человек;

• любой труд — динамичная система, требующая рассмотрения систем труда как циклически функционирующих объектов и «состыковки» циклов, т. е. труд только тогда система, когда циклы всех его составляющих элементов (движений, действий, операций и сам труд как эмерджентное образование) являют из себя систему. Для устранения противоречий в понимании управления персоналом как системы необходимо исходить из учета того, что данное понятие выступает как сложное абстрактное образование, как совокупность взаимосвязанных социально-трудовых процессов и отношений в организации,

[1] One in Five Firms Unprepared for the Economic Downturn: Press Release Watson Wyatt. Oct. 20, 2008 // Kadrovik.ra. 2008. № 12. С 22.

[2] Ibid. P. 33.

как конструкция субъекта. Системы управления персоналом различаются не только и не столько в зависимости от отраслевой принадлежности, форме собственности организации, но и от степени соответствия закономерностям развития системы как сложного абстрактного образования, что служит основанием для типологии систем: «отдел кадров», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «социальный менеджмент»;

• глобализация и развитие технологий приводят к трансформации принципов управления[1], что требует реформирования применяемых систем управления персоналом. Поэтому в современных условиях развития организаций России надо привыкать к мысли, что рассчитывать на продолжительные периоды процветания отныне не приходится.

В непредсказуемом мире прогнозировать что-либо трудно и особого смысла планировать на годы вперед нет. Сейчас в компаниях «оптимальную стратегию» выстраивают, спуская директивы сверху и применяя разные аналитические методы. Однако в будущем укоренятся модели, основанные на биологических принципах многообразия, отбора и развития самого жизнеспособного. В скором времени руководство перестанет задавать стратегическое направление — оно будет лишь формировать среду, благоприятную для появления и развития множества разных стратегий.

Войдя в мировой цикл конъюнктуры, Россия неизбежно обрекла себя на повторение кризиса каждые 7—11 или 8—12 лет (в среднем — через каждые десять лет).

Ситуационный (ситуативный) подход

Логическим продолжением системных исследований является разработка в начале 1960-х гг. в Великобритании и США ситуативного (или ситуационного) подхода. Этот подход основан на предположении, что эффективность работы определяется не одним фактором, а ситуацией в целом.

Сторонники ситуационного подхода не согласны с оценкой менеджмента как универсального аппарата и отрицают любую возмож-

[1] Принципы управления персоналом на современном этапе развития цивилизации и общества целесообразно определить следующим образом: 1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих в качестве объекта исследования человека, социальные общности, организации, труд; 2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов; 3) гуманизм, основывающийся на концепциях гуманизма современного человеческого сообщества, на индивидуальном подходе.

ность поисков наилучших для всех случаев средств и способов решения проблем. И действительно, как свидетельствует мировой опыт, нет форм, моделей, средств и методов управления, одинаково пригодных для всех времен и стран. Те или иные формы и методы, которые успешно срабатывали в прошлом, могут исчерпать себя и стать непригодными в новых условиях. Интерес представляет пример, приводимый М. Х. Месконом, И. Альбертом и Ф. Хедоури. «Концепция Генри Форда о массовом выпуске стандартного автомобиля была одной из величайших идей в истории. Но Г. Форд был ослеплен своим собственным успехом, и это чуть не привело компанию к краху; он упорно хранил верность автомобилю марки «Т», в то время как фирма «Дженерал Моторс» уже разработала и предлагала покупателям автомашины разных моделей и цветов»[1]. В реальной практике управленцы сталкиваются с различными ситуациями. Причем каждая ситуация — это особый случай, в силу чего менеджеры не всегда могут в полной мере руководствоваться официальными инструкциями. Для обеспечения эффективности своей деятельности им прежде всего необходимо правильно оценить ситуацию и лишь после этого принять необходимое решение. В ситуационном подходе главное внимание концентрируется на ситуации, которая специалистами рассматривается как некий комплекс обстоятельств, так или иначе влияющих на деятельность организации в данное конкретное время.

Л. Константин — представитель ситуационного подхода к управлению — разработал «парадигмальный» подход. В его рамках организационная парадигма — субъективное представление о том, какой должна быть организация[2]. Все организации рассматриваются как разновидности их базовых типов, различающихся между собой тем, что они направляются, координируются, контролируются в различных формах совместной деятельности.

Им выделены модели, основанные на:

- иерархии;
- разнообразии;
- согласии (консенсусе);
- сходстве.

Подход Л. Константина проходит адаптацию в нашей стране. По его мнению, единственно правильной и лучшей формы организации не существует.

[1] *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

[2] См.: *Константин Л.* Человеческий фактор в программировании. СПб.: Символ-Плюс, 2004.

Как утверждал психолог Ф. Фидлер, стиль руководителя в значительной степени определяется конкретной ситуацией, служебным положением, содержанием задания и характером отношений в организации. На этом основании он выделил два типа лидера — ориентированного на выполнение заданий и ориентированного на человеческие отношения. Методы организации и управления зависят от специфики задач, сложившейся в каждый конкретный период времени обстановки[1]. При этом любое управленческое решение может быть обоснованно принято, только исходя из каких-то *объективных данных.* Руководитель всегда должен знать, насколько эффективно работает его компания, какова динамика получаемой выручки или производственных затрат, как влияют сезонные факторы на объем производимой продукции (продаваемых товаров, предлагаемых услуг). Постоянное ведение в компании анализа хозяйственной деятельности обеспечивает возможность быстро переориентироваться в ответ на меняющиеся условия рынка. Управленческий учет резко усиливает систему контроля внутри компании, за отдельными структурными подразделениями и их работниками. Появляется возможность более эффективного планирования, а также контроля за выполнением плана. Такой подход открывает руководителям возможность определить, какие именно методы, приемы и средства лучше подходят для достижения целей организации или обеспечения эффективности ее деятельности в той или иной конкретной ситуации, предвидеть возможные последствия их применения и обладать способностью правильно оценить ситуацию.

Современные ситуативные концепции провозглашают наличие кризиса лидерства, связанного с тем, что за последнее время бизнес в значительной степени изменился, а большинство людей не научилось изменяться вместе с ним. Время определяет необходимый тип лидерства, наиболее эффективный в данном обществе с его социально-экономическими особенностями. То есть не существует никакого оптимального стиля руководства, а эффективность управления зависит от того:

- как руководитель понимает требования ситуации;
- насколько сильно давление ситуации;
- распознаны ли возможности ее изменения.

Эффективный лидер способен примирить ролевые конфликты, использовать возможности, продемонстрировать компетентность.

[1] См.: *Экк К. Д.* Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 2.

Модель функционального руководства Джона Адаира, относящаяся к ситуационным теориям руководства, оперирует следующими основными переменными: ситуация и требования, предъявляемые к заданию, к руководимой группе и к каждому работнику. Менеджер решает, что и как нужно делать исходя из создавшейся ситуации, требований задания (интересов предприятия и потребности завершить работу, добиться поставленной цели) и индивидуальных потребностей и потребностей группы. Эффективное руководство связывается с гармонизацией указанных потребностей и созданием условий, когда три группы потребностей в максимально возможной степени сочетаются, образуя «зону» общих потребностей и интересов.

Модель Адаира имеет собирательный характер, использует теории Файоля, Блейка, Моутона, Танненбаума, Шмидта и Фидлера, базируется на предположении, что задача менеджера — *совместить потребности отдельного работника, группы и задания в одно продуктивное целое.* Для гармонизации ситуации и потребностей Адаир предлагает руководителю использовать восемь основных прикладных функций управления: определение задания; планирование; инструктирование (инструктаж); контроль; оценку; мотивацию; организацию; личный пример.

Блангард предложил различать ситуационное руководство с выделением:

• указания — руководитель дает специфические инструкции и жестко контролирует ход выполнения;

• тренировки — руководитель объясняет директивы, получает идеи подчиненных, дает указания;

• подкрепления — разделяет процесс принятия решения и дает поддержку подчиненным при исполнении ими задачи;

• делегирования — предоставление ответственности за принятие решения подчиненными.

Ситуационная модель Фидлера базируется на том, что на поведение руководителя влияют:

• отношения между руководителем и подчиненными (степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными);

• объем власти, связанный с должностью руководителя и позволяющий ему влиять в той или иной степени на своих подчиненных (величина власти руководителя, его возможность в контроле за действиями подчиненных и использовании различных средств стимулирования их активности);

• структура групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности решений, воз-



Рис. 5.18. Ситуационные факторы

можность проверки их правильности). Совокупная количественная оценка (по специально разработанным шкалам) всех перечисленных выше параметров позволяет судить о величине осуществляемого руководителем ситуационного контроля, т. е. о степени владения им ситуацией функционирования группы.

В управленческой литературе выделяют четыре группы ситуационных факторов, определяющих суть данного подхода. Они приведены на рис. 5.18.

Ситуационные факторы могут в отдельности или в комбинации влиять на управленческие решения руководителя через структурные элементы. Основное влияние на принятие решений оказывает внешняя среда. Ее главные элементы — показатели ее сложности, динамизма и неопределенности. Сложность внешней среды определяется количеством факторов, влияющих на функционирование фирмы, а также уровнем их качественной однородности.

Динамизм внешней среды характеризуется скоростью изменения факторов, влияющих на жизнедеятельность организации. Российские фирмы вынуждены достаточно часто менять поставщиков, постоянно бороться за новых клиентов (потребителей), осуществлять мероприятия по обеспечению конкурентоспособности на рынке товаров и услуг. Такая политика требует гибкой перестройки организационных структур, перераспределения материальных и человеческих ресурсов и т. д. Наибольшую сложность приобретает работа организации в условиях неопределенности и риска, которые требуют от руководителя высокой чувствительности к рыночной конъюнкту-

ре, гибкого реагирования на любые изменения внешней среды и предвидения таких изменений.

Применение ситуационного подхода тесно связано с креативностью и творчеством, которые особенно необходимы там, где условия работы изменчивы.

Слово «стандарт» в русском языке имеет разные значения — это образец, эталон, то, к чему надо стремиться. Стандартизация продемонстрировала невероятные успехи и покорила мир более века назад. Но стандарт — это же и образец, шаблон, трафарет, лишенный индивидуальности.

Ситуационность требует творческого подхода[1] и подразумевает опору на сотрудников. Если бизнес-процесс действительно требует такого подхода, сотрудников необходимо соответствующим образом настраивать, позволяя им самостоятельно принимать решения. Это могут быть стажировки, тренинги под руководством более опытного работника. Некоторые компании устраивают персоналу регулярные собрания, на которых сотрудники рассказывают друг другу о наиболее интересных случаях из своего трудового опыта. Пусть сотрудники попробуют представить себя на месте потребителя, клиента, почувствуют их потребности. Поняв по-настоящему нужды клиентов, сотрудники смогут проявлять творческую инициативу и принимать решения в условиях неполноты информации. Главное — не ограничивать свободу сотрудников в творческом процессе.

Менеджеры должны отделять творческие процессы от вспомогательных, которые должны быть стандартизированы. Для творчества в бизнесе нужен прочный организационный фундамент, необходимо регулярно пересматривать границы стандартного и индивидуального — ведь внешние условия постоянно меняются. Показатель успеха — когда творческая инициатива приводит к возникновению нового стандарта.

Отрицательный опыт, как известно, это тоже опыт, в чем его ценный позитив. Извлекая уроки из неудач, вы дойдете до такого состояния, что неудачи уже не случаются, значит, процесс стал предсказуемым и может быть формализован.

[1] Научный подход требует исключать вариативность; творческий подход основан на вариативности. Научный подход пытается укротить непредсказуемость внешней среды введением сложных правил, которые подскажут, как действовать в любой ситуации. Но иногда это только снижает надежность работы, заставляя работников переключаться на «автопилот», вместо того чтобы попробовать понять специфику ситуации. Менеджеры должны отделять творческие процессы.

Интегрированный подход

Сравнительная оценка изложенных ранее подходов и научных школ указывает на необходимость применения интегрированного подхода к оценке эффективности как отдельных направлений работы с персоналом, так и всей работы в этом направлении в целом. Его суть — в интегральном видении работы по управлению персоналом.

Интегративный подход позволяет более адекватно моделировать реальные взаимосвязи среды и организации, обоснованно подходить к формированию концепции и модели управления персоналом, исходя из конкретной экономической ситуации. Существующие ранее теории логично вписываются в данную схему, позволяя рассматривать управление персоналом в трехмерном пространстве: как процесс, как систему, как сеть.

Все многообразие встречающихся сегодня в научной литературе теорий можно объединить в три группы:

• первая — основана на процессном подходе — предполагает выделение этапов процесса;

• вторая — основана на системном подходе — предполагает рассмотрение управления персоналом как системы во взаимосвязи ее с факторами внешней и внутренней среды;

• третья — основана на сетевом подходе - предполагает рассмотрение работы с персоналом в виде сети коммуникаций порой находящихся на далеком друг от друга расстоянии работников, но взаимодействующих между собой в достижении общих целей синхронно, согласованно и оперативно[1].

Каждый из описанных подходов имеет свое право на существование, свои концептуальные основы, свой инструментарий применительно к изучению управления персоналом, которые не противоречат, а наоборот, взаимодополняют друг друга.

Управление персоналом как экономический процесс:

• осуществляется на основе комбинирования факторов производства, эффективного использования имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей;

• включает ряд этапов от творческой идеи до получения конкретного результата, обеспечивающего покрытие потребностей (с одной

[1] Сетевой подход нужно рассматривать как развитие системного подхода в условиях глобализации экономики и формирования сетевых транснациональных компаний. Посредством создания сети формируются специфические условия, характеризующиеся возникновением особого контакта, обеспечивающего более полное раскрытие потенциала членов сети.

стороны, это материалистический результат, приносящий прибыль (стоимостный подход), с другой — социальный результат, приносящий удовлетворение от решения творческой задачи, приносящей повышение душевного комфорта и улучшение качества жизни (ценностный подход).

Управление персоналом как система:

• отражает совокупность социально-экономических и организационно-экономических отношений, связанных с воспроизводством трудового потенциала;

• отражает систему отношений, возникающих между субъектами и объектами управления, одновременно выступающими основными участниками бизнес-среды по поводу создания условий, обеспечивающих реализацию трудового потенциала.

Управление персоналом как сеть:

• предполагает создание сетей, в том числе виртуальных предприятий, для которых характерны независимость и юридическая самостоятельность хозяйствующих субъектов, наличие определенных прав и свобод;

• предусматривает ответственность за принимаемые решения, их последствия и связанный с этим риск;

• характеризует разделение и кооперацию труда, субъектов и объектов управления персоналом в условиях информационного общества, когда доминирующими становятся сетевые структуры (например, вступление в международные сети — финансовые, информационные и т.д., что характерно для современных сетевых транснациональных компаний);

• ориентирует на достижение сетевого эффекта.

Если взять в качестве примера мотивацию, то ее содержательные теории основаны на системном подходе; процессуальные — на процессном подходе, а развитие виртуальных предприятий в начале нового тысячелетия способствует зарождению теорий мотивации, основанных на сетевом подходе.

Интегрированный подход к стратегически ориентированной трудовой мотивации и модель стратегически ориентированной трудовой мотивации на базе системного подхода приведены на рис. 5.19[1] и 5.20.

[1] См.: *Тюленева Н. А.* Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации: автореф. дисс.... докт. экон. наук. Томск, 2009. С. 19.

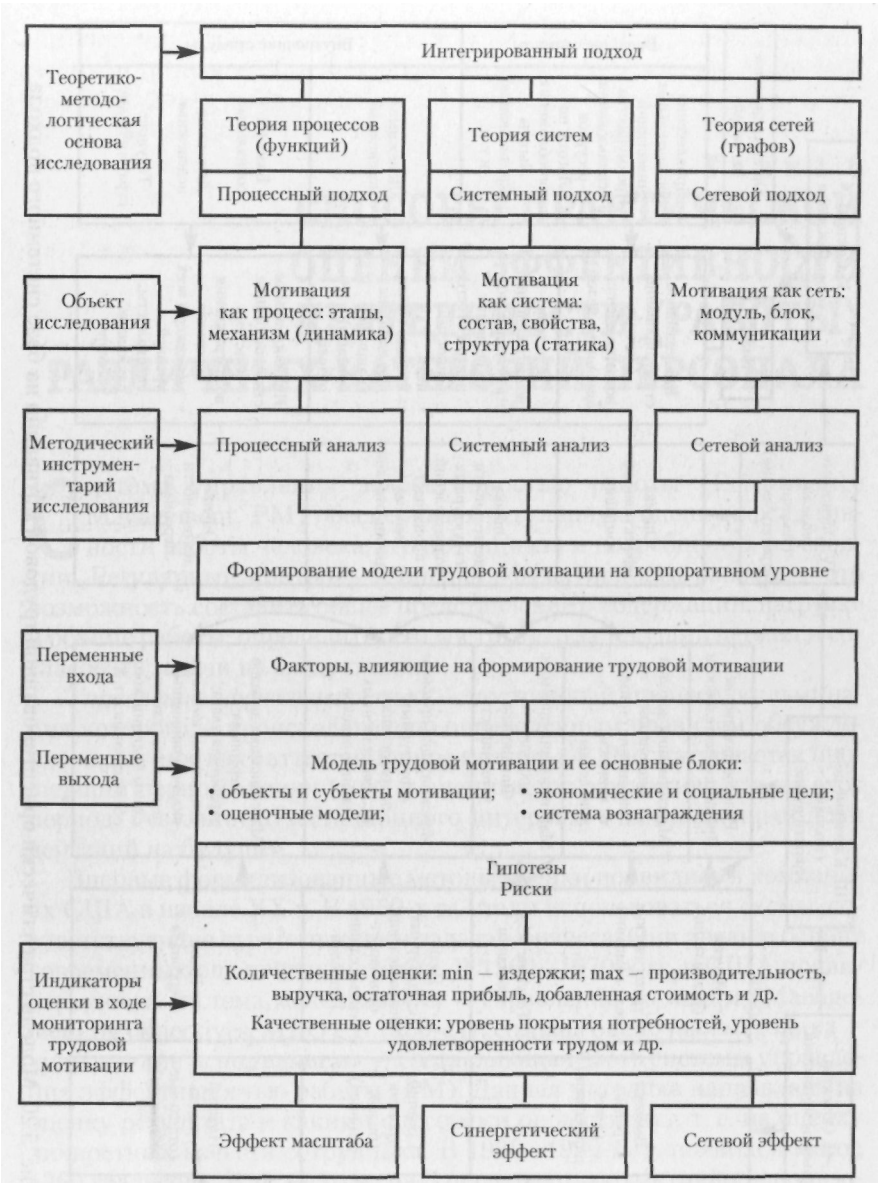


Рис. 5.19. Интегрированный подход к стратегически ориентированной трудовой мотивации



Рис. 5.20. **Модель стратегически ориентированной трудовой мотивации на базе системного подхода**

СПОСОБЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (РАБОТЫ) РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА

Система управления эффективностью работы (Performance Management, PM) обеспечивает регулярную оценку эффективности работы человека, его потенциала и потребностей в развитии. Регулярный контроль и оценка эффективности работы — это возможность составить общее представление о содержании, нагрузке и объеме работы, определить, что достигнуто за текущий период и согласовать задачи на следующий.

Управление эффективностью — постоянный процесс, кульминация которого — происходящее по определенным правилам обсуждение, известное как «аттестационное интервью». Рассматривается прошедший период оценки (год) и оценивается эффективность за этот период. Результат аттестационного интервью — составленный план действий на будущее.

Впервые формализованные методы оценки появились в компаниях США в начале XX в. В 1960-х гг. стали использоваться схемы, соответствующие стратегическим задачам бизнеса. Они легли в основу современных оценочных методик. В 1960—1970-х гг. в США появилась новая система менеджмента — управление по целям (Management by Objectives, MBO). В 1980-е гг. создана оценочная методика — «управление исполнением» — составляющая часть системы управления эффективностью работы (PM). Данная методика направлена на оценку результата и какими способами он достигнут, т. е. на оценку личностных качеств сотрудника. В 1980—1990-х гг. появился метод «360 градусов». В те же годы на Западе начинают активно использоваться ассесмент-центры (Assessment Center) комплексной оценки персонала по компетенциям. В основном они применялись для оцен-

ки кандидатов на высокие руководящие посты и в кадровый резерв компаний.

Традиционный способ оценки персонала в отечественных компаниях — аттестация. К сожалению, за годы своего существования она приобрела репутацию «сбора компромата для увольнения» (ее результаты — единственный законный повод для выявления несоответствия занимаемой должности — редко используются в качестве инструмента определения потребностей в профессиональном развитии).

Принято считать, что современные методы оценки персонала появились в России недавно. Между тем их прообразы существовали и в советское время. В разных организациях предпринимались попытки формальной постановки задач (как правило, руководителем) с последующей оценкой их выполнения.

В 1990-е гг. на отечественный рынок начали выходить крупные западные компании, принесшие новые корпоративные стандарты управления, внедрившие иные системы менеджмента, а вместе с ними и новые для России методики оценки персонала. Стали проводиться собеседования между руководителем и подчиненными, оценка по методу MBO, интервью для определения способов развития карьеры. Некоторые компании сделали попытку внедрить метод оценки в рамках управления исполнением с акцентом на обратной связи.

Наиболее часто используемые методы оценки эффективности деятельности специалистов по персоналу рассмотрены ниже.

1. *Метод компетенций (профиль компетенций)* — процедура, в ходе которой оценки специалиста сопоставляются с «идеальным» профилем должности.

2. *Поведенческие рейтинговые шкалы* (Behaviorally Anchored Rating Scales) — методы, сочетающие в себе рейтинговую оценку и характеристику поведения сотрудника на рабочем месте в различных ситуациях.

3. *Управление по целям* (Management by Objectives) — управление и оценка посредством постановки целей работы, совместно определенных и согласованных руководителем и подчиненным на конкретный период времени.

4. *Ассесмент-центр* (Assessment Center) — метод, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности для оценки имеющихся у работника профессионально значимых качеств.

5. *Рейтинговые методы* — оценка работника в соответствии с предлагаемыми шкалами порядка или наименований.

6. *Сравнительные методы* — руководители сравнивают деятельность своих подчиненных, не оценивая их личность. Выделяют два вида сравнительных методов: ранжирование и парное сравнение.

7. *Аттестация* — метод оценки квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств посредством собеседования, тестирования, письменного описания характеристик сотрудника (эссе) или его поведения в критических ситуациях (метод критических ситуаций).

8. *Метод «360 градусов»* — оценка производится самим специалистом, его руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами; дает возможность работнику узнать, как его деятельность, поведение, поступки воспринимаются другими людьми, и использовать эту информацию для дальнейшего личностного и профессионального развития.

9. *Психодиагностические методы* — методы, используемые для исследования личности специалиста, его стиля управления, уровня социального развития и др.[1]

10. *Оценка результативности* (Performance Review) — метод, применяемый для оценки результатов деятельности и компетенций сотрудников с выявлением gap-разрыва между уровнями реальной и требуемой компетенции.

Рассмотрим детальнее каждый из приведенных выше методов.

Метод компетенций (профиль компетенций)[2] состоит в создании идеальных профилей должностей и сравнении с ними профилей оцениваемых лиц. Модель компетенций — это система, позволяющая организациям производить эффективную оценку персонала, развивать его в соответствии с потребностями организации и сотрудника, а также эффективно управлять персоналом[3]. Этот метод:

• помогает менеджерам и HR-отделу (отдел управления персоналом) оценивать кандидатов по одним и тем же критериям;

• создает понимание, что для компании означает эффективный сотрудник;

[1] Услуги онлайн-оценки — совокупность тестовых заданий в режиме онлайн (компьютерные программные продукты, «дистанционная оценка»). Среди известных провайдеров по оценке персонала на отечественном рынке, соответствующих международным стандартам, выделяют: SHL, «Гуманитарные технологии» при МГУ, немецкую компанию «Томас Тест». При выборе провайдера необходимо учитывать легкость в использовании, устойчивость программного обеспечения к сбоям, объем получаемой информации, сервисные возможности (обучение, обновление программных продуктов, адаптация формы результатов к внутренним потребностям заказчика).

[2] *Компетенция* — личностные качества и способности, профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения рабочих функций. Компетенции тесно связаны с задачами, так как являются средством их решения.

[3] См.: *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Экономика персонала. Ч. I. М.: Альфа-Пресс, 2009. С. 596-640.

• помогает определить критерии успешного выполнения работы;
• помогает сотрудникам определить свои сильные и слабые стороны;
• предоставляет возможность выявить основные потребности в обучении сотрудников;
• позволяет принимать объективное решение относительно продвижения сотрудников;
• предоставляет возможность построить эффективную командную работу;
• позволяет внедрить новые ценности в компанию, способствующие изменению поведения сотрудников.

Для каждой организации (и тем более для каждой должности) набор необходимых качеств уникален. Наиболее часто встречаются следующие корпоративные компетенции[1]:

• навыки коммуникации;
• ориентация на результат/мотивация достижений;
• клиентоориентированность;
• умение работать в команде;
• лидерство;
• навыки организации и контроля работы;
• знание бизнеса;
• адаптивность к изменениям;
• умение эффективно решать проблемы.

Набор индивидуальных компетенций сотрудника складывается из корпоративных, менеджерских и профессиональных характеристик (рис. 6.1).

Набор корпоративных компетенций универсален для всех сотрудников. Но чем выше позиция сотрудника в профессионально-должностной иерархии, тем больше у него менеджерских и меньше технических и профессиональных компетенций. На исполнительском уровне присутствуют только технико-профессиональные и корпоративные компетенции.

Оценка по этому методу включает в себя следующие этапы.

/. *Подготовительный этап.*

1.1. Анализ требований к должности.

1.2. Утверждение списка компетенций для каждой должности:

а) экспертный совет ранжирует список профессионально важных качеств;

[1] См.: Оценка результатов деятельности: Методическое пособие // Справочник по управлению персоналом. Приложение. 2010. № 3. С. 50.

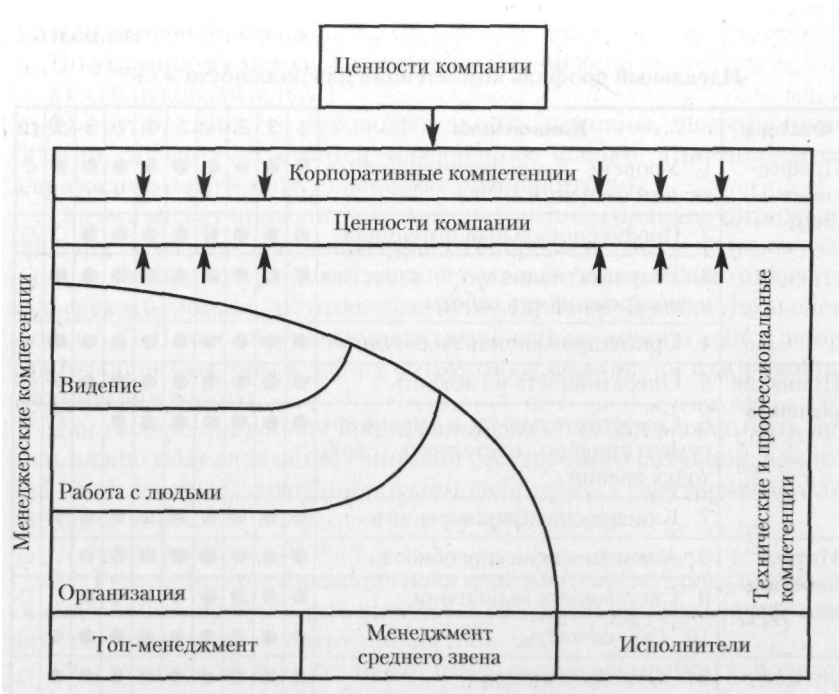


Рис. 6.1. Соотношение корпоративных, менеджерских и профессиональных компетенций

б) выделяют 12—15 наиболее важных компетенций[1].

1.3. Составление «идеального профиля должности», который приводится к графическому виду[2] (табл. 6.1).

1.4. Подготовка списка сотрудников, прошедших испытательный срок и подлежащих оценке, который согласуется на уровне заместителя генерального директора.

[1] Большинство должностей описываются с помощью 8—12 индивидуальных компетенций, образующих модель. *Модель компетенций* — полный набор компетенций и индикаторов поведения, позволяющий работнику успешно выполнять рабочие функции. Чтобы быть эффективной в применении, модель должна быть ясной и легкой для понимания, описываться простым языком, иметь четкую структуру. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее внедрить в корпоративную практику.

[2] *Профиль компетенций* — список компетенций, относящихся к конкретной должности с указанием необходимого уровня их проявления. Перед проведением оценочных мероприятий необходимо пересматривать и актуализировать профили компетенций, так как за прошедший период содержание работы сотрудника могло измениться.

Таблица 6.1

Идеальный профиль компетенций для должности «Х»[1]

Факторы	Компетенции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессионализм	1. Уровень профессиональных знаний и умений	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
	2. Профессиональный потенциал	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
	3. Результативность, качество и своевременность работы	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
	4. Ориентированность на результат	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Принятие решений	5. Оперативность и гибкость	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
	6. Самостоятельность и умение аргументировано отстаивать свою точку зрения	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○
	7. Клиентоориентированность	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Интеллектуальная сфера	8. Аналитические способности	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
	9. Системность мышления	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
	10. Обучаемость	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Личностные особенности	11. Ответственность	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
	12. Аккуратность и добросовестность	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	13. Активность и энергичность	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○
Коммуникативные качества	14. Умение работать в команде	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	15. Развитые коммуникативные навыки	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

1.5. Подготовка бланков интервью-гайд[2] и оценочных листов.

1.6. Проведение внутренней PR-кампании по объяснению пользы от применяемой оценки методом компетенций.

[1] См.: *Кирьянова Е.* Практическая оценка эффективности деятельности // Кадровик. 2006. № 4. С. 62-68.

[2] Интервью-гайд *(англ.* interview-guide) — руководство для проведения интервью с целью оценки чего-либо (опыта человека, его знаний, навыков и т. п.); определяет структуру интервью и включает в себя конкретные вопросы, направленные на выявление предмета оценки (его наличие или отсутствие) и варианты интерпретации ответов (положительные/отрицательные индикаторы). Чаще всего интервью-гайд составляется для проведения интервью по компетенциям. Для каждой компетенции выбирается

II, Проведение оценки.

По указанному методу специалиста оценивает:

а) его руководитель;

б) группа лиц — руководитель, сослуживцы, подчиненные (в этом случае учитываются усредненные оценки, а респондентов для каждого сотрудника определяет руководитель).

Оценка может проводиться с использованием бланков интервью-гайд, построенных таким образом, что вопросы и ответы на них в различных вариациях уже даны, и эксперту необходимо только отмечать задаваемый вопрос и ответ на него (пример бланка приведен в табл. 6.2). В ходе интервью можно выявлять мотивирующие и демотивирующие факторы в работе сотрудника, пожелания в отношении организации работы.

Для выявления уровня проявления компетенции может быть использовано моделирование типичной (экстренной) ситуации, в которой оцениваемый сотрудник взаимодействует с внутренним или внешним клиентом, коллегами или руководителем.

III. Заключительный этап.

3.1. Результаты оценки сводятся в единый график. Сопоставляются «идеальный профиль должности» и реальный профиль компетенций для оцениваемого сотрудника (табл. 6.3).

3.2. Строится индивидуальный план, согласованный руководителем с сотрудником на период до следующей оценки.

Использование данного метода оценки основывается на предположении, что, только работая эффективно, можно получить нужные результаты. Если процессы работы сотрудника реализуются эффективно, претензий к результатам не будет.

В случае оценки эффективности процесса работы нужно помнить, что в компании при наличии общекорпоративной модели компетенций (общей для всех должностей или для определенного уровня должностей) у сотрудников неодинаково распределяются виды работ, в ходе которых они используют оцениваемые компетенции.

Например, результаты работы двух менеджеров, имеющих одинаково низкие оценки по компетенции «Построение отношений», могут существенно различаться: один не в состоянии инициировать и поддерживать общение с клиентами, а другой добивается выполне-

необходимый и достаточный список вопросов, наилучшим образом позволяющих оценить уровень развития заданных компетенций. Кроме самих вопросов, крайне важно сформировать правила интерпретации ответов интервьюируемого, для чего в интервью-гайд описываются варианты содержания ответов, подтверждающие или опровергающие наличие данной компетенции у собеседника.

Таблица 6.2

Бланк интервью по компетенциям с использованием Гайда[1]

Вопросы	Индикаторы
Лояльность	
Г Какова миссия вашей компании? Сколько сотрудников вашей компании знают миссию и стратегические цели компании? Какая работа в этом направлении велась? Кто являлся инициатором этой работы? ● Каковы стратегические цели компании? Какие из этих целей вам кажутся достижимыми, а какие нет? D Насколько задачи вашего подразделения соответствовали стратегическим целям компании? Что вы для этого делали? ● Насколько повседневная работа вашего подразделения соответствовала стратегическим целям компании? ● Насколько формализована корпоративная культура вашей компании? В каких документах она отражена? Какие позитивные стороны корпоративной культуры вы видите и какие негативные? ● Что лично вы делали для создания и поддержания корпоративной культуры компании? ● Насколько персонал вашей компании лоялен? Приведите пример. D Если в компании задержат заработную плату — какой процент персонала останется работать? Почему? ● На чем вы делали акценты в мотивации персонала вашей компании?	*Позитивные индикаторы* • Знает миссию компании и говорит о мотивирующей роли миссии компании. D Увязывает стратегические цели компании и повседневную работу своего подразделения. • Описывает собственные действия, направленные на повышение эффективности работы команды (формулирование общей цели, распределение ролей, введение правил и процедур взаимодействия...). • Выделяет ключевые факторы эффективности команды: ориентация на общий результат, способность слушать друг друга и учитывать различные мнения, положительный настрой по отношению к другим членам команды, открытый обмен информацией. • Говорит в терминах общего результата компании, в противовес терминологии конкуренции. Приводит аргументы в поддержку совместной работы с другими подразделениями/представителями заказчика. • Приводит примеры предпринятых им специальных усилий, направленных на повышение командного духа и формирующих отношения взаимоподдержки в компании/подразделении. • Приводит примеры своих действий по формированию у сотрудников чувства гордости, сопричастности (...) компании. *Негативные индикаторы* П Миссия компании для кандидата пустой звук и ненужное изобретение. • Скептически относится к наличию стратегических целей компании. • Не связывает повседневную работу с целями компании.

[1] См.: *Котельникова О.* Деловая оценка водителей в **ООО** «Командир такси» // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 6. С. 47—54.

Продолжение табл. 6.2

Вопросы	Индикаторы
• Насколько, по вашей оценке, ваши сотрудники гордятся тем, что они работают в компании? Предпринимали ли вы какие-либо действия по формированию корпоративной идентичности у своих сотрудников? Какие? Пример	D Корпоративная культура не принимается как элемент мотивации персонала. ● Вся система мотивации в компании строилась только на материальной основе. П Считает, что персонал работает только за деньги. ● Лояльность персонала подвергается сомнению. ● На протяжении всего интервью кандидат в большей степени использует терминологию «его личных достижений», в противовес терминологии общего результата («мы», «команда»...)
Клиентоориентированность	
• Приведите пример проблемной ситуации, возникшей у вас во взаимоотношениях с клиентом. В чем вы видите причины возникновения проблемы? Какие действия вы предприняли в данной ситуации? Как разрешилась ситуация? • Приведите пример клиента, с которым у вас установился идеальный контакт. За счет чего вам удалось выстроить такой контакт? • Приведите пример трудного для вас клиента. В чем состоит его трудность для Вас? Как вы строили с ним взаимодействие? • «Философский вопрос»: Бывают ли такие клиенты, которые полностью довольны работой исполнителя? От чего это зависит? Приведите какой-либо яркий, иллюстрирующий ваше мнение пример из опыта. • Часто ли вам приходилось работать с «привередливыми» клиентами? Приведите пример, какие действия вы предприняли? Каков был результат?	*Позитивные индикаторы* ● Приводит примеры конкретных действий, направленных на создание процедур для поддержания отношений с клиентом. ● Приводит примеры, когда пошел на уступки клиенту с целью поддержания и развития с ним долгосрочных отношений. ● Приводит положительные отзывы со стороны клиентов в свой адрес (называет конкретные проекты и фигуры). ● Из рассказа кандидата следует, что он прилагает специальные усилия, направленные на выявление и структурирование запроса клиента (уточняет потребности клиента, специфику его деятельности, демонстрирует клиенту преимущества того или иного решения...). ● Относится с пониманием к ситуации, когда клиент не может точно сформулировать свой запрос. ● Приводит примеры разработанных им инноваций, которые открыли перед компанией новые возможности. D Приводит примеры своих действий (публикации, презентации...), направленных на формирование положительного образа работодателя на рынке. ● Знает, кто является его внешним и внутренним клиентом, четко представляет его потребности.

Окончание табл. 6.2

Вопросы	Индикаторы
• Часто ли вам приходилось сталкиваться с клиентами, которые сами не знают, чего они хотят? Пример. Какие действия вы предприняли? Какова была ваша цель? Чем завершилась ситуация? П Случалось ли такое, что вы помогли клиенту за рамками вашей ответственности? Приведите пример. С чем это было связано? Как часто вам приходится иметь дело с такими ситуациями? • Бывало ли так, что вы предвидели новые потребности клиента? Предпринимали ли вы какие-либо шаги, чтобы быть готовым к новым запросам клиента? Какие?	D Приводит примеры изучения потребностей клиентов. ● Приводит примеры результатов своей работы, соответствующих стандартам предъявляемым клиентом. • Демонстрирует внимательное и уважительное отношение к интервьюеру, дает развернутые ответы на задаваемые вопросы *Негативные индикаторы* ● В рассказе часто ссылается на «капризных», «неконструктивных» клиентов. D Говорит, что клиент «по определению» всегда чем-то да недоволен и с этим ничего не сделаешь. ● Из рассказа кандидата понятно, что он не ищет новых возможностей в работе с клиентом, а скорее «пассивно откликается» на его текущие запросы. ● Говорит, что «удовлетворенность» заказчика зависит в большей степени от его личности, а не от усилий исполнителя. **п** Говорит, что слушать клиента бесполезно, поскольку тот не компетентен в соответствующей области. ● Объясняет свою «пассивную позицию» в работе с клиентом ограниченностью своих должностных полномочий ● Приводит примеры ситуаций отказа клиенту в уступке, помощи D Плохо ориентируется в рыночной ситуации, затрудняется назвать «будущие» запросы клиентов **а** Во время интервью не внимателен к вопросам интервьюера, не контактен

Выводы _____

Таблица 6.3

Соотношение профиля компетенций некоего г-на А. А. Иванова с профилем компетенций для должности «Х»

Факторы	Компетенции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессионализм	1. Уровень профессиональных знаний и умений	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●○	○○
	2. Профессиональный потенциал	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	○◍	○○
	3. Результативность, качество и своевременность работы	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●○	●○	○○
	4. Ориентированность на результат	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●○	●○
Принятие решений	5. Оперативность и гибкость	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	○◍
	6. Самостоятельность и умение аргументировано отстаивать свою точку зрения	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	○◍	○○	○○
	7. Клиентоориентированность	●◍	●◍	●◍	●◍	●○	●○	●○	●○	●○	●○
Интеллектуальная сфера	8. Аналитические способности	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	○◍	○○
	9. Системность мышления	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	○◍	○○
	10. Обучаемость	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	○○
Личностные особенности	11. Ответственность	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●○	●○	●○	○○
	12. Аккуратность и добросовестность	●◍	●◍	●○	●○	●○	●○	●○	●○	●○	●○
	13. Активность и энергичность	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	○◍	○◍	○○
Коммуникативные качества	14. Умение работать в команде	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●○	●○
	15. Развитые коммуникативные навыки	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●◍	●○	○○	●○

● — «идеальный профиль»; ◍ — профиль А. А. Иванова

ния поставленных задач коллегами только за счет поддержания с ними дружеских отношении. Причина в том, что один из них много общается с большим количеством людей внутри и вне организации, а другой годами работает с одними и теми же подчиненными и коллегами (низкая текучесть персонала), с которыми отношения давно выстроены оптимальным образом. Первый сотрудник неэффективен на своей должности, второй — эффективен только до перевода в другой отдел (даже на аналогичную позицию) или резкой смены кадрового состава.

В отличие от оценки эффективности деятельности по результатам работы измерение эффективности процесса позволяет корректировать работу сотрудников (формированием у них необходимых навыков) сразу после получения данных. Процедуры обратной связи и разбора типовых ошибок, как правило, занимают меньше времени и бывают более убедительны, так как сотрудник во время оценки часть своих недочетов осознает самостоятельно.

По итогам оценки эффективности процесса работы владелец бизнеса или руководство компании получает довольно мощный инструмент для управления эффективностью деятельности сотрудников. По сути, становится совершенно ясно, что именно должен изменить каждый из оцененных работников, чтобы эффективность его работы повысилась. Вопрос в том, хватит ли компании ресурсов, мотиваторов и прочего, чтобы заинтересовать этих сотрудников в развитии требуемых компетенций, поддержании на должном уровне и дальнейшем повышении эффективности деятельности.

Поведенческие рейтинговые шкалы **(Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS).** BARS — шкалы с поведенческими индикаторами, созданные для каждой компетенции и позволяющие провести более объективную и быструю оценку и самооценку работника.

Защитники этого метода утверждают, что он обеспечивает более справедливую оценку, чем другие методы, получившие широкое распространение. Разработка BARS обычно включает пять этапов:

а) *формирование критических случаев.* Группу людей, знающих работу, которую необходимо оценить (работодатели и (или) тестирующие), просят описать специфические ситуации (критические случаи) эффективного и неэффективного исполнения обязанностей;

б) *определение объема исполнения обязанностей.* Случаи объединяют в небольшое множество (скажем, 5 или 10) измерений исполнения обязанностей. Каждому множеству затем дается определение;

в) *перераспределение случаев.* Вторая группа людей, которые также знают работу, перераспределяет первичные критические случаи.

Им предоставляют определения множеств и критические случаи, затем просят отнести каждый случай к определенному множеству, которое, по их мнению, лучше подходит. Обычно критический случай сохраняется, если некоторый процент (как правило, от 50 до 80%) второй группы людей назначают его в тот же кластер, что и первая группа;

г) *шкала случаев*. Вторую группу далее просят проранжировать (обычно используются семи- и девятиуровневые шкалы) поведение, описанное в случае, т. е. установить, насколько эффективно или неэффективно он отражает исполнение обязанностей в соответствующем кластерном множестве;

д) *разработка окончательного инструмента*. Подмножество случаев (обычно шесть или семь на кластер) используется в качестве «поведенческих якорей» для каждого множества.

Это дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный для работников. Есть смысл применять его для работ, в которых важны черты поведения в различных ситуациях. Пример рейтинговой шкалы приведен ниже.

Отношения с клиентом

1. Выясняет важную для клиента информацию и делает необходимые телефонные звонки, даже если это не входит в его обязанности.
2. Прилагает значительные усилия, необходимые для выяснения источника трудностей и проблем клиента.
3. Обычно остается спокойным даже с раздраженным клиентом.
4. Если ответ на просьбу клиента не возникает немедленно, часто отвечает, что не обладает необходимой информацией.
5. Иногда до десяти минут не обращает внимания на ждущего клиента, даже если в этот момент не очень занят.
6. Регулярно заставляет ждать клиентов более 10 минут и отвечает на их вопросы репликой «Я не обязан все знать».

Управление по целям (Management By Objectives, MBO). MBO — один из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника (часто применяемых в дополнение к традиционной аттестации) — направлен на повышение производительности за счет согласования целей самой компании, ее структурных подразделений и конкретных задач сотрудников. Персонал должен быть вовлечен в процесс определения целевых показателей и сроков их достижения. Метод MBO обеспечивает постоянное отслеживание целей и помогает вовремя выявлять необходимость их изменения.

Оценка эффективности по данному методу заключается в подведении итогов достижения определенных целей через год после реа-

лизации мероприятий по предложенным показателям их достижения и сформулированным характеристикам показателя сравнением их фактических значений с определенными критериями стандарта эффективности. MBO почти всегда подразумевает всеобъемлющую программу оценки и постановки целей, которая состоит из шести важнейших шагов:

1) *установление целей организации.* Разработка плана на следующий год и постановка целей в масштабах организации;

2) *установление целей отдела.* Начальники отделов и их подчиненные совместно определяют цели работы отделов;

3) *обсуждение целей отделов.* Начальники отделов обсуждают цели отделов со всеми подчиненными (часто на собрании всего отдела) и просят их разработать свои собственные индивидуальные цели, т. е. определить, как каждый работающий может внести свой вклад в достижение целей отдела;

4) *определение ожидаемых результатов (формулирование индивидуальных целей).* Начальники отделов и их подчиненные устанавливают краткосрочные цели исполнения обязанностей;

5) *проверка исполнения обязанностей, измерение результатов.* Начальники отделов сравнивают фактическое исполнение обязанностей каждого работающего с ожидаемыми результатами;

6) *обеспечение обратной связи.* Начальники отделов проводят периодические собрания с подчиненными, на которых обсуждается исполнение обязанностей и оценивается прогресс в достижении ожидаемых результатов.

Целей должно быть немного. Они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период. Пример стандартов эффективности достижения целей в области развития персонала приведен в табл. 6.4.

В начале периода руководитель вместе с подчиненным составляет список задач. В зависимости от зрелости корпоративной культуры организации существуют два варианта его составления.

А. Менеджер сам определяет задачи, а потом доводит их до подчиненного. Во время собеседования сотрудник высказывает свои предложения, в результате чего первоначальные задачи корректируются.

Б. Менеджер и сотрудник прописывают задачи независимо друг от друга, а затем во время собеседования согласовывают их. После уточнения круга задач определяются критерии их выполнения. Иногда для каждой задачи используется свой коэффициент важности (веса, которые часто выражаются в процентах от общего результата).

Таблица 6у

Пример стандартов эффективности достижения целей в области развития персонала

?1

Цель	Показатель достижения цели	Характеристики показателя	Стандарт эффективности	Фактический результат, %
Определение потребностей в обучении персонала	План профессионального развития персонала	Процент сотрудников, охваченных планом обучения	80% оцененных работников	
		Бюджет плана обучения, повышения квалификации	12% фонда заработной платы	
Совершенствование расстановки кадров по итогам определения соответствия стандартам	Рекомендации по изменению штатного расписания относительно конкретных работников	Средний процент соответствия работников определенному профессиональному стандарту	70%	
		Наличие юридически грамотно обоснованных претензий работников	0	
Планирование профессионального развития и служебного продвижения резервистов	Индивидуальные планы профессионального развития и служебного продвижения резервистов	Процент резервистов, обеспеченных индивидуальным планом	100%	
		Полнота содержания планов (совершенствование профессиональной, методической, социальной компетенций личных и личностных характеристик, сроки, периодичность оценки, план служебного помещения)	100%	
Нематериальное стимулирование работников с целью получения устойчивых социально-экономических результатов их деятельности	Эффективность труда	Объем и качество выполненных работ	100% выполнения плана	
	Удовлетворительный социально-психологический климат	Дисциплина труда	Менее 5% фактов нарушений от штатной численности персонала	
		Текучесть персонала	Менее 10%	
	Лояльность работников к предприятию	Количество рационализаторских предложений	Более 3% рационализаторских предложений	
Средняя эффективность внедрения системы оценочных показателей профессионального развития персонала предприятий по методу установки целей, %			100%	

Менеджер должен следить, чтобы задания формулировались в рамках стратегии организации.

Во время оценочного интервью в конце отчетного периода сотрудником и менеджером определяется успешность выполнения каждой задачи, выясняются причины успехов и неудач, вырабатываются меры по улучшению качества работы. Сотруднику предоставляется не менее недели для подготовки к аттестационному собеседованию. Он получает для изучения аттестационный бланк, который заполняется в ходе собеседования и подписывается обеими сторонами.

Аттестационная форма состоит из следующих разделов.

I. Содержание работы:

а) основные функции;

б) ответственность;

в) роль в подразделении;

г) параметры, по которым оценивается деятельность.

II. Деятельность:

а) в какой степени доступны поставленные цели. Если не полностью, то в чем причина;

б) вклад в работу подразделения;

в) возможность максимально использовать свои знания и опыт, препятствия успешной работы;

г) обучение и как оно повлияло на деятельность;

д) оценка по основным критериям.

III. Определение конкретных, понятных, измеримых и согласованных с исполнителем целей, определенных по времени.

IV. Развитие:

а) потребность в обучении;

б) организация обучения.

V. Комментарии.

Решение об итоговой оценке принимается на основании совместного мнения руководителя и сотрудника, но в спорных вопросах приоритетно мнение руководителя. В отдельных случаях в роли «третейского судьи» может выступать вышестоящий руководитель.

Этот метод может использоваться и как инструмент стимулирования. Исходя из результатов работы, сотруднику может быть выплачена фиксированная или специально назначаемая премия, или же он может быть поощрен как-то иначе. Так зарождается система сбалансированных показателей, и на ее основе можно строить более действенные схемы мотивирования.

При всей кажущейся простоте метода управление по целям сопряжено с рядом практических сложностей. Речь идет не только о труд-

ностях при планировании деятельности организации. Ууправление по целям предъявляет высокие требования к внутренней структуре организации. В современных автоматизированных системах управления персоналом существуют специально разработанные модули, работающие с показателями оценки деятельности сотрудников компании. Автоматизируется весь процесс — от постановки задач и выдачи персональных заданий до оценки результатов и поощрения сотрудников.

Преимущества метода:

• знание сотрудниками целей компании само по себе мотивирует, так как каждое действие сотрудника приобретает смысл в контексте общего направления усилий компании;

• сотрудники перестают быть слепым орудием работодателя и действуют осознанно. Этому способствуют понятные критерии успешности работы еще до начала выполнения поставленных задач, что увеличивает эффективность труда, повышает вовлеченность и стимулирует обратную связь;

• направленность в будущее на основе анализа прошлого опыта и преемственность целей на каждом уровне позволяет прогнозировать развитие бизнеса в целом и деятельности каждого работника в частности.

Недостатки метода:

• постановка измеримых целей затруднена по ряду позиций (должностей);

• отсутствует механизм согласования поставленных целей SMART-формату, своевременной их коррекции, учета влияния случайных и «чужих» результатов (например, в случае внезапного изменения ситуации на рынке);

• MBO измеряет результаты работы сотрудника, а его трудовое поведение и потенциал в целом остаются «за кадром»;

• конфликт интересов, влияющий на объективность оценки конечных результатов: менеджеры заинтересованы в определении легкодостижимых целей для себя, и труднодостижимых для других из-за привязки оплаты труда к данному способу измерения эффективности;

• метод дорогостоящий и поэтому используется в основном для оценки руководителей и специалистов.

Центры оценки (Assessment Center). Впервые использование методов многосторонней оценки разработано немецкими военными психологами в 1920-е гг. и применено при отборе офицеров для армии, авиации и флота. Во время войны этот метод использовали в британских вооруженных силах для набора офицеров низших чинов, а в Америке — для набора агентов. В 1960-е гг. американская те-

лекоммуникационная компания AT&T построила здание для проведения оценки персонала, назвав его Assessment Center. Этот термин со временем стал употребляться для обозначения самой методики. В настоящее время в отечественных компаниях принята на вооружение технология, разработанная в США в 1970-е гг. Дальнейшее развитие этот метод получил в середине 1980-х гг. в виде центров оценки и развития (Development-assessment), модификациями которых являются центры самопознания (Self-assessment) и экспресс-оценки (Brief-assessment).

Суть метода в проведении комплексной оценки сотрудников, их профессиональных знаний, деловых навыков, личностных особенностей и потенциала развития. Этот метод принято считать более достоверным и эффективным по сравнению с другими методами оценки ввиду предоставления равных возможностей участникам для демонстрации своих компетенций, а также использования для этого определенного набора упражнений, которые оцениваются несколькими наблюдателями. Все это требует немалых временных и денежных затрат. Этим обусловлено применение данного метода в основном для оценки менеджеров разного уровня (рис. 6.2)[1].

В различных организациях набор компонентов ассесмент-центра может варьироваться, зависит и от целей проведения оценки. В него могут включаться: презентации и публичные выступления, группо-

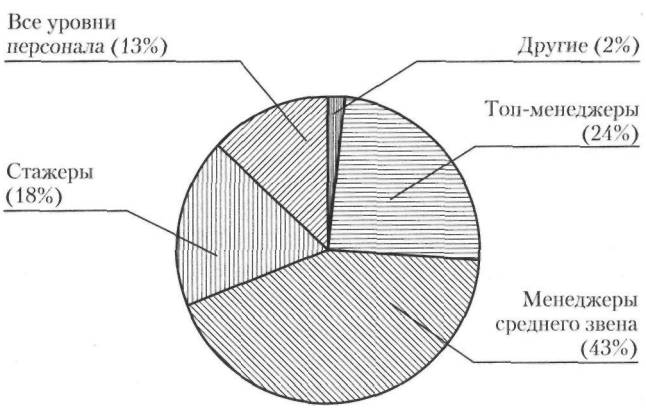


Рис. 6.2. Участники центра оценки и развития

[1] По данным компании Assessment & Development Consultants Ltd., полученным в июле 2004 г. в различных компаниях Великобритании. Объем выборки — 201 фирма (http://www.ADCltd.co.uk).

вая работа над проектом и групповая дискуссия, работа с бумагами и аналитическими записками, задания на эффективное общение и изучение партнеров по общению, ролевые и имитационные игры, моделирующие производственные ситуации (бизнес-процессы) и производство (бизнес) в целом. Например, для отбора кандидатов на высокие позиции и оценки топ-менеджеров акцент делается на поведенческом интервью, для выдвижения сотрудников в кадровый резерв — на деловых играх.

При этом число упражнений не должно превышать 4—6, а число оцениваемых компетенций — 8—10. Для повышения объективности оценки одну и ту же компетенцию следует тестировать как минимум в двух упражнениях. Основные акценты делаются на командный дух (team spirit), нацеленность на результат, способность планировать, оценивать свои возможности и распределять ресурсы (особенно важно умение управлять своим временем), презентовать себя, а также на специфические компетенции, необходимые для конкретной позиции.

Наиболее часто применяются перечисленные ниже методы оценки сотрудников.

1. *Индивидуальное тестирование* — позволяет оценить психофизиологические характеристики и особенности личности сотрудника.

2. *Ситуационно-поведенческие тесты* — проходят в виде ролевых игр, направленных на решение конкретной жизненной или деловой ситуации. Цель — смоделировать поведение сотрудника в наиболее типичной (или требуемой в его деятельности) ситуации для того, чтобы оценить уровень его профессиональных навыков.

3. *Презентация на заданную тему* — позволяет измерить стрессоустойчивость, аналитические способности, навыки работы с информацией, умение быстро находить и грамотно выстраивать аргументы, выходить из сложных ситуаций.

4. *Аналитические упражнения.* Задание может содержать свод данных по определенному сегменту рынка и показатели отдельно взятой компании из этого сегмента. Нужно представить свои решения, прогнозы или выводы и их обоснования. Обычно ни компания, ни рынок, описанные в упражнении, не имеют ничего общего с профессией и специализацией кандидатов. Это делается умышленно. Задача упражнения — посмотреть, насколько быстро сотрудник сможет сориентироваться в большом количестве незнакомой информации, уловить общие закономерности и построить свои выводы на основе имеющихся данных.

5. *Групповая дискуссия.* На первом этапе этого упражнения необходимо'на основании определенного количества информации при-

нять собственное решение. Во второй части упражнения группа должна договориться и принять решение сообща. Подобные задания помогают измерить умение убеждать, ориентированность на результат, способность организовывать групповые процессы, уровень агрессивности, лидерские качества, способность вовлекать коллектив в дискуссию и находить компромиссы.

Если цель упражнения — прийти к общему решению, кто-то из участников может благодаря настойчивости, активности, а иногда даже агрессивному давлению заставить группу принять общее и лучшее, на его взгляд, решение и добиться результата вовремя. Но если измеряется не способность человека влиять на других, а умение слушать и находить компромиссы, результат для такого кандидата будет обратным ожидаемому.

6. *Баскет-метод (разбор деловой корреспонденции).* Участникам предлагают условную ситуацию и роль в заданной компании. Материалы к упражнению: внутренняя переписка сотрудников, служебные записки, различная входящая и исходящая документация. На основе информации, содержащейся в этих материалах, участники должны принять решение о дальнейших действиях. В подобных упражнениях может быть заключена «ловушка». Например, в пакете документов для участников часть переписки (на имя другого человека) помечена грифом «Секретно» и содержит информацию, существенно влияющую на ход упражнения и на принятие решения. В аналогичной ситуации в реальном центре оценки только двое из шестнадцати участников не вскрыли конверт и тем самым привели к правильному в данной ситуации решению.

7. *Организационно-управленческие игры* — применяются для оценки аналитических и управленческих качеств сотрудника, его направленность на повышение эффективности работы компании, баланс личных и корпоративных интересов. Обычно предлагаются реальные задачи, стоящие перед компанией, или сходные с ними.

8. *Интервью по компетенциям* — структурированная беседа, направленная на подробный анализ реального поведения человека в обычных рабочих ситуациях: как он принимает решения, планирует и осуществляет контроль, ведет себя в стрессовых ситуациях. Структура и содержание интервью зависит от количества оцениваемых компетенций сотрудника, продолжительность — два-три часа (при 8—12 компетенциях). Точность получаемой информации — 0,5—0,6. Данный метод необходим для получения быстрой и точной информации о руководителе (при отборе кандидатов на должность, при оценке потребности в обучении).

9. *Круговая оценка* — оценка сотрудника всеми коллегами, которым по ходу работы приходится с ним взаимодействовать.

10. *Интервью — обычно* применяется в конце оценки; позволяет прояснить ценности и жизненные цели сотрудника, а также дает возможность уточнить или перепроверить рассогласования, полученные в ходе проведения предыдущих методов. В табл. *6.5* приведены методы, наиболее часто используемые в центрах оценки и развития.

Процедура проведения ассесмент-центра состоит из нескольких этапов.

1. *Разработка модели компетенций*. Модель должна соответствовать общей стратегии компании и включать компетенции, необходимые для выполнения конкретной задачи. Для разработки компетенций обязательно привлекаются бизнес-лидеры и желательно первое лицо компании.

Таблица 6.5

Популярность методов оценки[1]

Вид метода	Процент респондентов
Обсуждение в группе	92
Личностный опросник	76
Презентация	75
Аналитическое упражнение	67
Ролевая игра	64
Интервью по компетенциям	64
Индивидуальное деловое упражнение (in-tray)	63
Тесты способностей	63
Работа с бизнес-кейсом	59
Оценка 360°	39
Аналитическое упражнение (поиск информации)	37
Упражнение на планирование	22
Связанные упражнения	18
Панельное интервью	17
Другие	13
Электронная бизнес-симуляция	7

[1] По данным компании Assessment & Development Consultants Ltd., полученным в июле 2004 г. в различных компаниях Великобритании. Объем выборки — 201 фирма (http://www.ADCltd.co.uk).

2. *Разработка деловых игр, кейсов, тестов, шкалы оценки и т. д. под каждую компетенцию.*

3. *Проведение разработанных упражнений, в которых проявляются выбранные компетенции.* Каждое упражнение позволяет оценить несколько компетенций в разных сочетаниях. Упражнения выполняются в группе или индивидуально. За поведением сотрудников следят специально обученные наблюдатели — внешние консультанты, сотрудники HR-департамента, представители бизнес-подразделений. После каждого игрового или ситуационного упражнения проводится индивидуальное интервью с каждым оцениваемым, позволяющее дополнительно прояснить позицию и мотивы его поведения.

4. *Выведение общей оценки по каждому участнику — сведение оценок.* Все наблюдатели высказывают свое мнение о поведении человека во время выполнения упражнений и обсуждают общую оценку каждой компетенции.

5. *Предоставление обратной связи участникам ассесмент-центра.* Очень важно, чтобы консультанты и наблюдатели, дающие обратную связь сотрудникам, были исключительно тактичными и осторожными: нередко в ассесмент-центре проходят испытания амбициозные сотрудники с высокой самооценкой, у которых должно остаться позитивное впечатление от процедуры.

6. *Составление отчета по итогам ассесмент-центра* — документа, в котором приводятся обобщенные результаты по всем участникам и даются рекомендации по их применению.

Число участников центра оценки традиционно ограничено: не менее четырех и не более 12. В число участников входят наблюдатели — те, кто призван фиксировать поведенческие проявления оцениваемых, а в ряде случаев анализировать и интерпретировать их поведение. Число наблюдателей — от одного на двух участников до двух наблюдателей на одного участника. Длительность проведения оценки определяется ее задачами: для отбора претендентов на высшие должности оценка может длиться 2—3 дня. В США на заре развития данного метода проводились 4—7-дневные оценочные сессии. При конкурсном отборе специалистов достаточно и однодневной оценки.

В таблице 6.6 приведены основные результаты использования данного метода оценки в организации.

В большинстве случаев для проведения ассесмент-центров приглашаются консультанты, владеющие данной методикой. Некоторые компании покупают технологии его проведения и проводят внутренние ассесмент-центры уже собственными силами. Организация вну-

Таблица 6.6

Результаты использования центра оценки и развития[1]

Результат	**Процент респондентов**
Определение компетенций для развития	**89**
Обеспечение более объективной оценки сильных сторон и компетенций, требующих развития	**89**
Выявление потенциала	**84**
Мотивация персонала на саморазвитие	**73**
Рекомендации по программам обучения и развития	***и***
Оценка компетенций, важных для конкретной работы	**44**
Укрепление мотивации сотрудников	**43**
Укрепление уверенности участников	**42**
Обеспечение позитивной атмосферы для обучения и развития	**42**
Стимулирование внутренних процессов коммуникации	**40**
Разрушение барьеров внутри организации	**40**
Подготовка сотрудника к повышению	**38**
Формирование базы данных о навыках и знаниях сотрудников	**31**
Удержание менеджеров в период изменений	**19**
Другое	**2**
Не знаю	**1**

треннего ассесмент-центра имеет смысл, когда компания имеет хорошо выстроенную регулярную процедуру формирования кадрового резерва или подобная методика часто используется при отборе кандидатов. В крупных компаниях в оценке участвуют сотрудники разных подразделений компании (например, наблюдатели, работающие на одном предприятии, оценивают сотрудников другого предприятия, с которыми они не знакомы лично), что позволяет повысить объективность и лучше понять особенности поведения оцениваемых.

Если ассесмент проводить регулярно, организация получает возможность мониторинга имеющегося кадрового потенциала и выявления так называемых high potentials (сотрудников с наиболее высоким потенциалом развития). При этом возрастает точность принятия кадровых решений.

[1] По данным компании Assessment & Development Consultants Ltd., полученным в июле 2004 г. в различных компаниях Великобритании. Объем выборки — 201 фирма (http://www.ADCltd.co.uk).

В свою очередь, кандидат получает обоснованную обратную связь относительно своих сильных и слабых сторон, а также более реалистичную самооценку за счет ее сравнения с оценками других людей (наблюдателей). Благодаря содержанию ассесмента, ориентированному на имитацию, он получает предварительную информацию о вакантной должности, а последующее повышение по службе воспринимается как справедливое, аргументированное результатами ассесмента.

Недостатки метода:

• большие расходы на проведение ассесмент-центра или покупку технологий для его организации внутри компании;

• значительные временные затраты (в том числе топ-менеджеров) на предварительный инструктаж (около двух часов), участие в ассесмент-центре (1,5—2 дня) и анализ результатов;

• высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников;

• невозможность оценить некоторые компетенции (например, ответственность, лояльность, приверженность и др.).

Рейтинговые методы. Сотрудник оценивается по заданным критериям в соответствии с предлагаемой шкалой.

Пример 1

№ п/п	Критерии деятельности	Намного превосходит требования	Превосходит требования	Соответствует требованиям	В некоторой степени соответствует требованиям	Не соответствует требованиям
1	Наличие необходимых профессиональных знаний и умений					
2	Качество работы					
3	Рациональное использование рабочего времени					

Пример 2

№ п/п	Критерии деятельности	Почти никогда	1	2	3	4	5	Почти всегда
1	Поощряет подчиненных за хорошую работу							
2	Умеет убеждать подчиненных							

Пример 3

№ п/п	Критерии деятельности	i	2	3	4	5
1	Своевременность выполнения порученной работы					
2	Способность эффективно выполнять большой объем работы в условиях ограниченного времени					
3	Способность выполнять сложные задания					

Пример 4

1) Знает потенциальные ошибки или возможные трудности при работе в данной области

• да • нет

2) Способен самостоятельно решать поставленные задачи

• да • нет

Сравнительные методы.

1. *Ранжирование.* При ранжировании в список из общего числа оцениваемых сотрудников *(n)* сначала вносятся сотрудники, которые являются наилучшими и наихудшими, затем аналогичным образом выбираются два сотрудника из оставшихся и т. д. Например: наилучший — Евгений, наихудший — Виктор и т. д.:

1. Евгений
2. Ольга
3. Дмитрий

n - 2. Татьяна

n - 1. Михаил

n. Виктор.

2. *Парное сравнение.* Деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных. Если деятельность сотрудника лучше, чем деятельность того, с кем его сравнивают, то он получает оценку «2», если хуже — «О», если примерно на одном уровне — «1».

Данные заносятся в таблицу, после чего подсчитывается сумма баллов каждого сотрудника. На основе этих сумм выстраиваются рейтинги.

Наилучшим считается сотрудник, набравший наибольшее количество баллов (табл. 6.7).

Таблица 6.7

Матрица парных сравнений

Сотрудник	1. Иван	2. Дмитрий	3. Сергей	4. Ольга	5. Андрей	6. Наталия	7. Игорь
1. Иван	-	1	0	0	2	1	1
2. Дмитрий	1	-	1	1	2	2	2
3. Сергей	2	1	-	0	2	1	2
4. Ольга	2	1	2	-	0	1	1
5. Андрей	0	0	0	2	-	2	2
6. Наталия	1	0	1	1	0	-	1
7. Игорь	1	0	0	1	0	1	
Сумма	7	3	4	5	6	8	9
Рейтинг	III	VII	VI	V	IV	II	I

Аттестация остается самым распространенным методом оценки персонала в России. Это метод оценки, с помощью которого администрация компании реализует в отношении всех или отдельных категорий работников право на проверку квалификации сотрудников[1]. Согласно Положению об аттестации и законодательству, из процесса оценки исключаются отдельные категории сотрудников: проработавшие менее одного года, молодые специалисты (проработавшие не более трех лет после окончания вуза), беременные женщины или имеющие детей до трех лет т. д. По решению администрации из процедуры также могут быть исключены представители топ-менеджмента компании.

Аттестация может проводиться раз в один, два или три года. По решению администрации она может быть очередной или внеочередной. Критерием оценки является профессиональный стандарт специальностей и должностей лиц, подлежащих аттестации.

Проведение аттестации предполагает четкую последовательность действий[2].

1. *Разработка Положения об аттестации.* В этом внутреннем локальном нормативном акте работодатель прописывает важнейшие

[1] Пункт 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ позволяет расторгнуть трудовой договор с работником по инициативе работодателя на основании недостаточной квалификации работника, подтвержденной результатами проведенной аттестации. Юридический порядок реализации этого права работодателя отчасти изложен в комментариях к ТК РФ. Самой процедуры проведения аттестации в ТК РФ нет.

[2] См.: Оценка результатов деятельности: Методическое пособие // Справочник по управлению персоналом. Приложение. 2010. № 3. С. 10—13.

положения, которые в дальнейшем и будут регулировать законность проведения процедуры аттестации внутри конкретной компании. В Положении прописываются:

- должности, которые подлежат или не подлежат аттестации;
- виды аттестации и ее периодичность;
- сроки проведения аттестации;
- процедура создания и работы аттестационной комиссии (какие должности в нее входят при аттестации определенной группы сотрудников);
- документы, которые оформляются в ходе проведения аттестации и по ее результатам;
- критерии оценки сотрудников (или порядок разработки критериев);
- порядок проведения самой аттестации;
- права работников и работодателя;
- порядок ознакомления работников с результатами аттестации, их опротестование;
- итоги проведенной аттестации: возможные последствия для работников и распоряжения в адрес должностных лиц.

С Положением по аттестации работник должен быть ознакомлен при подписании трудового договора при приеме на работу.

2. *Издание приказа о проведении аттестации.* Отправной точкой для начала процедуры аттестации является приказ руководителя организации о проведении аттестации.

В данном приказе регулируются вопросы, которые необходимо решить в установленные сроки, а также определяются порядок начала самой процедуры, конкретные ответственные лица, состав аттестационной комиссии (5—7 человек) и ее председатель. Необходимо указать:

- сроки аттестации;
- пофамильный график аттестации;
- сроки подготовки отзывов (характеристик) на аттестуемый персонал;
- сроки подготовки заключений по результатам аттестации;
- сотрудников, ответственных за исполнение каждого пункта приказ.,
- сотрудников, ответственных за общий контроль исполнения приказа.

Каждый работник, подлежащий аттестации, должен быть ознакомлен с приказом (под роспись) не позднее чем за месяц до проведения процедуры аттестации.

3. *Создание аттестационной комиссии.* Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия. В состав комиссии входят: председатель, заместитель председателя, ответственный секретарь, члены комиссии. Число всех членов комиссии должно быть нечетным, так как результаты аттестации каждого конкретного работника утверждаются простым голосованием.

4. *Разработка графика проведения аттестации.* График может быть разработан и утвержден по отдельным подразделениям или по всей организации в целом.

5. *Подготовка инструментария для проведения аттестации.* Аттестация проводится в присутствии аттестуемого и его непосредственного руководителя. Если работник, который был в установленные сроки письменно предупрежден о дате проведения аттестации, не явился в указанный срок, аттестация может быть проведена без его участия.

Формы проведения аттестации выбираются самим работодателем для каждой категории сотрудников исходя из целесообразности и логики проведения процедуры. Самые распространенные методы — собеседование и аттестационный экзамен (или тест). Тесты, а также задания для экзамена разрабатываются аттестационной комиссией для каждой категории работников исходя из целей проведения аттестации. Они должны быть утверждены руководителем организации или председателем аттестационной комиссии.

В дополнение к указанным методам могут использоваться письменная характеристика сотрудника (эссе) и метод критических ситуаций. В характеристике — значительно выше вероятность субъективизма. Обязательным условием при разработке ее формы является наличие инструкции для руководителя. Образец аттестационной формы представлен на рис. 6.3.

Суть метода критических ситуаций: в течение периода, за который производится оценка, руководитель делает записи о поведении и действиях работника (как позитивных, так и негативных) в сложных или критических ситуациях. Запись должна содержать следующую информацию: дата события, его описание, описание того, как вел себя (действовал) сотрудник, как это соотносится с желаемым поведением, какой результат достигнут, комментарии. Минусы этого метода: применим, если подчиненный постоянно находится на виду у руководителя. Требует больших временных затрат руководителя. Может вызвать дополнительное напряжение у сотрудника и в структурном подразделении в целом. Рекомендуется использование этого метода в период испытательного срока или в период «перевоспитания».

Аттестационная форма

Ф.И.О. аттестуемого _____
Должность _____
Подразделение _____
Период аттестации _____
Дата предыдущей аттестации _____
Дата _____
Руководитель _____

Инструкция для руководителя

Опишите деятельность аттестуемого сотрудника с учетом таких факторов, как количество и качество работы, умение планировать работу, надежность, способность к обучению и применению знаний на практике. Если вы считаете, что деятельность сотрудника значительно превышает требования к должности или не соответствует им, пожалуйста, обоснуйте свое мнение.

Характеристика

(текст характеристики)

Комментарии сотрудника по информации, включенной в характеристику

Подпись руководителя
Подпись сотрудника

Рис. 6.3. Аттестационная форма (характеристика) сотрудника

6. *Документальное оформление прохождения аттестации.* Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принимавшими участие в голосовании. Аттестованный работник знакомится с аттестационным листом под роспись.

Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле работника. Ход заседаний аттестационной комиссии протоколируется секретарем или одним из членов аттестационной комиссии.

7. *Решения по итогам аттестации.* Результаты аттестации работника представляются руководителю предприятия (организации) не позднее чем через семь дней после ее проведения. Аттестационная

комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение руководителя предприятия (организации) мотивированные рекомендации о повышении работника в должности, присвоении очередного квалификационного разряда, об изменении надбавки за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы), о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность. Однако окончательное решение по данным рекомендациям принимает руководитель предприятия.

Оценки, которые может давать аттестационная комиссия, как правило, прописываются в положении по аттестации или в отдельном положении по работе аттестационной комиссии. Наиболее распространенные формы оценки:

- полностью соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности в общем, но нуждается в выполнении определенных рекомендаций;
- не соответствует занимаемой должности.

Решения по итогам аттестации принимаются руководителем предприятия (организации) не позднее чем через два месяца со дня аттестации работника.

Работник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность. При отказе работника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность руководитель предприятия вправе принять решение о его увольнении в соответствии с действующим законодательством.

По истечении двухмесячного срока уменьшение работнику надбавки за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы), перевод на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска работника в двухмесячный срок не засчитывается.

8. *Утверждение результатов аттестации*. После прохождения сотрудниками аттестации оформляется приказ, утверждающий ее результаты, с которым под подпись должны быть ознакомлены все работники, которые проходили аттестацию. Они могут выразить факт своего несогласия с обоснованием при подписании аттестационного листа или при подписании приказа. Такое право работников должно быть прописано в положении по аттестации и может быть закреплено в самой форме аттестационного листа.

9. *Внесение сведений о результатах проведенной аттестации в личную карточку Т-2.* Данные из приказов переносятся в личные

карточки сотрудников. Аттестационные листы удобно хранить в личном деле каждого работника предприятия.

При несогласии с решением комиссии сотрудник имеет право подать заявку в комиссию по трудовым спорам на предприятии, а в случае неудачи обратиться в суд. В суде работодатель будет обязан представить доказательства обоснованности своего решения.

Преимущества метода заключаются в следующем:

- известность и проработанность;
- возможность принимать легитимные кадровые решения (увольнение, перевод и т. д.) на основании результатов аттестации;
- коллегиальное вынесение решения комиссией.

К недостаткам метода относятся:

- негативное восприятие сотрудниками аттестации как «инструмента для увольнения», сопряженное с большим стрессом;
- отстутствие обратной связи с работниками;
- нацеленность на оценку результатов за прошлый период деятельности сотрудника;
- большие трудовые и временные затраты.

Метод «360 градусов»[1] предполагает получение данных о действиях сотрудника в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, подчиненного, клиентов. Экспертом может выступать менеджер по персоналу и сам претендент на должность: его просят оценить рабочее поведение и профессиональные качества для коррекции самооценки и создания плана индивидуального развития. Отсюда и название метода — «360 градусов», или «круговая» оценка.

Оценка также может включать в себя информацию от других заинтересованных лиц, таких как внешние потребители, клиенты и поставщики. В этом случае данный метод называется оценка «540 градусов».

Метод «360 градусов» применяют для решения самого широкого круга задач, связанных с развитием работника. Иногда используются элементы метода — например, в рамках регулярной процедуры оценки сотрудники поддерживающих служб (HR-департамент, бухгалтерия, административно-хозяйственный отдел и т. д.) оцениваются не только непосредственным руководителем, но и своим внутренним клиентом (подразделение бизнеса, за обслуживание которого отвечает департамент).

[1] Метод появился в 1980-е гг. как дополнение к управлению по целям (MBO).

Этапы проведения оценки «360 градусов»:

- определение места и роли аттестации по указанному методу в системе оценки персонала;
- выделение текущей цели проведения оценки;
- разработка анкеты;
- определение формы проведения оценочной процедуры;
- обработка результатов (вручную или автоматически);
- обратная связь.

Для проведения оценки выбирается группа из 7—12 человек: сам сотрудник, руководители (например, непосредственный; вышестоящий; топ-менеджер, которому сотрудник не подчиняется, но знает его по совместной работе), клиенты (внутренние и внешние), подчиненные, коллеги из своего и других подразделений. Анкета может быть стандартной иди разработанной под определенную задачу. Ее заполняют все участники оценки на бумажных носителях или в системе онлайн. Она должна не просто содержать шкалу для оценки, но и разъяснять, что означает каждая формулировка, иначе эксперты с разным опытом будут интерпретировать значения шкал по-разному.

Анкета для оценки по методу «360 градусов» должна была построена на основе некоей универсальной для данной организации системы критериев. Как правило, анкета состоит из трех блоков.

В *первом блоке* используется оценка деловых качеств персонала. Для оценки деловых качеств сотрудников часто используется следующая пятибалльная шкала со следующим описанием:

5 — уровень мастерства, позволяющий проявлять данное качество в сверхсложных условиях, развивать его стандарты и обучать других;

4 — уровень расширенного опыта, позволяющий проявлять качество не только в стандартных, но и в сложных условиях;

3 — уровень базового опыта, позволяющий проявлять качество в большинстве рабочих ситуаций;

2 — уровень развития, когда деловое качество проявляется далеко не всегда, но сотрудник уже понимает важность его проявления и старается его развивать;

1 — качество не проявляется.

Иногда используются другие 5-балльные шкалы:

а) 5 — отлично, 4 — хорошо, 3 — удовлетворительно, 2 — неудовлетворительно, 1 — очень плохо;

б) плохо, ниже среднего, средне, выше среднего, хорошо. Также возможно использование других шкал.

Второй блок направлен на оценку поведения, типичного для сотрудника по определенному показателю. Например, при оценке уме-

ния работать в команде соответствующий раздел анкеты может выглядеть так:

> Отметьте пункты, наиболее точно характеризующие поведение А. А. Сидорова на работе:
>
> • не сотрудничает с другими специалистами, работу выполняет в индивидуальном порядке, старается не контактировать с другими людьми;
>
> • работу выполняет в одиночку; при обращении за помощью сослуживцев дает необходимую консультацию;
>
> • предпочитает работать в индивидуальном порядке, в случае необходимости помогает сотрудникам своего структурного подразделения;
>
> • успешно работает как один, так и в составе группы, не избегает ответственности и помогает другим;
>
> • с легкостью общается с людьми, хорошо включается в коллективную работу, увеличивая эффективность работы группы.

Обязательно объясняется понимание термина, характеризующего оцениваемое качество.

Третий блок содержит описание конкретных примеров. Например:

> Приведите конкретный пример, который, на ваш взгляд, наиболее полно характеризует работу А. А. Сидорова в составе группы.

Данные из всех заполненных анкет собираются вместе и, как правило, отправляются на обработку внешнему провайдеру (в случае заполнения в системе онлайн это происходит автоматически). Услуги внешних провайдеров используются для достижения полной конфиденциальности — респонденты не должны опасаться, что их ответы увидит оцениваемый, и только в этом случае есть шанс, что они честно выскажут мнение о нем. Свою оценку может показать подчиненному только непосредственный руководитель, предоставляя, таким образом, обратную связь. Результаты оценки получает сам оцениваемый, а в случае предварительной договоренности — и непосредственный руководитель. По итогам оценки «360 градусов» определяются сильные стороны и области развития сотрудника. Как правило, метод не применяют в качестве основания для пересмотра заработной платы и начисления премий, а также для принятия кадровых решений при продвижении по службе.

Преимущества метода:

• объективная всесторонняя оценка, которую редко можно получить в обычной жизни;

• возможность узнать мнение клиентов, в том числе внешних: укрепление корпоративной идентичности, так как для оценки выбира-

ются компетенции, значимые для компании и соответствующие ее корпоративной культуре.

Недостатки метода:

- оценка только компетенций, а не результатов деятельности;
- необходимость высокой степени конфиденциальности;
- необходимость расходов на оплату услуг внешних консультантов;
- проблемы, связанные с получением откровенных мнений сотрудников друг о друге и тем более — о руководстве;
- сложности с получением заполненного бланка оценки от внешнего клиента.

Психодиагностические методы. Эти методы не могут выступать в качестве единственного инструментария для проведения аттестации. Есть смысл их использовать при оценке руководителей в случае возникновения проблем или выдвижения на вышестоящую должность, а также для лиц, включенных в состав кадрового резерва.

Оценка может проводиться в форме интервью или тестирования.

Глубинное психологическое интервью — длительное структурированное интервью с подробным анализом биографических данных, обсуждением реальных жизненных ситуаций. Точность информации зависит от высокого профессионализма специалиста с психологической проницательностью. Интервью используется при назначениях, продвижениях, увольнениях, планировании мероприятий по повышению личностной эффективности руководителей.

Тест — набор вопросов или заданий, которые оцениваемый должен выполнить, как правило, за определенный отрезок времени. Все тесты можно разделить на две большие группы: психодиагностические и профессиональные.

К *психодиагностическим* относятся тесты для оценки способностей — интеллекта, внимания, памяти (Тесты Айзенка, Люшера, КОТ (краткий ориентировочный тест), тесты SHL и др.) и тесты для оценки личностного типа и особенностей поведения, в том числе межличностных отношений (MMPI, Майерс—Бриггс, Кеттел, SHL (OPQ, CCSQ, WSQI), тест Журавлева на оценку стиля руководства и др.).

К *профессиональным* относятся тесты для оценки знаний и навыков. Часто составляются узкопрофильными специалистами самой компании в виде набора практических заданий и вопросов.

Разработанные западными специалистами психодиагностические тесты нуждаются в серьезной культурной и психометрической адаптации для корректного применения в нашей стране. К сожалению, часто такая адаптация исчерпывается исключительно переводом.

Особое внимание следует уделять интерпретации результатов, полученных в ходе тестирования. Часто для корректной интерпретации требуется не просто набор матриц и «ключей», но и соответствующая профессиональная подготовка, профессиональное психологическое образование. Для проведения такой оценки требуется сертификация проводящих ее специалистов, а в случае ее отсутствия результаты можно оспорить в суде. Компании не имеют права проводить тестирование по конкретным методикам без специального сертификата. К сожалению, менеджеры по персоналу этим часто пренебрегают. Результаты тестов необходимо использовать крайне осторожно, учитывая эмоциональное состояние человека, которое влияет на результаты тестирования.

В настоящее время разработаны электронные версии психодиагностических тестов. Например, в пакет компании Maintest входят следующие виды опросников[1]:

1. *16 РФ* (*«16 Русскоязычных Факторов»)* — русскоязычный аналог известного опросника 16PF Раймонда Кеттела. Тест включает 280 вопросов, а также 20 заданий на диагностику уровня интеллектуального развития. Содержит 16 факторных шкал, среди которых: конфликтность, моральность, рациональный самоконтроль, актуальная и потенциальная энергия, оригинальность и др. Общее время выполнения теста — около 60 минут.

2. *Тест-опросник B5s* («Большая пятерка», сокращенная версия) предназначен для экспресс-диагностики уровня выраженности пяти основных факторов темперамента и характера:

• экстраверсия — интроверсия (общительность, уверенность в себе — сдержанность, замкнутость);

• сотрудничество — независимость (склонность к кооперации, дружелюбие — тенденция полагаться на собственное мнение, конкурировать);

• самоконтроль — импульсивность (планомерность, целенаправленность, педантизм — ситуативность, непоследовательность, гибкость в моральных суждениях);

• эмоциональная стабильность — тревожность (спокойствие, уверенность в себе, быстрая адаптация к стрессовым ситуациям — эмоциональность, восприимчивость);

• обучаемость — инертность (интеллектуальный потенциал, познавательная активность, способность работать с новой информацией).

[1] См.: *Поляков А.* Проверенные кадры: методика оценки // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 2.

Этих пяти факторов достаточно для построения комплексного психологического портрета личности. Тест B5s включает 75 вопросов и по три варианта ответа к каждому («верно», «не знаю», «неверно»). Время выполнения теста — 20—30 минут.

3. *ТИПС (тест интеллектуального потенциала)* предназначен для экспресс-диагностики интеллектуальных способностей людей (эрудиции, способности к вычислительным операциям, концентрации внимания и др.). Состоит из 72 вопросов, для ответа на каждый из которых отводится максимум 80 секунд. Общее время прохождения теста — 40 минут.

4. *Тестовый комплекс СТМ (структура трудовой мотивации)* позволяет провести экспресс-диагностику структуры мотивационной сферы личности. Задания построены по принципу парных сравнений: респондент выбирает один из двух альтернативных вариантов. По результатам программа строит профиль из 13 интегральных показателей (соотношение внутренней и внешней мотивации к работе): интерес к процессу (к труду и его результатам); творчество (самовыражение, самореализация, новаторство); руководство (ориентация на самоутверждение, реализацию способностей, рост статуса); следование традициям (а также ожиданиям близких, обстоятельствам); деньги (материальная обеспеченность) и др. Общее время выполнения теста — около 45 минут. Подобный метод реализован (в несколько иной форме) в популярном дифференциально-диагностическом опроснике Е. А. Климова («ДДО»). В западной прикладной психологии известна близкая по принципу построения методика Фредерика Херцберга.

5. *Тест ИТУПС (имитационный тест управления персоналом)* обеспечивает экспресс-диагностику управленческих навыков с целью выявления способов взаимодействия с людьми и готовности к руководству. Рекомендуется использовать для отбора кандидатов на менеджерские позиции при формировании кадрового резерва. Для выполнения теста предлагаются по 14 портретов условных персонажей и связанных с каждым из них кратких описаний стандартных управленческих ситуаций (кейсов). Испытуемый должен сначала оценить персонаж по нескольким параметрам, а затем, проанализировав относящуюся к нему ситуацию, выбрать то или иное управленческое действие (из 10 возможных). Время выполнения теста — около 30 минут.

6. *Методика НДС (индивидуальный деловой стиль)* позволяет определить модель управления, используемую человеком в профессиональной деятельности; выявить преобладание ориентации на лич-

ность работника или результат его труда; оценить адекватность стиля управления для конкретной ситуации. Тест применяется в основном при профотборе и аттестации менеджеров среднего и высшего звена, а также формировании кадрового резерва. Содержит 26 высказываний, отражающих различные аспекты руководства. Задача испытуемого — для каждого из них выбрать до трех ответов из пяти предложенных. Время выполнения теста — около 40 минут.

7. *ТЕМП (тест менеджерского потенциала)* предназначен для подбора кандидатов на менеджерские позиции. Выявляет именно потенциальную, а не внешнюю готовность к управленческой деятельности. Тест состоит из 80 вопросов, разделенных на пять блоков: индивидуальный стиль деятельности (40 пунктов), интеллект (10), экономика (10), правоведение (10), компьютерная грамотность (10). Общее время выполнения — 40—50 минут. Помимо базовых знаний, по указанным направлениям выявляются такие качества, как:

• обучаемость (высокие значения говорят о развитом абстрактном мышлении, математических способностях; низкие — о конкретности мышления, слабой логике);

• мотивация (высокий полюс шкалы — заинтересованность в достижениях, лидерство, готовность к конкуренции; низкий — отказ от соперничества, стремление занимать позицию исполнителя);

• воля (морально-волевая устойчивость, ориентация на результат; либо стремление к получению удовольствий, апатия);

• организованность (высокие показатели говорят о функциональной стабильности и организованности, дисциплине; низкие — о хаотичности в поведении, анархизме);

• коммуникабельность (при высоком результате — способность к эффективному общению, проницательность; при низком — замкнутость или прямолинейность).

Преимущества данного вида методов:

• легкая обработка результатов в электронном виде;

• оценка большого количества людей одновременно;

• небольшие временные затраты для электронного варианта;

• небольшие финансовые затраты для бланкового варианта.

Недостатки методов:

• низкая валидность, результаты теста не могут дать полного представления о качествах, знаниях (посредством профтеста) и прогнозах поведения человека в конкретных ситуациях;

• в ряде случаев обязательное участие профессиональных и сертифицированных психологов для корректной интерпретации результатов;

• субъективность — оценка проводится, как правило, одним человеком;

• в ряде случаев — возможность «обмануть» компьютер;

• большие затраты на овладение методиками и получение права на использование некоторых тестов (например, тесты SHL).

Performance Review — метод комплексной оценки сотрудников по результатам их деятельности и компетенциям. Оценка результативности основывается на оценке выполнения КПЭ — ключевых показателей эффективности каждого сотрудника (с учетом веса). Оценка деловых качеств опирается на модель компетенций, которая разрабатывается с учетом специфики деятельности и изменяется в соответствии с изменяющейся стратегией компании.

Суть метода состоит не столько в контроле, сколько в сотрудничестве менеджера и подчиненного. Акцент в методе делается на обратную связь менеджера с подчиненным: предполагается регулярность контактов от нескольких раз в год (формально) до бесконечности (неформально).

Performance Review состоит из перечисленных ниэе этапов.

1-й этап. Подготовка к проведению Performance Review. При подготовке к оценке важно определить группы оцениваемых и экспертов — тех, кто будет проводить оценку (обычно это непосредственный руководитель и представитель департамента управления персоналом), составить план-график оценки, выпустить распоряжение о проведении оценки и т. д.

2-й этап. Подведение итогов результативности. Оценка результативности основывается на оценке выполнения КПЭ — ключевых показателей эффективности каждого сотрудника (с учетом веса).

3-й этап. Проведение оценки по компетенциям. Оценка деловых качеств опирается на модель компетенций, которая разрабатывается с учетом специфики деятельности и стратегии компании. Далее с помощью различных методов определяется реальный уровень выраженности той или иной компетенции, а также разрыв между существующими компетенциями данного сотрудника и уровнем компетенций, характерных для данного профиля (табл. 6.8 и рис. 6.4).

Для оценки по компетенциям рядовых сотрудников чаще всего используют метод «360 градусов». Для оценки топ-менеджеров применяют комплексную процедуру ассесмент-центра (для ее проведения рекомендуют приглашать внешних консультантов, в том числе и в целях сохранения конфиденциальности результатов).

4-й этап. Беседа сотрудника с руководителем. Важный этап Performance Review — беседа сотрудника с руководителем.

Таблица 6.8

Описание уровней выраженности компетенций[1]

Уровень 4	Лидерский уровень. Компетенция проявляется постоянно в любых ситуациях. Менеджер задает нормы для коллектива и помогает другим проявлять необходимые навыки
Уровень 3	Сильный уровень. Компетенция проявляется постоянно и также используется менеджером при решении особо сложных задач
Уровень 2	Базовый уровень. Компетенция развита нормально: менеджер проявляет необходимые для работы качества, но у него появляются затруднения в ее применении при решении сложных задач
Уровень 1	Уровень понимания. Менеджер понимает необходимость данной компетенции; он старается ее проявлять, но это не всегда получается
Уровень 0	Отсутствие проявления компетенции

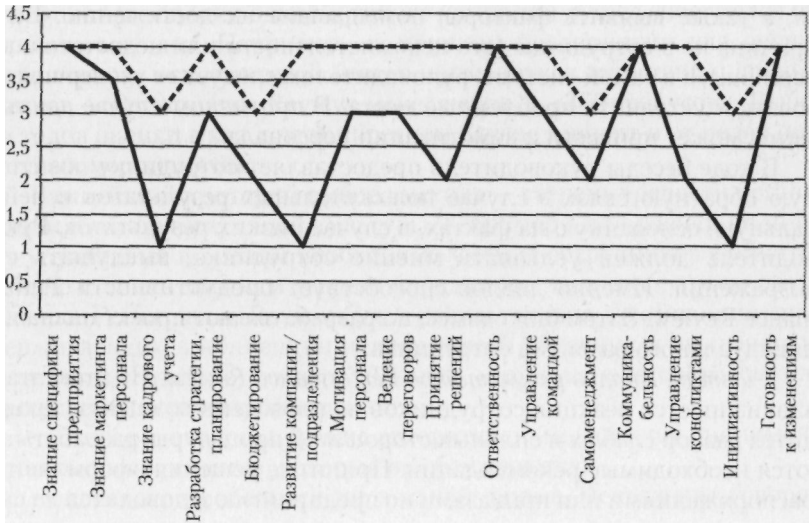


Рис. 6.4. **Профиль компетенций директора по персоналу**
——— желаемое значение; —— фактическое значение

[1] См.: *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата руда. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 129.

В ходе беседы (основной этап) сотрудник и руководитель совместно:

• оценивают результативность сотрудника за истекший период (Нужно помнить, что матрица целей — основа для оценки результативности и предоставления обратной связи. Проблема в том, что руководители часто ставят одни цели, а обратную связь осуществляют по другим);

• анализируют полученные результаты оценки по компетенциям;

• на основании проведенных оценок обсуждают уровень соответствующего материального поощрения;

• формулируют цели и приоритеты, которыми сотрудник будет руководствоваться в своей деятельности в дальнейшем;

• определяют индивидуальные приоритеты развития профессиональной квалификации и других деловых качеств, изменения.поведения.

При необходимости они обсуждают изменение категории сотрудника и, возможно, его должности. В случае невыполнения целей руководителю следует выяснить, почему сотрудник с ними не справился, а также выявить факторы, помешавшие их достижению. Если причина не в сотруднике (его некомпетентности или недостаточных усилиях), а в самой системе, руководителям следует ее усовершенствовать и устранить проблемные места. В противном случае данный метод может привести к демотивации персонала.

В ходе беседы руководитель предоставляет сотруднику позитивную обратную связь в случае положительных результатов и нейтральную, основанную на фактах, в случае низких результатов. Руководитель должен услышать мнение сотрудника, выслушать его возражения. Именно диалог способствует продуктивности Performance Review. Затем они совместно разрабатывают проект плана индивидуального развития сотрудника.

5-й этап. Анализ результатов Performance Review. На этом этапе анализируется реакция сотрудников на проведенную оценку, проводится разбор слабых и сильных сторон этой процедуры, разрабатываются необходимые рекомендации. Принятые решения оформляются распоряжениями или приказами по предприятию и доводятся до сведения сотрудников.

Преимущества метода:

• четкое понимание критериев оценки сотрудника и его места в организации;

• тесная связь со стратегией компании и ключевыми показателями эффективности;

• трансляция корпоративной культуры сотрудникам через компетенции;

• ориентация на долгосрочное обучение и развитие сотрудников;

• обратная связь с сотрудником в течение отчетного периода, а не только в его начале и конце.

Недостатки метода:

• большие временные затраты на оценку;

• проведение исключительно в организациях с развитой корпоративной культурой, так как требует «прозрачности», высокого уровня менеджмента и ориентации на развитие;

• большая предварительная работа HR-департамента и линейных руководителей по внедрению метода — иногда в течение нескольких лет.

Эффективность метода оценки зависит не столько от него самого, сколько от его соответствия бизнес-задачам и корпоративной культуре организации, а также от грамотности внедрения системы оценки. Методы оценки могут сменять друг друга в зависимости от стадии развития и потребностей организации.

В системе оценки одной и той же компании лучше сочетаются несколько методов. Например, на крупном предприятии для оценки технических исполнителей может применяться аттестация; специалистов — Performance Review; менеджеров — «360 градусов». Выбор методов оценки в каждом конкретном случае зависит и от целей оценочных мероприятий.

Важнейший критерий выбора метода — степень зрелости организации и ее корпоративной культуры. К примеру, для оценки по методу управления по целям необходимо умение сотрудников самостоятельно ставить задачи и умение менеджеров давать обратную связь. Оценка Performance Review будет результативна в компаниях, придерживающихся концепции непрерывного обучения и выделяют на него значительный бюджет. Данный метод нецелесообразен или преждевременен в компаниях, где:

• стиль руководства крайне авторитарен, менеджеры принимают единоличные решения, которые не обсуждаются;

• оценка не проводится ни в какой форме, менеджеры говорят, что у них нет времени на нее;

• топ-менеджеры дистанцируются от подчиненных и не стремятся к общению с ними;

• руководители не умеют давать обратную связь;

• руководители не умеют четко ставить задачи и отслеживать их решение;

• сотрудники безынициативны, инертны, не заинтересованы в карьерном росте;

• не уделяется должного внимания обучению и развитию персонала;

• система оценки внедряется впервые (как правило, это молодые компании).

Метод «360 градусов» также должен применяться в организациях, отвечающих определенным условиями. Имеется в виду:

• зрелый менеджмент и персонал, готовый к обратной связи;

• налаженные коммуникации, люди хорошо знают друг друга;

• высокая степень доверия (открытый диалог на совещаниях, конфликты разрешаются без участия менеджмента, минимум сплетен, сотрудники открыто дают оценку менеджменту, команда работает эффективно);

• сотрудники сами заинтересованы в оценке, т. е. считают, что она — главный элемент для их развития.

Глава 7

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Для оценки эффективности деятельности *службы по управлению персоналом* (СУП) используются функционально-стоимостной анализ, экспертные оценки, бенчмаркинг, оценка по сбалансированной системе показателей, оценка инвестиционных проектов, SWOT-анализ, математические методы и др.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА)

В основе этого метода лежит технико-экономическое исследование функций управления с целью поиска резервов снижения затрат на основе выбора наиболее эффективных способов управления. Данный метод активно применяется с конца прошлого века для определения состояния функционирования, тенденций развития системы управления персоналом, а также выявления затрат, необходимых для осуществления функций при заданном уровне их качества.

Функционально-стоимостной анализ СУП как универсальный метод позволяет применять систему методов. Этапы ФСА: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий[1].

На *подготовительном этапе* комплексно обследуется состояние производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т. п.

[1] См. подробнее: *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 245-273.

На *информационном этапе* осуществляется сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также имеющиеся данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Применяются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап наиболее трудоемкий. На нем осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, расчет затрат на выполнение и определяется уровень качества функций; оценка значимости функций и выявление причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются также излишние, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используются методы анализа.

Выявление главных[1] и основных функций, отделение их от вспомогательных имеет важное значение, так как среди последних находятся излишние или несвойственные службе персонала функции — важный источник излишних затрат и, следовательно, резерв снижения стоимости выполнения совокупности управленческих функций.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму — графическое изображение функций управления службы персонала (рис. 7.1). Диаграмма строится по следующим правилам. Все функции службы персонала заключаются на диаграмме между двумя вертикальными пунктирными линиями. Левая граничная линия находится между анализируемой основной функцией и функцией более высокого уровня (главной функцией подразделения). Основные функции располагаются на горизонтальной линии. Правая граничная линия находится между анализируемой основной функцией и функцией более низкого уровня (не относящейся к функциям анализируемого подразделения).

Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями. Это необходимые вспомогательные или излишние, несвойственные, дублируемые функции. Диаграмму следует читать справа налево.

[1] Главная функция управления — функция, для осуществления которой создан аппарат управления или отдельное подразделение. Основная функция управления — функция, без которой не может быть осуществлена главная функция управления. Вспомогательная функция управления — функция, способствующая осуществлению основной функции управления.

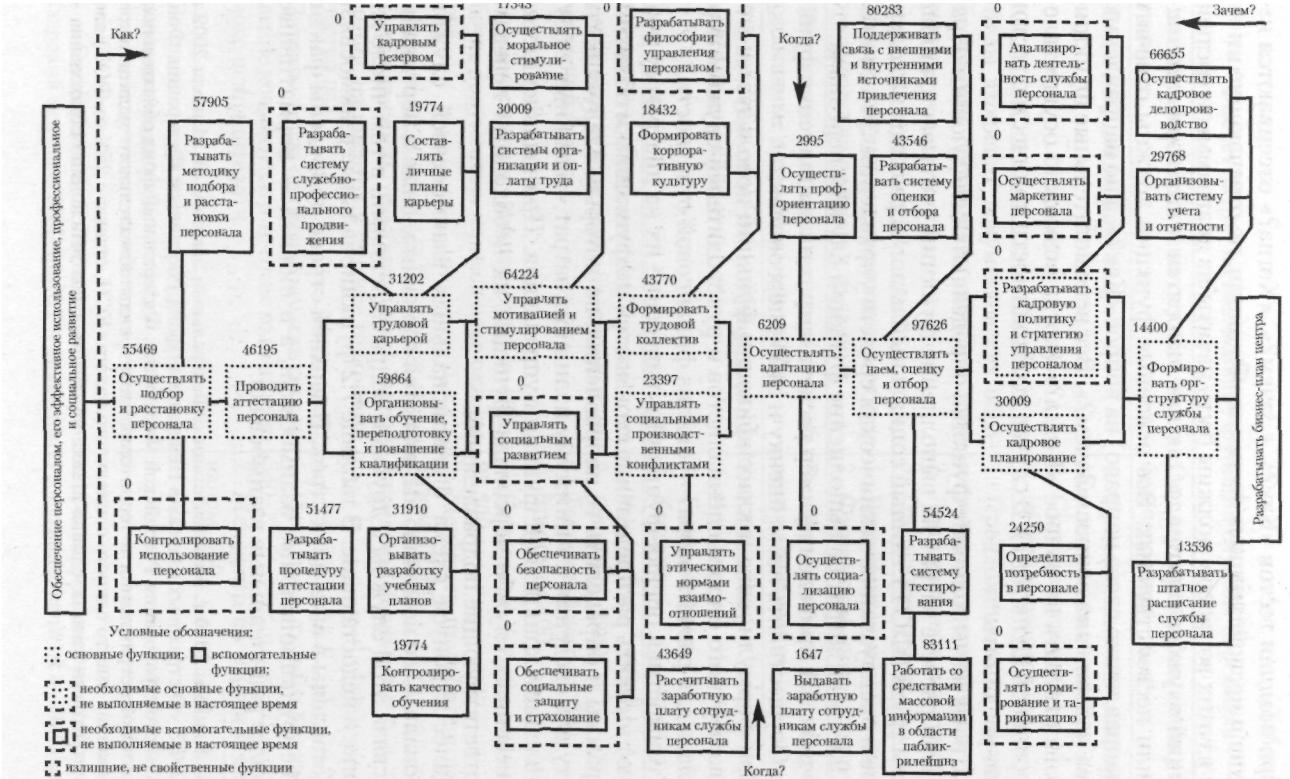


Рис. 7.1. Функционально-стоимостная диаграмма деятельности службы персонала

При помощи тестов «Как?», «Зачем?», «Когда?» отсеиваются излишние и несвойственные функции. Функции, не отвечающие ни на один из этих вопросов, должны быть изъяты из диаграммы и состава функций службы персонала, так как относятся к категории излишних или несвойственных. Все основные функции должны отвечать (по направлению слева направо) на вопрос «Как?», а по направлению справа налево — на вопрос «Зачем?». Все вспомогательные функции должны отвечать на вопрос «Когда?» (когда возможно осуществление основной функции?). В случае необходимости количество тестов можно увеличить.

Затраты на выполнение функции определяются следующим образом. При расчете затрат на выполнение функций учитывается фонд оплаты труда (ФОТ), единый социальный налог[1] и расходы на содержание и эксплуатацию технических средств управления. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций службы персонала.

В табл. 7.1 приведен пример расчета затрат на выполнение функции «Осуществлять наем, оценку и отбор персонала».

При формулировке и классификации функций используется метод экспертного опроса специалистов и руководителей службы персонала, а для расчета затрат — анализ финансовой отчетности.

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяют выявить распределение стоимостей по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретной функции управления. При выявлении несвойственных службе персонала функций их необходимо передать в соответствующие подразделения.

Далее строится схема функциональных взаимосвязей службы персонала. С ее помощью выявляются горизонтальные и вертикальные связи этой службы с другими подразделениями, в том числе излишние и недостающие. В таблице 7.2 функциональные взаимосвязи представлены в виде двух строк. В верхней строке приведены фактические функциональные взаимосвязи, а в нижней — нормативные, наиболее рациональные взаимосвязи.

[1] С **1** января 2010 г. в соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2009 г. № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования» вместо единого социального налога (ЕСН, ставка — 26% от ФОТ) вводятся страховые взносы: единая ставка на обязательное пенсионное страхование — 26%; на ОМС — 5,1%; на социальное страхование — 2,9% от ФОТ.

Таблица 7.1

Расчет затрат на выполнение функций службы персонала[1]

Наименование функции службы персонала	Осуществлять наем, оценку и отбор персонала
Виды исходящих документов	1. Предложения по замещению вакантных должностей. 2. Схемы замещения. 3. Штатное расписание
Виды входящих документов для обработки или составления данного документа	1. Предложения от внешних и внутренних источников. 2. Личные планы карьеры. 3. Оценочные листы
Подразделение или организация, откуда поступают документы или данные	1. Рекрутинговые агентства. 2. Физические лица
Подразделения, куда направляются обработанные документы или данные	Все функциональные подразделения организации
Технические средства, необходимые для обработки документов	1. Компьютер. 2. Принтер. 3. Телефон-факс. 4. Ксерокс
Количество технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений, руб.	1. Компьютер: 14 000. 2. Принтер: 2800. 3. Телефон-факс: И 200. 4. Ксерокс: 8400
Должности лиц, участвующих в обработке документов, их месячные оклады, руб.	1. Начальник службы персонала: 23 500. 2. Менеджер по работе с персоналом: 12500
Периодичность обработки или составления документов в течение года, количество раз	В среднем 10 раз в год
Затраты труда на обработку или составление документов в течение года на каждого исполнителя, ч.	1. Начальник службы персонала: 340. 2. Менеджер по работе с персоналом: 340
Затраты на осуществление функции в течение года, руб.	97 626

[1] См.: *КибановА. Я.* Оценка службы персонала продюсерского центра // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2006. № 11. С. 14—26.

Таблица 7.2

Схема функциональных взаимосвязей службы персонала с другими подразделениями

№ п/п	Наименование функции	Наименование функционального подразделения						
		служба персонала	отдел по работе с клиентами	бухгалтерия	служба размещения заказов	отдел маркетинга и рекламы	технический отдел	президент
1	Формировать организационную структуру службы персонала	— О	— П	— П	— П	— П	— П	— Р
2	Разрабатывать кадровую политику и стратегию управления персоналом	— О	— П	— П, С	— П	— П	— П	— Р
3	Осуществлять кадровое планирование	О О	П П, У	С У, С	П П, У	П П, У	П П, У	Р Р
4	Осуществлять наем, оценку и отбор персонала	О О	У У	У У	У У	У У	У У	Р Р
5	Осуществлять адаптацию персонала	О О	У У	У У	У У	У У	У У	Р Р
6	Формировать трудовой коллектив	О О	У У	У У	У У	У У	У У	Р Р
7	Управлять социальными и производственными конфликтами	О О	У У	У, С У	У У	У У	У У	Р Р
8	Управлять мотивацией и стимулированием персонала	О О	П У, П	П У, П	П У, П	П У, П	П У, П	Р Р
9	Управлять социальным развитием	— О	— У	— У	— У	— У	— У	— Р
10	Управлять трудовой карьерой	О О	У У	У У	У У	У У	У У	Р Р
11	Организовывать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала	О О	П П, У	С У, С	П П, У	П П, У	П П, У	Р Р
12	Проводить аттестацию персонала	О О	У У	У, С У	У У	У У	У У	Р Р
13	Осуществлять подбор и расстановку персонала	О О	У У	У У	У У	У У	У У	Р Р

О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ; П — предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У — участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ; С — согласовывает подготовленный документ по функции; Р — принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Для определения значимости функций используется метод экспертных оценок с построением матриц попарного сравнения функций. Полученные суммарные значения заносятся в сводную матрицу.

Для снижения субъективного фактора при определении значимости управленческих функций экспертные ряды проверяются по формуле:

$$K = \frac{З_1}{З_2},$$

где K — коэффициент устойчивости экспертного ряда;
Зі — максимальное значение в экспертном ряду;
Зг — минимальное значение в экспертном ряду.

Затем коэффициент устойчивости экспертного ряда сравнивается с нормативным значением этого коэффициента *(K_m),* который равен 2,0. Если значение $K > K_m$ необходимо одно из значений ряда вычеркнуть.

После этого еще раз проверяется значение K и рассчитываются среднеарифметические значения значимости каждой функции. В нашем примере экспертные ряды не требуют выравнивания.

Сводная матрица позволяет проранжировать все функции службы по степени их значимости с учетом мнений всех экспертов. Количество экспертов может быть больше трех. Причем чем больше число экспертов, тем точнее результат.

Далее строится совмещенная диаграмма значимости функций службы персонала и затрат на их осуществление (рис. 7.2).

Уровень качества осуществления функций определяется следующим образом:

$$K_{кфу} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6}{6},$$

где $.К_кф_у$ — коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления.

Расчетные формулы определения коэффициентов *K\, K% K%, K^, K5, Kg* приведены в табл. 7.3.

На основе показателей значимости и качества функций также строится совмещенная диаграмма.

Затем рассчитывается *средний коэффициент качества функций:*

$$K_{кфу} = (0,8 + 0,9 + 0,75 + 0,75 + 0,7 + 0,85 + 0,75 + 0,7 + 0,9 + 0,85 + \\ + 0,75)/11 = 0,79.$$

Таблица 7.3

Определение показателей качества функций управления

Показатель	Обозначение и формула расчета
Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функции	$K_1 = T_ф/T_р$, где $T_ф$ — суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, ч; $T_р$ — суммарное расчетное время использования технических средств управления в год, ч
Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций	$K_2 = K_{тп}/K_{ор}$, где $K_{тп}$ — количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов; $K_{ор}$ — общее количество рабочих мест
Коэффициент нормирования труда исполнителей функций	$K_3 = T_н/T_о$, где $T_н$ — время, затраченное на выполнение нормированных работ в год, ч; $T_о$ — общее время работы в год, ч
Коэффициент регламентации функций управления	$K_4 = K_р/K_о$, где $K_р$ — количество функций, обеспеченных регламентирующей документацией; $K_о$ — общее количество функций
Коэффициент дублирования функций управления	$K_5 = K_д/K_о$, где $K_д$ — количество функций, дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций; $K_о$ — общее количество функций
Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления	$K_6 = 1 - \sum_{i=1}^{m} t_{ni} / \sum_{j=1}^{n} T_{cmj}$, где $\sum_{i=1}^{m} t_{ni}$ — потери рабочего времени в производственных подразделениях за год из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответствующих функций, ч; m — число функций управления; $\sum_{j=1}^{n} T_{cmj}$ — годовой фонд времени в соответствующих производственных подразделениях, ч; n — число подразделений

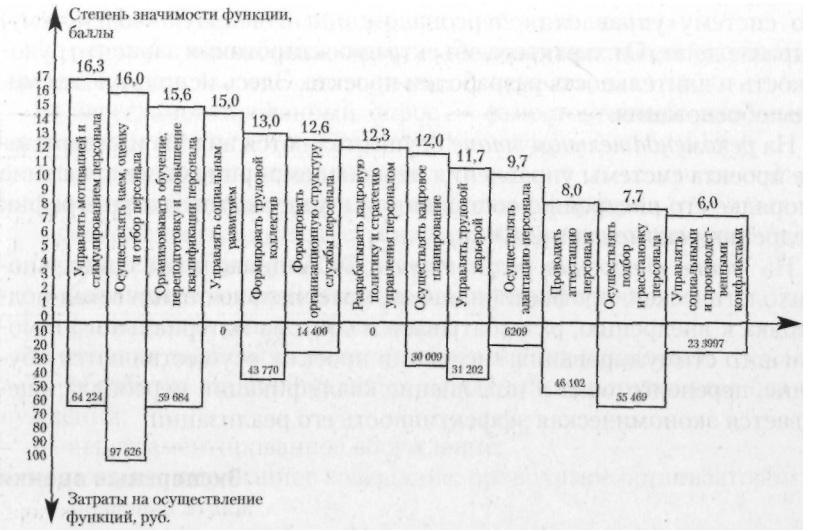


Рис. 7.2. Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление для службы персонала организации

Значение этого коэффициента наносится на диаграмму пунктирной линией. Она показывает качество осуществления каких функций следует повышать в первую очередь.

В результате анализа совмещенных диаграмм формулируются задачи по совершенствованию деятельности службы персонала.

На *творческом этапе* выдвигаются идеи и способы выполнения поставленных задач, формулируются на их основе варианты их реализации, предварительно оцениваются и отираются наиболее целесообразные и реальные из них. В целях нахождения возможно большего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы: творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, 6—5—3, морфологического анализа и др. Выбор методов поиска идей базируется на особенностях объекта анализа и конкретных ситуациях, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

На *исследовательском этапе* подробно описывается каждый отобранный вариант, проводится их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации; разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать

всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависит трудоемкость и длительность разработки проекта. Здесь используются методы обоснования.

На *рекомендательном этапе* осуществляются анализ и утверждение проекта системы управления персоналом; принимается решение о порядке его внедрения; составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций ФСА.

На *этапе внедрения результатов* ФСА проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению; разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта; осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала; оценивается экономическая эффективность его реализации.

Экспертные оценки

Данный метод предполагает оценку явлений, процессов, величин, не поддающихся непосредственному измерению, на основе использования мнений специалистов. Конечный результат представляется обычно в виде рейтинга или балльной оценки.

В отечественных и зарубежных публикациях[1] рассматриваются различные типы экспертных процедур. Их краткую характеристику можно представить в виде следующей морфологической таблицы:

• схема взаимодействия экспертов, организаторов и лиц, принимающих решения:

— абсолютно независимо;

— обмен мнениями попарно по турам;

— общение с распределением ролей;

• условия получения индивидуальных оценок *(индоценок):*

— нерегламентированное интервью — свободная беседа;

[1] Экспертные оценки / под ред. Б. Г. Литвака и Ю. Н. Тюрина. М.: Научный совет по комплексной проблеме «Кибернетика» АН СССР, 1979; Статистические модели и многокритериальные задачи принятия решений: сб. статей. М.: Статистика, 1979; Информационное обеспечение в задачах управления научными подразделениями НИИ: Сб. трудов Института проблем управления. М., 1976; *Дубов Ю., Травкин С, Якимец В.* Многокритериальные модели формирования и выбора вариантов систем. М.: Наука, 1986; Модели и методы формирования и многокритериального выбора предпочтительных вариантов систем // Труды ВНИИСИ. 1981. № 1; *Райфа Г.* Анализ решений. М.: Наука, 1977; *Фишберн П.* Теория полезности для принятия решений. М.: Наука, 1978; *Ларичев О. И.* Объективные модели и субъективные решения. М.: Наука, 1987.

— регламентированное интервью — «вопрос—ответ»;

— регламентированный опрос — заполнение анкеты с участием организатора;

— нерегламентированный опрос — самостоятельное заполнение анкеты;

• методы получения индоценок:

— «качественное» суждение в свободной форме;

— неколичественные ответы на вопросы закрытой анкеты;

— суждения в нечетких шкалах;

— балльные оценки (интегральные; по критериям);

— ранжировка объектов оценки;

• условия выработки коллективных оценок *(гроценок);*

— обработка индивидуальных суждений организатором без обсуждений;

— нерегламентированное обсуждение;

— регламентированное совещание, проводимое организатором;

— мозговая атака;

— «суд»;

• количество этапов выработки гроценок:

— один;

— два и более;

• методы выработки гроценок:

— парные сравнения индоценок;

— сравнение индивидуальных ранжировок;

— группировки индоценок;

— множественные сравнения индоценок;

• правила определения гроценок:

правило выбора гроценки:

— простое большинство;

— квалифицированное большинство;

— отсечение;

— консенсус;

стиль голосования:

~ открытое;

— закрытое;

— без голосования.

В этой таблице около 30 000 всевозможных различных вариантов организации экспертных процедур. Условно их можно разбить на три группы:

• независимое получение индоценок с последующей их обработкой без привлечения экспертов для выработки гроценок;

• независимое получение экспертных индивидуальных оценок с последующей выработкой коллективных оценок;

• методы выработки коллективных оценок.

Наиболее часто используемые версии экспертиз:

• метод штурма, или мозговой атаки;

• метод Делфи (согласования экспертных мнений);

• метод парных сравнений;

• методы, использующие аппарат математической теории игр;

• многокритериальная экспертиза:

— пространство критериев (независимость) и целевой функционал;

— измеримость критериев; нечеткость;

• групповая экспертиза:

— подбор экспертов; проблема аутсайдеров;

— агрегирование и кластеризация;

• системы принятия решений (с пороговыми или иными правилами);

• имитационные модели;

• экспертные системы.

В подавляющем большинстве случаев используется многокритериальный метод экспертизы. Согласно этому методу:

• объекты оцениваются по одному и тому же набору критериев (оценочных параметров);

• вводится функция полезности или целевой функционал;

• определяется пороговый или оптимизационный критерий выбора.

Однако существуют и успешно применяются и другие подходы, которые в ряде случаев оказываются более адекватными возникшей задаче.

Метод мозговой атаки или мозгового штурма. Этот метод групповой экспертной работы с целью нахождения кардинально нового решения проблемы, не апробированного, не имеющего аналогов и потому рискованного. В процессе регламентированного обсуждения проблемы запрещается прямая критика выдвинутых идей и излишня аргументация, «отход от темы» до определенной степени даже поощряется.

Метод сильно психологически обусловлен и часто требует участия профессионального психолога, например, с целью погасить «влияние авторитета» (юмором, сменой роли и т. п.). Критический анализ и выработка рекомендаций по результатам обсуждения входит в компетенцию независимой аналитической группы.

Метод Делфи (согласования экспертных мнений) — метод выработки консенсуса экспертных заключений при сильном рассогласовании индивидуальных мнений экспертов. В результате формализованного (исключающего давление авторитетом, PR-технологиями пр.) обмена оценочной информацией эксперты итеративно корректируют свои оценки.

Предполагается, что оценка.*; эксперта *i* зависит от характеристик альтернативы по другим аспектам, в которых он не является специалистом:

$$X_i — Л.(X\backslash, X2> \cdot \cdot\text{-}, Xi, Xi+l, \ldots, X_n).$$

В его первоначальном суждении эти дополнительные характеристики предполагались «в пределах стандарта». Обмен информацией дает ему возможность скорректировать свое мнение. Это схема консенсуса. Связанные с ней проблемы станут яснее, если мы рассмотрим ее на простейшей модели:

Пусть *x,y,z* — три ресурса, наличие которых в нужном количестве обеспечивает выполнение некоторого проекта. Если бы эксперт А точно знал, какое количество ресурсов г/иг можно мобилизовать для обеспечения проекта, то его знания определили бы потребность в ресурсе (латентной линейной моделью) как

$$x = a\backslash y + U2Z.$$

Поскольку знания о ресурсах *y* и *z* не входят в сферу компетенции данного эксперта, он с готовностью скорректирует свое решение при их уточнении.

Пусть точно в таком же положении находятся эксперты В и С, специалисты по ресурсам г/иг:

$$y = \boldsymbol{b}\backslash\boldsymbol{z} + bix,\ \boldsymbol{z} = c\backslash x + cгy.$$

Во-первых, если проект принципиально возможно обеспечить ресурсом, то знания экспертов (векторы $a = (O, a\backslash, a\%)$, $Ъ = (\#2, O, Ъ\backslash)$ и $c = (ci, C2, 0)$ связаны жесткой функциональной (консенсусной) зависимостью, которая (если бы мы точно знали, что эксперты оперируют линейными функционалами) вообще позволяет исключить за ненадобностью одного эксперта, т. е. вычислить его суждения.

Обозначим через *P* матрицу из векторов *a, Ъ, с.* Решение $u = (x, y, z)$ о ресурсах должно удовлетворять условию $P_u = u$, т. е. существует собственный вектор матрицы *P* с единичным собственным значением, и, следовательно, векторы $a = (-1, ay, ai)$, $Ъ = (by, -1, hi)$ и $c^{=} (c\backslash, C2, — 1)$ линейно зависимы.

Во-вторых, даже в этом случае решение неоднозначно: нужно еще условие нормировки, например, $x + y + z = \text{const}$. Действительно, выделяя z во втором уравнении и сравнивая результат с третьим уравнением, получим:

$$cy = 1/Ьи\, c_2 = -Ъг/Ъ\backslash.$$

Собственный вектор — решение — находится с точностью до «масштабного» параметра t:

$$x = (\text{«}2 + a\backslash b\backslash)t,\ y = (bi + aibi)t,\ z = (1 - \backslash -a\backslash bii)t,$$

т. е. определен в шкале отношений.

В-третьих, вопрос о сходимости процедуры сводится к исследованию $P^{N}uo$, где N — число итераций, $щ$ — исходные оценки экспертов. Но это при условии, что при каждой следующей итерации эксперт получает сведения ото всех экспертов. Даже если процедура сходится быстро, возможны намеренные манипуляции при помощи задержки (иногда непреднамеренной) сведений от части экспертов.

Метод парных сравнений[1] применяется при выборе из небольшого количества альтернатив, оценивать которые по стандартному для всех альтернатив набору параметров нецелесообразно. Отношение предпочтения по паре может аргументироваться по-разному. Однако результирующее отношение предпочтения может оказаться нетранзитивным (противоречивым).

Игровые подходы наиболее адекватны для решения антагонистических поблем типа защиты уязвимой структуры от возможных угроз.

Пусть функционирование центра C обеспечивается слаженной работой его подразделений $a\backslash, a_2, \ldots, a_n$. «Противник» имеет достаточно средств, чтобы дезорганизовать работу k подразделений (не исключено, что одного и того же, если оно было восстановлено). Центр имеет достаточно средств, чтобы, приняв превентивные меры, нейтрализовать даже более чем k угроз, но меньше чем k^n.

Нечеткий подход. Рассматривая каждый критерий как частный целевой функционал:

$$Xi — \max \{xuj = Xi(aj),\ a,\ \text{е}\ A\},$$

(т. е. проект получает тем большую оценку по критерию Xi, чем он лучше соответствует і-й частной цели), мы можем рассматривать экс-

[1] См.: *Дэвид Г.* Метод парных сравнений. М.: Статистика, 1978.

пертную оценку *j-то* проекта как степень принадлежности нечеткой *цели Xi(A),* определенной на носителе (предъявлении) *A,* с точки зрения, скажем, £-го эксперта.

Предполагается, что степень достижения глобальной цели *F* можно определить по степени достижения частных целей (и только их), учтя важность каждой из них. В теории нечетких множеств для этой цели предлагается использовать модификаторы типа «очень», «слабее» и т. п. (стандартный параметрический подход — возведение нормированной единицей функции принадлежности в соответствующую степень; таким образом, вкладу г'-й цели *pjXi* в целевой функционал *F* в предыдущей модели, теперь соответствует нечеткий вклад *X{(A)p,* а глобальная нечеткая цель — нечетким множеством *F= ЫЩАЩ.*

Дальнейшая формализация зависит от выбора нечеткой (многозначной) логики, в которой формализуются логические связки. В частности, при «вероятностной» логике связке «И» отвечает операция умножения функций принадлежности, и рассматриваемая схема сводится к мультипликативному аналогу предыдущей. Такая модель широко применяется в экономике при оценке «производственных функций типа Кобба—Дугласа».

Метод комиссий (или совещаний) состоит в организации и проведении совещания экспертов с целью выработки коллективного решения (гроценок) относительно объекта оценки и подготовки рекомендаций. В рамках совещания дискуссия может быть нерегламентированной или регламентированной, проводимой под руководство организатора, и может осуществляться с открытым или закрытым голосованием при заранее определенных правилах выбора (простое большинство; квалифицированное большинство: отсечение; консенсус). Использование этого метода позволяет избежать субъективизма отдельных экспертов. Среди недостатков метода отмечают подавление «авторитетными» экспертами мнения других, когда они присоединяются к выводам первых, не высказывая своей точки зрения, «сокрытие» мнения ряда экспертов из-за невозможности высказаться, временные затраты и др.

На практике для оценки эффективности деятельности СУП не всегда возможно привлечение внешних экспертов. Такую оценку специалисты службы могут провести самостоятельно.

При использовании подхода **HR-Benchmarking** показатели деятельности HR-службы сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке. Внешние консультанты запра-

шивают в компаниях — участниках такого проекта необходимые данные о качественных и количественных показателях. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная по отрасли статистика, которую можно сравнить с собственными показателями HR-деятельности. В России применение метода бенчмаркинга еще недостаточно распространено. Это связано с нежеланием компаний предоставлять конфиденциальные данные и недоверием к организаторам таких проектов.

Оценка по сбалансированной системе показателей[1]

Сбалансированная система показателей (ССП) — инструмент осуществления стратегии организации; система управления (а не просто система измерения), позволяющая организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия; обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения стратегической эффективности и достижения результатов. После внедрения ССП стратегическое планирование полностью реализуется в практической деятельности предприятия. ССП переводит стратегию организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, клиентов, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

При построении ССП строится стратегическая карта (strategy map) — краткое описание стратегии в виде набора причинно-следственных связей (на одной странице).

В самом верху, на первом уровне стратегической карты располагается *проекция финансов* организации. В общем случае она охватывает стратегии роста и результативности. Финансовые результаты — основные критерии текущей деятельности предприятия. Однако существует очень тесная взаимосвязь проекции финансов с целями клиентов, внутренних процессов и роста организации.

Второй уровень карты — *проекция клиентов* — показывает конкурентное предложение и положение, рыночную позицию организации и ключевых клиентов, на которых она ориентируется. В данную проекцию обязательно включаются показатели, определяющие ценностное предложение со стороны организации (value proposition), — то, что является наиболее ценным для клиентов. Основные показатели

[1] Данная система будет подробнее рассмотрена в следующем разделе.

эффективности в данной проекции: удовлетворенность клиентов, их удержание, приобретение новых клиентов, доля в целевых сегментах рынка и т. д. В рамках проекции клиентов руководители определяют ключевые сегменты рынка, на которых организация намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов.

Третий уровень, или *проекция внутренних бизнес-процессов*. Эту проекцию не стоит базировать на существующих в организации структурных единицах, наоборот, она должна определять, как организовать взаимодействие различных подразделений, чтобы реализовать стратегию.

В основе общей стратегической карты лежит *корпоративный план* (или проекция) *обучения и роста*. Эта проекция определяет основные элементы культуры, технологии и навыков, которые критически важны для организации.

Примером показателей для различных проекций могут служить:

финансовые индикаторы:

- совокупные активы;
- совокупные активы на одного сотрудника;
- доходы к совокупным активам;
- доходы на одного сотрудника;
- доходы от новых продуктов;
- прибыль к совокупным активам;
- прибыль на одного сотрудника;

индикаторы по клиентам:

- количество клиентов;
- доля рынка;
- средний оборот на одного клиента;
- среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом;
- индекс лояльности клиентов;
- индекс удовлетворенности клиентов;

индикаторы процессов:

- своевременная доставка;
- рост производительности;
- административные расходы;
- оборачиваемость складских запасов;
- время подготовки производства;
- стоимость административных ошибок;
- прямые контакты с клиентами;

индикаторы обучения и роста:

- текучесть кадров;

- время на обучение;
- среднее время отсутствия;
- ежегодные затраты на обучение на человека;
- индекс удовлетворенности сотрудников.

Эти показатели едины, они вырабатываются для всей организации. Для оценки работников используется часть выделенных показателей.

Методы оценки инвестиционных проектов

В западных компаниях при расчете возврата инвестиций в HR-службу часто используют методику Джека Филипса, который предложил модифицировать модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика, добавив пятый уровень — расчет показателя возврата инвестиций *(ROI)*.

Согласно модели Киркпатрика, эффективность обучения оценивается на четырех уровнях (табл. 7.4):

1) *реакция участников* — степень их удовлетворенности тренинговой программой и действия, которые они планируют предпринять в дальнейшем;

2) *уровень знаний* — изменение знаний, навыков, установок участников после посещения тренинга. Желательно замерять уровень знаний до и после тренинга;

3) *применение знаний* — измерение рабочего поведения сотрудника в ходе выполнения его должностных обязанностей;

4) *влияние на бизнес-результаты* — влияние проведенной программы обучения на бизнес-показатели сотрудника или подразделения.

Оценка должна проводиться на каждом уровне, иначе нельзя сделать вывод о влиянии обучения на конечный результат.

После того как определено влияние тренинга на бизнес-результаты компании (4-й уровень модели Киркпатрика), каждый из показателей можно перевести в денежное выражение и рассчитать показатель возврата на инвестиции. Этапы расчета *ROI* представлены на рис. 7.3.

Основной сложностью для HR-специалиста является расчет дохода от тренинга, а именно очищение видимого результата от влияния внешних факторов и перевод результата в денежное выражение. Стоимость программы включает затраты на проведение тренинга, на его организацию (заработная плата и бонусы сотрудника учебного центра, а также самих участников).

Таблица 7.4

Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика[1]

Уровень	**Основные характеристики**	**Методы оценки**	**Особенности оценки**
Реакция	Первоначальная оценка обучения участниками, зачастую первая, не объективная, а эмоциональная реакция. Важна для формирования положительного отношения к конкретной программе обучения	Анкеты обратной связи. Устное обсуждение результатов тренинга	Доступность и дешевизна получения информации, ее обработки, простота анализа результатов
Обучение	Изменение установок, приобретение новых и совершенствование старых навыков обучающихся, повышение качества знаний участников тренинга	Проведение ассесмента до **и** после проведения тренинга. Наблюдение и интервью	Четкие критерии, по которым можно оценить эффективность; возможность оценить достаточно сложные навыки
Поведение	Использование знаний, полученных в процессе тренинга в реальной работе, перевод полученной информации из знаний в практическое поведение	Оценка изменений **в** поведении линейными менеджерами. Наблюдение. Оценка изменений в качестве работы. Фокус-группы	Один из важнейших уровней, позволяет оценить действительный эффект тренинга, однако требует сотрудничества со стороны линейных менеджеров
Результаты	Получение практических результатов для бизнеса	Результаты деятельности прошедшего обучение до и после тренинга. Проведение ассесмента до, во время обучения, сразу после обучения и через определенный период времени после обучения	Один из самых дорогостоящих уровней оценки, требует длительного времени для получения объективных результатов (иногда более года)

[1] См.: *Кубатиева Ф.* Оценка обучения по Киркпатрику: из первых уст // Кадровое дело. 2008. № 2. С. 83.

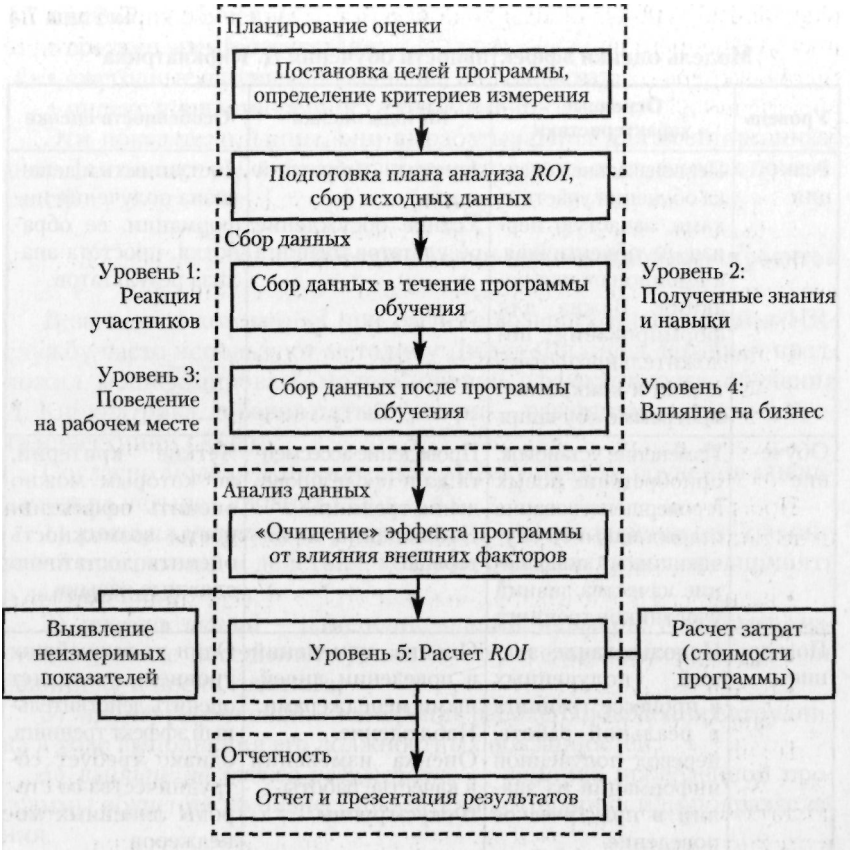


Рис. 7.3. **Процесс расчета *ROI* программ обучения**

Средние чистые результаты (выгоды) можно рассчитать по формуле:

$$\text{Средние чистые результаты (выгоды)} = \text{Общие результаты (выгоды)} - \text{Общие затраты} - \frac{\text{Амортизация}}{\text{Полезный срок службы}}.$$

Делением средних чистых результатов (выгод) на общие первоначальные инвестиции получаем *R 01.*

Ссылаясь на опыт ведущих российских и международных компаний, можно утверждать, что наиболее приемлемым является *ROI,*

равный 100—700%[1]. Если в ходе расчета оказалось, что расходы на программу превзошли ее доход (т. е. *ROI* негативный), то необходимо объективно ответить на приведенные ниже вопросы:

- Верно ли были определены потребности в обучении?
- Отвечал ли сам тренинг потребностям учащихся?
- Было ли понятно, как применять полученные знания?
- Правильно ли рассчитан доход от программы?
- Не завышены ли затраты на проведение программы?

Нет необходимости рассчитывать эффективность обучения на всех уровнях для всех тренингов, проводимых в компании.

Целевые показатели эффективности обучения:

- оценка реакции участников — 100% программ;
- оценка уровня знаний — 60% программ;
- оценка применения знаний — 30% программ;
- оценка влияния на бизнес-показатели — 25% программ;
- расчет возврата на инвестиции — 15% программ.

Программы, для которых имеет смысл рассчитывать возврат на инвестиции, обладают следующими характеристиками:

- большой жизненный цикл;
- взаимосвязь с операционными и стратегическими целями компании;
- высокая стоимость;
- большие временные затраты;
- запрос от топ-менеджеров.

По оценке специалистов, в России менее 1% компаний рассчитывают *ROI* на проводимые программы обучения. Это обусловлено недостатком опыта в области оценки обучения у HR-специалистов и отсутствием инструментария для внедрения систем оценки.

Результаты *ROI* могут активно использоваться специалистами по управлению персоналом:

- для подготовки бюджета и обоснования затрат на развитие персонала;
- для выявления эффективных и требующих доработки программ;
- при репозиционировании службы персонала с целью изменения ее восприятия акционерами исключительно как центра затрат;
- при выборе внешнего партнера по обучению (тренинговой компании или тренера).

[1] См.: Организация работы службы персонала: методическое пособие // Справочник по управлению персоналом. Приложение. 2006. № 4. С. 25.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить по формуле:

$$3 = \text{nxJVx} \quad VXK\text{-}NX3,$$

где П — продолжительность программы, лет;
N — количество обученных работников;
V — стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников;
K — коэффициент прироста результативности в обучении;
3 — затраты на обучение работника, руб.

Данные оценки результатов обучения и эффективности учебных программ помогают руководству и акционерам получить более объективную картину кадрового менеджмента в организации, способствуют:

• оценке финансовой эффективности вложений в развитие персонала;

• пониманию влияния «человеческого фактора» на бизнес-результат;

• получению удобного инструмента контроля результативности мероприятий по обучению персонала.

Пути повышения отдачи от обучения:

• структурная реорганизация работы (включение в структуру функций, новых заданий, соответствующих уровню подготовки);

• содержательное насыщение работы (повышение уровня ответственности путем делегирования широких полномочий и последующее поощрение);

• изучение и использование опыта других организаций.

При выборе одного из вариантов инвестиционных решений в рамках осуществления нововведений в области управления персоналом используют следующие способы оценки.

Первый способ состоит в парном сравнении вариантов. Идея, лежащая в его основе: уменьшения затрат живого труда, следовательно, сокращения фонда заработной платы, как правило, можно достичь лишь на основе дополнительных капитальных вложений. Если их величина за период окажется меньше суммы, выплаченной за тот же период заработной платы, то мероприятия проводить целесообразно с экономической точки зрения (здесь не учитываются, правда, социальные аспекты, например большая удовлетворенность трудом).

С помощью предлагаемой ниже формулы можно приблизительно подсчитать, за какой период сделанные капитальные вложения оку-

пятся экономией на заработной плате и иных социальных выплатах (при условии, что все остальные текущие затраты останутся без изменений).

$$T_{\text{окупаемости}} = \frac{К_1 - К_2}{ЗП_2 - ЗП_1},$$

где Kj и Кг — капитальные вложения по первому и второму вариантам;
3Пi и ЗПг — заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

Второй способ сопоставления вариантов инвестиций — использование формулы приведенных затрат. Из полученных на ее основе результатов выбирается для реализации наименьший.

$$\text{Приведенные затраты} = ЗП + E \times K,$$

где ЗП — заработная плата, социальные выплаты и платежи;
E — нормативный коэффициент, обратный сроку окупаемости;
K — величина инвестиций.

Как и в предыдущем случае, предполагается, что величина текущих материальных затрат не изменяется.

В качестве норматива *E* могут быть использованы самые разные коэффициенты, например ставка банковского процента, нормы амортизации и прочее. Здесь необходимо учитывать и такое важное обстоятельство, как возможная разновременность осуществления капитальных вложений. Для устранения этого обстоятельства их необходимо привести к какому-то году (обычно к исходному или завершающему).

В первом случае это делается путем деления погодовой суммы капитальных вложений *(K)* на выражение (1 + *E),* а во втором — путем умножения их на него столько раз, сколько лет разделяет момент их осуществления и время соответственно начала или завершения работ.

Но наиболее точно экономическую эффективность тех или иных мероприятий (в том числе связанных с персоналом) можно рассчитать с помощью показателя *чистого дисконтированного дохода* — разности между двумя финансовыми потоками — инвестиций и поступлений, приведенных к одному году. Под потоком инвестиций понимается погодовая сумма капитальных вложений, а поток поступлений образуется из ежегодных сумм прибыли и амортизации. Тот и другой, как и в предыдущем случае, приводят либо к началу, либо к концу периода.

Формула для расчета при этом будет выглядеть следующим образом:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^{n} \frac{P_t}{(1 + t_{\text{ср}})^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{K_t}{(1 + t_{\text{ср}})^t},$$

где ЧДД — чистый дисконтированный доход;
P_t — поступления в году t;
K_t — инвестиции в году t.

Если величина чистого дисконтированного дохода окажется положительной при данной норме эффективности (£), осуществлять мероприятия экономически целесообразно. Если она равна нулю, ставка дисконтирования E будет называться *внутренней нормой доходности*. Если в качестве таковой принята банковская депозитная ставка, то внутренние вложения дают тот же эффект, что и вложения в банк. Если реальная ставка (с учетом инфляции) ниже внутренней нормы доходности, инвестирование абсолютно выгодно.

Методика комплексной оценки эффективности

Комплексная оценка эффективности системы управления персоналом основана на расчете интегрального показателя (Э), который определяется как средневзвешенная величина оценок комплексных показателей эффективности по формуле:

$$\text{Э} = \sum_{i=1}^{n} \text{Э}_i,$$

где 3i — комплексный показатель эффективности подбора;
Эг — комплексный показатель эффективности адаптации;
Эз — комплексный показатель эффективности расстановки кадров;
Э± — комплексный показатель эффективности обучения;
Эб — комплексный показатель эффективности оценки;
36 — комплексный показатель эффективности развития карьеры;
37 — комплексный показатель эффективности кадрового администрирования;
Эв — комплексный показатель эффективности управленческой деятельности.

Показатели оценки эффективности каждого из процессов системы управления персоналом представлены на рис. 7.4. Количество показателей *(F)* устанавливается в зависимости от целей и фазы развития организации.

Полученный в результате расчетов интегральный показатель оценивается по шкале, представленной в табл. 7.5.

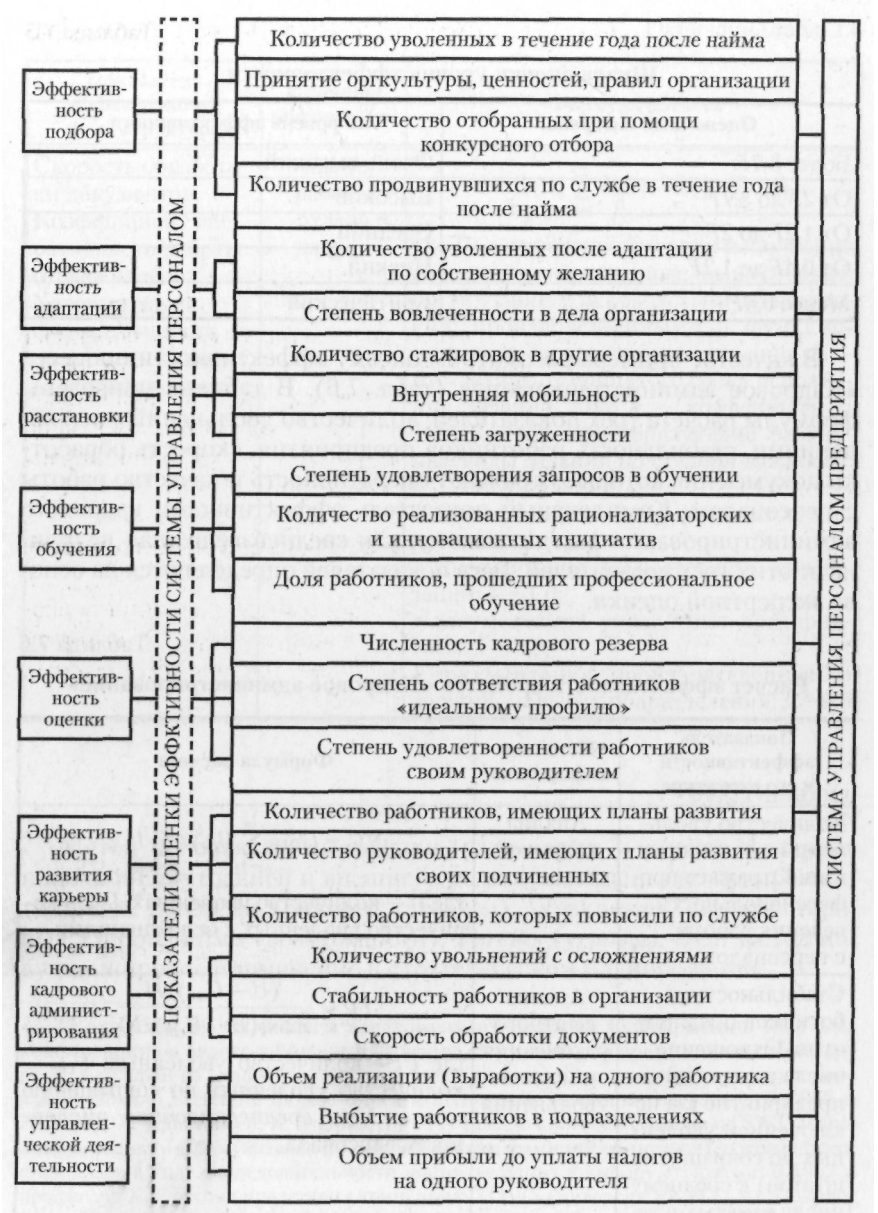


Рис. 7.4. **Комплексная оценка эффективности управления персоналом**

Таблица 7.5

Шкала оценки уровня эффективности

Оценочный интервал	Уровень эффективности
Более 3,7*F*	Очень высокий
От 2*F* до 3,7*F*	Высокий
От 1,2*F* до 2*F*	Средний
От 0,4*F* до 1,2*F*	Низкий
Менее 0,4*F*	Критический

В качестве примера рассмотрим оценку эффективности процесса «Кадровое администрирование» (табл. 7.6). В таблице приведены формулы расчета трех показателей: количество увольнений с осложнениями, стабильность работников предприятия, скорость обработки документов, которые отражают оперативность и качество работы с персоналом. Комплексный показатель эффективности кадрового администрирования рассчитывается как средневзвешенная величина от этих трех показателей. Веса показателей определяются на основе экспертной оценки.

Таблица 7.6

Расчет эффективности процесса «Кадровое администрирование

Показатель эффективности и его структура	Источник информации	Формула расчета
Количество увольнений с осложнениями. Отражает профессиональность ведения работы с персоналом	Анализ кадровой статистики	$УС = (\min \sum_{i=1}^{U} U_{сх}) / \sum_{i=1}^{U} U_{сх}$, где U — количество уволенных; $U_{сх}$ — количество уволенных с осложнениями
Стабильность работников предприятия. Отношение числа покинувших предприятие (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года	Анализ штатного расписания и причин увольнения	$ТР = \frac{(U - U_{сш})/N}{\max\{(U - U_{сш})/N\}}$ где U — количество уволенных; $U_{сш}$ — количество уволенных по сокращению штата; N — среднесписочная численность персонала

Окончание табл. 7.6

Показатель эффективности и его структура	Источник информации	Формула расчета
Скорость обработки документов. Коэффициент оперативности работы отдела кадров. Характеризует своевременность выполнения соответствующих заданий	Анализ работы отдела кадров	$СОД = [\sum_{i=1}^{n} k(D_i - d_i)] / \sum_{i=1}^{U} D_i k,$ где D_i — директивные сроки исполнения задания, установленные вышестоящей организацией, руководством предприятия, производственными и функциональными подразделениями, дни; d_i — отставание от принятого срока исполнения заданий, дни; k — коэффициенты значимости, характеризующие различные виды заданий по степени важности; n — число заданий. Классификация коэффициентов по группам: • документация вышестоящих организаций: $k = 1{,}0$; • документация управления предприятием: $k = 0{,}8$; • документация производственных и функциональных подразделений: $k = 0{,}6$

SWOT-анализ[1]

Метод основан на выявлении, разделении и оценке факторов и явлений внутренней и внешней среды организации по четырем категориям: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Этот метод получил широкое применение в стратегическом планировании.

[1] Концепция SWOT-анализа предложена профессором К. Эндрюсом в 1963 г. на конференции по бизнес-политике в Гарварде. Визуально она представляла собой матрицу, в каждый из квадрантов которой вносились соответствующие характеристики, что позволяло в сжатой форме описать положение компании на рынке. В 1965 г. Э. Лернд, К. Кристенсен, К. Эндрюс и У. Гут предложили основанную на SWOT-анализе методику LCAG (названа по первым буквам фамилий ее авторов), которая представлялась в виде последовательности шагов, ведущих к выбору стратегии. В 1982 г. профессор Х. Вайхрих представил концепцию TOWS (инверсия SWOT), в настоящее время более известную как расширенная или интегрированная SWOT-модель (Extended SWOT-matrix, Integrated SWOT-matrix).

Процесс стратегического планирования с применением расширенной SWOT-матрицы состоит из следующих шагов:

• анализ внешнего окружения (заполнение квадрантов возможностей, угроз);

• анализ внутреннего окружения (заполнение квадрантов преимуществ, недостатков);

• построение стратегий и тактических действий.

Под построением стратегий и тактических действий подразумевается разработка ответной реакции организации на определенную совокупность факторов. Таких совокупностей в модели Вайхриха выделяется четыре (табл. 7.7):

1) силы — возможности (S — O);
2) силы — угрозы (S — T);
3) слабости — возможности (W — O);
4) слабости — угрозы (W — T).

Таблица 7.7

SWOT-матрица

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	S/0-комбинации	S/T-комбинации
Слабые стороны (W)	W/0-комбинации	W/T-комбинации

На начальном этапе SWOT-матрица заполняется исходя из «текущего» положения, но не все ее элементы, а только сильные и слабые стороны организации. Пользуясь методикой LCAG, полученные данные позволяют выявить ключевые компетенции компании.

На втором этапе заполняется поле *угрозы*. Для выделения угроз рекомендуется использовать анализ рынка по методике М. Портера[1], в которой автор выделяет пять основных сил, влияющих на стратегическую привлекательность рынков. Таким образом, число выявленных угроз может достигать пяти. На следующем шаге необходимо проранжировать обозначенные угрозы. Вероятность их наступления оценивается по законам теории вероятности, т. е. посредством чисел от 0 до 1. Эффект на организацию анализируется с позиции влияния данного фактора на рентабельность капитала. В качестве показателя рентабельности может использоваться как показатель рентабельности задействованного, инвестированного, так и собственного капитала. Самое большое изменение принимается за единицу, остальные

[1] См.: *Дирлав Д.* Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2007.

как доля от него. После этого показатели перемножаются, и высчитывается итоговый коэффициент для каждой угрозы. Угрозы, влияние которых на доходность является значительным, называются стратегическими. Если данный фактор риска приведет к отклонению доходности выше средней, ожидавшейся для данной отрасли (т. е. к переоценке требуемой доходности на капитал собственников), такой риск должен признаваться значительным. Наглядно проранжированные угрозы можно представить в виде матрицы (рис. 7.5).

Дополнительный столбец в матрице угроз отводится для угроз, способных полностью разрушить организацию. Действие подобных «смертельных» для организации угроз (даже с малой вероятностью реализации) должно быть минимизировано.

Угрозы, имеющие чрезвычайный приоритет, — центр внимания непосредственно высших менеджеров. Для сбора и анализа дополнительном информации в таких ситуациях обычно не хватает времени: все необходимые контрмеры приходится предпринимать немедленно, сразу же после идентификации угроз.

В отличие от чрезвычайных, угрозы с высоким уровнем приоритета обычно допускают возможность получения дополнительных сведений о них. Низкоприоритетные угрозы устраняются на нижних уровнях иерархии системы управления.

Только после заполнения квадранта с угрозами можно переходить к заполнению квадранта возможностей.

Возможность — ответ организации на потенциальные угрозы на основе ее сильных и слабых сторон. Заполнение происходит следую-

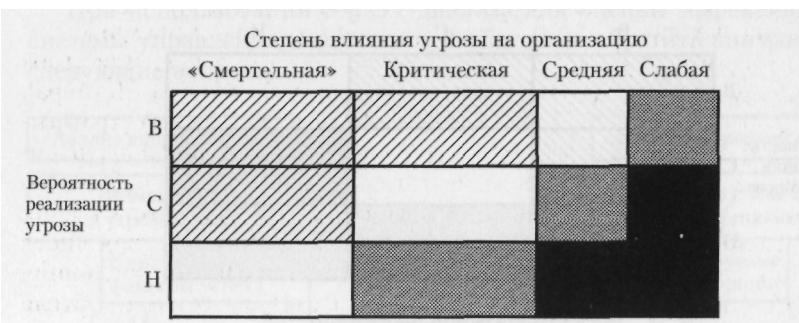


Рис. 7.5. **Матрица угроз:**

чрезвычайный приоритет; высокий приоритет;
высокий приоритет; слабый приоритет;
В — высокая; С — средняя; Н — низкая

щим образом: если угрозы взаимоисключающие, выявляется главная, в ответ на которую должна быть выявлена стратегическая инициатива — возможность.

Если угрозы могут складываться, то такие инициативы выявляются против каждой из них, где это возможно. Таким образом, возможность не просто обозначается, а привязывается к конкретному риску и опирается на сильные стороны организации. То есть связки «сила — возможности» и «сила — угрозы» сливаются в одну «угрозы — сила — возможности» (T — S — O).

Возможности также можно проранжировать по степени предпочтительности и представить в виде матрицы (рис. 7.6).

Как правило, нужно стремиться реализовать возможности, расположенные в трех левых верхних квадрантах матрицы. Средне- и низкоприоритетные возможности могут осуществляться только при наличии необходимых для этого ресурсов.

После заполнения квадранта возможностей начинается динамический анализ ситуации. Предполагается, что организация исполнила задуманное. В результате внешнее и внутреннее окружения изменились. Исчезла одна из угроз, и, возможно, добавилась сильная сторона, и исчезла слабая. Общая схема представлена на рис. 7.7 и 7.8[1].

Прогноз можно продолжить и смоделировать новое положение на рынке. Поскольку угроз обычно не более пяти, этот процесс не будет слишком продолжительным, и уже в пятой итерации можно прийти к матрице, в которой не будет стратегических угроз. Если такая мат-

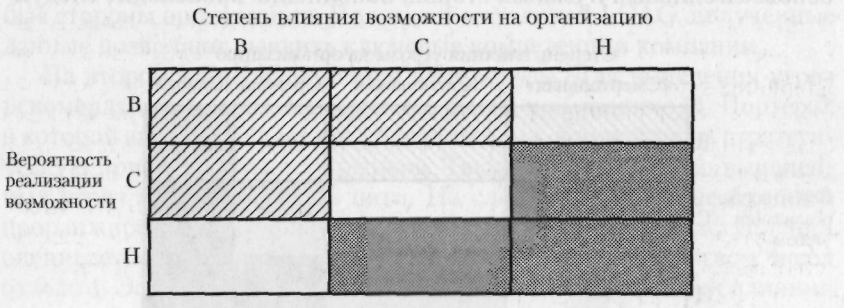


Рис. 7.6. **Матрица возможностей:**

высокий приоритет; средний приоритет; низкий приоритет;

В — высокая; С — средняя; Н — низкая

[1] См.: *Пыжлаков Д. С.* Сила и возможности: Концепция динамического SWOT-анализа // Российское предпринимательство. 2008. № 6. С. 133—138.

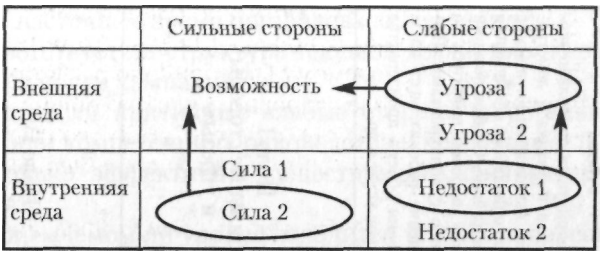


Рис. 7.7. **Выявление новой возможности**

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда		Угроза 2 ...
Внутренняя среда	Сила 1 Сила 2 Сила 3	Недостаток 2 ...

Рис. 7.8. SWOT-матрица в динамике после «реализации» возможности

рица найдена, последовательность действий при этом может считаться стратегией (рис. 7.9). Если такая стратегия не может быть найдена, считается, что само нахождение в данной отрасли — угроза для организации.

При использовании SWOT-анализа для оценки эффективности системы управления персоналом необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

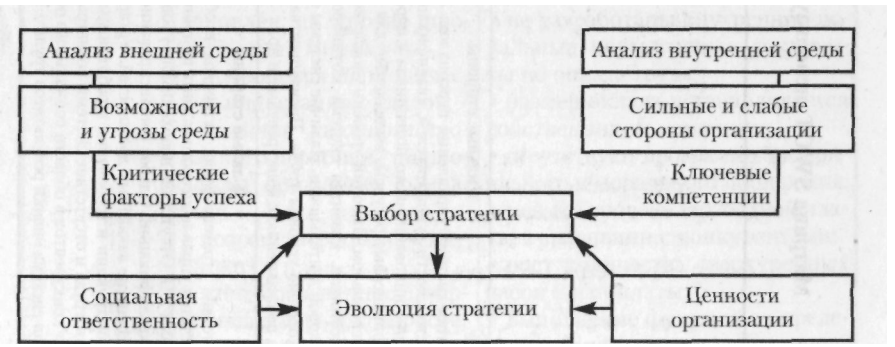


Рис. 7.9. **Выработка стратегии на основе матрицы SWOT**

Таблица 7.8

Матрица SWOT, используемая для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала

	Возможности Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами. Выгодное местонахождение. Возможность привлечений большего числа кандидатов на вакантные должности. Высокий уровень производительности труда и качества продукции за счет квалифицированной рабочей силы. Благоприятный имидж организации. Приятные в общении, доброжелательные служащие и др.	**Угрозы** Неблагоприятные социально-экономическая политика и демографические изменения. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе. Слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами. Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг и др.
Сильные стороны Развитая система управления персоналом. Высокий уровень компетентности руководителей, квалификации специалистов. Наличие инновационного потенциала у персонала. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников. Развитая система мотивирования персонала к трудовой деятельности. Наличие системы социальной защиты. Хорошие условия труда. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др.	Поле II «Сильные стороны **и** возможности»	Поле **I** «Сильные стороны и угрозы»
Слабые стороны Отсутствие стратегических установок в области персонала. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами УП. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации. Слабое финансирование мероприятий по УП. Наличие вакантных должностей. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения. Устаревшая система оценки результатов труда	Поле III «Слабые стороны и возможности»	Поле IV «Слабые стороны и угрозы»

• Как в настоящее время организована компания?

• Соответствует ли структура текущей хозяйственно-экономической деятельности компании?

• Имеются ли критичные слабые стороны в организационной структуре или компетенциях руководства и персонала?

• Насколько эффективны существующие системы рекрутинга и обучения?

• На приемлемом ли уровне находится текучесть персонала?

• Достаточны ли существующие системы оплаты труда, нормативов и других льгот для привлечения, мотивации и сохранения персонала?

• Достаточно ли ресурсов выделяется на все функции?

• Насколько эффективны результаты деятельности персонала в сравнении с другими компаниями по списочной численности, коэффициентам и показателям эффективности и производительности?

На основании полученных ответов может быть составлена следующая матрица (табл. 7.8).

В качестве примера приведем SWOT-матрицу анализа системы оплаты труда ЗАО «Метеор» (табл. 7.9).

Таблица 7.9

SWOT-матрица анализа системы оплаты труда ЗАО «Метеор»

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны: • регулярная выплата заработной платы; • минимальный оклад установлен на уровне прожиточного минимума; • проводится периодическая индексация окладов; • наличие квалифицированного персонала по продажам продукции компании; • возраст персонала (18—35 лет); • заинтересованность персонала в карьерном росте; • готовность персонала к обучению;	Слабые стороны: • общая компенсация в компании ниже, чем в аналогичных компаниях; • не разработаны внутренние локальные нормативные документы по оплате труда; • размер оклада устанавливается собственником компании; • отсутствуют программы материального и морального поощрения; • низкий уровень заработной платы в сравнении с конкурентами; • рост количества сверхурочных часов и их оплаты; • выполнение функций за пределами должностных обязанностей;

Окончание табл. 7.9

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
	• лояльность большинства сотрудников	• отсутствие взаимосвязи между нормой труда и нормой его оплаты; • нарушения трудовой дисциплины; • низкая эффективность труда; • низкая эффективность управления
Внешняя среда	Возможности: • ограниченность предложения на рынке труда квалифицированных менеджеров по продажам продукцией компании	Угрозы: • текучесть персонала (например, менеджеры по продажам, маркетологи, водители)

Математические методы

На современном этапе математические методы предлагают универсальные и точные средства, позволяющие качественно и оперативно решать многие производственные вопросы, в том числе и сложные кадровые проблемы.

В качестве метода планирования персонала можно предложить *метод динамического программирования*[1]. Он позволяет находить оптимальное решение задачи путем ее редуцирования к нескольким: задачам меньшей размерности, что сокращает объем вычислений и ускоряет процесс приема управленческих решений. В экономике часто задачи динамического программирования решаются в связи с многочисленностью возможных вариантов функционирования конкретного экономического объекта, когда возникает ситуация выбора варианта, наилучшего по некоторому критерию, характеризуемому соответствующей целевой функцией. Оптимизационные модели при определенных исходных данных задачи позволяют получить множество решений, удовлетворяющих условиям задачи, и обеспечивают выбор оптимального решения, отвечающего критерию оптимизации.

В основе метода динамического программирования лежит принцип оптимальности Р. Беллмана, основанный на утверждении, что оптимальное управление системой на каждом шаге не зависит от пре-

[1] См.: Экономико-математические методы и прикладные модели: учебное пособие / под ред. В. В. Федосеева. М: ЮНИТИ, 2002.

дыстории процесса, т. е. от того, как система достигла текущего состояния, а определяется только этим состоянием (является марковским процессом)[1].

Сущность метода динамического программирования заключается в следующем. Если система в начале *k-mo* шага находится в состоянии ££ i и мы выбираем управление *щ,* то система придет в новое состояние *e/t = F(ek-i, uu)* и дальнейшие управления *щ+i,..., u*$_n$ должны выбираться оптимальными относительно состояния e^. То есть состояние системы в конце &-го шага зависит только от предшествующего состояния системы *Bk-i* и управления *щ* на данном шаге. Это означает, что при таких управлениях оптимизируется показатель эффективности на последующих до конца процесса *k* + 1,..., *n* шагах, т. е. величина

$$Z_{k+1} = \sum_{i=k+1}^{n} f_i(\varepsilon_{i-1}, u_i) = f_{k+1}(\varepsilon_k, u_{k+1}) + f_{k+2}(\varepsilon_{k+1}, u_{k+2}) + \ldots + f_n(\varepsilon_{n-1}, u_n).$$

Варьируя управление *и = (щ+i,..., u*$_m$*),* можно изменять эффективность процесса, которая оценивается количественно целевой функцией, зависящей от начального состояния и выбранного управления.

Функциональное уравнение Беллмана имеет следующий вид:

$$Z_k \times \varepsilon_{k-1} = \max_{u_k} (\min)\{f_k(\varepsilon_{k-1}, u_k) + Z_{k+1} \times \varepsilon_k\}.$$

Уравнения Беллмана позволяют свести решение исходной задачи оптимизации функции и нескольких переменных к решению последовательности *n* задач, каждая из которых является задачей оптимизации функции одной переменной ад.

Задача планирования рабочей силы на предприятии с помощью метода динамического программирования может решаться, например, следующим образом[2].

Допустим, для функционирования некоторого предприятия необходимо рассчитать количество рабочих для работы на объекте площадью 1000 кв. м. Период работы на данном объекте — шесть меся-

[1] Ричард Эрнст Беллман (1920—1984) — американский математик, один из ведущих специалистов в области математики и вычислительной техники. Получил многочисленные результаты, связанные с применением динамического программирования в разных областях математики (вариационное исчисление, автоматическое регулирование, теория аппроксимации, исследование операций и др.).

Марковский процесс — важный специальный вид случайных процессов, имеющих большое значение в приложениях теории вероятностей к различным разделам естествознания и техники.

[2] См.: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 6. С. 65—66.

цев. Необходимое количество специалистов на каждый месяц соответственно равно: $m\backslash = 36$, отг = 46, тез = 40, $m\hat{} = 48$, $m\$ = 36$, $me = 32$.

На прием одного сотрудника необходимо затратить 8 у. е., а на увольнение — 11 у. е. Расходы на содержание избыточного работника составляют 10 у. е., а в случае нехватки персонала приходится нести затраты в размере 15 у. е. за каждое вакантное место. Фактическое количество уже принятых сотрудников — 6 чел.

В аналитической форме функции издержек на прием-увольнение сотрудников *(z),* а также на содержание ненормативного штата *(g)* имеют вид:

$$z(\varepsilon) = \begin{cases} 8\varepsilon, \text{ если } \varepsilon \geqslant 0 \\ -11\varepsilon, \text{ если } \varepsilon < 0 \end{cases}, \quad g(\varepsilon) = \begin{cases} 10\varepsilon, \text{ если } \varepsilon \geqslant 0 \\ -15\varepsilon, \text{ если } \varepsilon < 0 \end{cases}.$$

Оценки эффективности управления на каждом шаге определяются формулами:

$$f_0(\varepsilon_0, u_0) = z(\varepsilon_0), \quad f_k(\varepsilon_k, u_k) = z(\varepsilon_k) + g(u_k - m_k), \quad k \in [1; 4].$$

С технической точки зрения будет удобно вести расчет с помощью функции издержек, получаемой, начиная с текущего шага в зависимости от текущего состояния и управления:

$$\Omega_k(\varepsilon_k, u_k) = f_k(\varepsilon_k, u_k) + \Lambda_{k+1}(\varepsilon_k + u_k)$$

и функции минимальных издержек в зависимости от текущего состояния:

$$\Lambda_k(u_k) = \min_{\varepsilon_k}[\Omega_k(\varepsilon_k, u_k)].$$

Для сокращения объема вычислений учитывается выпуклость функции Q(s, И): ее значения вычисляются до тех пор, пока они уменьшаются, т. е. пока следующее значение не окажется больше предыдущего.

Значения условных оптимальных управлений е^(м), соответствующих минимальным значениям по е* функций Ц&(Е£, *и)* сводятся в таблицу. Затем вычисляются оптимальные управления и оптимальные состояния по рекуррентным формулам:

$$u_k^* + \varepsilon_k(u_k^*) = u_{k+1}, \quad \varepsilon_k^* = \varepsilon_k(u_k^*).$$

В таблице 7.10 приведены результаты решения. Очевидно, что в третьем и четвертом месяце выгоднее никого не нанимать и не увольнять, а затем, уволив на пятом месяце сразу 10 рабочих, содержать остальных до окончания работ.

Таблица 7.10

Результаты **решения**

Номер месяца	Требуемое количество рабочих	Оптимальное количество рабочих	Решение
1	**36**	**36**	30
2	**46**	**46**	10
3	**40**	**46**	**0**
4	**48**	**46**	0
5	**36**	**36**	**-10**
6	**32**	**36**	**0**

Благодаря принципу оптимальности, при отыскании последующих управлений испытываются не все возможные варианты, а только оптимальные состояния и управления. Это обстоятельство в совокупности с пакетом программ Microsoft Excel позволяют снизить трудоемкость расчетов.

Применение математических методов в управлении качеством рабочей силы позволяет сократить издержки предприятия за счет оперативного и своевременного принятия наиболее эффективных управленческих решений и, как следствие, получить максимальную прибыль.

Метод многовариантного анализа. Для реалистичного моделирования поведения социальных систем вместо количественных подходов в некоторых случаях могут быть использованы качественные, в частности, лингвистический подход[1]. Согласно этому подходу, значениями переменной могут являться не только числа, но и слова или предложения естественного или искусственного языка. Например, можно использовать такую лингвистическую переменную, как «важность по сравнению», лингвистическими значениями которой являются: важности равны (1), немного важнее (2), значительно важнее (3), намного важнее (5), существенно важнее (7), подавляющее превосходство (9), абсолютный приоритет (10).

Здесь справа после лингвистических значений переменной указан их смысл, их числовая оценка субъектом, применяющим данный метод. По сути дела, это экспертная оценка, сопровождающаяся использованием приближенных рассуждений, что и отвечает процессу принятия решений человеком. Бинарным отношением значимостей

[1] См.: *Беляев М. К.* Управление инвестиционной адаптивностью социально-экономических систем: дис.... докт. экон. наук. Белгород: Изд-во ВолгГАСУ, 2003. С. 58—59.

называется отношение смыслов двух значений лингвистической переменной (представляет собой некоторое отношение).

Если заданы какие-либо характеристики социальной системы, то их можно сравнить между собой, используя значения (и смысл) лингвистической переменной «Важность по сравнению», получив таким образом матрицу бинарных отношений значимостей (МБОЗ).

$$\|C_{ij}\| = \begin{Vmatrix} C_{11} & C_{12} & \dots & C_{1n} \\ C_{21} & C_{22} & \dots & C_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ C_{n1} & C_{n2} & \dots & C_{nn} \end{Vmatrix}.$$

Здесь *i-я* строка представляет собой отношение смыслов г'-го критерия к смыслам всех остальных критериев (т. е. бинарное отношение). Таким образом, используя известные методы аналитического планирования, можно получить столбец относительных значимостей каждого критерия системы относительно всех остальных критериев[1].

$$\begin{bmatrix} (\prod_{j=1}^{n} C_{1j})^{1/n} \\ (\prod_{j=1}^{n} C_{2j})^{1/n} \\ \dots \\ (\prod_{j=1}^{n} C_{nj})^{1/n} \end{bmatrix} \times \frac{1}{\sum_{k=1}^{n} (\prod_{j=1}^{n} C_{1j})^{1/n}} = \begin{bmatrix} r_1 \\ r_2 \\ \dots \\ r_n \end{bmatrix} = W_c - \text{столбец «значимостей».}$$

Итак, в рассматриваемом случае под ‖ QII понимается матрица бинарных отношений значимостей критериев оценки изменения (развития) свойств современных экономических систем.

Проиллюстрируем вышесказанное.

Пусть $Ak = \|a\phi\| (i,j = 1,..., /)$ — матрица отношений значимостей экономических систем по А-му критерию развития; $Wk (k = 1,..., N)$ — столбцы «значимостей» критериев соответственно для МБОЗ Ak.

Линейная комбинация $\sum_{\text{ы}}^{n} W_{jr} = W_c$ определяет уровень развития экономических систем по адекватности критериям (по выбранной лингвистической переменной).

Наиболее важными характеристиками развития (критериями оценки) экономической системы можно считать:

1) структуру экономических ресурсов;
2) скорость обращения экономических ресурсов;
3) объем экономической ниши;

[1] См.: *Саати Т., Керне К.* Аналитическое планирование. М.: Радио и связь, 1991.

4) емкость экономической ниши;
5) лаг инвестирования экономических ресурсов;
6) стратегический экономический потенциал;
7) экономическую стабильность;
8) экономическую активность;
9) экономический риск;
10) экономическую культура.

Предположим, что матрица бинарных отношений значимостей названных критериев имеет следующий вид:

$$C = \|C_{ij}\| = \begin{Vmatrix} 1 & 2 & 3 & 2 & 2 \\ 1/2 & 1 & 2 & 2 & 3 \\ 1/3 & 1/2 & 1 & 2 & 3 \\ 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 3 \\ 1/2 & 1/3 & 1/3 & 1/3 & 1 \end{Vmatrix},$$

где C_{ij} — определяет отношение i-го критерия к критерию j.

Например, $C_{24} = 2$ означает, что скорость обращения экономических ресурсов немного важнее, чем стратегический экономический потенциал; $C_{35} = 3$ указывает на то, что емкость экономической ниши значительно важнее, чем экономический риск, и т. д.

Столбец «значимостей» матрицы $\|C_{ij}\|$:

$$W_c = \begin{bmatrix} 0{,}34 \\ 0{,}26 \\ 0{,}17 \\ 0{,}15 \\ 0{,}08 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} r_1 \\ r_2 \\ r_3 \\ r_4 \\ r_5 \end{bmatrix},$$

Приведем пример расчета значимости критерия r_3:

$$r_3 = \sqrt[5]{(1/3) \times (1/2) \times 1 \times 2 \times 3} \times \frac{1}{5{,}51} = 0{,}17;$$

где
$$5{,}51 = \sqrt[5]{1 \times 2 \times 3 \times 2 \times 2} + \sqrt[5]{(1/2) \times 1 \times 2 \times 2 \times 3} +$$
$$+ \sqrt[5]{(1/3) \times (1/2) \times 1 \times 2 \times 3} + \sqrt[5]{(1/2) \times (1/2) \times (1/2) \times 1 \times 3} +$$
$$+ \sqrt[5]{(1/2) \times (1/3) \times (1/3) \times (1/3) \times 1}.$$

Рассмотрим три гипотетические экономические системы, экономическое развитие которых может быть описано по приведенным ниже критериям.

Структура экономических ресурсов:

	I	II	III	
I	1	1	1	
II	1	1	2	$W_1 = \{0{,}34; 0{,}43; 0{,}23\}$.
III	1	1/2	1	

Скорость обращения экономических ресурсов:

	I	II	III	
I	1	2	2	
II	1/2	1	3	$W_2 = \{0{,}48; 0{,}35; 0{,}17\}$.
III	1/2	1/3	1	

Емкость экономической ниши:

	I	II	III	
I	1	1	1/2	
II	1	1	3	$W_3 = \{0{,}25; 0{,}46; 0{,}28\}$.
III	2	1/3	1	

Стратегический экономический потенциал:

	I	II	III	
I	1	1/3	2	
II	3	1	1/4	$W_4 = \{0{,}47; 0{,}22; 0{,}30\}$.
III	1/2	4	1	

Экономический риск:

	I	II	III	
I	1	1	1	
II	1	1	2	$W_5 = \{0{,}33; 0{,}41; 0{,}26\}$.
III	1	1/2	1	

Интегральный показатель результативности развития гипотетической экономической системы:

$$I = \sum_{i=1}^{5} r_i W_i = 0{,}34 \times \begin{pmatrix} 0{,}34 \\ 0{,}43 \\ 0{,}23 \end{pmatrix} + 0{,}26 \times \begin{pmatrix} 0{,}48 \\ 0{,}35 \\ 0{,}17 \end{pmatrix} + 0{,}17 \times \begin{pmatrix} 0{,}25 \\ 0{,}46 \\ 0{,}28 \end{pmatrix} +$$

$$+ 0{,}15 \times \begin{pmatrix} 0{,}47 \\ 0{,}22 \\ 0{,}30 \end{pmatrix} + 0{,}08 \times \begin{pmatrix} 0{,}33 \\ 0{,}41 \\ 0{,}26 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0{,}38 \\ 0{,}38 \\ 0{,}19 \end{pmatrix}.$$

Из итогового столбца видно, что наиболее высокие интегральные показатели экономического развития получили две первые экономические системы. Среднее значение коэффициента результативности развития указанных систем:

$$K_{a.\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^{n} K_i}{n} = \frac{0{,}38 + 0{,}38 + 0{,}19}{3} = 0{,}32.$$

Превышение $K_{a\text{I}}$ и $K_{a\text{II}}$ над средним значением:

$$\delta\%_{K_{a\text{I}}} = \left| \frac{0{,}38 - 0{,}32}{0{,}32} \right| \times 100\% = 18{,}7\%; \quad \delta\%_{K_{a\text{II}}} = 18{,}7\%;$$

K_a*щ* ниже среднего значения на 40,6%.

Данный методический подход позволяет разработать модель развития экономической системы с учетом разноразмерных параметров, что позволяет более точно определить возможные векторы развития этой системы в постоянно изменяющейся внешней среде. Этот подход возможно использовать для экономических систем различного порядка.

Для повышения объективности оценки эффективности деятельности системы управления персоналом представляется необходимым комплексное использование различных методов оценки, поскольку применение их по отдельности не может дать целостной картины ее функционирования.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Сбалансированная система показателей (ССП) получает все более широкое распространение. ССП — это управленческая и стратегически-измерительная система, переводящая миссию и стратегию организации в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей. Преимущество ССП в том, что поощрение и вознаграждение работников в процессе достижения долгосрочных целей организации осуществляется на основе финансовых и нефинансовых показателей.

Появление ССП происходило в условиях динамично развивающегося бизнеса и вызвано: увеличением значимости нематериальных активов в достижении целей компаний; односторонностью стратегического планирования (ориентация на финансовые показатели); трудностями реализации стратегии (сложность ее доведения до рядовых сотрудников). В основе ССП — системный подход, позволяющий сбалансировать интересы трех целевых групп, от согласования которых зависит успех организации:

- акционеры — получение достоверной информации об отдаче от их вложений в персонал;
- менеджмент — обеспечение бизнес-процессов кадрами необходимого качества для выполнения поставленных задач;
- персонал — мотивированность и удовлетворенность трудом.

Рассматривая ССП в качестве «среза» предприятия в каждый конкретный момент времени, можно выбрать оптимальную стратегию развития, перейти от стратегического планирования к внедрению путем доведения ее до каждого отдельного подразделения (сотрудника) через формирование ССП-плана. «Балансировка» стратегии развития предприятия осуществляется посредством системы показателей эффективности, критерий отбора которых — соблюдение равновесия между возможностями контроля достижения стратегии

и информационной прозрачностью организации. Сбалансированность системы показателей носит многоплановый характер, охватывая многочисленные причинно-следственные связи между финансовыми и нефинансовыми величинами измерения, внутренними и внешними перспективами эффективности, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами и т. д.

Существует множество моделей управления эффективностью подразделений и предприятия в целом на основе систем стратегического управления: модель Европейского фонда управления качеством (EFQM); пирамида результативности К. Макнейра, Р. Ланча, К. Кросса; панель управления (Tableau de Bord); концепция «шесть сигм» и др. Они отличаются друг от друга по принципу построения и ориентированы на различных пользователей. Наиболее перспективная из этих концепций — BSC-модель Д. Нортона и Р. Каплана, в которой учитывается важность человеческих ресурсов в достижении стратегических целей компаний. Эта модель позволяет на основе выделения взаимосвязанных индикаторов деятельности по четырем перспективам (финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала) связать стратегию компании с тактической и оперативной деятельностью (рис. 8.1[1]). ССП дает



Рис. 8.1. Взаимосвязь элементов сбалансированной системы показателей

[1] См.: Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. М.: Олимп-Бизнес, 2007. С. 10.

возможность выработать полный набор важных с точки зрения реализации стратегии показателей, которые фактически образуют систему стратегического контроля и управления.

В идеале ССП может позволить установить, имеются ли на предприятии действительно подготовленные и заинтересованные сотрудники (перспектива обучения и развития бизнеса), эффективны ли те или иные внутрипроизводственные процессы (перспектива внутренних бизнес-процессов), довольны ли клиенты и насколько они лояльны по отношению к предприятию (клиентская перспектива) и т. п.

В перспективе (проекции) *финансов* стратегия рассматривается с точки зрения акционеров. В качестве типичных целей выступают: увеличение стоимости компании, увеличение рентабельности продукции, увеличение чистого денежного потока, чистой прибыли и т. д.

Перспектива (проекция) *клиентов* рассматривает компанию с точки зрения внешнего окружения. При оценке службы управления персоналом ее деятельность необходимо также рассматривать с учетом интересов внутренних клиентов (подразделений, менеджеров различного уровня), чьи заказы она выполняет в процессе своей работы.

Внешняя клиентская составляющая может оценивать взаимодействие кадровой системы компании с:

а) внешними кадровыми агентствами, занимающимися поставкой необходимых кадров (в том числе через систему кадрового лизинга);

б) консультационными фирмами, оказывающими необходимую кадровую помощь компании (кадровый аудит, психологическое консультирование, организация повышения квалификации персонала, социологические опросы и некоторые другие формы взаимодействия);

в) органами местной власти, решающими законодательно проблемы трудовых отношений и влияющими на кадровую политику данной компании. Речь идет о соответствующих решениях региональных властей (включая судебную власть), органах контроля, миграционной службы и других служб, в ведении которых находится система организации трудовых и социальных отношений в месте нахождения компании.

В состав оценочных показателей должны входить показатели информационной состоятельности компании (как функции от качества информационной оргструктуры (штаты, ресурсы, взаимодействие) и степени достоверности, объема и своевременности обработки информационного потока), а также своевременность и полнота получе-

ния информации обо всех кадровых решениях органов местной власти и контроля для соответствующего реагирования и разрешения. Важным показателем такого эффективного взаимодействия должно стать качество исполняемых заказов и выполнения требований органов местной власти и контроля (т. е. отсутствие в данном случае претензий со стороны этих органов), а также лояльность (срок взаимодействия и желание продолжать это взаимодействие) кадровых фирм и организаций, обеспечивающих исполнение заказов по трудовым ресурсам компании. Качество взаимодействия с внешними кадровыми организациями легко определяется опросом их руководителей.

Оценивать внутреннюю составляющую клиентского аспекта ССП нужно в двух аспектах:

• качество исполнения кадровых заказов подразделений (например, по подбору, развитию, мотивации персонала, созданию системы внутренних коммуникаций): сроки исполнения, соблюдение качественных характеристик, инвариантность выбора, отсутствие претензий со стороны заказчика в течение определенного срока со дня исполнения заказа;

• степень поддержки службой персонала линейных руководителей в их работе с персоналом: составление планов и графиков решения проблем, оценке ожидаемых результатов, влияние на производственные показатели.

Перспектива (проекция) *бизнес-процессов* непосредственно связана с «процессным подходом» к рассмотрению деятельности компании (т. е. она рассматривается как совокупность связанных основных и вспомогательных бизнес-процессов). Здесь внимание фокусируется на тех направлениях деятельности, которые требуется перестроить для оптимизации работы с клиентами. Цели этой проекции зависят от эффективности существующих бизнес-процессов и могут заключаться в стандартизации, оптимизации существующих и создании новых бизнес-процессов и т. д. В области работы с персоналом основное внимание должно уделяться совершенствованию технологий собственно кадровых решений, профессиональных действий службы персонала и ее специалистов и улучшению технологий взаимодействия данной службы с другими подразделениями компании. Критерий успешности такого взаимодействия — конкретные показатели экономического или технологического эффекта (снижение потерь времени, финансовых или материальных средств, повышение качества продукции, рост продаж и другие факторы).

Целесообразно вернуть в кадровые технологии понятие *коэффициента полезного действия* как отношения реально совершенных

операций данной кадровой технологии по отношению к образцовой (идеальной) технологии или отношение реального результата применения технологии к ожидаемому (в теории, по расчетам). Для этого необходимо оценить в ходе кадрового аудита компании совершенство прописанных кадровых технологий и их соответствие как собственной корпоративной культуре, так и современным мировым подходам (стандартам).

Перспектива (проекция) *обучения и роста* определяет ресурсы, необходимые компании для обеспечения ее развития в будущем, поэтому ее часто обозначают как проекцию ресурсов. Здесь рассматриваются человеческие ресурсы, информационные системы и организационные процедуры. Достижение высоких финансовых результатов в условиях жесткой конкуренции возможно только при качественном обслуживании, что требует отлаженных бизнес-процессов и наличия персонала высокой квалификации, мотивированного на предоставление услуг такого уровня.

Применительно к службе персонала критериями могут выступать профессионализм и инновационность ее сотрудников. В качестве показателя можно использовать *коэффициент профессионального развития кадрового специалиста* — степень замещения потенциала возможностей и развития получаемыми в ходе обучения (или самообучения) необходимыми профессиональными знаниями и навыками, чтобы за определенный промежуток времени достичь определенного профессионального совершенства или соответствия нужному профессиональному стандарту, принятому в данной компании. Этот коэффициент показывает усилия и желание работника достичь нужного профессионального мастерства в заданный промежуток времени.

В качестве другого показателя может выступать *индекс инновационности кадровой работы*[1] ($И_{ин.к.р.}$):

$$И_{ин.к.р.} = \frac{З_{ин.к.р.} + З_{об} + З_{ин.пр.к.}}{З_{п}},$$

где $З_{ин.к.р.}$ — затраты на инновации в кадровой работе;
$З_{об}$ — затраты на обучение сотрудников;
$З_{ин.пр.к.}$ — затраты на поддержку инновационной деятельности в производственных коллективах;
$З_{п}$ — общие затраты на персонал компании.

[1] См.: *Чижов Н.* Сбалансированная система показателей в совершенствовании управления корпоративными кадрами // Социальная политика и социальное партнерство. 2009. № 11. С. 40.

Ведущий компонент этого индекса — нововведения в кадровой работе, причем с низким риском в их реализации (повышенный риск нововведений может относиться к работам исследовательского характера, требующего испытаний, проверок по надежности работы на практике).

Д. Нортон и Р. Каплан предложили использовать для оценки кадровой ситуации в компании обобщенную группу показателей, ориентированных на работников (удовлетворенность, эффективность и сохранение кадрового состава), которая позволяет оценить результаты инвестирования в развитие персонала, информационных систем, а также в процессы, связанные с соотнесением индивидуальных и корпоративных целей и задач[1].

В этой группе показателей удовлетворенность работника считается фактором, обеспечивающим два других. Удовлетворенность работника — это предпосылка повышения производительности, ответственности, качества и уровня обслуживания потребителя. Степень удовлетворенности персонала можно оценивать на основе ежегодных опросов.

Показатель сохранения кадровой базы направлен, чтобы сохранить работников, в профессионализме которых организация заинтересована в наибольшей степени. Данный показатель измеряется процентом текучести кадров ключевого персонала.

Эффективность — конечный показатель общего влияния таких факторов, как развитие работника и его моральное состояние, инновации, совершенствование внутренних бизнес-процессов и степень удовлетворенности клиента. Для оценки эффективности используется множество показателей. Один из них — показатель дохода на одного работающего. Однако проблема в том, что затраты, связанные с получением дохода, им не учитываются. Для контроля за злоупотреблением привлечения более дешевой временной рабочей силы взамен более эффективной и высокооплачиваемой служит использование отношения объема производства к суммарной заработной плате работников вместо отношения к их численности. Это позволяет оценить «производительность» денежных средств, затрачиваемых на оплату труда, но не рентабельность численности персонала.

В связи с этим Д. Нортоном и Р. Капланом в качестве показателей эффективности перспективы *обучения и развития* предложены такие общие характеристики, как стратегическое обучение, доступность

[1] См.: *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. С. 121-137.

информации, процент усовершенствованных процессов и процент топ-менеджеров, чьи цели и задачи скоординированы с ССП.

Оценка стратегического обучения осуществляется посредством коэффициента, отражающего соотношение числа работников, подготовленных для специфической деятельности, сопряженной со стратегическим развитием компании, к общему числу требуемых специалистов. Квалификационный уровень определен таким образом, чтобы переобученный персонал мог выполнять основные функции, связанные с достижением конкретных целей клиентской составляющей и составляющей внутренних бизнес-процессов. Коэффициент призван выявлять разрыв между будущими потребностями и имеющимися возможностями, поскольку складывается из таких параметров, как сфера компетентности (знания и умения) и подходы.

Доступность информации определяется также посредством коэффициента, оценивающего долю доступной информации относительно ожидаемой в ней потребности. Показателем доступности могут служить процент необходимых данных, полученных в режиме реального времени по обратной связи, и доля сотрудников, которые непосредственно общаются с клиентами и кому доступна соответствующая информация в интерактивном режиме.

Для оценки мотивированности и инициативности работников могут применяться такие показатели, как число рацпредложений на одного сотрудника; число выдвинутых и внедренных предложений, а также качество и скорость улучшений.

В рамках ССП следует различать две охваченные причинно-следственными связями категории показателей: показатели, измеряющие достигнутые результаты (финансовые индикаторы), и показатели, отражающие способствующие получению этих результатов процессы (нефинансовые индикаторы).

Четыре блока перспектив представляют собой скорее некую организационную структуру, чем полностью законченную схему. Поэтому в модель Нортона—Каплана при необходимости всегда можно ввести дополнительный блок (блоки). Например, в качестве удачной попытки расширения классической модели можно отметить опыт компании Nova Chemical (Канада) по включению в структуру ССП еще одной «перспективы» — *социальной сферы*[1].

Одна из главных целей внедрения и применения ССП — развитие возможностей каждого работника и, как следствие, всего предприя-

[1] См.: *Мальцев С. Э.* Balanced Score Card — система показателей для эффективного управления // Менеджмент: Теория и практика. 2003. № 1—2. С. 242—248.

тия. Поэтому разработке составляющей, связанной с персоналом, должно быть уделено особое внимание. Приобретает актуальность и процесс оценки службы управления персоналом на основе ССП, позволяющий:

• выделить в работе службы персонала приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии; установить важнейшие с точки зрения бизнеса задачи и критерии результативности в области кадровой политики;

• оценить вклад (эффективность) HR-подразделения в осуществление стратегии;

• контролировать затраты на управление персоналом;

• учесть нефинансовые показатели (удовлетворенность внутренних клиентов, качественные индикаторы реализации функций);

• измерить не только итоговые показатели деятельности (отсроченные характеристики), но и факторы достижения результата (опережающие показатели);

• обеспечить единое понимание целей управления персоналом, согласовать уровень выполнения функций всеми субъектами управления персоналом (высшее руководство, линейные менеджеры, непосредственно служба управления персоналом, работники);

• формировать контур обратной связи для корректировки целей и задач службы управления персоналом.

Выделяют три направления в оценке эффективности работы подразделений по персоналу на основе ССП[1].

Первое направление — формирование сбалансированной системы показателей HR-службы по четырем перспективам ССП, не ограничиваясь рассмотрением подразделения по управлению персоналом как центра ответственности для перспективы «обучение и развитие». А. В. Денисова предлагает рассматривать комплекс индикаторов с использованием четырех перспектив и детализирует их до частных показателей. *Финансовая составляющая ССП* — финансовые результаты деятельности службы управления персоналом — имеет значение для формирования прибыли предприятия, поскольку напрямую влияют на стоимость услуг или себестоимость продукции. Финансовые индикаторы могут быть положительными (в этом случае приносят прибыль компании) или отрицательными (затраты и убытки) и выражаться в денежной форме, в форме коэффициента или про-

[1] См.: *Синявец Т. Д., Нефедова Е. Б.* Теоретические основы аудита службы управления персоналом с использованием сбалансированной системы показателей (BSC) // Вестник Омского университета. 2008. № 2. С. 53—56.

цента. *Составляющая клиентов* — оценка степени удовлетворенности внутренних клиентов деятельностью подразделения по персоналу. *Составляющая эффективности внутренних бизнес-процессов* направлена на оценку эффективности процессов по управлению персоналом (подбор, высвобождение, оценка, трудовые перемещения и др.) по критериям качества и скорости их выполнения. *Составляющая обучения и развития* персонала отражает целесообразность проведения обучения сотрудников, степень изменения навыков и получения новых знаний в процессе обучения.

Основные недостатки данного подхода:

1) отсутствие механизма определения связи показателей со стратегией предприятия, в связи с чем сложно оценить результативность деятельности службы управления персоналом с точки зрения реализации целей компании;

2) в рамках четырех перспектив охватываются не все функции управления персоналом; достаточно сложно выделить приоритетные функции для достижения целей предприятия и проследить взаимосвязанность функций управления персоналом;

3) показатели неравномерно распределены по перспективам; составляющая «внутренних клиентов» не позволяет обеспечить единое понимание уровня выполнения функций;

4) получение первичной информации для расчета предполагает в некоторых случаях значительную сложность и трудоемкость (например, для расчета показателей: стоимость процесса назначения компенсации, стоимость трансакции в час, процент откликов на вакансию и др.).

Второе направление представлено подходами, ориентированными на определение стратегических блоков при формировании карты показателей службы по персоналу без распределения индикаторов по перспективам ССП. Представители данных подходов — Б. Беккер, М. Хьюзлид, Д. Ульрих[1]. Для обозначения предмета исследования они ввели термин «стратегическая архитектура трудовых ресурсов» — совокупность трех элементов:

• специалисты в области трудовых ресурсов, работающие в рамках соответствующей функции (функция трудовых ресурсов);

• приведенные в соответствие со стратегией политика и практические методики в области трудовых ресурсов (система трудовых ресурсов);

[1] См.: *Беккер Б. И., Хьюзлид М. А., Ульрих Д.* Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. М.: Вильяме, 2007.

• стратегически сфокусированные компетенции, мотивация и соответствующее поведение работников фирмы (поведение работников).

Система показателей эффективности трудовых ресурсов состоит из четырех блоков:

1) *внешнее соответствие системы трудовых ресурсов стратегии предприятия* — показатели, специфичные для конкретной фирмы и отражающие согласованность «стратегических возможностей» системы трудовых ресурсов (элементов системы, развитие которых приоритетно для достижения целей предприятия, т. е., например, функций управления персоналом, требований к компетенциям специалистов в данной сфере, трудовому поведению работников) и стратегии организации;

2) *система высокоэффективного труда,* которую предлагают оценивать с помощью таких показателей, как, например, издержки на развитие компетенций в расчете на одного служащего; процент служащих, имеющих планы развития; процент служащих, заработная плата которых связана с результатами их деятельности и т. д. Рассматриваются такие функции управления персоналом, как подбор, оценка, материальное стимулирование, развитие персонала. Оценка эффективности производится также с учетом утвержденных, формализованных методов реализации функций;

3) *результативность трудовых ресурсов* включает базовые показатели. Они отражают издержки, не обеспечивающие прямого влияния на процесс реализации стратегии (издержки на выплату льгот в процентах от заработной платы; компенсационные издержки на одного работника и т. д.), и стратегические показатели — «инвестиции, обеспечивающие существенную стратегическую ценность» (издержки на наем одного работника; стоимость одного часа обучения рабочей силы и т. д.)[1]. Недостаток данной составляющей — некоторая путаница затрат и результатов, а также рассмотрение результативности через стандарты издержек, принятых в зарубежной практике;

4) *стратегические возможности трудовых ресурсов* — «источник организационных способностей, которые должны объединять личные компетенции работников с организационными системами»[2]. Ученые рассматривают понятие, близкое по содержанию к характеристикам трудового потенциала работников, в стратегическом аспекте.

[1] См.: *Беккер Б. И., Хьюзлид М.* А, *УльрихД.* Указ. соч. С. 105.

[2] Там же. С. 106.

Преимущества данного подхода — комплексность рассмотрения эффективности HR-службы, начиная от соответствия направлений деятельности требованиям стратегии и формализованным методам и заканчивая аспектами управления трудовым потенциалом работников. Авторами рассмотрена модель «реализации стратегической роли трудовых ресурсов» — семиэтапный процесс построения взаимосвязи целей предприятия и показателей эффективности службы по персоналу. К недостаткам относятся сложность практического применения модели на российских предприятиях (в позиции не представлен единый подход к структуре системы высокоэффективного труда, к формированию элементов стратегических возможностей; методика семиэтапного процесса каскадирования целей предприятия в цели и показатели службы по персоналу недостаточно проработана в плане практического использования); не представлена методика расчета или определения ряда показателей, принятых в зарубежной практике (например, качество обратной связи для информирования служащих; коэффициент удержания человеческого капитала; развитие компетенций служащих; существенная стратегическая ценность и др.).

В отечественной науке и практике исследования И. Беккера нашли свое отражение в работах О. Н. Васильевой, которая в соавторстве с учеными В. П. Борисенко, М. Ю. Дикановой представляет следующие стратегические блоки для службы управления персоналом: «кадры», «корпоративная культура», «обучение персонала» (опыт предприятия ОАО «Костромская ГРЭС»)[1].

Однако содержание стратегических направлений раскрыто только по блоку «Кадры» — это показатели, характеризующие постоянство кадрового состава (число соискателей и время для заполнения вакансии; процент сотрудников, ушедших из компании; количество прогулов и отсутствия по болезни сотрудников и др.). Отсутствие методики построения карты целей для службы по персоналу ограничивает применение результатов работы ученых для построения карты сбалансированных показателей другими предприятиями.

Главный недостаток подходов, ориентированных на определение приоритетных областей управления персоналом, в том, что они не являются универсальными, их сложно использовать как теоретическую модель при формировании стратегических карт показателей служб по персоналу разных организаций.

[1] **См.:** *Васильева О. Н., Борисенко В. П., Диканова М. Ю.* Сбалансированная система показателей в действии // Справочник по управлению персоналом. 2005. № 7. С. 45—55.

Третье направление формирования индикаторов оценки подразделений основано на рассмотрении их эффективности через методологические принципы результативного и процессного (управленческого) аспектов управления персоналом. В этом плане наиболее интересна работа О. Ю. Тимошенко. Автор предлагает оценивать эффективность управления персоналом в двух аспектах:

• эффективность использования человеческого ресурса, которая оценивается при помощи показателей производительности труда, затрат на персонал (зарплатоотдача и зарплатоемкость, их динамика), оптимизации численности персонала (соотношение выручки и прибыли на одного сотрудника);

• результативность процесса управления персоналом на основе оценки эффективности подпроцессов управления персоналом: функций обеспечения потребности в персонале, адаптации, обучения и развития, оценки персонала, мотивации.

По сравнению с подходом Б. Беккера позиция О. Ю. Тимошенко отличается большей проработанностью методов целеполагания и методик каскадирования целей организации до уровня подразделения, что обеспечивает возможность их практического применения. Несмотря на всю прогрессивность этого подхода, у него также есть недостатки: слабая проработка системного подхода к управлению персоналом, в частности, при согласовании интересов субъектов управления персоналом, при построении стратегической карты службы, взаимосвязей результативности человеческого ресурса с экономическими показателями эффективности; отсутствие разделения стратегически необходимых и оперативных направлений в работе с персоналом при оценке результативности функций управления персоналом; недостаточная адаптированность методики каскадирования целей организации до уровня подразделений к службе управления персоналом для формирования карты сбалансированных показателей, поскольку этапы методики продемонстрированы автором на примере отдела продаж.

Вывод: ни один из рассмотренных выше подходов нельзя признать в качестве универсальной модели, поскольку эффективность деятельности службы управления персоналом рассматривается в рамках отдельных аспектов, что не позволяет реализовать системный подход к формированию принципов построения стратегической карты данного подразделения. В этих исследованиях отсутствует комплексное рассмотрение результатов работы службы управления персоналом с учетом различных видов эффективности (например, слабо проработаны показатели экономической эффективности; отсутствует оценка потребностной, социальной эффективности). Оцен-

ка функций управления персоналом ведется без учета их значимости для реализации стратегии, т. е. практически не разграничены стратегическая и тактическая, оперативная эффективность. Методики целеполагания необходимо дополнить механизмами определения стратегически необходимых функций как основы диагностики эффективности деятельности служб управления персоналом.

Рассмотрим классический подход к построению ССП, а также этапы разработки и внедрения ССП.

Предварительный этап — проведение стратегического анализа для выявления проблемных областей. Для исследования каждой из четырех составляющих можно использовать набор инструментов стратегического маркетинга и менеджмента (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Стратегические инструменты **анализа** для **исследования ССП-проекций**[1]

Составляющие ССП	Стратегические инструменты исследования
1. Первоначальный анализ	Выявление проблемных зон посредством анкетирования. SWOT-анализ
2. Финансовая	Финансово-экономический анализ. Если невозможно, то: • расчет показателей рентабельности; • определение прибыли, изучение динамики; • ABC-анализ
3. Клиентская	Определение конкурентной позиции посредством построения конкурентных профилей. Расчет емкости рынка, применение анализа разрывов (gap-анализа) для постановки маркетинговых задач. STEP-анализ: оценка влияния факторов внешней среды. Исследование конкуренции по М. Портеру. Применение модели Кано для выявления степени удовлетворенности клиента. Сегментирование рынка
4. Внутренних бизнес-процессов	Построение матрицы BKG с целью выявления приоритетных направлений развития: новатора или последователя. Анализ причин («5 почему»).

[1] См.: *Лебедева Э. Е.* Особенности проведения анализа на малых предприятиях как одного из этапов работы над сбалансированной системой управления // Российское предпринимательство. 2008. № 4. С. 34—37.

Окончание табл. 8.1

Составляющие ССП	Стратегические инструменты исследования
	Диаграмма Исикава для выявления причинно-следственной цепочки. Бенчмаркинг процессов
5. Обучения и развития	Исследование корпоративной культуры по Хофстаде. Исследование корпоративной культуры по Камерону и Куину. Психологическое анкетирование сотрудников предприятия

Исследование финансового аспекта деятельности позволяет подтвердить или опровергнуть правильность выбранного стратегического направления развития. Однако работа над формализацией стратегии основывается на всестороннем изучении как внутренней, так и внешней среды предприятия и проблем, с которыми приходится сталкиваться.

Для осуществления исследования формируется проектная команда, уточняющая стратегию компании, а также позиционирует важность этого проекта внутри организации (рис. 8.2[1]).

Обычно в состав проектной команды входят топ-менеджеры и приглашенный консультант. Включение ключевых фигур организации, сформированное единое понимание, создание плана реализации этого проекта существенно облегчают разработку и внедрение ССП.

Первый этап. На этом этапе происходит трансформация стратегии в совокупность целей и задач, а также их каскадирование на нижние уровни (рис. 8.3). Перевод стратегии на операционный уровень реализуется через определение причинно-следственных связей между целями и задачами, создание стратегической карты, определение показателей и их целевых значений (табл. 8.2[2]).

Стратегическая карта:

• сводит воедино все стратегические задачи компании, чтобы сделать наглядными причинно-следственные связи;

• дает менеджерам возможность увидеть, как достижение целей, поставленных перед командой или отдельным сотрудником, помога-

[1] См.: *Козачина М.* Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 8. С. 26.

[2] См.: *Опарина Н.* Оценка вклада HR в бизнес-результат компании // Материалы III Всероссийского кадрового форума. М., 2007.

ет организации добиваться требуемых показателей для бизнес-процессов, удовлетворять запросы потребителей и в итоге получать желаемые финансовые результаты.

На стратегической карте присутствуют цели, относящиеся к разным аспектам деятельности компании. Но не все цели в ССП считаются равнозначными, имеющими одинаковый вес.

Значимость нефинансовых целей определяется тем, насколько они способствуют достижению финансовых целей. Отсюда — вес цели тем больше, чем в более высокой перспективе она находится.

Цель тем более значима, чем больше у нее исходящих связей, т. е. цель, влияющая на достижение многих целей, имеет высокую важность. При

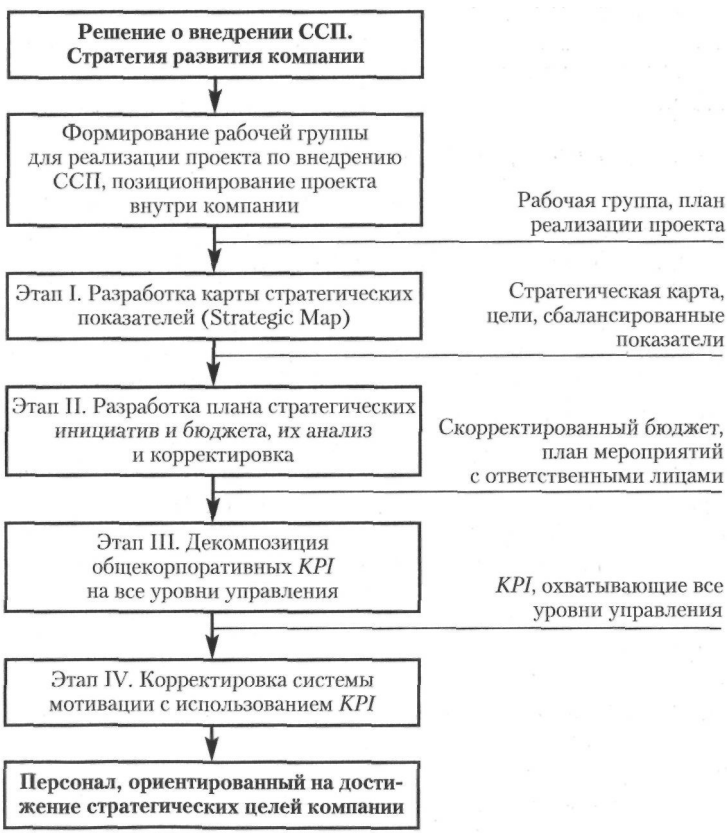


Рис. 8.2. Этапы внедрения ССП в организации

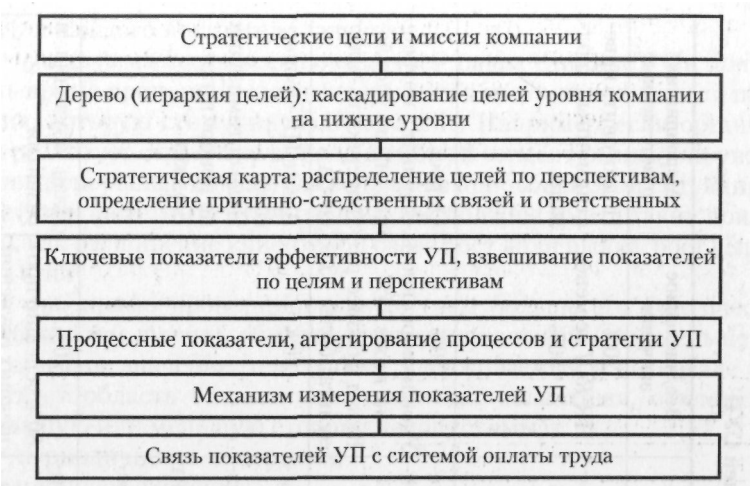


Рис. 8.3. **Построение ССП по управлению персоналом (УП)**

расчете веса цели требуется учесть относительную силу связей. Информационные системы, автоматизирующие ССП, содержат инструменты расчета веса целей. Расчет может быть произведен и вручную.

На *втором этапе* разрабатывается план стратегических инициатив, их каскадирование до конкретных мероприятий, определение сроков и критериев выполнения, необходимых финансовых средств и ответственных исполнителей. Происходит интеграция ССП в систему бюджетирования и управленческого учета предприятия, определяются инструменты сбора и анализа информации о достижении показателей.

Взаимодействуя с системой бюджетирования, ССП задает основные параметры для бюджетной модели предприятия. В свою очередь система бюджетирования — источник финансовой информации для ССП и обеспечивает распределение финансовых ресурсов компании между различными стратегическими целями. Любые расходы и мероприятия могут быть оценены и проанализированы на предмет соответствия стратегическим целям.

На *третьем этапе* происходит декомпозиция общекорпоративных показателей на все уровни управления.

По мере разработки стратегических инициатив все больше сотрудников компании подключаются к процессу внедрения ССП, и на заключительном этапе разработки каждый сотрудник занимается созданием ключевых показателей для своей должности.

Таблица 8.2

Карта сбалансированных показателей СУП[1]

Перспективы	Цели	Причинно-следственная связь	Показатели	Вес/численное значение	Мероприятия/ ответственные
Финансы	Эффективность инвестиций в персонал. Сокращение неэффективных затрат	Эффективные инвестиции —»Сокращение неэффективных затрат -* Повышение стоимости компании	HR *ROI* [(доход — затраты)/затраты] х Х100%	20%. HR *ROI* не менее 50%	Подготовить инвестиционные бюджеты
Клиенты	Удовлетворенность клиентов	Повышение статуса СУП -» Вклад в бизнес-результат компании	Процент удовлетворенных клиентов	30%. Удовлетворенность не ниже 75% Вклад в бизнес-результат более 15%	Опрос. Выявить потребности и удовлетворенность клиентов
Процессы	Поддержка стратегических целей компании. Высокий уровень качества услуг	Выстраивание приоритетов под стратегию компании →• Повышение производительности и эффективности	Рост производительности. ФОТ/рост производительности. Низкий процент ошибок найма. Мотивация на результат	30%	Аудит HR-процессов. План оптимизации по приоритетам. Бюджет
Культура	Лидерство. Высокое качество. Клиентоориентированность	Наличие лидеров →• Возможность расширения региональной сети	Лидерский потенциал. Кадровый резерв. Система обучения	20%. 80% успешно прошедших обучение	План обучения и развития

Для каждого показателя задается:

• вес (сумма весов всех показателей равна единице). Он должен быть прямо пропорционален значимости для компании модели поведения, которую стимулирует показатель. Например, если организация реализует стратегию выхода на новый сегмент рынка или увеличения доли рынка, показатель величины прибыли в этой ситуации не будет приоритетным. Наибольший вес должны иметь такие показатели, как расширение клиентской базы, рост доли рынка, рост выручки и т. п.;

• тип: прямо пропорциональный (чем больше его фактическое значение, тем лучше), обратно пропорциональный (чем меньше его фактическое значение, тем лучше), удерживаемый в интервале (существует область оптимальных значений показателя, отклонений в большую или меньшую сторону недопустимы);

• периодичность измерения;

• плановое значение;

• допустимое отклонение;

• фактическое значение;

• целевое значение (плановое значение к концу стратегического горизонта планирования).

С учетом этих характеристик составляется паспорт показателя, содержащий полную информацию о нем (табл. 8.3).

В таблице 8.3 приведен наиболее часто применяемый подход к расчету степени достижения показателя, определяемой как соотношение фактического и планового значений. Однако он имеет ряд ограничений:

• проблема деления на 0, возникающая, когда в качестве показателя берется количество «нежелательных» событий, а именно: инцидентов, аварий и т. п. При их отсутствии в знаменателе формулы оказывается 0;

• сложности возникают при срыве производственной программы (например, снижение выпуска продукции на 50%). Однако формула расчета покажет, что степень достижения показателя — 0,5. В результате менеджер, допустивший срыв программы, получит премию, пусть и вполовину от максимальной.

Во избежание этих сложностей обычно используют следующий прием. Помимо планового и фактического значений показателя, вводится дополнительная характеристика — допустимое отклонение (например, снижение выпуска продукции на 10%). В этом случае:

• если фактический выпуск составил менее 90%, схема вознаграждения определяет, что соответствующий инструмент вознаграждения не применяется;

Таблица 8.3

Паспорт показателя[1]

1. Общая характеристика показателя							
1.1	Код показателя	F2.1					
1.2	Наименование показателя	Обеспечение уровня затрат в рамках запланированных значений					
1.3	Стратегическая цель, достижение которой оценивается показателем	F2. Снизить издержки					
1.4	Показатель верхнего уровня (если есть)	Нет					
1.5	Единицы измерения показателя	%					
1.6	Периодичность анализа	Квартал					
2. Контроль, мониторинг и оценка показателя							
2.1	Ответственный за достижение целевого показателя	Ф.И.О. 1					
3. Расчет показателя							
3.1	Формула/методика расчета	(Vi/V_3) x 100%					
3.2		Переменная	Описание	Ед. изм.	Источник	Владелец данных	Дата получения
		VI	Фактические затраты отчетного периода	Тыс. руб.	Отчет о прибылях и убытках	Финансово-экономическая служба	25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом
		V_2	Планируемые затраты на этот отчетный период	Тыс. руб.	Бюджет	Финансово-экономическая служба	
3.3	Срок регулярного предоставления показателя	I квартал — дд.мм.гг.; II квартал — дд.мм.гг.; III квартал — дд.мм.гг.; IV квартал — дд.мм.гг.					
3.4	Ответственный за расчет	Ф.И.О. 1					
4. Мероприятия для начала расчета и (или) ввода показателя							

[1] *Козачина М.* Указ. соч. С. 25.

• если фактический выпуск составил 100% и более, инструмент вознаграждения применяется в максимально установленном объеме;

• если фактический выпуск находится в интервале от 90 до 100%, величина вознаграждения по соответствующему инструменту рассчитывается по формуле: чем ближе объем выпуска к 100%, тем вознаграждение дальше от минимального и ближе к максимальному значению.

В результате внедрения ССП у сотрудников всех подразделений появляется четкое понимание своих обязанностей, выстраивается определенная схема взаимодействия между подразделениями. Управление на основе поставленных целей дает еще одно важное преимущество: возможность сотруднику самостоятельно контролировать результаты своей деятельности. Стратегические цели и показатели подразделений могут быть сформулированы в качестве соответствующих разделов должностных инструкций.

С целью вовлечения сотрудников в разработку личных систем показателей руководством компании могут быть организованы встречи для презентации стратегических целей и показателей, где на конкретных примерах будет проиллюстрировано, для чего нужен проект внедрения ССП, что он дает компании, руководителям, рядовым членам коллектива.

На *последнем (четвертом) этапе* осуществляется корректировка системы мотивации персонала с использованием показателей эффективности деятельности. Каждый сотрудник должен понимать, каким является его вклад в реализацию стратегии предприятия.

Перечень инструментов вознаграждения определяется регламентирующими документами компании (например, коллективным трудовым договором) и изменению не подлежит (табл. 8.4). В этом случае нужно отсеять инструменты, не зависящие от результатов работы сотрудника (например, премия к профессиональному отраслевому празднику или медицинская страховка).

После того как инструменты вознаграждения отобраны, их ранжируют в порядке убывания значимости, ориентируясь на ценности, мотивацию, потребности сотрудника, для которого разрабатывается схема вознаграждения. Провести такое ранжирование для каждого сотрудника — затратная работа. Поэтому эта операция проводится для групп мотивирования (групп сотрудников со схожей мотивацией и характеристиками):

• по уровню иерархии в организационной структуре;

• по видам деятельности и выполняемым ролям;

• по уровню квалификации.

Таблица 8.4

Основные инструменты вознаграждения[1]

Тип инструмента вознаграждения	Инструмент вознаграждения
Материальные инструменты	Базовый оклад. Премии. Бонусы. Кредитование сотрудников, продажа ценных бумаг компании.
Нематериальные инструменты, требующие ресурсов компании	Горизонтальное и (или) вертикальное продвижение по карьерной лестнице. Обучение сотрудника. Инструменты, связанные со здоровьем сотрудника (покрытие расходов на лечение; медицинская страховка; оплата членства в спортивных и оздоровительных клубах и т. п.). Инструменты, связанные с социальной ответственностью компании перед членами семьи сотрудника (медицинская страховка для членов семьи, оплата обучения членов семьи и т. п.). Компенсация расходов, связанных с работой (проезд, мобильная связь и т. п.). Предоставление отдельного кабинета, места на стоянке для автомобиля Льготы, связанные с режимом рабочего дня и формой работы. Питание за счет компании
Нематериальные инструменты	Благодарность. Почетная грамота. Занесение на Доску почета

Затем для каждой группы определяется свой собственный набор инструментов вознаграждения и проводится их ранжирование.

Следующий этап — соотнесение показателей и инструментов вознаграждения. Если последние у всех членов группы одни и те же, цели и показатели различны. Поэтому для установки взаимосвязей необходимо разработать общие алгоритмы с учётом следующих правил.

1. Показателям с наибольшими весами должны соответствовать наиболее значимые инструменты, менее весомым — менее значимые. В зависимости от количества показателей и инструментов вознаграж-

[1] См.: *Раэинкин М. А.* Разработка системы вознаграждения, основанной на системе сбалансированных показателей // Персонал-Микс. 2006. № 9—10. С. 78.

дения может оказаться, что одному инструменту вознаграждения соответствует один или несколько показателей или же сразу несколько инструментов будут использоваться для вознаграждения в случае достижения планового или целевого значения одного показателя.

2. Установленные взаимосвязи должны быть проверены и при необходимости откорректированы: во временном аспекте — периодичность вознаграждения должна быть не меньше, чем периодичность измерения соответствующего показателя (например, месячная премия не может определяться таким показателем, как выручка за календарный год); в стратегическом аспекте — достижение наиболее важных показателей необходимо вознаграждать одновременно двумя разными по своей сути инструментами (например, денежной премией и занесением на Доску почета).

3. Показатели должны включаться в систему мотивации сотрудников, ответственнных за их достижение.

Последующие шаги разработки схемы вознаграждения — определение параметров инструментов вознаграждения и диапазона их значений (табл. 8.5), разработка формул расчета величины вознаграждения.

Таблица 8.5

Параметры и диапазоны инструментов вознаграждения[1]

Инструмент вознаграждения	Параметры	Устанавливаемый диапазон значений величины *X*	
		минимальный	максимальный
Премия по итогам работы сотрудника за месяц	*X*% от базового оклада за месяц	0	40
Премия по итогам работы сотрудника за год	Хруб.	0	Определяется ежегодным приказом генерального директора в зависимости от величины прибыли компании за год
Оплата обучения (повышения квалификации) сотрудника	*X*% от стоимости обучения (повышения квалификации)	0	Определяется соответствующим бюджетом
Компенсация транспортных расходов	*X*% транспортных расходов	0	100
Карьерный рост сотрудника	Рост на *X* ступеней в карьерной лестнице	0	1

Диапазон значений инструментов устанавливается нормативными документами, финансовым состоянием компании, ее политикой в области управления персоналом и т. д. В первую очередь, он определяется положением на рынке труда. В подразделениях крупных компаний, в компаниях-монополистах, в «постсоветских» организациях существует своя специфика: диапазон значений инструментов определяется заранее принятым решением (и не меняется длительное время).

При расчете величины вознаграждения по принципу «один показатель — один инструмент вознаграждения» степень достижения показателя берется непосредственно из ССП. В случае использования схемы «несколько показателей — один инструмент вознаграждения» необходим дополнительный расчет степени достижения группы показателей. Например, если в группе — три показателя, формула расчета степени достижения группы показателей ($Д_{группы}$) примет следующий вид:

$$Д_{группы} = \frac{В_1 \times Д_1 + В_2 \times Д_2 + В_3 \times Д_3}{В_1 + В_2 + В_3},$$

где Дь Дг, Дз — степень достижения показателей;
Вь Вг, Вз — веса показателей.

Теперь остается связать величину инструмента вознаграждения со степенью достижения показателя (группы показателей):

- если степень достижения показателя (группы показателей) равна 1, значение параметра инструмента вознаграждения — максимальное;
- если степень достижения показателя (группы показателей) равна 0, вознаграждение по инструменту — минимальное;
- если степень достижения показателя (группы показателей) находится в интервале между 0 и 1, вознаграждение рассчитывается по формуле: чем ближе степень достижения показателя к 1, тем ближе вознаграждение к максимальному значению.

Некоторые инструменты вознаграждения имеют непрерывную природу (например, размер премии может плавно меняться от минимального до максимального), другие отличаются дискретным характером (так, почетная грамота или выдается, или нет). Соответственно, математические формулы для расчета значений инструментов двух видов должны отличаться.

В формулы расчета могут вводиться дополнительные ограничения. Пусть значение инструмента вознаграждения зависит от достижения группы показателей. Дополнительное ограничение может за-

ключаться, например, в том, что, если степень достижения хотя бы одного показателя в группе равна 0, вознаграждение по данному инструменту будет минимальным.

Приведем пример системы оплаты труда HR-менеджера, нацеленной на его мотивацию к своевременному, качественному и оптимальному выполнению мероприятий по управлению персоналом (табл. 8.6).

Таблица 8.6

Пример системы оплаты труда HR-менеджера[1]

№ п/п	Базовый (минимальный) оклад	Переменная часть зарплаты
1	Подбор кандидатов на вакантные места (организация электронной базы данных кандидатов)	
2	Организация процедуры отбора кандидатов (в соответствии с утвержденным процессом)	
3	Введение в должность и адаптация сотрудников (в соответствии с утвержденным процессом)	Своевременность закрытия вакансии — подтверждение выбора сотрудника от руководителя подразделения — 2 недели со дня получения заявки — возможна авансовая выплата 50% от расценки «Закрытие вакансии»
4	Организация процедуры входящего зачета (в соответствии с утвержденным процессом)	
5	Организация процедуры оценки перед окончанием испытательного срока (в соответствии с утвержденным процессом)	Качество подобранного персонала (оценка деятельности по прохождению испытательного срока) — прохождение испытательного срока — выплата оставшихся 50% от расценки «Закрытие вакансии»
6	Подбор, организация и отчет (анализ) по проведению внешнего обучения для сотрудников (организация электронной базы данных сотрудников по обучению)	Качество выбранного обучения может быть определено по количеству рацпредложений, изменению эффективности деятельности персонала. Расценки — процент от

[1] См.: *Папанова Н.* Как определить эффективность деятельности менеджера по персоналу или что такое успешность HR-менеджера // Кадры предприятия. 2007. № 4. С. 43.

Окончание табл. 8.6

№ п/п	Базовый (минимальный) оклад	**Переменная часть зарплаты**
		экономической выгоды для компании
7	Подготовка, организация программ внутреннего обучения для сотрудников	Реализация программ тренинга, семинара, лекции, деловой игры — расценка «Проведение обучения»
8	Планирование, организация и контроль за реализацией программ тренерами-консультантами (в соответствии с годовым планом)	Реализация программ с тренерами-консультантами — расценка «Проведение обучения»
9	Составление индивидуальных планов развития сотрудников (ключевых, перспективных) на основании анализа проведенной оценки деятельности и контроль за их исполнением (организация электронной базы данных сотрудников)	
10	Подготовка, организация и контроль за проведением аттестации (с отчетом по окончании процедуры)	За каждого сотрудника, аттестованного на 4 балла и выше, — расценка «Аттестация»
11	Подготовка, организация и контроль за проведением оценочных собеседований по результатам (с отчетом по окончании процедуры)	Введение коэффициента на оклад от 10 до 15 за отсутствие разногласий (конфликтов) при собеседовании — непосредственный руководитель — подчиненный
12	Разработка и наладка процесса пересмотра переменной части зарплаты сотрудников (в соответствии с рыночной стоимостью)	Введение коэффициента на оклад от 10 до 15 за уменьшение текучести
13	Разработка, анализ и внедрение предложений, улучшающих условия труда персонала	Внедрение нового предложения и поддержание рабочего процесса — расценка «Компенсационный пакет»
14	PR по персоналу (взаимодействие с прессой, размещение материалов о сотрудниках компании)	Расценка «Размещение статьи»

Стратегические цели и показатели эффективности не могут быть неизменными в течение всего установленного периода. В компании должна существовать система постоянного их мониторинга и корректировки. В противном случае ССП теряет жизнеспособность. Ее необходимо постоянно поддерживать как на уровне актуальности показателей, так и на уровне обратной связи с сотрудниками компании, чтобы знать, как движется процесс реализации стратегии.

Для формализации и повышения качества процесса привязки стратегии предприятия к ССП можно воспользоваться методикой П. Брювера — Л. Левина[1]. В ее основе — построение причинно-следственных матриц, получаемых в результате анализа и определения целей предприятия. Прежде чем определить измеряемые и контролируемые показатели, необходимо выполнить девять шагов моделирования (рис. 8.4[2]).

На *первом уровне* структурно изображенной бизнес-модели используется один из концептуальных подходов «Шесть Сигм» (Six Sigma), включающий элементы: Поставщики, Ресурсы, Процессы, Продукты и услуги, Клиенты и Финансы. На данном уровне структуры построения стратегической ССП бизнес-модель предприятия описывается логическим процессом, начинающимся с взаимодействия с поставщиками и получением ресурсов и завершающийся получением финансовых результатов.

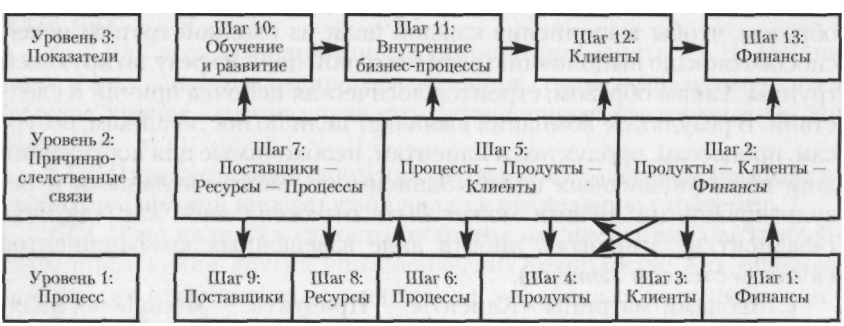


Рис. 8.4. Бизнес-модель формирования ССП

[1] См.: *Брювер П., Левин Л.* Бизнес-моделирование Системы Сбалансированных Показателей // Контроллинг. 2004. № 1. С. 56—61.

[2] См.: *Чудаев А. В.* Построение и оптимизация системы стратегического управления с использованием системы сбалансированных показателей // Качество. Инновации. Образование. 2008. № 11. С. 63.

На *втором уровне* бизнес-модели анализируются причинно-следственные связи элементов первого уровня посредством построения причинно-следственных матриц типа «Клиенты — Продукты — Финансы»; «Процессы — Продукты — Клиенты», «Ресурсы — Поставщики — Процессы» (табл. 8.7).

Таблица 8.7

Причинно-следственная матрица «Клиенты — Продукты — Финансы»[1]

Цели по удовлетворению потребностей клиентов	Финансовые цели	
	Yi	Y_2
Xx	Да	Нет
X_2	Да	Да

Каждая матрица помогает определить, какие входные цели должны быть решены для достижения желаемых целей, задаваемых на выходе. Например, установив финансовые цели, с помощью матрицы «Клиенты — Продукты — Финансы» определяются цели по привлечению и сохранению желаемых групп клиентов, а также параметры создания ценности продуктов для клиентов для достижения итоговых финансовых целей предприятия.

В качестве столбцов матрицы используются результирующие цели, являющиеся входными на следующем этапе (строками следующей матрицы). В качестве строк формируются входные цели таким образом, чтобы выполнение каждой цели из входной группы целей способствовало выполнению хотя бы одной цели из результирующей группы. Таким образом, строится логическая цепочка причин и следствий. В результате компания выявляет цели по поставщикам, ресурсам, процессам, продуктам и клиентам, необходимые для достижения конечных финансовых целей. Зависимость между входными и результирующими целями может быть отражена либо как «да/нет» («зависит/не зависит»), либо в виде взвешенных коэффициентов (в какой степени зависит).

Столбцами матрицы «Клиенты — Продукты — Финансы» являются финансовые цели предприятия, выявленные на первом этапе. Строки матрицы, состоящие из целей предприятия по созданию продуктов и услуг, удовлетворяющих потребностям клиентов и создающих стоимость для клиентов, формируются таким образом, чтобы выполнение цели по элементам «Клиенты» и «Продукты» способствовало выполнению хотя бы одной цели по элементу «Финансы».

[1] См.: *Чудаев А. В.* Указ. соч. С. 64.

На *третьем уровне* структуры бизнес-модели построения стратегической системы показателей происходит определение и выбор измеряемых показателей по каждому из четырех блоков на основе причинно-следственных матриц.

В рамках организационной иерархии ССП следует реализовывать в направлении сверху — вниз: начинать работу на уровне всего предприятия, затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и отдельных сотрудников.

При разработке и внедрении ССП учитывают:

• разработка ССП должна проводиться при непосредственном участии руководства. Необходимо постоянное участие, вовлеченность, активная инициатива и поддержка, как при разработке, так и при реализации целей;

• система показателей — инструмент реализации целей, позволяющий связать стратегическое и оперативное управление на основе ключевых показателей. Основы успешной реализации стратегии закладываются на стадии формулирования целей. Если цели определены неверно, их реализация не будет успешной даже при применении ССП;

• количество показателей не определяет эффективность ССП. Стратегическая карта показателей должна включать показатели, непосредственно влияющие на выполнение стратегии бизнеса. Сложность измерения таких показателей не должна стать причиной отказа от них;

• не для всех компаний целесообразно применять ССП. Например, в условиях динамичного изменения среды на развивающихся рынках крайне сложно управлять, устанавливая стратегические показатели;

• ССП требует ориентации на стратегию всех подразделений: каждый отдел должен вносить свой вклад в реализацию стратегии;

• ССП не является самостоятельным инструментом, не требующим применения других управленческих технологий. Как правило, концепция эффективно применяется в условиях отлаженной системы бюджетирования и управленческого учета, а часто и в сочетании с процессным подходом. Традиционные методы планирования претерпевают изменения, адаптируются к ССП. Каждая из систем управления служит источником информации для ССП и способствуют успешному функционированию других подсистем;

• ССП не может полностью заменить систему стратегического планирования и анализа. Этими процессами необходимо заниматься отдельно;

• этот процесс потребует больших временных и человеческих ресурсов. Однако они должны окупиться эффективностью и повышением стоимости бизнеса.

На практике выбор оптимального решения при балансировке ССП осуществляется использованием технократического или эвристического подходов[1].

В случае *технократического подхода* оптимальным является решение, которому соответствует экстремальное (минимальное или максимальное, в зависимости от постановки задачи) значение некоторого критерия, являющегося функцией (функционалом) одной или нескольких величин. Поиск сбалансированной стратегии, соответствующей ССП, должен осуществляться на основе строгой математической модели, учитывающей все необходимые параметры с конкретным критерием оптимальности (например, максимизация стоимости бизнеса).

Воплощение в жизнь подобной идеи, сопряженное со значительными и порой непреодолимыми математическими трудностями, является, по сути, совершенно нереальным. Поэтому на практике технократический подход обычно сочетается с введением неких разумных ограничений и упрощающих допущений. Это позволяет подобрать приемлемый алгоритм и найти приближенное решение. Однако даже в упрощенном виде из-за недостаточной развитости математических методов и ограниченных вычислительных возможностей трудно добиться точной балансировки стратегий развития реальной бизнес-модели. Следовательно, можно утверждать: в большинстве случаев «гарантированная оптимальная (сбалансированная) стратегия бизнеса» — понятие чисто абстрактное.

Эвристический подход, опирающийся на «здравый смысл» и обобщенный практический опыт, возможность решения практической задачи без применения строгих математических методов и в условиях недостаточного количества информации, существенно сокращает время решения, приводит к приемлемым результатам. Однако, получаемые при этом оптимизационные решения, не являясь, как правило, наилучшими, относятся к множеству альтернативных допустимых решений и связаны, поэтому с проблемой выбора.

Эвристический подход сводится к предварительному формированию разумных предположений и допущений, исключению неперспективных вариантов, выработке основных гипотез, позволяющих решить проблему рационального выбора стратегии. Для балансиров-

[1] См.: *Чудаев А. В.* Указ. соч. С. 66.

ки стратегии и ССП в рамках эвристического подхода могут использоваться следующие основные механизмы:

• логическая балансировка, предусматривающая проверку на отсутствие логических противоречий и нарушение последовательности, учитывающая единство методов интерпретации фактов, применяемых допущений и ограничений и логических операций;

• локальная оптимизация, сводящаяся к составлению укрупненной экономической бизнес-модели предприятия, в рамках которой оценивается ожидаемый эффект от реализации выработанных стратегических решений;

• последовательное приближение с обратной связью, позволяющее корректировать принятую стратегию, вырабатывать новые гипотезы, допущения и ограничения.

Использование механизмов балансировки позволяет постепенно корректировать стратегический курс развития бизнеса, последовательно приближая его к оптимальному в условиях адаптации к изменениям внешней среды и постепенного накапливания необходимого опыта и компетенции.

Процесс разработки и внедрения ССП на предприятии — достаточно сложный и продолжительный. Первоначальный период, зависящий от размера предприятия, его структуры, отрасли и специализации, обычно занимает 2—3 месяца. Однако уже сформированная система показателей не может оставаться неизменной и нуждается в постоянном развитии и совершенствовании в соответствии с изменениями стратегии предприятия.

Несмотря на активный интерес российских предприятий к ССП, на практике еще не выработано однозначного подхода к необходимости ее внедрения. На этот процесс влияют сложившиеся среди практиков мифы (рис. 8.5). Только взвешенное сопоставление преимуществ и недостатков данной системы позволит руководству организации сделать вывод о целесообразности ее применения.

Рассмотрим положительные моменты и трудности, с которыми встречаются отечественные предприятия при внедрении ССП[1].

К измеримым (с финансовой точки зрения) преимуществам внедрения ССП в условиях российского бизнеса можно отнести:

• оптимизацию доходных и расходных статей как текущей, так и стратегической деятельности организации;

[1] См.: *Яковлев В. Ю.* Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. 2008. № 2. С. 79-80.



Рис. 8.5. **Мифы, сложившиеся вокруг ССП**

• формализацию стратегии предприятия посредством документального оформления четырех направлений ее деятельности (клиенты, инновации и обучение, внутрифирменные процессы и финансы);

• возможность повышения лояльности как существующих, так и потенциальных клиентов по всем видам деятельности организации.

Неизмеримые преимущества:

• формирование оптимальных или нормативных значений показателей деятельности как всей организации, так и ее частных подразделений;

• возможность автоматизации и ускорения оборачиваемости всех информационных потоков деятельности организации за счет их оптимизации;

• проектирование и формирование сбалансированной организационной структуры предприятия за счет минимизации дублирования должностных обязанностей сотрудников.

Необходимо указать и на определенные недостатки ССП. Их можно дифференцировать на преодолимые и непреодолимые.

Преодолимые недостатки внедрения ССП в условиях российского бизнеса:

• увеличение расходов по текущей деятельности организации ввиду модернизации существующей системы управления;

• первоначальное фокусирование лишь на показателях, носящих легко измеримый и однозначный характер (например, рентабельность или оборачиваемость капитала);

• временное непринятие или отторжение философии функционирования системы некоторыми руководящими сотрудниками организации;

• недостаточная проработка целей верхнего уровня; выведение целей из логики «перспективы» (функции), с последующим связыванием со стратегией; несогласованность целей высшего уровня с целями более низкого порядка;

• отсутствие навыков целеполагания и контроля операционных показателей;

• перенасыщенность информацией — трудность восприятия стратегических карт; множественность показателей;

• ограничение «баланса» предложенными авторами «перспективами».

Непреодолимые недостатки:

• невозможность формирования единого и универсального набора показателей для организаций даже одной отрасли;

• невозможность адекватного измерения эффектов от внедрения системы как в текущей, так и стратегической перспективах деятельности организаций;

• повышение трансакционных издержек устранения оппортунистического поведения нелояльных сотрудников организации.

Несмотря на многочисленные достоинства, на сегодняшний день широкомасштабное внедрение ССП (BSC) в практику управления ограничивается недостатком доказательств гарантированности успеха на примере отдельных «продвинутых» предприятий, отсутствием надежной методической базы формирования «сбалансированной» системы финансовых и нефинансовых показателей, необходимостью адаптации известных практических разработок к конкретным условиям функционирования российских предприятий, учитывающих различия во внешних бизнес-условиях и во внутренних методах управления, отраслевые специфику и особенности и т. п.

Частный случай ССП в области оплаты труда — *грейдинг*[1] — система должностных разрядов, объединяющая различные должности,

[1] Трейдинг *(англ.* grade — степень, класс; grading — классификация, сортировка, упорядочивание) — группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация) с целью стандартизации оплаты труда в организации. Методика основана на использовании балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Ее автор — американский ученый Эдвард Н. Хэй. В начале 1960-х гг. он разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев. В честь ученого она получила свое второе название — «Зарплатомер по Хэю».

имеющиеся в компании в единую систему в зависимости от однотипности и значимости проводимых работ, от качества работы отдельного сотрудника. Как правило, число грейдов близко или соответствует числу иерархических уровней в организации.

Прототипом грейдирования можно считать советскую систему присвоения профессиям разрядов в соответствии с квалификацией исполнителя и характером работ. В СССР с 1968 г. применялся Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), обязательный для всех отраслей. Сегодня в России действует Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). Этот классификатор — составная часть Единой системы классификации и кодирования информации (ЕСКК) в Российской Федерации; он введен в действие с 1 января 1996 г. в рамках выполнения Государственной программы перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему учета и статистики.

Пришедшая с американского континента система грейдов успешно зарекомендовала себя и сегодня считается среди отечественных компаний лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда:

- простота и понятность методики исполнения — 89%;
- убедительность с точки зрения возможных результатов — 71%;
- трейдинг успешно применяли коллеги (конкуренты) — 46%;
- опробовали на одном участке и получили экономический эффект - 25%;
- у специалистов службы персонала был опыт разработки и внедрения, который решено использовать, — 13%;
- с другими просто не знакомы — 7%;
- наличие литературы — *5%K*

Для руководства российских организаций вопрос изменения существующих систем вознаграждения весьма актуальный: его не устраивает отдача от вложений в персонал, высокие расходы на фонд оплаты труда, низкая производительность труда (табл. 8.8). С помощью трейдинга компании получают возможность решить сразу несколько задач: формирование единых правил взаимосвязи квалификации (компетенций) и должностного оклада сотрудника; определение цен-

[1] По результатам опроса, проведенного Центром исследований и аналитики Национального союза кадровиков в 49 регионах России; объем выборки — 366 предприятий, в том числе: торговли — 60,5%; промышленности — 24,5%; финансовые — 18%; строительные — 15% (см.; *Лаврова А.* С грейдом по жизни // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 5. С. 12-16).

Таблица 8.8

Недостатки существующих систем оплаты труда, приводящие к системным проблемам[1]

Заработная плата	Типичные проблемы
Постоянная часть	Отсутствие в компании тарифной сетки/схемы должностных окладов. Тарифная сетка так построена, что специалисты, выполняющие равную по сложности и уровню ответственности работу и обладающие сопоставимым уровнем квалификации, могут получать разный уровень дохода: размытость сетки. Локальные нормативные акты по оплате труда формальные и не определяют механизмы управления постоянной частью заработной платы, при этом работникам не понятна существующая система оплаты труда. Привязка уровня оплаты труда к формальному названию должности (квалификационной категории), а не к выполняемой работе при отсутствии правил установки квалификационных категорий. Тарифные ставки рабочих одной профессии и разряда могут существенно отличаться в разных цехах и на разных участках без обоснования причин дифференциации. Не регламентированы принципы установки/изменения тарифных ставок/должностных окладов. Неконтролируемый рост ФОТ за счет нерегламентированных способов повышения уровня оплаты труда работникам. Чрезмерное количество доплат и надбавок, что снижает прозрачность системы в целом, подмена стимулирующего прецедентного характера надбавок постоянным и «дотягивающим» уровень дохода до требуемого и др.
Переменная часть	Отсутствие механизмов влияния на производственное поведение работников. Переменная часть воспринимается большинством работников как постоянная составляющая дохода, при этом основанием для выплаты является исправное выполнение должностных обязанностей. Значительная часть показателей премирования не привязана к зоне закрепленной ответственности. Отсутствуют механизмы контроля выполнения показателей премирования. Переменная часть используется как средство повышения уровня оплаты труда конкретного работника независимо от эффективности его деятельности. Распределение премиального фонда подразделения на индивидуальном уровне не проработано до конкретных механизмов

[1] См.: Система общего вознаграждения: проблематика и пути решений / Серия памяток для HR-специалистов и руководителей. М.: ООО «Консалтбюро СТАВКА».

ности существующих рабочих мест для стратегии организации; создание эффективной системы вознаграждения; формирование стратегии развития персонала; управление затратами на персонал; оптимизация фонда оплаты труда и др.

Пионеры внедрения системы грейдов в российских условиях — западные корпорации. Так, DHL, вышедшая на российский рынок еще в 1984 г., принесла и свои стандарты управления персоналом — 14-грейдовую систему оплаты труда. «Кока-Кола HBC Евразия» хотя и не применяет систему Хэя в чистом виде использует некоторые ее положения в своей схеме формирования компенсационного пакета.

В практику работы отечественных предприятий внедряются следующие системы грейдов и их модификации в зависимости от степени сложности.

Первая степень сложности — система ранжирования должностей в порядке убывания их относительной значимости для организации. Критерии ранжирования: опыт, необходимый для занятия той или иной должности; уровень образования; стаж работы и т. п. Система также может строиться на основе классификации (категоризации) должностей, позволяющей посредством оценки содержания и сложности работ выделить некоторое число классов и описать их. Критериями могут выступать: разнообразие работ, необходимость принятия решений, знания, характер коммуникаций и т. д. Так, в компании «Витамин» (сфера деятельности — реализация фармацевтических препаратов, численность — 300 чел.) 20 должностных позиций классифицированы по критерию «основная трудовая функция и назначение должности». В результате образованы четыре группы (грейды) с широким диапазоном заработной платы (50—80%). Например, в группу «ассистент» вошли следующие должности: секретарь, администратор, кадровик, бухгалтер, офис-менеджер; в группу «зарабатывающий персонал» — торговый представитель, мерчендайзер и т. д.[1]

Данные методы не требуют сложных математических расчетов и могут быть внедрены топ-менеджерами компании после их предварительной подготовки. Ничего общего с оригинальной версией системы грейдов они не имеют. Но некоторые консультанты массово внедряют их на российских и украинских предприятиях малого и среднего бизнеса. В качестве дополнительного инструмента для установления конкурентоспособной заработной платы может быть использован способ рыночного ценообразования (market pricing). Он

[1] См.: *Бодрова О.* Стратегия вознаграждения // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 5. С. 24.

предполагает изучение среднего уровня зарплаты для данной должности на рынке, на основе чего устанавливается зарплата по этой позиции внутри компании. Однако использование этого метода в России сопряжено с некоторыми трудностями: сложность сбора данных из-за информационной закрытости отечественного рынка труда; субъективный характер данных; быстрая трансформация условий рынка; неравномерность изменения уровней зарплаты по разным профессиям; возникающая в связи с этим необходимость частого мониторинга рынка. Однако есть и положительные моменты: гибкость метода, высокая скорость реакции на изменения рынка труда, эффективность привлечения и удержания персонала.

Вторая степень сложности — это Э. Хея, основанная на балльно-факторном методе. Но это не оригинальный вариант, а система грейдов, которую американские консалтинговые компании модифицировали под рынок СНГ. Приблизительно такой вариант можно внедрить в фирмах с небольшим штатом.

Третья и четвертая степень сложности — настоящие оригинальные системы грейдов, которые (несмотря на свою копирайтерскую защищенность) нашли свой выход на рынки России и Украины. Эти системы основаны не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профильно-направляющих таблицах, графиках и самое главное — на точном и последовательном соблюдении этапов методологии. Эти методы очень трудоемкие. Их внедрение растягивается на период от шести месяцев до одного года и сопровождается большим количеством документооборота и сопроводительных рекомендаций. Здесь без внешнего консультанта не обойтись. Внедрение этой системы оплаты труда делает предприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повышается «прозрачность» компании для инвесторов и, соответственно, увеличивается капитализация. К тому же, введя систему грейдов, предприятие может позиционировать себя как серьезного игрока на мировом рынке труда и привлекать на работу или к сотрудничеству топ-менеджеров и высококлассных специалистов со всего мира. Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Критерий при оценке должностей — уровень влияния позиции должности на компанию в целом и вид воздействия на конечный результат.

Суть данной методики состоит в оценке работ, выполняемых на каждой из позиций (job evaluation) на основе трех основных групп факторов, которые считаются наиболее существенными (табл. 8.9).

Таблица 8.9

Факторы оценки работ по системе Хэя[1]

Необходимые знания	1. Требуется ли специальное обучение, знание и использование специальных методов, техник, технологий при осуществлении данного вида работ? 2. Должен ли сотрудник иметь способность объединять и координировать разнообразные действия работников с различными обязанностями? 3. Необходимы ли навыки широких межличностных отношений?
Способность решать проблемы	1. Тип внешней среды, в которой работник решает задачи. 2. Сколь высока и разнообразна ситуативность решаемых задач?
Ответственность	1. Свобода действий (нужен ли контроль со стороны руководства?) 2. Воздействие работы на конечные результаты (прямое либо косвенное). 3. Величина ресурсов (объемы доходов или затрат), касающихся должности
Условия работы	Учет экстраординарных условий работы, которые нельзя оценить другими факторами

Первая группа — знания и опыт, необходимые для выполнения трудовой деятельности. Специалисты выделяют в ней:

• практические процедуры, специальные методы и приемы, профессиональные знания;

• управленческое ноу-хау (навыки планирования, организации, выполнения, управления и оценки);

• навыки в области коммуникаций (умение работать с людьми, налаживать с ними контакт и управлять их деятельностью).

Вторая группа — навыки, необходимые для решения проблем. В нее входят:

• способности к аналитическому мышлению;

• способности к творчеству.

Третья группа — уровень ответственности — включает в себя:

• границы, в рамках которых работник на данной должностной позиции может принимать самостоятельные решения;

• границы его деятельности в целом;

• уровень влияния на работу компании.

1 www.haygroup.com; www.pao.gov.ab.ca/class/prep/ortedout/quide/index.html.

Легче всего применять стандартный набор факторов оценки должностей, предлагаемых Watson Wyatt, Hay Group. Однако просто копировать данные технологии нецелесообразно, так как система ценностей каждого предприятия уникальна. Кроме того, исходя из стратегических задач компании одни факторы могут считаться существенными, а другие — малозначимыми. Например, в дизайнерском или рекламном агентстве фактор физической нагрузки может не приниматься в расчет, зато может быть выделен дополнительный аспект — творческая реализация.

Каждый фактор включает в себя несколько уровней значимости, что позволяет оценить его в некое количество баллов. Какая бы технология оценки должностей ни применялась, в любом случае требуется дополнительное описание шкалы оценки каждого из критериев в терминах, понятных экспертам. Это связано с тем, что процедуры оценки необходимо адаптировать к конкретному технологическому процессу предприятия. По каждому из факторов экспертами делается заключение, которое отображается в табличной форме с помощью числового либо процентного значения. В зависимости от полученной оценки должностные позиции зачисляются в конкретный грейд, гарантирующий получение определенной заработной платы и социального пакета.

Принципы построения эффективной системы грейдов:

1) экономическая обоснованность — связь с результатами компании;

2) ясность и прозрачность — объективность системы, ее понятность для всех категорий персонала;

3) справедливость — при более высокой степени влияния на результат компании сотрудник получает более высокое вознаграждение;

4) однородность — соответствие размеров вознаграждения сотрудников, оказывающих одинаковое влияние на результат;

5) рыночная конкурентоспособность — создание конкурентных преимуществ компании для привлечения высококвалифицированных специалистов.

При построении системы трейдинга могут быть использованы следующие подходы и инструменты (табл. 8.10 и 8.11).

Внедрение системы грейдов на предприятии происходит в несколько этапов.

Подготовительный этап — формирование рабочей группы, изучение методики, разработка проектной документации (концепция, положение и др.). В состав рабочей группы включаются специалисты службы персонала, руководители подразделений; при необходимости — независимые эксперты, знающие специфику деятельности предприятия.

Таблица 8.10

Подходы к грейдингу

Критерий	Трейдинг должностей	Трейдинг работников
Критерии оценки	Ценность должности для компании. Компенсационные факторы, имеющие отношение к самой должности: требуемый уровень квалификации, сложность выполняемой работы, степень ответственности должности, степень самостоятельности, влияние на стратегические цели и бизнес-результат компании, аналитическая и коммуникативная нагрузка, условия работы и др.	Ценность конкретного работника для компании. Отдельные компенсационные факторы: степень ответственности и влияние на бизнес-результат, дополняются критериями оценки самого работника: его квалификация, результативность и др.
Компании, для которых рекомендуется такой подход	Компании с фиксированными и желательно четко прописанными функциями должностей, где разные работники могут занимать аналогичные должности и выполнять аналогичные функции. Обычно это средние и крупные производственные, торговые, сбытовые и другие компании	Компании, где выполняемые работниками функции и задачи зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Обычно это консалтинговые компании или другие небольшие по численности компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников, их творческим способностям
Результат	Сбалансированная сетка должностных окладов, построенная с учетом ценности должностей для компании и их стоимости на рынке труда	Распределение персональных окладов работников по грейдам с учетом их квалификации, профессионализма, опыта, компетенций и (иногда) результативности
Компании, где была внедрена аналогичная система	«ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд», ООО «ЛУКОЙЛ Пермь» (Методика Hay Group)	Компания IBS (консалтинг и развитие IT), тренинговая компания «MTI»

Таблица 8.11

Инструменты трейдинга

Метод направляющих таблиц Хэя (Методика «Хэй Груп» (Hay Group))	Предполагает балльную оценку должностей, что позволяет ранжировать их по полученным «весам»
Глобальная система трейдинга («Уотсон Уайетт» (Watson Wyatt))	Относит должности к определенной категории, а затем в ее рамках «взвешивает» их функционалы по факторам для точного определения грейда
Система International Position Evaluation (IPE) (Mercer)	Каждому из подфакторов присваивается оценка в баллах, сумма которых однозначно определяет так называемый позиционный класс должности
Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (1989 г.)	Для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов

Этап I — отбор эталонных (контрольных, ключевых) работ, анализ и описание их содержания (с использованием методов анкетирования, интервьюирования, наблюдения). Определяется цель работы, ее значимость в конкретном производственном процессе, описываются структура и содержание работы (перечень задач, действий и процессов). Выделяются прямые обязанности исполнителя, входящие в сферу его персональной ответственности — без постоянного участия в данных процессах коллег, непосредственных руководителей или подчиненных. Четкое разделение конкретного труда предполагает описание совместных обязанностей с другими исполнителями (действия и процессы, по которым разделяется ответственность совместно с другими работниками подразделения и других подразделений, за исключением непосредственных руководителей и подчиненных). В должностной инструкции указывается распределение в процентном отношении доли каждой рабочей функции в общем объеме рабочего времени (за базу берется 100%).

Примерный состав комиссии, осуществляющей оценку рабочих мест в подразделении:

- начальник, в чьем подчинении находится данное рабочее место;
- сотрудник, работающий на данной позиции;
- эксперт (инженер по организации и нормированию труда структурного подразделения);
- сотрудник службы управления персоналом.

Включение непосредственного руководителя в комиссию имеет ряд преимуществ: он обладает точной и полной информацией о требованиях, предъявляемых рабочим местом к работнику (функциональных обязанностях, компетенциях), может транслировать информацию о нововведениях своим подчиненным.

На *этапе II* определяются ключевые факторы и проводится их ранжирование по степени сложности. Следует учитывать специфику предприятия, подразделения, а также требования, предъявляемые к должности.

Вначале нужно определиться с общими критериями оценки должностей. Критерии оценки конкретных рабочих мест определяются в ходе интервью с руководителями подразделений. Затем рабочей группой, в состав которой входят руководители всех подразделений и представители службы персонала, выделяются ключевые факторы, ранжируемые по уровням сложности. От точного и понятного описания последних во многом зависит корректность оценки (табл. 8.12). Таблица критериев оценки должности представлена в табл. 8.13.

Таблица 8.12

Распределение ключевых факторов оценки работ по уровням сложности[1]

Признаки факторов	Ориентация **на процесс**
Уровень образования	Достаточно неполного среднего образования. Необходимо среднее образование. Необходимо среднее специальное образование. Необходимо среднее техническое образование. Необходимо высшее образование. Необходимо высшее образование и дополнительное обучение. Необходимо углубленное образование в узкой отрасли или сфере управления
Уровень квалификации	Не требуется определенная квалификация. Достаточен низкий уровень квалификации. Необходим средний уровень квалификации. Необходим высокий уровень квалификации. Необходим конкретный уровень квалификации. Необходим конкретный уровень квалификации с учетом его повышения. Необходим конкретный уровень квалификации в нескольких видах деятельности

[1] См.: *Федченко А. А.* Трейдинг как сбалансированная система оплаты труда в рыночных условиях // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2009. № 11. С. 10.

Окончание табл. 8.12

Признаки факторов	Ориентация на процесс
Опыт работы	Опыт работы не обязателен, достаточно проведение инструктажа. Опыт работы не обязателен, но сотрудника необходимо обучить на рабочем месте. Опыт аналогичной работы обязателен. Опыт близкой по сути работы обязателен
Трудовые навыки	Обязанности выполняются при регулярном обращении к руководителю. Обязанности выполняются самостоятельно при периодическом обращении к руководителю. Обязанности выполняются самостоятельно
Степень ответственности	Ответственность за выполнение поставленных задач возложена на руководителя. Частичная ответственность за выполнение поставленных задач. Полная ответственность за выполнение поставленных задач
Компетенции	Способности к лидерству. Способности к творчеству. Способности к инновационности. Способности к командной работе. Способности к коммуникации в сфере управления
Условия работы	Частично оцениваются другими факторами. Нельзя оценить другими факторами

Рекомендуется устанавливать равные интервалы по шкале оценки должностей либо применять принцип геометрической прогрессии. Количество самих уровней зависит от того, с какой точностью необходимо произвести оценку. В данном случае факторы имеют шесть степеней сложности, которым присваивается соответствующее количество баллов (табл. 8.14).

Оценка факторов по значимости осуществляются в зависимости от степени важности каждого из них для компании. Вес значимости фактора может быть определен по 5-балльной шкале. При этом нарастание степени значимости должно соотноситься с увеличением количества баллов.

На *этапе III* рабочей группой производится балльная оценка должностей, которые выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Основная проблема при

Таблица критериев оценки

Служба	Должность		
Фактор оценки	**A**	B	C
Управление сотрудниками	Нет подчиненных	Нет прямых подчиненных, иногда возможна координация других сотрудников в рамках поставленной задачи	Часто требуется координация действий рабочей (проектной) группы (2—3 чел.). Руководство бригадой (3—7 чел.)
Ответственность технологическая	Ответственность за результат только своей работы. Работа регламентирована, выполняется по стандартам под постоянным руководством	Ответственность за результаты деятельности в масштабах бригады, выполняющей часть основного бизнес-процесса службы. Выполнение работы в соответствии с процедурами	Ответственность за выполнение важного бизнес-процесса в подразделении, от которого в значительной степени зависит результат деятельности подразделения
Опыт работы	Опыта работы не требуется	Необходим опыт работы, не обязательно в данной области	Требуется специальный опыт работы в данной области от года до двух лет
Цена ошибки	Ошибки влияют на собственную работу и работу коллег. Их исправление происходит самостоятельно или с помощью коллег	Ошибки приводят к сбоям в работе подразделения. Финансовые, материальные потери незначительны в масштабах предприятия	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения, но не создают угрозы жизни и здоровью людей

[1] См.: *Сосновый А., Гун А.* Справедливая зарплата // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 5. С. 44.

Таблица 8.13

должности (фрагмент)[1]

Должность			Значимость фактора (5-балльная шкала)
D	E	F	
Управление небольшим отделом в составе крупного подразделения или небольшим подразделением. Работники преимущественно с однообразными функциями. В подчинении — 8—*25* чел.	Управление крупным подразделением, имеющим внутреннюю структуру. Достаточно широкий объем управленческих функций. Руководство работниками с различными функциями. Проводит обучение работников. В подчинении — более 30 чел.	Руководство группой подразделений, целым направлением работ,стратегическое управление. Широкий диапазон использования всех управленческих навыков	
Ответственность за выполнение нескольких важных бизнес-процессов в подразделении, невыполнение которых критично для подразделения и может привести к сбоям в деятельности других подразделений	Ответственность за деятельность подчиненных по выполнению основных бизнес-процессов подразделения (службы) и координацию со смежными подразделениями	Ответственность за результаты деятельности всего предприятия. Работа определяется стратегическими планами. Максимальное влияние на конечный результат	
Требуется опыт работы в данной области от трех лет	Требуется большой опыт работы в данной области и в смежных областях. Опыт работы для выполнения сложных задач	Кроме профессионального опыта, необходим большой опыт практического управления значительным количеством сотрудников	
Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения и смежных служб или создают некоторую угрозу жизни и здоровью людей	Ошибки могут привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу других подразделений или создают угрозу жизни и здоровью людей	Ошибки могут привести к значительному финансовому ущербу в масштабе предприятия и/или нанести весомый урон его имиджу, повлечь за собой гибель людей	

Таблица 8.14

Таблица расчета баллов оценки[1]

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес						Значимость фактора (5-балльная шкала)	Итоговый балл по фактору
	< |	B 2 балла	C 3 балла	D 4 балла	E 5 баллов	A 6 баллов		
Управление сотрудниками	1						1	1 x 1 = 1
Ответственность технологическая		2					2	2 x 2 = 4
Ответственность финансовая		2					2	2 X 2 = 4
Опыт работы		2					2	2 X 2 = 4
Условия работы			3				4	3 X 4 = 12
Уровень специальных знаний (квалификация)			3				4	3 X 4 = 12
Уровень контактов			3				5	3 X 5 = 15
Сложность работы			3				3	3 X 3 = 9
Цена ошибки		2					3	2 x 3 = 6
Суммарный балл								67

этом — обеспечение объективности оценок, так как одни руководители склонны завышать оценки должностей, другие — занижать. В случае явного завышения или занижения оценок должна проводиться повторная процедура с более тщательным обоснованием того или иного балла. Затем иерархию должностей разбивают на категории (грейды) близких по полученным оценкам должностей. Для этого используют формально-статистический метод: совокупность суммарных оценок подразделяется на интервалы. Их количество, как правило, варьируется от 10 до 16 (в некоторых организациях — более 20) и зависит от текущих характеристик бизнеса, планов развития, доходов, территориальной развернутости и ряда других факторов, поэтому на разных этапах развития компании оно может быть разным. Далее отсекаются по 10 перцентилей (90% распределения, 80% распределения и т. д.) и определяются границы грейдов.

Некоторые должности могут выбиваться из грейдов, т. е. представление о позиции не совпадает с аналитическим, оценочным. В этом

[1] См.: *Сосновый А., Гун А.* Указ. соч. С. 45.

случае проводится дополнительная оценка по критериям, и отнесение должности к определенному грейду согласуется с топ-менеджерами.

В крупных компаниях применяется несколько иной подход — все подразделения сначала группируются в структурные блоки по критериям (сходство характера осуществляемой деятельности и примерное равенство для компании важности решаемых задач), а затем в рамках каждого из них определяется примерное количество грейдов (как правило, 3—7) для рабочих позиций, по которым в дальнейшем производится распределение всех должностей.

Этап IV — построение системы оплаты труда по сформированным грейдам. Обязательное условие этого этапа — определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов. Оно должно производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения.

Для установления должностного оклада необходимо собрать информацию о рыночной стоимости различного вида работ. При этом учитывают: стратегию компании; ее финансовое положение и потенциал; внутрикорпоративную политику. Организация позиционирует себя в одной из квартилей рыночного диапазона заработных плат[1]. Принадлежность организации к той или иной квартили должна учитываться при построении системы грейдов.

Для каждой должности внутри грейда разрабатываются разряды (табл. 8.15). При построении сетки грейдов выравнивается уровень доходов (оклад и премия) для работников одного разряда внутри грейда. Исходя из уровня заработной платы, складывающейся на рынке по конкретной должности, создается внутренняя шкала зарплаты: например, минимальный оклад 1-го разряда ниже среднерыночного на 10—15%, оклад 3-го разряда соответствует таковому, максимальный (5-й разряд) — выше на 15—20%.

Чтобы занять конкретную ступень внутри грейда, работник должен соответствовать определенным требованиям, которые распространяются на рабочие цели, профессиональные знания и навыки, стандарты рабочего поведения (компетенции). Эти требования могут варьироваться в зависимости от решения руководства организации. Отнесение работника к определенной ступени (разряду) производится по результатам аттестации.

[1] В первую квартиль попадают организации, устанавливающие наиболее высокие уровни заработной платы. Вторая и третья — характеризуют средний уровень оплаты труда, четвертая — отражает наиболее низкие ставки заработной платы.

Таблица 8.15

Пример грейдно-разрядной сетки должностных окладов (фрагмент)[1]

Вилка баллов оценки	Грейд	Штатная позиция	Балл оценки должности	Премия от оклада, %	Планируемая вилка оклада, у.е.					Планируемый месячный доход				
					1-й разряд	2-й разряд	3-й разряд	4-й разряд	5-й разряд	1-й разряд	2-й разряд	3-й разряд	4-й разряд	5-й разряд
195-225	9	Начальник службы	215,8	60	2720	3260	4080	4760	5430	5000	6000	7500	8700	10000
165-195	8	Зам. начальника службы	169,5	60	2070	2480	3100	3610	4130	3800	4560	5700	6650	7600
140-165	7	Начальник участка	161,0	60	1360	1630	2040	2380	2720	2500	3000	3750	4375	5000
115-140	6	Начальник лаборатории	116,0	40	1240	1490	1860	2170	2480	2000	2400	Н3000	3500	4000
95-115	5	Ведущий инженер лаборатории	112,5	40	990	1190	1490	1740	1990	1600	1920	2400	2800	3200
75-95	4	Экономист	76,0	40	840	1010	1260	1470	1680	1350	1620	2025	2362	2700
55-75	3	Техник-лаборант	63,0	40	680	820	1020	1200	1370	1100	1320	1650	1925	2200
35-55	2	Токарь	52,0	40	600	720	890	1040	1190	960	1152	1440	1680	1920
Менее 35	1	Подсобный рабочий	20,3	25	560	670	830	970	1110	800	960	1200	1400	1600

[1] См.: *Сосновый А., Гун А.* Указ. соч. С. 46—48.

Может быть предусмотрен следующий порядок продвижения по ступеням внутри одного грейда (табл. 8.16).

Таблица 8.16

Разделение грейда на ступени[1]

Ступень	Соответствие требованиям	Принятие решения о продвижении работника
Нулевая	Работник не справляется более чем с 50% рабочих целей. Половина профессиональных навыков развита ниже уровня компетентности. Половина стандартов рабочего поведения развита ниже требуемого уровня	Работники, попадающие на данную ступень, должны рассматриваться как кандидаты на понижение в должности.
Первая	Работник успешно выполняет 50—75% поставленных перед ним целей. Половина профессиональных навыков развита на уровне опыта, не более одного навыка находится на уровне некомпетентности. Половина стандартов рабочего поведения развита на требуемом уровне	Работники, попадающие на данную ступень, должны рассматриваться как кандидаты для продвижения на следующую ступень.
Вторая	Работник успешно выполняет 75—90% поставленных перед ним целей. Три четверти профессиональных навыков развиты на уровне компетентности, а остальные — в меньшей степени, на уровне ограниченной компетентности. Три четверти стандартов рабочего поведения развиты на требуемом уровне	Работники, попадающие на данную ступень, должны рассматриваться как кандидаты для продвижения на следующую ступень
Третья	Работник успешно выполняет 90—100% поставленных перед ним целей. Все, кроме одного, профессиональные навыки развиты не ниже уровня компетентности, при этом некоторые из них даже превосходят этот уровень. Все, кроме одного, стандарты рабочего поведения развиты на требуемом уровне, а некоторые из них даже превосходят его	Работники, отвечающие перечисленным критериям, являются кандидатами в группу управленческого резерва

[1] См.: *Федченко А. А.* Трейдинг как сбалансированная система оплаты труда в рыночных условиях // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2009. № 11. С. 12—13.

После создания окладных диапазонов для каждого грейда зарплата некоторых работников может оказаться выше установленного максимума или ниже минимума.

В этом случае она попадает в *красную зону,* предполагающую выравнивание ситуации:

• при недооценке — повышение оклада до уровня 1-го или 2-го разряда. Резкое повышение оклада не рекомендуется, так как у работника должна оставаться возможность горизонтального карьерного роста;

• при переоценке — снижение зарплаты до установленного уровня в течение 1,5—2 лет или сохранение текущего оклада вне сетки пор, пока не будет проведено общее повышение зарплаты (при ежегодной индексации) и текущий доход работника не станет соответствовать грейду должности.

Может возникнуть необходимость установки оклада выше максимального значения грейда: при увеличении рыночной стоимости рабочего места; при невозможности перевода работника в следующий грейд по достижении им наивысшего уровня мастерства для данного грейда.

Для этого можно сформировать *резервную зону,* превышающую максимальный размер зарплаты на 30%. Из нее устанавливается надбавка за профессиональное мастерство и высокую квалификацию.

Заключительный этап — окончательное формирование и внедрение единой системы грейдов, предварительно согласованной с руководством. Вырабатывается типовой формат описания всех внутриорганизационных позиций, включающий название позиции, ее линейную принадлежность и подчинение, показатели по шкалам оценки работы, интегральный показатель ценности работы, номер грейда, требования к стандартам рабочего поведения, зарплатную вилку.

Одновременно с созданием новой системы оплаты труда разрабатывается процедура аттестации по следующим критериям: профессиональные компетенции, результативность труда, внутрикорпоративные критерии. Оценка по профессиональным компетенциям показывает, соответствует ли сотрудник установленному для его должности грейду. Оценка по результатам труда и критериям корпоративности используется для более точного определения разряда внутри грейда.

Переход на новую систему оплаты труда должен сопровождаться интенсивной информационной кампанией: презентация системы во всех подразделениях; раздача информационных материалов сотрудникам; создание странички на внутрикорпоративном сайте, посвященной новым условиям оплаты труда.

Правила построения эффективной системы грейдов:

• вовлечение в проект грейдирования первого лица и ключевых менеджеров (в противном случае система грейдов будет восприниматься как навязанная и малоосмысленная);

• четкие критерии оценки должностей, максимально адаптированные к компании и однозначно понимаемые всеми ее руководителями;

• «каскадное» согласование разработанной системы грейдов: от уровня руководителей низового звена до топ-менеджеров («сверху вниз» и «снизу вверх»);

• обязательная привязка мотивационной и компенсационной политики к системе грейдов;

• проведение аттестации с периодичностью не реже чем раз в год. По результатам процедуры у сотрудника либо остается прежний квалификационный уровень, соответственно, та же зарплата, либо ему присваивается более высокая категория и увеличивается его доход.

• регулярное совершенствование системы грейдов. Грамотно выстроенная система имеет долгий срок жизни, но требует пересмотра каждые 2—3 года.

Использование системы грейдов подразумевает внедрение элементов менеджмента качества. Стандарты ISO 9000 можно использовать при разработке процедур и необходимой документации.

Преимущества описанной системы оплаты труда:

• обеспечение оптимизации организационной и функциональной структуры компании за счет гибкого подхода к оценке рабочих мест (в соответствии с их значимостью для компании), выявления дублирующих или несвойственных им функций;

• обеспечение эффективного управления фондом оплаты труда (ФОТ) за счет упорядочивания дисбаланса зарплаты на предприятии при использовании обоснованного подхода к ее начислению (например, отказ от автоматического роста базовых окладов работников, обладающих ключевыми компетенциями);

• оперативный анализ структуры и динамики должностных окладов по уровням и подразделениям;

• унификация процесса расчета доходов персонала: начисления премий, доплат, надбавок за работу, выполненную по стандартам, которые ниже или выше должностных;

• упрощение процесса индексации заработной платы, определения размера базового оклада новой должности;

• обеспечение прозрачности перспектив роста для сотрудников (профессионального — по разрядам, карьерного — по грейдам), уменьшение эффекта «выгорания» сотрудников, находящихся длительное время на одной должности;

• расширение возможности применения единой информационной системы в части работы с персоналом.

Недостатки системы грейдов:

• значительные финансовые затраты на создание и поддержание системы грейдов;

• громоздкость и трудоемкость процедуры, требующей привлечения внешних консультантов: необходимость учета и отслеживания большого количества элементов и взаимосвязей;

• проблемы, связанные с разработкой условий перемещения (организационные, финансовые, психологические и т. д.);

• сложность справедливой, объективной оценки параметров может способствовать снижению мотивации сотрудников;

• нарушение прозрачности системы под влиянием внешних факторов (например, рост рыночной ставки зарплаты может повлечь увеличение ее размера в компании для привлечения или удержания дефицитных специалистов, несмотря на то что ценность должности для компании осталась неизменной);

• риск увеличения текучести кадров, вызванный оптимизацией структуры организации (иногда до 30%). По итогам аттестации увольняются нерезультативные и некомпетентные работники, так называемый «балласт»[1]. Страх попасть в ряды сокращаемых возможно и будет стимулировать рост производительности труда, но вряд ли станет способствовать энтузиазму, инициативности, инновационное™ и лояльности сотрудников.

Систему грейдов целесообразно внедрять в организациях с численностью, превышающей 80—100 чел., и количеством должностных позиций разного уровня — свыше 25—30. Процесс создания такой системы требует от разработчиков наличия опыта и квалификации и занимает в среднем 4—6 месяцев в компаниях среднего размера, от шести месяцев до полутора лет — в крупных компаниях.

Основные трудности при внедрении данной системы оплаты труда: отсутствие опыта — 62%; недостаток информации о системе — 46%; сопротивление персонала — 44%; сомнения руководства в необ-

[1] Часть отечественных компаний использует подход General Electric, согласно которому по результатам оценки весь персонал распределяется по категориям: А — выдающиеся руководители и профессионалы, добивающиеся высоких и рекордных результатов, так называемый человеческий капитал; В — хорошие руководители и профессионалы — со средними результатами (в пределах нормы); С — посредственные начальники и работники — нерезультативные (но в свое оправдание у них всегда находится множество уважительных причин). В General Electric сотрудников, попавших в группу С (их примерно 10% от общего числа), увольняли и на их место принимали других, с большим потенциалом.

ходимости такого внедрения — 33%; недостатки разработки, выявленные в процессе внедрения, — 19%; продолжительность сроков внедрения — 17%; ухудшение показателей движения персонала — 12%; более высокие, чем ожидалось, затраты на внедрение — 7%[1].

Усиление стимулирующего эффекта при внедрении системы вознаграждения персонала достигается за счет переменной части заработной платы, поэтому желательно, чтобы параллельно с системой грейдов вводилась новая система для начисления переменной части зарплаты. Эта методика основана на использовании *ключевых показателей эффективности* (Key Performance Indicators, *KPI*). Вместе эти две системы полностью унифицируют начисление обеих составляющих зарплаты (постоянной и переменной) (рис. 8.6 и табл. 8.17).

Грейдирование позволяет ввести единую унифицированную систему окладов для всех подразделений и филиалов — наглядную и понятную. Выстраивается прозрачная система профессионального и карьерного роста, способствующая удержанию в компании ценных

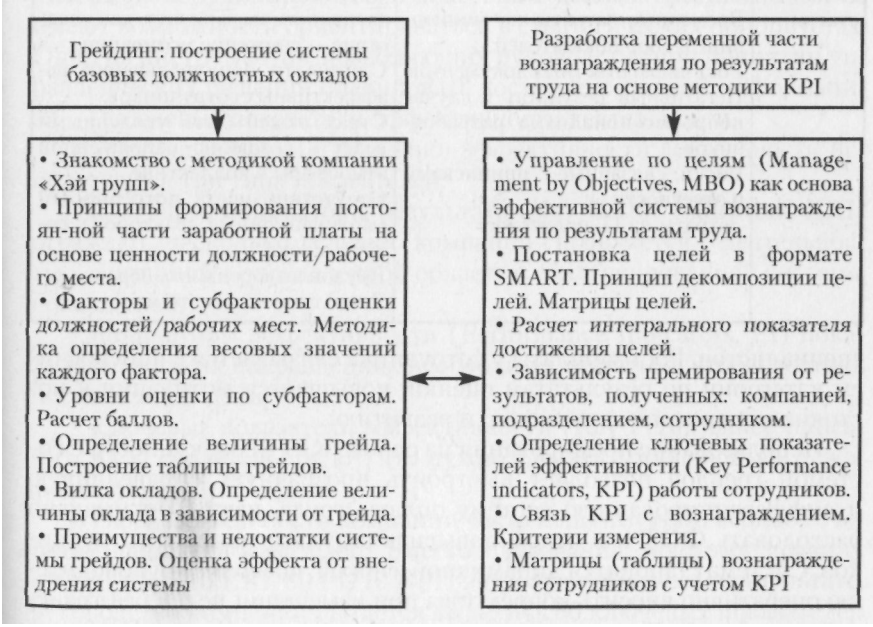


Рис. 8.6. **Построение сбалансированной системы оплаты труда в компании**

[1] Согласно опросу центра исследований и аналитики Национального союза кадровиков (см. подр.: *Лаврова А.* С грейдом по жизни // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 5. С. 12-16).

Таблица 8.17

Сравнительный анализ систем оплаты труда[1]

	Performance Management (переменная часть зарплат на основе KPI)	**Грейдирование (основная часть заработной платы)**
Преимущества	Ориентация сотрудников на результат деятельности. Оптимальное расходование денежных средств на оплату труда. Прозрачность, понятность, справедливость, гибкость системы. Рост ответственности персонала. Удержание ценных кадров вследствие дифференциации зарплаты	Унификация системы оплаты. Сокращение затрат на расчет зарплаты. Минимальное количество специалистов по компенсациям. Наглядность, понятность, справедливость системы. Соответствие доходов ценности должности. Возможность профессионального и карьерного роста
Недостатки	Сложность разработки. Временные затраты на мониторинг и сбор показателей. Рост числа отчетных документов. Негативный результат в случае непрофессионализма разработчиков. Риски, связанные с приписками в отчетности. Затраты на IT-поддержку	Отсроченность влияния результативности на зарплату, как следствие — снижение мотивации. Сложности при увольнении неэффективных сотрудников. Страх людей быть уволенными ведет к созданию напряженной атмосферы в коллективе. Отсутствие учета потребностей (мотивационных факторов) сотрудников. Неудовлетворенность персонала. Догматичность системы

специалистов. Рост зарплаты у сотрудника связывается с присвоением категории но результатам оценки, повышается мотивация к постоянному совершенствованию и развитию.

Использование премирования на основе KPI в совокупности с системой грейдов позволяет выстроить прозрачную, справедливую и дифференцированную систему оплаты труда, начать оптимально расходовать ФОТ и в целом повысить результативность сотрудников. Система становится динамичной, гибкой, позволяет руководителю оперативно вносить коррективы при изменении целей без трансформации механизма начисления заработной платы, что особенно важно в ситуации нестабильности российского бизнеса.

[1] См.: *Ветлужских Е.* Как правильно платить сотрудникам? (http://www.rhr.ru/index/rule/oplata/15760,0.html).

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Формирование стратегии организации — зона ответственности высшего управленческого звена, тогда как ее реализация зависит от усилий каждого сотрудника. Отсутствие конкретных задач и соответствующей системы оценки приводят к тому, что исполнители не координируют свои действия с целями организации и не имеют возможности ориентироваться в стратегических приоритетах. Один из инструментов, позволяющих руководству при принятии управленческих решений оперировать достаточно полной информацией, — ключевые показатели эффективности деятельности.

В настоящее время для оценки эффективности деятельности используются три типа показателей:

• ключевые индикаторы результата (Key Result Indicators, KRI) отражают, насколько успешно компания справляется с деятельностью, связанной с определенной областью сбалансированной системы показателей;

• индикаторы эффективности (Performance Indicators, PI) показывают, в каких направлениях необходимо двигаться, чтобы достичь поставленной цели;

• ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) свидетельствуют, что нужно сделать, чтобы повысить эффективность.

В своей деятельности компании часто используют неверное сочетание данных показателей. Вместо следования золотому правилу «10/80/10» (10 KRI/80 PI/10 KPI) и сфокусироваться на результате, руководство компании пытается выделить 80 ключевых показателей эффективности среди 200 существующих мер производительности.

Основное отличие ключевых показателей эффективности — они представляют собой набор мер, ориентированных на критически важные аспекты организационной производительности компании

для ее текущего и будущего успеха. В отличие от KPI, ключевые индикаторы результата (KRI) не дают представления о том, какие меры необходимо предпринять, чтобы добиться поставленной цели. Они лишь отражают общее направление движения.

Наглядной иллюстрацией является опыт авиакомпании British Airways. Ее руководитель в 1980-х гг. провел значительные изменения в своей фирме, сосредоточившись лишь на одном ключевом показателе эффективности — своевременном вылете и прилете самолетов. Ему незамедлительно сообщалось о задержке рейса. И каждый менеджер авиакомпании прекрасно знал, что в случае задержки он получит личный звонок от генерального директора.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ)[1] — это показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей. КПЭ — ограниченный набор основных параметров, использующихся руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности организации и последующего принятия на их основе управленческих решений. Показатели должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом (надсистемный уровень) или управления результатами деятельности сотрудника, при этом фокусировать внимание на самых критичных моментах[2].

КПЭ редко применяются в отношении служб управления персоналом, так как им непросто продемонстрировать свою эффективность, поскольку данный вид деятельности (работа с персоналом) в большинстве организаций считается затратным, а не инвестиционным.

Сегодня организациям доступно множество КПЭ, относящихся к сфере HR-менеджмента. Эти показатели могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения, характерные для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом

[1] Впервые термин «ключевые показатели эффективности» был введен Д. Нортоном и Р. Капланом. В качестве синонимов в научных трудах применяются такие понятия, как «ключевые показатели деятельности», «ключевые показатели результативности». Однако не вполне обоснованно ставить знак равенства между этими понятиями. В упрощенном виде категория «результат» подразумевает итог какой-либо деятельности, термин «результативность» — степень достижения цели, понятие «эффективность» — соотношение полученного эффекта и затрат. В данной работе исследуется проблематика оценки эффективности работы с персоналом, в связи с чем авторами в дальнейшем будет использоваться термин «ключевые показатели эффективности» (КПЭ).

[2] См.: *Половинке В. С, Сазонова М. Г.* Система оценки персонала в концепции управления по результатам: Монография. — Омск: Издательство Омского государственного университета, 2008. С. 119.

случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором — соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

При всем многообразии КПЭ их можно условно разделить на несколько групп: результативность труда; условия ее достижения; профессиональное поведение; личностные качества.

При оценке *результативности труда* различают «жесткие» и «мягкие» показатели. «Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например, со стороны руководителя. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: маркетинг, материально-техническое снабжение, торговые агенты, ремонтные службы.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

• не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю или их группе, так как это ведет к игнорированию сотрудниками других, зачастую не менее важных аспектов деятельности;

• определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы они охватывали все существенные стороны результативности труда, но не перегружали оценку.

Под *условиями достижения результатов труда* понимаются способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы и др.

Показатели *профессионального поведения* включают в себя: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т. п. Важно, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы, а его включение в качестве критерия оценки не мешало достижению определенных результатов.

Еще одна группа показателей оценки — *личностные качества*. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, сформулированных ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема — отсутствие возможности непосредственного наблюдения свойств личности. Эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей[1].

В любых организациях один из важнейших принципов работы с персоналом — требование оценивать работника как по деловым, так и по личностным качествам. Для этого необходимо сформировать соответствующие критерии оценки. Вариант классификации критериев представлен на рис. **9.1.**

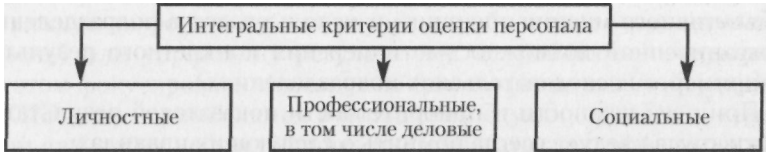


Рис. 9.1. **Критерии оценки персонала (вариант классификации)**

Критерии оценки персонала — это признаки, характеризующие степень проявления тех или иных деловых и личностных качеств человека, результативность его труда, мотивационную среду и трудовое поведение. В зависимости от мотивационной оценки персонала используются различные шкалы измерения показателей оценки. Они могут быть количественными, отражающими степень проявления признака в баллах, и качественными, с использованием конкретных описаний, примеров и ситуаций проявления оцениваемого признака.

Разработку критериев оценки необходимо проводить на основе стандартов профессии и с учетом требований, предъявляемых руководителем подразделения к своим работникам. Участвуя в разработке критериев оценки, руководитель выступает в качестве эксперта.

[1] См.: Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003.

Участие линейного руководителя помогает службе персонала избежать трудностей при выборе методов оценки, при составлении плана обучения и дальнейшего развития сотрудников.

Виды оценки работников и экономического поведения персонала современной организации различают по ряду критериев, использующихся в производственной практике. Выделяют:

по критериям систематичности:

• системную оценку, осуществляемую путем всех важнейших признаков оценки (например, процесс оценки, критерии оценки, способ измерения оценки);

• бессистемную оценку; оценивающему лицу предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса оценки, критериев оценки;

по критериям регулярности:

• регулярные оценки, использующиеся чаще всего непрерывно, например, для определения размера вознаграждения. Обычно такие непрерывные персональные оценки проводятся с периодичностью раз в полгода, в год, в два года;

• оценки, обусловленные каким-то случаем, например, истечением испытательного срока, перемещением и передвижением по службе, мерами дисциплинарной ответственности, желанием получить справку-характеристику с места работы, увольнением;

по критериям, применяемым для оценки:

• количественную оценку, связанную исключительно с количественными показателями труда, для чего используется достигнутый результат;

• качественную оценку, учитывающую качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива и т. д.);

• аналитическое оценивание; происходит при суммировании оценок по всем критериям (используют преимущественно в производственной практике).

На сегодняшний день в научно-практической литературе не обозначилось единство взглядов авторов на сущность, назначение и методики формирования KPI. Нет единства взглядов и на типологию данных показателей, что существенно затрудняет их использование в качестве инструмента оценки эффективности деятельности на разных этапах развития организации.

На основе анализа различных подходов к типологии KPI можно предложить следующую их классификацию (табл. 9.1).

Исследование Европейской ассоциации менеджеров по управлению персоналом (EAPM) и Бостон Консалтинг Групп (BCG) осенью—зимой 2008—2009 гг. выявило KPI, наиболее часто используе-

Таблица 9.1

Классификация ключевых показателей эффективности[1]

Критерий классификации	Группы показателей	Назначение показателей	Примеры показателей эффективности СУП
По иерархическому уровню реализации стратегии (предложен Л. Педерсоном)	Стратегические	Отражают выбранную стратегию развития. Для их достижения требуется ряд глобальных мероприятий и длительные временные диапазоны	Расходы на персонал, процент от выручки. Выручка на одного штатного сотрудника, руб.
	Нормативные	Отражают степень достижения глобальных целей в краткосрочные периоды (небольшой горизонт планирования)	Затраты на обучение, процент от общих затрат на персонал
По направленности на внутреннюю и внешнюю среды предприятия (предложен Ю. Вебером и У. Шеффером на основе подхода Р. Саймонса к классификации управленческих систем)	Диагностические (процессно-функциональные)	Отражают состояние системы «изнутри», показывают степень ее упорядоченности, внутренней организационной эффективности. Характерны для компаний с оборонительной стратегией, направленной на формирование конкурентных отличий, управление затратами, обеспечение качества	Текучесть среди работников в течение первого года работы. Среднее время заполнения вакансии, дней
	Интерактивные (рыночные)	Отражают ситуацию контакта с внешней средой, степень воздействия на нее, полученные изменения в системе надстроек. Характерны для компаний, реализующих стратегию захвата рынка и расширения сфер влияния	Соотношение фиксированной и переменной частей зарплаты по сравнению с конкурентами. Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место

[1] Доработана авторами на основе: *Половинке В. С, Тимошенко О. Ю.* Управление по целям: реализация в системе управления персоналом. Омск: Издательство Омского государственного университета, 2008. С. 67—75.

Продолжение табл. 9.1

Критерий классификации	Группы показателей	Назначение показателей	Примеры показателей эффективности СУП
По принадлежности к группе стратегических перспектив развития (предложен Д. Нортоном, Р. Каштаном)	Финансовое положение	Отражают степень достижения цели по каждой из перспектив развития	Фонд оплаты труда, процент от оборота
	Рыночное положение		Уровень удовлетворенности персонала. Наличие санкций со стороны Госинспекции по труду
	Внутренние бизнес-процессы		Процент вакансий, заполненных сотрудниками, входящими в кадровый резерв
	Развитие компании и сотрудников		Затраты на обучение одного сотрудника, руб. *
По участию в обосновании, принятии и реализации решений (предложен Д. Миллером)	Концептуальные	Способствуют общему пониманию хозяйственного положения и ситуации, в которой находятся участники процесса, влияют на образ мышления и поведение персонала	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы. Уровень текучести кадров
	Инструментальные	Могут использоваться при обосновании решений и служить базой для выбора конкретных действий	Стоимость обучения, % ФОТ. Разница в окладах худших и лучших сотрудников, равных по должности
	Символические	Разрабатываются руководством и доводятся до работников в виде требований, спущенных сверху	Размер прибыли на одного топ-менеджера

Продолжение табл. 9.1

Критерий классификации	Группы показателей	Назначение показателей	Примеры показателей эффективности СУП
По принадлежности к уровню управления	Индикативные (нормативные)	Разрабатываются на основе императивных показателей на низовых уровнях управления	Сотрудники, прошедшие обучение по программам повышения квалификации за год, %
	Императивные	Носят долгосрочный характер, лежат в основе динамичного контроля за подразделениями, вовлеченными в процесс реализации целей	Рационализаторские предложения на одного сотрудника, %
По возможности отклонения от заданного параметра	Дискретные	Могут выражаться словесным или числовым значениями из перечисляемого набора (да/нет, натуральное число и т. д.). Ограничения: в ряде случаев невозможно отразить степень достижения или недостижения результата	Наличие в организации системы грейдов. Наличие жалоб от линейных руководителей по качеству и срокам выполнения заказа на подбор персонала
	Непрерывные	Могут принимать значения в заданном интервале, диапазон их применения более широк	Оборот по приему, увольнению персонала, %
По источнику получения информации о значении показателя	Объективные	Представляют собой результат прошедших операций, событий и действий и трактуются однозначно	Соотношение затрат на поиск и адаптацию персонала
	Субъективные	Значение показателя зависит от отношения лица, производящего оценку, в связи с чем одно и то же явление может трактоваться поразному	Уровень причастности корпоративной культуре. Качество подбора персонала

Окончание табл. 9.1

Критерий классификации	Группы **показателей**	**Назначение** показателей	**Примеры** показателей эффективности **СУП**
По зависимости результата от динамики изменения показателя	Прямые	Отражают прямую зависимость результата деятельности от значения показателя	Темпы роста производительности труда. Сотрудники, регулярно получающие оценку своей деятельности ^
	Обратные	Отражают обратную зависимость результата деятельности от значения показателя	Уровень текучести кадров среди резервистов, %
По способу получения числового значения показателя	Абсолютные	Эквивалентны значениям тех или иных явлений, процессов и измеряются в натуральном или стоимостном выражении	Средние затраты на адаптацию одного сотрудника, руб.
	Относительные	Представляют собой математическое соотношение двух и более величин	Структура ФОТ по категориям персонала, %
По диапазонам планирования и периодам измерения показателя (предложен А. Нили)	Отсроченные (лаговые)	Служат для оценки событий в прошлом (в основном, финансовые показатели; оценка осуществляется раз в квартал, год)	Сумма выручки в расчете на одного сотрудника, руб.
	Опережающие	Направлены на измерение эффективности процессов (от недели до месяца)	Количество закрытых вакансий одним рекрутером (шт.)

мые в сфере управления персоналом (табл. 9.2). Установлено, что такие KPI, как численность персонала, кадровые затраты или прогулы, используются чаще, чем качественные, например, приверженность компании или компетенции работников. Организациям следует использовать как количественные критерии оценки (добавленная стоимость на человека, производительность труда), так и качественные (лидерство, лояльность). Наконец, любому предприятию необходимы критерии эффективности деятельности HR-службы.

Индийское подразделение компании Vodafone — одного из ведущих в мире операторов мобильной связи — активно использует критерии измерения эффективности управления персоналом и систему отслеживания результатов работы. При этом применяется несколько количественных KPI, по которым оценивается деятельность HR-службы в области набора и высвобождения персонала, обучения, перемещения талантов, кадровых расходов. Эффективность работы

Таблица 9.2

Наиболее часто используемые в компаниях KPI[1]

KPI	KPI по целям	KPI по процессам улучшения результатов
Численность персонала	77	**64**
Расходы на персонал	81	**72**
Прогулы	65	**61**
Набор персонала	**61**	**60**
Учебные часы/дни	64	**59**
Производительность труда	58	**55**
Численность стажеров	50	**49**
Нежелательная текучесть кадров	41	**39**
Желательная текучесть кадров	45	**41**
Приверженность персонала	46	**49**
Средняя продолжительность открытых вакансий	41	**41**
Качество HR-технологий	43	**46**
Доля внутренних продвижений на лидерские позиции	31	**34**
Добавленная стоимость на человека	59	**58**

[1] См.: Справочник по управлению персоналом. 2010. № 1. С. 117.

каждого сотрудника компании примерно раз в год отображается на графике — гауссовой кривой. На одной части ее отмечаются основные навыки и компетенции человека, на другой — то, каких знаний и умений ему не хватает. Руководствуясь этими данными, работники могут подавать заявки на участие в соответствующих обучающих программах, а HR-служба — переводить их на другую должность и т. д. График помогает выявить лучших работников, что позволяет им быстро продвигаться по службе. Такой подход гарантирует, что они останутся в компании. Со времени введения процесса отслеживания эффективности уровень текучести кадров среди лучших сотрудников Vodafone стал значительно ниже, чем у конкурентов.

Многие банки сегодня используют брлыной диапазон KPI, связанных с рисками, для измерения эффективности работы персонала. В начале 2006 г. немецкий Commerzbank решил усовершенствовать механизмы контроля деятельности HR-службы, приняв следующие ключевые принципы:

• контроль отдела — это услуга для внутренних клиентов, а не самоцель;

• контроль HR-службы должны осуществлять специалисты, работающие в организации;

• руководителям компании при принятии кадровых решений необходимо опираться на количественные и на качественные критерии измерения эффективности службы персонала, HR-технологий и выявления соответствующих рисков;

• начальник HR-службы должен иметь возможность взаимодействовать с руководителями бизнеса как партнер;

• важно, чтобы вся HR-информация была логичной, четкой и говорила сама за себя.

На основе этих принципов разработана электронная таблица — «пульт управления». В нее вошли следующие компоненты — «приборные панели»:

• количественная — в ней суммируются данные, связанные с контролем производительности, затратами на персонал и численностью сотрудников по отделениям;

• качественная — содержит краткую характеристику следующих показателей: приверженность компании, компетенции, количественная информация (например, касающуюся развития талантов);

• технологическая — показывает эффективность HR-технологий, связанных с набором, системой компенсаций и обучением;

• рисковая — демонстрирует, в каких областях мотивация недостаточно высока, уровень нежелательной текучести кадров и др.; от-

четливо выявляет ключевые индикаторы риска и области вероятного возникновения проблем.

KPI помогают оценить ряд областей сферы управления персоналом. Самые измеримые области, где уже давно применяются **KPI:** текучесть кадров, прогулы, показатели удовлетворенности персонала, микроклимата в коллективе и ряд других.

Сегодня HR-службы многих компаний ищут возможность применения KPI в таких казавшихся «умозрительными» областях, как корпоративная культура, лояльность работников, интерес к работе, процесс передачи знаний и др.

Для предприятий, использующих KPI, типична ситуация, когда критерии не могут охватить все сферы деятельности отделов по персоналу. Они обычно относятся к общим, административным обязанностям HR-специалистов, а также к функциям подбора сотрудников. Редко встречаются KPI, связанные с обучением, мотивацией.

В 2009 г. Топ-5 наиболее часто встречающихся KPI включает: выполнение бюджета на персонал (90%); соблюдение требований к ведению кадрового документооборота (90%); текучесть кадров (81%); время заполнения вакансий (79%); процент заполненных вакансий (74%)'. В 2008 г. наиболее распространенные KPI в российских компаниях: выполнение бюджета на персонал (84,5%); текучесть кадров (83,3%); количественная и качественная укомплектованность кадрового состава, соблюдение требований к ведению кадрового документооборота (86,9%).

Наиболее популярные показатели — выполнение бюджета и требований по документообороту. По сравнению с данными 2008 г. в Топ-5 HR KPFs попали два новых показателя, связанные с подбором. Эти метрики активно используются на Западе, однако странно, что они стали популярными в разгар кризиса.

KPI нужны, чтобы иметь возможность управлять процессом и вносить в него изменения. Дополнительно KPI — инструмент для организации и оценки работы сотрудников; помогают сфокусировать их внимание на достижении организационных целей, стоящих перед компанией.

Выделим два подхода к разработке KPI: целевой и функциональный.

Целевой подход — формирование системы KPI на основе стратегических целей компании, для реализации которых необходимо представить их в виде более конкретных тактических целей и задач (рис. 9.2).

[1] По результатам исследования компании Axes Management, 2009.

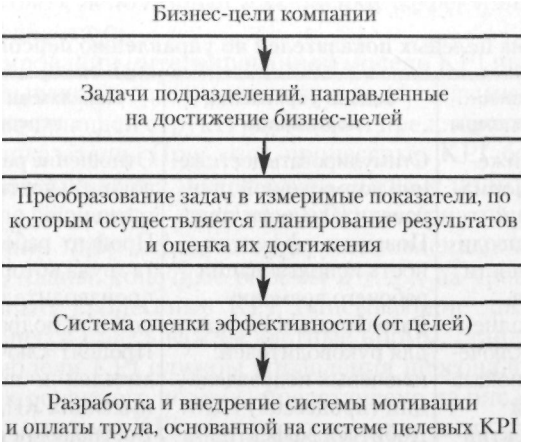


Рис. 9.2. **Целевой подход к разработке KPI**

Это можно сделать выделением *критических факторов успеха*[1]. Они и должны стать основой для разработки KPI. Критические факторы успеха практически для всех компаний: предоставление высококачественных услуг/продукта (в зависимости от специфики), высококвалифицированный и мотивированный на достижение результата персонал. Целевой подход позволяет четко выделить приоритеты деятельности, при этом могут быть проигнорирована часть рутинных процессов и функций. Фрагмент системы целевых показателей представлен в табл. 9.3.

Модель KPI, разработанная в соответствии с *функциональным подходом,* мотивирует сотрудника на выполнение его должностных обязанностей. Однако она не может учитывать значимость различных целей для компании. Данный подход предполагает определение основных обязанностей (зон ответственности) работника, которые затем конкретизируются в соответствии с принципом SMART (рис. 9.3).

Метод построения «диаграммы потребителей» позволяет сформировать мотивацию не просто на выполнение обязанностей, но и на удовлетворение потребностей внутренних клиентов (или потребителей).

[1] Критические факторы успеха (Critical Success Factor, CSF) — факторы, являющиеся ключевыми для достижения компанией стратегических целей (термин впервые использован Джоном Ф. Рокартом и его группой из школы бизнеса Слоана Массачусетского технологического института в конце 1970-х гг.).

Таблица 9.3

Система целевых показателей по управлению персоналом[1]

Бизнес-цели	Бизнес-индикаторы	Задачи управления персоналом	Показатели управления персоналом
Рост производительности труда	Достижение нормативной производительности труда. Выполнение ключевых показателей эффективности. Выработка на одного работающего	Стимулировать достижение нормативной производительности труда. Повысить эффективность использования рабочего времени. Разработать и внедрить для руководителей ключевых подразделений (процессов) КПЭ. Добиться эффективности системы КПЭ. Стимулировать выполнение КПЭ	Отношение реальной производительности труда к нормативной. Процент работников, оплата труда которых зависит от производительности (личной или подразделения). Процент ключевых руководителей и подразделений, имеющих КПЭ. Соотношение роста производительности труда работника (подразделения) и ФЗП. Процент компенсационного пакета работника (и процент ФЗП), зависящий от выполнения КПЭ. Процент целевых и внутрисменных потерь рабочего времени

При использовании данного метода для должности определяются внутренние клиенты (например, для менеджера по персоналу таковыми являются руководители отделов, работники и т. д.). Затем с помощью интервью или фокус-группы формулируются ожидания внутренних клиентов. На последнем этапе эти ожидания преобразуются в показатели с учетом основных аспектов работы: количество, качество, сроки и бюджет. В результате выводятся KPI, полностью соответствующие потребностям внутренних клиентов. Данный метод

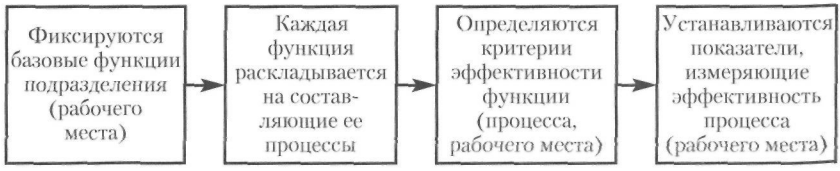


Рис. 9.3. **Функциональный подход к разработке KPI**

[1] По материалам III Всероссийского кадрового форума (Москва, 2007).

также может быть использован для оценки эффективности работы с внешними клиентами.

При формировании интегрированной модели KPI процессные показатели увязываются со стратегическими (целевыми) с помощью *агрегации,* позволяющей структурировать и представить в виде дерева KPI все показатели. При этом процессные KPI более низкого уровня уравновешиваются между собой. Данные по модели собираются на уровне результата — целевые KPI, альтернативно описывающие достижение либо недостижение установленных целей (здесь важны сроки, планы, конечные объемы и т. д.); на уровне вклада — функциональные, процессные KPI, описывающие дискретную успешность процесса (здесь важны частные нормы, стандарты и т. д.). Построение модели KPI службы управления персоналом (СУП) на основе интегрированного подхода представлено на рис. 9.4[1] и 9.5[2].

Разработка системы KPI должна осуществляться с учетом следующих принципов[3]:

1. Руководители направлений, участвующие во внедрении системы KPI, должны понимать всю важность проекта и уделять ему достаточное количество времени.

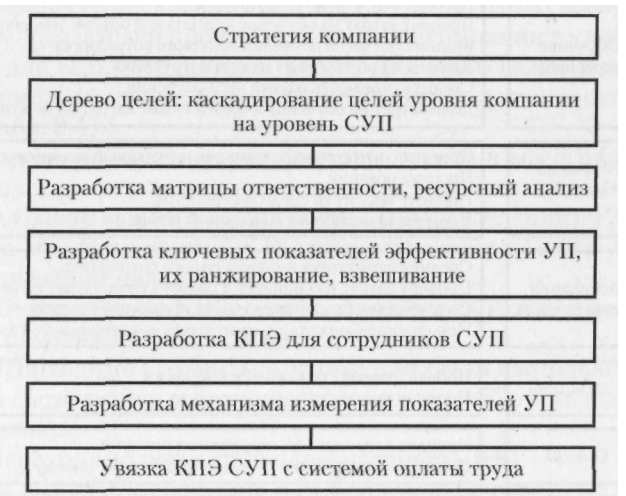


Рис. 9.4. Этапы разработки модели КПЭ службы управления персоналом

[1] См.: Элитный персонал. 2008. № 13. С. 28.
[2] См.: По материалам **III** Всероссийского кадрового форума (Москва, **2007).**
[3] **См.:** Управление развитием персонала. 2010. № 02. С. 98.

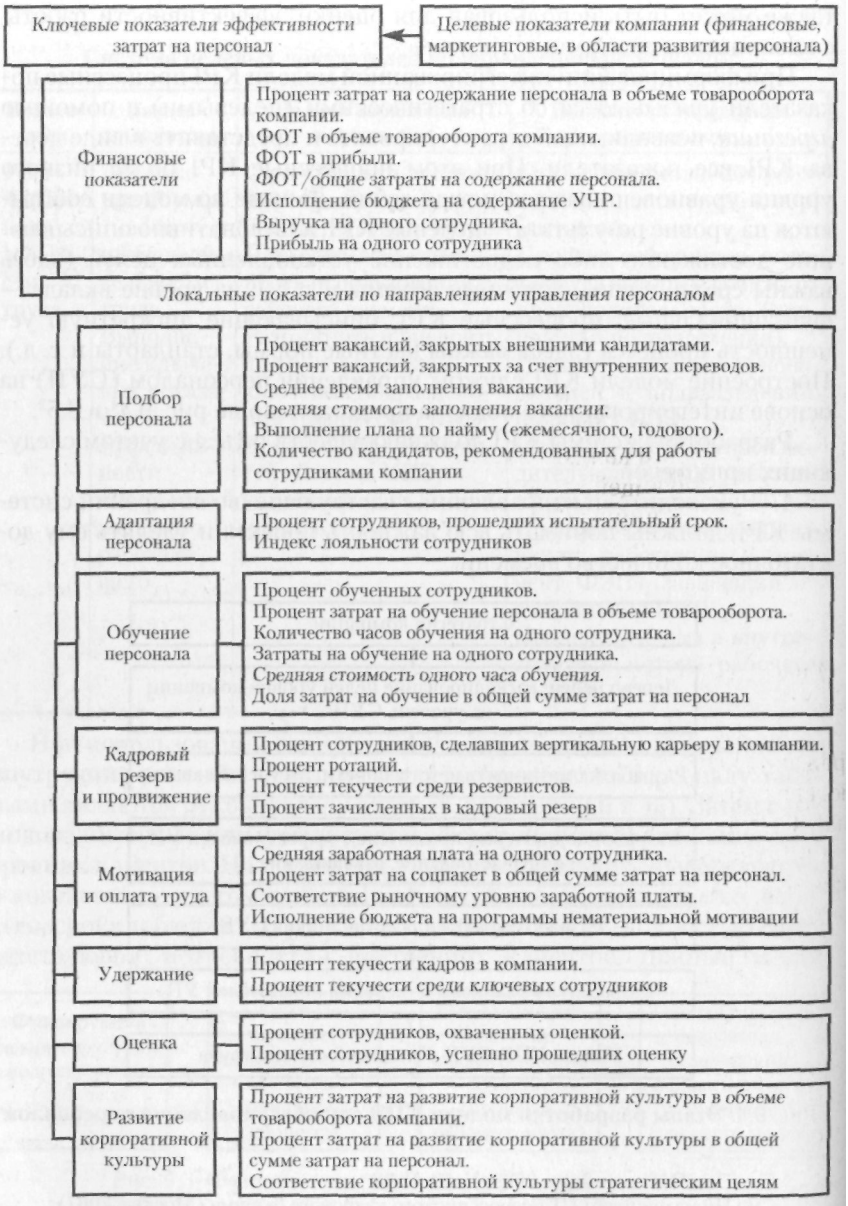


Рис. 9.5. **Разработка КПЭ службы управления персоналом**

2. Проектная команда по разработке KPI должна включать как опытных, так и молодых, перспективных сотрудников, чтобы опыт первых и смелость вторых в сумме дали необходимый синергетический эффект.

3. Ключевой подход к успешной реализации KPI в компании — принцип «Just do it» («Просто сделай это»), поскольку слишком детальная проработка и исследования могут затянуть реализацию проекта на годы.

4. Разработка и успешная реализация системы KPI уникальны для каждой организации. Залог успеха проекта — правильно выбранный внешний консультант.

5. Персонал организации должен быть заинтересован в проекте и не препятствовать его реализации.

6. Учет основных областей сбалансированной системы показателей, лежащих в основе критических факторов успеха: финансы; развитие и рост сотрудников; ориентированность на клиента; внутренние бизнес-процессы; удовлетворенность персонала; окружающая среда/общество. Следует обратить особое внимание на факторы, покрывающие более чем одну область.

7. В процессе внедрения системы KPI необходим своевременный учет всех показателей производительности компании в удобной и доступной для всех сотрудников форме. Для этого каждый показатель должен иметь название, определение, формулу расчета, целевое значение (табл. 9.4).

8. Определив критические факторы успеха в масштабах компании, следует на их основе выделить ключевые показатели эффективности на уровне каждого департамента (подразделения).

9. Все представленные KPI команды, департамента и т. п. на уровне компании являются PI.

10. Информация о KPI должна обновляться каждый день, а в некоторых случаях 24 часа в сутки.

11. Необходимо стремиться, чтобы KPI были настолько интегрированы в систему, что действовали бы независимо от смены руководства компании.

12. Необходимо регулярно пересматривать KPI.

Этапы разработки системы KPI приведены ниже.

1. *Формирование целей.* При разработке системы KPI конкретной организации необходимо исходить из ее бизнес-целей и потребностей топ-менеджеров в информации, которая обеспечивала бы принятие управленческих решений. Если сформулированных целей нет или их понимание сильно варьируется, нужно провести стратегичес-

Таблица 9.4

Показатель эффективности «коэффициент руководства»[1]

Определение	Соотношение численности руководящего и контролирующего персонала и численности работников. Характеризует эффективность управления в компании. Позволяет определить норму управляемости, измеряемую количеством подчиненных у одного руководителя
Формула расчета	Среднесписочная численность сотрудников / (Численность руководителей + Численность топ-менеджеров)
Комментарии	Низкие значения показателя связаны с низкими нормами управляемости — сложной структурой управления при небольшой численности персонала. Также они могут быть связаны с высоким уровнем сложности и разнообразием работы, а также значительной степенью участия руководителей в ней. Высокие значения показателя обычно связаны с высокими нормами управляемости и чаще встречаются при большой численности персонала компании и относительно простой структуре управления, низкой сложности контролируемой деятельности или высокой управленческой квалификации

кую сессию («мозговой штурм») с руководством, по итогам которой формируется перечень измеримых целей организации.

2. *Определение критических факторов успеха* (направления показателей), их взаимовлияние, причинно-следственные связи. Следует определить направления деятельности и области, критичные с точки зрения достижения стратегических целей компании, т. е. критические факторы успеха; выявить, как влияет выполнение тех или иных задач на реализацию общей цели и каковы взаимосвязи между ними.

3. *Разработать перечень конкретных KPI.* В результате проведения встреч с руководителями функциональных направлений формируется план разработки KPI для позиций каждого направления.

4. *Аудит системы KPI.* По окончании работы в подразделениях собираются все разработанные KPI и сводятся в единый список. Рабочая группа, состоящая из руководителей ключевых подразделений и топ-менеджмента, проводит аудит полученных KPI на предмет соответствия стратегическим целям и согласованности между собой. Результатом является привязка каждого показателя к конкретной

[1] См.: *Володина Н., СафанюкА.* Библиотека KPI: все грани технологии // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 4. С. 96.

цели в иерархии целей компании и включение его в зону ответственного конкретного руководителя верхнего уровня управления.

5. *Определение измерителей KPI.* Анализ возможностей существующих в организации информационных систем по предоставлению необходимой информации, точности измерения и расчетов показателей позволяет сделать вывод о необходимости модификаций в информационной системе, использовании показателей-заменителей, коррелирующих с искомой величиной.

6. *Разработка и согласование,* с *руководством программы по достижению целей.* Целевые программы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках, где показатели невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью.

7. *Интеграция системы KPI в систему управления и ее внедрение.* Система KPI должна быть интегрирована во все основные управленческие процессы: планово-бюджетную систему, управленческую отчетность, планирование, контроллинг, оплату труда и т. д. На этом этапе мотивация сотрудников увязывается с выполнением задач, предусмотренных данной системой.

8. *Регулярный пересмотр KPI.* Чтобы гарантировать, что KPI непрерывно способствуют повышению результативности деятельности компании, их необходимо регулярно пересматривать. Перечень показателей должен регулярно пополняться новыми, возникающими в связи со сменой приоритетов, появлением новых целей и задач, позиций и должностей.

Рассмотрим применение системы KPI с позиции оценки эффективности, во-первых, процесса подбора (рекрутинга) персонала и, во-вторых, работы менеджеров по найму. Применительно к процессу подбора персонала выделяют следующие этапы разработки KPI.

Этап I — выделяют составляющие данного процесса и классифицируют их. В процессе подбора задействованы три параметра: стоимость подбора, время подбора, соответствие нанятых сотрудников профилю должности. Эти составляющие влияют на успех через следующие переменные:

- «люди»: рекрутер и соискатель;
- «вещи»: компьютер, заявки на подбор, резюме соискателей;
- «процессы»: процесс проведения интервью;
- «результаты»: принятие решения о приеме на работу соискателя.

На этом этапе необходимо собрать как можно больше материала, используя методику «управления по целям». Например, переменные класса «люди» влияют практически на все показатели в рекрутинге,

в частности, на качество подбора. Переменные класса «вещи» влияют на показатели затрат на него. Переменные класса «процессы» влияют на большинство показателей, например, на скорость закрытия вакансий, если речь идет об интервью. Переменные класса «результаты» — это переменные, по которым определяют показатели, которые надо измерять, которые признают ключевыми, исходя из того, насколько важны те или иные результаты работы.

Этап II — определяют критически важные факторы и выделяют показатели, которые хотели бы измерить. В случае покрытия общей потребности в персонале критический фактор успеха — это привлечение необходимых специалистов в рамках установленных временных и материальных затрат. При массовом подборе в качестве таких факторов выступают необходимость набора большого количества кандидатов в максимально сжатые сроки и грамотное проведение рекламной кампании. Показатель, по которому будет оцениваться эффективность рекрутеров в первом случае, — это качество закрытия вакансий; во втором случае — количественная укомплектованность кадрами. Далее выделяют направления, по которым можно оценивать эффективность рекрутмента. Это стоимость закрытия вакансии, время работы над вакансией, количество закрытых вакансий, качество подбора, удовлетворенность бизнес-менеджеров нанятыми специалистами. Все эти направления еще раз подтверждают значимость обозначенных ранее параметров: стоимость подбора, время и качество отбора.

Этап III — последовательно сравнивают переменные друг с другом, чтобы выявить их зависимость. Например, выявляются переменные, по которым можно определить качество закрытия вакансий. В процессе участвуют переменные: «люди» (рекрутер и соискатели), «вещи» (компьютер), «процессы» (проведение интервью) и «результаты» (статистические данные о количестве принятых на работу и прошедших испытательный срок и т. д.). Путем их сравнения выявляют переменные: количество принятых сотрудников и количество прошедших испытательный срок.

Этап IV — конструируют формулы для выполнения измерений. Применительно к процессу подбора это:

$$\text{Качество закрытия вакансий} = \frac{\textit{Количество прошедших испытательный срок}}{\text{Количество принятых сотрудников}} \times 100\%.$$

Например, в апреле рекрутером закрыто десять вакансий. Из десяти принятых на работу прошли испытательный срок восемь человек.

Качество закрытия вакансий будет равно: 8/10 X 100% = 80%, т. е. показатель качества закрытия вакансий рекрутером составил 80%.

Приведем пример системы **KPI** специалистов группы подбора **и** адаптации персонала одного из предприятий розничной сети (табл. 9.5).

Таблица 9.5

Система KPI специалистов группы подбора и адаптации персонала[1]

Наименование показателя	Целевое значение	Вес, %
Выполнение плана продаж	100% выполнения	10
Открытие магазинов в срок	100% соблюдения даты открытия совместно с открытием торгового центра	10
Закрытие вакансий в срок	Установленные сроки для разных типов вакансий согласно Положению о подборе персонала	30
Процент сотрудников, прошедших испытательный срок	100%	20
Процент соответствия расходов установленному бюджету	100% соответствия	15
Процент открытых вакансий в сети магазинов	Не более 7%	15

В данном случае первые два показателя для сотрудников данной группы стратегические (целевые), остальные — процессные. О степени влияния работников на указанные показатели говорит их вес. Так, первые два показателя имеют весовое значение, равное 10%, поскольку специалисты по подбору и адаптации воздействуют на них опосредованно:

• план продаж окажется выполненным, если штат магазина будет укомплектован квалифицированными сотрудниками;

• магазин откроется в срок, если заранее будут подобраны продавцы, кладовщики, директор и т. д.

Следующие два показателя характеризуют эффективность работы сотрудников группы; наиболее весомый из них — закрытие вакансий в срок. Оставшиеся два показателя связаны со спецификой деятельности службы персонала в данной компании. «Процент соответствия расходов установленному бюджету» свидетельствует, что каждый специалист группы отвечает за исполнение предоставленного ему

[1] См.: *Володина Н., Сафанюк А.* Указ. соч. С. 97.

бюджета, что встречается далеко не в каждой организации. Показатель «процент открытых вакансий в сети магазинов» говорит об акценте на быстром и качественном их закрытии, поскольку превышение целевого значения будет свидетельствовать о невыполнении плана продаж из-за отсутствия необходимого персонала либо о дополнительных затратах на оплату сверхурочных часов сотрудникам, выполняющих работу недостающих.

Основные ключевые показатели эффективности процесса подбора (рекрутинга) персонала (табл. 9.6):

• *индекс привлечения ERcR* (External Recruitment Rate) — индекс, отражающий интенсивность рекрутмента;

• *стоимость вакансии* CPЯ (Cost per Hire) — показатель, позволяющий вычислить затраты на подбор;

• *индекс времени работы над вакансией ТТЛ* (Time to Accept) — индекс, позволяющий как оценить время, затрачиваемое рекрутером на подбор, так и планировать загруженность сотрудников;

• *индекс принятых кандидатами предложений о работе AR* (Acceptance Rate) — индекс, отражающий эффективность рекрутинга, а также привлекательность работодателя;

• *индекс дополнительного привлечения EAR* (External Addition Rate) — индекс подбора по новым вакансиям;

• *индекс замен ERpR* (External Replacement Rate) — индекс подбора на место уволившихся сотрудников.

От составления KPI до их внедрения — долгий путь. Нельзя сразу вводить нормативы. Необходимо проанализировать значение показателей в динамике; наблюдать динамику показателя от одного го-

Таблица 9.6

Ключевые показатели эффективности рекрутинга персонала[1]

Наименование показателя	Формула расчета	Назначение
Индекс привлечения, %	$ERcR = (К_{пр} : С_{рч}) \times 100\%$ где $К_{пр}$ — количество принятых сотрудников за отчетный период, чел.; $С_{рч}$ — среднесписочная численность персонала за отчетный период, чел.	Позволяет оценить интенсивность деятельности по подбору персонала и проверить соотношение между привлечением новых сотрудников и затратами компании

[1] См.: *Трофимова С.* KPI для рекрутера // Кадровое дело. 2007. № 10. С. 69—74.

Продолжение табл. 9.6

Наименование показателя	Формула расчета	Назначение
Стоимость вакансии, руб./ чел.	$CPH = \Sigma З_с : Кпр$ где $\Sigma З_с$ — общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период, руб.; $К_{пр}$ — количество принятых на работу за отчетный период, чел.	Позволяет оценить окупаемость расходов в рекрутменте. Определяется через прямые затраты на подбор (внешняя реклама, оплата услуг агентства) или совокупность прямых и косвенных затрат (стоимость рабочего времени сотрудников, задействованных в подборе, величина потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте)
Индекс времени работы над вакансией, дн./чел.	$TTA = К_д : К_{прк}$ где $К_д$ — время работы над всеми имеющимися вакансиями за отчетный период, дни; $К_{прк}$ — количество принятых кандидатов за отчетный период, чел.	Позволяет планировать человеческие ресурсы отдела в зависимости от плана по вакансиям и оценивать работу рекрутеров
Индекс принятых кандидатами предложений о работе, %	$AR = (К_{пп} : К_{сп}) \times 100\%$ где $К_{пп}$ — количество принятых предложений о работе за отчетный период; $К_{сп}$ — количество сделанных предложений о работе за отчетный период	Позволяет оценить эффективность рекрутинга: чем выше привлекательность компании для соискателей, тем меньше время и стоимость закрытия вакансии
Индекс дополнительного привлечения, %	$EAR = (К_{пн} : К_{пр}) \times 100\%$ где $К_{пн}$ — количество сотрудников, принятых на новые вакансии за отчетный период, чел.; $К_{пр}$ — количество принятых на работу за отчетный период, чел.	Позволяет учитывать количество привлеченных на новые позиции специалистов
Индекс замен, %	$ERpR = (К_{сп} : К_{пр}) \times 100\%$ где $К_{сп}$ — количество сотрудников, принятых на уже существующие вакансии за отчетный период, чел.; $К_{пр}$ — количество принятых на работу за отчетный период, чел.	Позволяет анализировать количество привлеченных специалистов для замены уволившихся или вышедших на пенсию сотрудников

Окончание табл. 9.6

Наименование показателя	Формула расчета	Назначение
Укомплектованность кадрами, %	$Qs = (К_р : С_{рч}) \times 100\%$ где $К_р$ — потребность в персонале, чел; $С_{рч}$ — среднесписочная численность персонала за отчетный *период, чел.*	Является одним из основных в массовом рекрутменте; позволяет оценить качество обслуживания клиентов компании (невыполнение плана по персоналу влечет за собой снижение качества)
Уровень текучести кадров, %	$Т_к = (К_{ув} : С_{рч}) \times 100\%$ где $К_{ув}$ — количество уволенных по причинам текучести, чел.; $С_{рч}$ — среднесписочная численность персонала за отчетный период, чел.	Позволяет оценить эффективность затрат на подбор и обучение (при расчете по категориям: ученики, сотрудники на испытательном сроке, постоянные сотрудники), планировать развитие обслуживания в регионах
Качество подбора на этапе обучения, %	$К_{пп} = (К_о : К_п) \times 100\%$ где $К_о$ — количество прошедших обучение, чел.; $К_п$ — количество приглашенных на обучение, чел.	Позволяет оценить эффективность подбора на этапе обучения
Эффективность источника привлечения кандидатов, %	$Э_{ип} = (К_{ис} : К_{по}) \times 100\%$ где $К_{ис}$ — количество кандидатов, приглашенных на обучение из одного источника, чел.; $К_{по}$ — количество кандидатов, принятых на обучение из всех источников за отчетный период, чел.	Отражает эффективность проведения рекламной кампании
Коэффициент самостоятельного рекрутинга, %	$К_{ср} = (В_с : В_з) \times 100\%$ где $В_с$ — количество вакансий, закрытых собственными силами за отчетный период; $В_з$ — общее количество закрытых вакансий за отчетный период	Позволяет оценить профессионализм специалиста по подбору

да до пяти лет в зависимостиот сложности показателя. Только после этого можно окончательно определить нормативы, поставить цели и контролировать их исполнение.

Важный этап формирования системы KPI — построение на ее основе системы оплаты труда. Заработная плата работника состоит, как правило, из фиксированной составляющей как компенсации за качественное выполнение текущих должностных обязанностей и соответствие его требуемому уровню компетенций, а также переменной части, мотивирующей на достижение целей компании, командного и личного результата. Именно последняя привязывается к выполнению запланированных ключевых показателей эффективности, которые также могут учитываться при осуществлении нематериальной мотивации персонала (табл. 9.7[1]).

Принципы формирования системы оценки и мотивации на основе KPI:

• личная ответственность сотрудника за выполнение поставленных целей, закрепление за ним конкретных задач и приоритетов в работе;

• гибкость системы с возможностью коррекции целей и показателей, координации личных и корпоративных задач;

• единый механизм планирования показателей, оценки и развития сотрудников;

• понимание сотрудниками перспектив карьерного роста.

Вознаграждение по результатам труда может осуществляться в виде процента, когда работу можно измерить единственным значимым показателем (например, процент от продаж — для сотрудников отдела продаж). Вознаграждение может быть также в виде бонуса (фиксированная ставка, изменяющаяся в определенном диапазоне). Например, максимальный размер бонуса (штрафа) не может превышать 25% от оклада. Вознаграждение с применением процента верхним пределом не ограничивается.

В зависимости от методики определения KPI могут выступать в роли индивидуального профессионального коэффициента при расчете заработка работника, а также при определении его премии.

Премия может состоять из трех частей: за индивидуальные достижения, по результатам работы отдела и по результатам работы компании.

Получение первой части премии — условие возможного получения остальных ее частей.

[1] См.: Справочник по управлению персоналом. 2003. № 12. С. 59–60.

Таблица 9.7

Процедура выработки критериев оценки эффективности деятельности тренинг-менеджера при разработке системы мотивации[1]

Цель	Способ и периодичность оценки	Результат/ Уровни эффективности	Оценка	Действия после оценки	Обучение	Мотивация	
						материальная	моральная
Количественный параметр							
Выполнение бюджета по обучению (обучение, коучинг, контрольные мероприятия)	Ежеквартально в форме отчета	Превышение бюджета более чем на 5%	Плохо	От предупреждения и разъяснительной работы до передачи функции со снижением уровня зарплаты или увольнения в зависимости от повторяемости ситуации	Разъяснения специалиста по формированию и контролю исполнения бюджет	Отсутствие премии	Порицание, выговор
		Превышение бюджета менее чем на 5%	Удовлетворительно	Единичный случай — предупреждение и разъяснительная работа	Разъяснения специалиста по контролю исполнения бюджета		Внимание при предоставлении обратной связи
		Выполнение бюджета	Хорошо	Соответствует должности	Наставничество специалиста по оптимизации затрат на обучение	Минимальный стандартный уровень премии	—
		Экономия бюджета	Отлично		Наставничество (передача опыта другим сотрудникам службы)	Бонус из спецфонда или возможность внешнего обучения для HR	Грамота, ценный подарок

Качественный параметр							
Корпоративность (уровень): в контексте обучения — учет и соблюдение интересов заказчика, участников обучения при разработке и проведении тренингов и т. д.	Ежеквартально: оценка руководства, обратная связь. Ежегодно: аттестационный экзамен	Уровень 3 — мастерство. В дополнение к уровню 2: устанавливает приоритет стратегических целей компании	Отлично	Рекомендовано повышение	Возможность пройти внешнее кратко-срочное обучение по выбору сотрудника за счет компании	Максимальное премирование	Включение в работу проектных групп по развитию компании
		Уровень 2 — опыт. Соблюдает баланс интересов подразделения и компании, конструктивно взаимодействует с руководством, оперативно реагирует на его запросы, укрепляет репутацию компании	Хорошо	Соответствует должности, зачисление в кадровый резерв	Обучение в кадровом резерве	Среднее — минимальное премирование	Благодарность, зачисление в кадровый резерв, «обед» с главой компании
		Уровень 1 — развитие. Не всегда находит разумный баланс интересов подразделения и компании	Удовлетворительно	Соответствует должности условно, с пересдачей	Повышение квалификации, прикрепление к наставнику	Нет премии	Разъяснительная работа
		Уровень 0 — начальный. В своей работе исходит лишь из интересов отдела или личных интересов	Плохо	Не соответствует должности	Понижение в должности или увольнение	Нет премии	Разъяснительная работа, порицание

Практика показывает: успешные компании устанавливают два уровня основных показателей эффективности — базовый (минимально необходимый) и опережающий (желаемый). Такой способ постановки задач в сочетании с соответствующим образом выстроенной системой оплаты труда (относительно небольшие выплаты за достижение базового уровня и существенные бонусы за достижение опережающих значений) эффективно стимулирует сотрудников и организацию в целом на достижение максимального результата.

Инструментами управления на практике выступают традиционные системы регулярной сквозной оценки и получения обратной связи — системы еженедельной отчетности и ежемесячных собеседований с сотрудниками о достигнутых результатах по KPI.

При оценке итоговых результатов деятельности подразделения (сотрудника) принимаются во внимание приоритетность показателей (их весовые коэффициенты) и степень выполнения плана. Таким образом, производится расчет эффективности деятельности по результатам отчетного периода по каждому оценочному листу (табл. 9.8).

Оценка сотрудника осуществляется его непосредственным руководителем. Помимо формальной процедуры расчета баллов, важно провести собеседование, чтобы выявить причины успеха или неудач, определить возможность осуществления планов, проанализировать риски с тем, чтобы учесть их в будущем. Оценочное собеседование — одновременно подведение итогов предыдущего отчетного периода, а также расстановку приоритетов и планирование численных значений показателей — на следующий.

Ключевые показатели эффективности как инструмент управления позволяют:

- четко формулировать цели, выражать их количественно;
- транслировать цели на все уровни управления («дерево показателей и нормативов» становится инструментом согласования стратегического и операционного планов);
- вести мониторинг результатов (оценивать степень достижения целей);
- своевременно диагностировать сложные ситуации, требующие управленческого вмешательства (показатели как индикаторы проблем);
- своевременно корректировать цели, оптимизируя тем самым планы (большой разрыв между нормативными и фактическими значениями свидетельствуют об ошибках в планировании);
- делегировать полномочия (уровень детализации показателей выявляет степень передачи функций и ответственности), что особенно важно в крупных структурах холдингового типа;

Таблица 9.8

Форма оценочного листа руководителя отдела персонала[1]

№ п/п	Критерии оценки	Вес, %	Оценка	Взвешенная оценка
1	**Индивидуальные задачи и КПЭ**			
1.1	Сокращение общей численности персонала на 5%	30	**4**	1,2
1.2	Уменьшение среднего времени закрытия вакансий по менеджерским позициям до 40 дней	15	**3**	0,45
1.3	Процент вакансий, закрытых из внутренних резервов, — не менее 40%	**10**	**3**	**0,3**
1.4	Снижение ошибок найма до 5%	**15**	**5**	**0,75**
2	**Командные цели**			
2.1	Снижение текучести высококвалифицированных кадров до 7%	5	**4**	**0,2**
2.2	Обеспечение выработки на одного работника — 8 тыс. тонн	15	**2**	0,3
3	**Профессиональные навыки**	10	**4,3***	0,43
3.1	Повышение качества планирования и распределения обязанностей		**3**	
3.2	Подбор персонала в отдел		**5**	
3.3	Обучение сотрудников отдела		**4**	
3.4	Контроль выполнения задач		**4**	
3.5	Лидерские способности		**5**	
3.6.	Горизонтальные связи — работа в команде		**5**	
	Итого	100		3,63

* Средняя арифметическая оценка по сумме профессиональных навыков.

• сопоставлять однородные процессы, протекающие в различных условиях, что дает возможность сравнивать между собой подразделения, предприятия;

• оценивать уровень менеджмента, эффективность отделов и развивать наиболее успешные направления бизнеса;

• мотивировать сотрудников на достижение результатов;

• объективно оценивать эффективность деятельности работников.

Универсальность системы КПЭ позволяет с одинаковым успехом использовать ее в организациях любой формы собственности и лю-

[1] По материалам III Всероссийского кадрового форума (Москва, 2007).

бого направления деятельности вне зависимости от численности сотрудников. На пути ее внедрения могут возникнуть следующие сложности:

• трудоемкость и сравнительная длительность разработки и внедрения системы КПЭ. В компании должна существовать необходимая информационная поддержка, быть внедрена или готова к внедрению автоматизированная система учета (ERP или другие системы). Обслуживание системы может потребовать выделения специально обученных специалистов или даже подразделения из состава службы по управлению персоналом;

• необходимость перестройки системы управленческого учета для получения валидной информации о выполнении установленных стандартов;

• наличие в компании других систем оценки персонала наравне с КПЭ. Например, если сохраняется автоматическая выплата годового бонуса, то существует возможность сопротивления со стороны персонала, привыкшего получать фиксированную премию за выполнение повседневных обязанностей;

• КПЭ могут превратиться в демотивирующий фактор. Сложность измерения качественных показателей увеличивает субъективность оценки. В этом случае низкая оценка работы сотрудника будет для руководителя сигналом, что его квалификация не соответствует должности, а для работника — что его труд не ценят и пора подыскивать работу;

• слишком большое количество КПЭ усложняет процесс контроля за результатами работы. Для оценки деятельности рядового сотрудника целесообразно использовать от двух до пяти показателей, а число задач руководителя может достигать семи — во избежание «сглаживания» их значимости и деконцентрации усилий на их достижение. В противном случае работники будут игнорировать ряд показателей, которые незначительно влияют на размер бонуса;

• целевые значения показателей недостижимы или, наоборот, легкодоступны. Например, выполнение поставленной цели может быть затруднено отсутствием в компании необходимой информационной базы;

• излишняя детализация КПЭ, нацеленных на узкую область деятельности без учета общей стратегии бизнеса;

• установка КПЭ по функциям, не контролируемым работником;

• чрезмерный акцент на использование КПЭ или слишком большой вес показателя может привести к намеренному искажению информации работником в погоне за бонусом.

Таблица 9.9

Ключевые финансовые показатели
эффективности службы управления персоналом[1]

Показатель	**Формула**	Значение показателя
1. Выручка		
1.1. Выручка на одного штатного сотрудника, руб.	Выручка / Среднесписочная численность	Характеризует производительность труда. Отражает общую эффективность компании. Ограничение показателя заключается в том, что не учитываются затраты, связанные с получением дохода. Может случиться так, что доход на одного работника увеличится, а прибыль уменьшится
1.2. Выручка на одного сотрудника, руб.	Выручка / Общая численность сотрудников	Характеризует производительность труда. Учитываются затраты не только на штатных сотрудников, но и на временно привлеченный персонал
2. Расходы на персонал		
2.1. Расходы на персонал как процент от выручки	(Расходы на персонал / Выручка) х Х100%	Характеризует эффективность затрат на рабочую силу. Отражает величину необходимых инвестиций в персонал на единицу дохода. Долю затрат на персонал в выручке можно рассматривать как своеобразный индикатор «веса», который имеет человеческий фактор в том или ином бизнесе. Рост показателя является негативной тенденцией, так как означает снижение отдачи от затрат на персонал и сокращение доли средств, которые можно потратить на покрытие других видов издержек и реализовать в качестве прибыли
2.2. Расходы на персонал на одного сотрудника, руб.	Расходы на персонал / Среднесписочная численность	Демонстрирует, во сколько в среднем компании обходится сотрудник

[1] См.: *Володина Н., Сафанюк А.* Библиотека KPI: финансовые показатели службы персонала // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 5. С. 104—109.

Продолжение табл. 9.9

Показатель	Формула	Значение **показателя**
3. Фонд **оплаты** труда		
3.1. Фонд оплаты труда как процент от расходов на персонал	(ФОТ/ Расходы на " персонал) х х100%	Отражает удельный вес затрат на вознаграждение сотрудников в общей структуре расходов на персонал. В целом постатейное сравнение расходов на персонал позволяет контролировать и эффективно распределять затраты в соответствии со стратегией компании
3.2. Фонд оплаты труда на одного сотрудника, руб.	ФОТ/ Среднесписочная численность	Характеризует уровень вознаграждения персонала в организации (в целом и по отдельным категориям сотрудников)
3.3. Структура ФОТ по категориям персонала	(ФОТ руководителей / ФОТ) х 100%	Отражает долю затрат на вознаграждение сотрудников отдельных категорий в общем объеме ФОТ
4. Расходы на социальный пакет		
4.1. Расходы на социальный пакет как процент от расходов на персонал	(Расходы на социальный пакет / Расходы на персонал) х х 100%	Отражает удельный вес затрат на социальный пакет в общей структуре расходов на персонал
4.2. Расходы на социальный пакет как процент от ФОТ	(Расходы на социальный пакет / ФОТ)х х 100%	Отражает общий уровень социальной защищенности сотрудников
4.3. Расходы на социальный пакет на одного сотрудника, руб.	Расходы на социальный пакет/ Среднесписочная численность	Отражает средний размер затрат на социальный пакет на одного сотрудника
5. Расходы на подбор персонала		
5.1. Расходы на подбор как процент от расходов на персонал	(Расходы на подбор / Расходы на персонал)х ХЮ0%	Отражает удельный вес затрат на подбор в общей структуре расходов на персонал. Высокое значение показателя, как правило, связано с большой долей вакансий, заполняемых с привлечением кадровых агентств

Продолжение табл. 9.9

Показатель	Формула	Значение показателя
5.2. Расходы на подбор как процент от ФОТ	(Расходы на подбор / ФОТ) х 100%	Характеризует внимание, которое уделяется функции подбора в организации
5.3. Расходы на подбор на одного сотрудника, руб.	Расходы на подбор / Среднесписочная численность	Отражает средний размер затрат на подбор одного сотрудника
6. Расходы на оценку персонала		
6.1. Расходы на оценку как процент от расходов на персонал	(Расходы на оценку / Расходы на персонал)х х 100%	Отражает удельный вес затрат на оценку сотрудников в общей структуре расходов на персонал
6.2. Расходы на оценку как процент от ФОТ	(Расходы на оценку / ФОТ) X 100%	Характеризует внимание, которое уделяется функции оценки персонала в организации
6.3. Расходы на оценку на одного сотрудника, руб.	Расходы на оценку / Среднесписочная численность	Отражает средний размер затрат на оценку одного сотрудника
7. Расходы на обучение персонала		
7.1. Расходы на обучение как процент от расходов на персонал	(Расходы на обучение / Расходы на персонал)х ХЮ0%	Отражает удельный вес затрат на обучение сотрудников в общей структуре расходов на персонал. Высокое значение показателя, как правило, связано с частым и массовым обучением сотрудников либо с проведением дорогостоящих обучающих программ с привлечением внешних провайдеров
7.2. Расходы на обучение как процент от ФОТ	(Расходы на обучение / ФОТ) X 100%	Характеризует внимание, которое уделяется функции обучения персонала в организации

Продолжение табл. 9.9

Показатель	Формула	Значение показателя
7.3. Расходы на обучение на одного сотрудника, руб.	Расходы на обучение/ Среднесписочная численность	Отражает средний размер затрат на обучение одного сотрудника
8. Расходы на корпоративные мероприятия		
8.1. Расходы на корпоративные мероприятия как процент от расходов на персонал	(Расходы на корпоративные мероприятия / Расходы на персонал)X X100%	Отражает удельный вес затрат на корпоративные мероприятия в общей структуре расходов на персонал
8.2. Расходы на корпоративные мероприятия как процент от ФОТ	(Расходы на корпоративные мероприятия / ФОТ) X 100%	Характеризует внимание, которое уделяется корпоративной культуре в организации
8.3. Расходы на корпоративные мероприятия на одного сотрудника, (руб.	Расходы на корпоративные мероприятия / Среднесписочная численность	Отражает средний размер затрат на корпоративные мероприятия на одного сотрудника

Таблица 9.10

Показатели по отдельным направлениям деятельности СУП[1]

Показатель	Формула	**Комментарий**
1. Показатели подбора персонала		
1.1. Количество открытых вакансий на одного рекрутера, шт.	Количество открытых вакансий / Численность рекрутеров	Является показателем нормирования деятельности рекрутеров. Необходимо учитывать специфику самих вакансий и ранжировать их с точки зрения ресурсов, затрачиваемых на закрытие (например, оператор call-центра или программист Scala)
1.2. Количество закрытых вакансий одним рекрутером, шт.	Количество закрытых вакансий / Численность рекрутеров	Характеризует производительность труда рекрутеров
1.3. Процент вакансий, закрытых внутренними кандидатами	(Количество вакансий, закрытых внутренними кандидатами / Количество закрытых вакансий) х 100%	Показатели характеризуют качество системы обучения в организации, эффективность которой обеспечивает ротацию специалистов, чем может быть обусловлен высокий процент вакансий, закрытых внутренними кандидатами. Показатели стоит анализировать в случае создания системы обучения
1.4. Процент вакансий, закрытых внешними кандидатами	(Количество вакансий, закрытых внешними кандидатами / Количество закрытых вакансий)х Х100%	
1.5. Процент вакансий, закрытых внутренними специалистами по подбору	(Количество вакансий, закрытых внутренними рекрутерами / Количество закрытых вакансий) Х 100%	Показатели характеризуют эффективность работы внутренних рекрутеров и консультантов кадровых агентств. Показатели стоит оценивать для анализа расходования средств бюджета на подбор персонала

[1] См.: *Володина Н., СафанюкА.* Библиотека КРГ; показатели подбора и адаптации // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 6. С. 106—110.

Продолжение табл. 9.10

Показатель	Формула	Комментарий
1.6. Процент вакансий, закрытых кадровыми агентствами	(Количество вакансий, закрытых кадровыми агентствами / Количество закрытых вакансий) х 100%	То же
1.7. Среднее время заполнения одной вакансии внутренними специалистами, дней	Суммарное количество дней, затраченных на заполнение каждой вакансии внутренними рекрутерами / Количество вакансий, закрытых внутренними рекрутерами	Отражает эффективность подбора и дает возможность организации более эффективно планировать заполнение вакансий. В совокупности со значениями текучести и планами по изменению численности позволяет спрогнозировать трудозатраты в области подбора — необходимую численность рекрутеров (количество дней на заполнение одной вакансии рассчитывается от подачи заявки до выхода сотрудника на работу)
1.8. Среднее время заполнения одной вакансии кадровыми агентствами, дней	Суммарное количество дней, затраченных на заполнение каждой вакансии кадровыми агентствами / Количество вакансий, закрытых кадровыми агентствами	Количество дней на заполнение одной вакансии рассчитывается от подачи заявки до выхода сотрудника на работу
1.9. Средние затраты на заполнение одной вакансии, руб.	Затраты на подбор / Количество закрытых вакансий	Позволяет компании оценить стоимость заполнения вакансий разных категорий. В совокупности со знаниями текучести и планами по изменению численности позволяет компании спрогнозировать затраты на подбор
1.10. Процент сотрудников, получивших продвижение	(Количество сотрудников, получивших продвижение в течение года / Среднесписочная численность) Х Х100%	Отражает скорость продвижения сотрудников в компании. Высокое значение показателя говорит о широких карьерных возможностях в рамках компании, а также об эффективном использовании внутренних ресурсов при подборе (повышение разряда на производстве не является продвижением)

Продолжение табл. 9.10

Показатель	Формула	Комментарий
2. Показатели адаптации персонала		
2.1. Средние затраты на адаптацию одного сотрудника, руб.	Средняя стоимость адаптации одного сотрудника	Показатель рассчитывается исходя из стоимости времени работы лиц, вовлеченных в процесс адаптации, и включает время, затраченное наставником, непосредственным руководителем, службой персонала, а также включает стоимость раздаточных и других материалов. Целесообразно рассчитывать для разных профессий
2.2. Средние затраты на подготовку одного наставника, руб.	Средняя стоимость подготовки одного наставника	Показатель включает размер инвестиций, вложенных в развитие профессиональных компетенций наставника, в разработку обучающих мероприятий, которые наставники будут проводить для новичков. Целесообразно рассчитывать для наставников разных профессий
2.3. Процент должностей, охваченных системой адаптации	(Количество должностей, охваченных системой адаптации / Количество должностей) х ХЮ0%	В идеале данный показатель должен равняться 100%
2.4. Процент сотрудников, выполняющих функции наставников	(Количество сотрудников, выполняющих функции наставников / Количество сотрудников подразделения) х Х100%	Показатель зависит от численности подразделений и количества новичков в них. Целесообразно рассчитывать для разных профессий
3. Показатели работы с кадровым резервом		
3.1. Эффективность подготовки руководителей	Число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва / Число освободившихся должностей за период	Показывает эффективность работы с резервом руководителей, качество их подготовки

Продолжение табл. 9.10

Показатель	Формула	Комментарий
3.2. Текучесть резерва	Число резервистов, покинувших организацию в течение периода / Среднее число резервистов за период	Определяет эффективность программ по удержанию ключевых сотрудников, входящих в кадровый резерв
3.3. Средний срок пребывания в резерве	Число лет пребывания в резерве до занятия должности / Число лиц состава резерва, занявших должность	Показывает эффективность системы служебно-профессионального продвижения персонала
3.4. Готовность резерва	Число ключевых должностей, имеющих преемников / Общее число ключевых должностей	Указывает на степень развития системы кадрового резерва
4. Показатели эффективности организационной культуры		
4.1. Степень конфликтности	Число конфликтов, возникающих за период / Общее число взаимосвязей в коллективе	Чем более сильна и положительна культура фирмы, тем меньше значение данного показателя
4.2. Степень усвоения культуры работниками	Число взысканий, наложенных из-за нарушений принципов организационной культуры / Общее число наложенных взысканий	Важный косвенный показатель степени усвоения работниками ценностей и других содержательных характеристик организационной культуры. Чем выше его значение, тем слабее культура
4.3. Степень креативности	Число нововведений, совершенных по предложению рядовых работников и управленцев низового звена / Общее число нововведений	Показывает уровень сформированности в организации «командного духа». Чем больше этот показатель, тем более положительна культура

Окончание табл. 9.10

Показатель	**Формула**	Комментарий
4.4. Степень согласованности действий	Число сбоев (ошибок), вызванных несогласованностью действий персонала / Общее число сбоев (ошибок)	Один из важнейших показателей силы культуры. Чем более сильной является культура, тем меньше значение данного показателя
4.5. Уровень общности (совместимости) кадров управления	Численность кадров управления, уволенных по инициативе администрации / Общая численность уволенных кадров управления	Характеризует степень сменяемости кадров управления в связи со сложившейся психологической обстановкой в коллективе. Чем более сильна и положительна культура организации, тем меньше значение данного показателя

Примеры систем KPI по подбору персонала[1]

Система **KPI** кадрового агентства:

• *коэффициент загрузки* — рассчитывается как отношение количества текущих актуальных (незакрытых и признанных необходимыми) вакансий к числу менеджеров по подбору;

• *производительность за период* — определяется путем деления числа закрытых вакансий на количество персонала (только подбор);

• *темп подбора* — рассчитывается исходя из принятой балльной системы оценок. Норма подбора — 200 баллов в месяц (топ-позиция — 50 баллов, средняя позиция — 30 баллов, низовая позиция — 10 баллов).

Система **KPI** для отдела подбора персонала, рекомендуемая консалтинговой компанией:

• процент сотрудников, выдержавших испытательный срок;

• средний срок заполнения вакансии;

• процент текучести по компании в целом;

• процент текучести по наиболее ценным категориям персонала;

• процент выполнения бюджетных мероприятий по набору персонала.

[1] См.: Поиск и оценка персонала. 2009. № 2. С. 103—103.

Система KPI крупной IT-компании:

• *показатель эффективности отбора кандидатов* — определяется как отношение числа кандидатов, прошедших этап отбора по профессиональным характеристикам, к числу кандидатов, прошедших этап предварительного отбора;

• *показатель активности менеджера по подбору персонала* — равен отношению количества собеседований, проведенных менеджером за месяц, к нормативному количеству собеседований. Данный показатель вводится с целью не допустить ситуации, когда менеджер, вместо того чтобы найти нескольких кандидатов на открытую позицию, находит только одного, по его мнению, наиболее подходящего;

• *показатель выполнения плана по набору* — рассчитывается как отношение заявленного плана по суммарной заработной плате набранных сотрудников, вышедших на работу в течение расчетного месяца, к фактическому значению этой суммы.

Показатели, используемые при планировании расходов на персонал

1. Показатели для сравнительного анализа с конкурентами:
• затраты на персонал/объем продаж;
• затраты на персонал/прибыль;
• затраты на персонал/производственные расходы;
• основные расходы на заработную плату/дополнительные расходы на заработную плату.
2. Квоты:
• квоты различных категорий персонала = численность данной категории/общее число работников;
• потребность в замене = средняя численность работников/средний стаж работы на предприятии;
• квота замены = (потребность в замене/средняя численность работников) X 100.
3. Статистика движения кадров:
• коэффициент интенсивности оборота по приему = число принятых/средняя численность работников;
• коэффициент оборота по выбытию (коэффициент текучести) = число уволенных/средняя численность работников;
• коэффициент замещения = (число принятых - число уволенных)/средняя численность работников;
• коэффициент постоянства кадров = численность постоянных сотрудников/численность на конец периода.

4. Статистика рабочего времени:

• фактически отработанное рабочее время = плановое рабочее время - невыходы на работу + сверхурочное время;

• коэффициент эффективности использования времени = (реальное рабочее время/плановое рабочее время) X 100.

5. Структура общих расходов на кадры:

• доля основной заработной платы = оплата труда/общие расходы на персонал;

• доля побочных расходов = побочные расходы/общие расходы на персонал;

• доля обязательных выплат по закону = расходы на персонал по законам и коллективным договорам/общие расходы на персонал;

• доля добровольных выплат = добровольные выплаты/общие расходы на персонал.

6. Отношение расходов на персонал к данным по производительности труда:

• расходы на персонал/оборот;

• расходы на персонал/объем производства;

• расходы на персонал/общая производительность;

• расходы на персонал/отработанное время в часах.

Таблица 9. **И**

Основные методы, применяемые для оценки персонала

Метод	Краткая характеристика
Управление по целям	Метод основан на оценке достижения сотрудником целей, намеченных совместно с руководителем к выполнению в определенный момент времени. Применение его предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и не достигнутых целей. Метод требует количественного определения целей и сроков их достижения и используется для оценки руководителей и специалистов
Метод шкалы графического рейтинга	Суть метода состоит в том, что качественные свойства сотрудника и количество выполняемой им работы оцениваются по балльной шкале (от 4 до 0), а оценка качества работы, инициативности, сотрудничества, надежности работника и других черт его характера соответствует рейтингу от «отлично» до «неудовлетворительно»
Вынужденный выбор	В основе метода лежат наиболее существенные для оцениваемого сотрудника характеристики (описания), соответствующие эффективной и неэффективной работе (напри-

Продолжение табл. 9.11

Метод	Краткая характеристика
	мер, «много работает», «не ждет проблем» и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности труда сотрудника
Описательный метод	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения сотрудника, по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга с использованием заранее составленных стандартов результативности труда
Метод оценки по решающей ситуации	Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения сотрудника в отдельных, так называемых «решающих ситуациях». Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными
Метод анкет и сравнительных анкет	Включают набор вопросов или описаний поведения сотрудника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща сотруднику, в противном случае — оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного сотрудника. Используется для оценки руководителем, коллегами и подчиненными
Метод шкалы рейтингов поведенческих установок	Основан на использовании решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда (их от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание характеристик какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку на шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Это дорогостоящий и трудоемкий метод, но зато он доступен и понятен сотрудникам
Метод шкалы наблюдений за поведением сотрудников	Аналогичен предыдущему методу, но вместо определения поведения сотрудника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда сотрудник вел себя тем или иным специфическим образом
Метод балльной оценки	Основан на построении балльных шкал (5, 7, 9-балльных), где каждому баллу соответствует определенное значение показателя, а точнее — степень его выраженности. Описа-

Окончание табл. 9.11

Метод	Краткая характеристика
	ние характеристики каждого балла может быть в краткой или подробной интерпретации. Метод доступен и прост в измерениях, но недостаточно однозначен и объективен
Метод коэффициентов	В отличие от предыдущего метода в расчет вводятся нормативные значения, которые соотносятся с фактическим результатом, вследствие чего образуются коэффициенты. Введение нормативов частично снижает опасность субъективизма. Достоверность метода зависит от обоснованности принятых нормативов

Таблица 9.12

Анализ ошибок HR-службы[1]

Ошибка	Расшифровка и последствия
Полное отсутствие PR-политики, не говоря о целенаправленных мероприятиях в этой области, «отдаленность» от сотрудников	На тему популяризации деятельности HR-службы разговоров было много. Все сотрудники отдела были согласны с тем, что PR-мероприятия ей необходимы. Но за каждодневной рутиной они так и не собрались хотя бы договориться о едином подходе к понятию внутреннего PR и составить план действий. Кроме того, сотрудники службы мало и не всегда продуманно общались с персоналом, не имели своих «полпредов» в подразделениях. В результате, как только в компании начали урезать зарплаты и говорить о сокращениях, об HR-сотрудниках вспомнили как о самых «бесполезных»
Игнорирование привычных для российской деловой культуры стереотипов относительно сферы HR и специалистов, работающих в ней	Основные стереотипы, сложившиеся в российской бизнес-среде относительно управления персоналом и HR-специалистов, носят отрицательный оттенок: «слепое копирование западных моделей», «денег компании не зарабатывают, но всех поучают», «горе-психологи, злоупотребляющие своей властью», «ничего не делают, только разговаривают и бумаги с места на место перекладывают». Таким образом, восприятие деятельности менеджера по персоналу искажено изначально: большая часть его работы остается незамеченной окружающими, а на первый план выходят контролирующе-карательные в глазах персонала функции — проведение собеседований с возможным отказом соискателю, аттестация, учет рабочего време-

[1] См.: Справочник по управлению персонала. 2010. № 2. С. 41–42.

Продолжение табл. 9.12

Ошибка	Расшифровка и последствия
	ни, отслеживание опозданий, увольнения. В рассматриваемой компании работа службы персонала, связанная с социальной политикой, созданием схем премирования, организацией корпоративных мероприятий (поздравлений, конкурсов и др.), не отрицалась ни рядовыми сотрудниками, ни топ-менеджерами. Но все эти заслуги оставались «за кадром». Получалось, что в глазах рядовых работников отдел был своеобразной «палкой» в руках высшего руководства, а в глазах топ-менеджеров и генерального директора выглядел как структура, постоянно требующая средств на мероприятия, эффект которых для компании не так уж очевиден
Чрезмерное увлечение психологией	Часть сотрудников HR-службы имели базовое психологическое образование, часть — прошли дополнительное обучение в этой области. В компании активно применялось психологическое тестирование; методики НЛП рекламировались в качестве средства, решающего все проблемы в управлении; коучинг практиковался в добровольно-принудительном порядке. Сами начинания были похвальными, но их организация страдала чрезвычайной безграмотностью. По указанным причинам все «психологизмы» со стороны сотрудников HR-службы вызывали у персонала компании беспокойство и, как следствие, сильное сопротивление
В общении с другими сотрудниками — подчеркивание собственной непохожести, мифологизация своей профессиональной деятельности, прозрачные намеки на «власть серого кардинала»	Из-за того, что HR-специалисты склонны чувствовать себя недооцененными, им иногда бывает трудно удержаться от подчеркивания собственной значимости (намеков на близость к начальству, особые знания и навыки; владение «закрытой» информацией). В данной компании особенно часто эти ошибки допускали совсем молодые сотрудники, что частично можно объяснить их недостаточным профессионализмом, ведь специалист службы персонала — это по определению человек бесконфликтный, умеющий располагать к себе собеседника, не позволяющий себе переоценивать собственные достоинства, хорошо осведомленный о своих «проблемных зонах» и неустанно работающий над ними. Окружающие непрофессиональное поведение воспринимали крайне отрицательно, в лучшем случае — как поведение выскочек. А деятельность HR-отдела постепенно «обрастала» слухами, не имеющими никакого отношения к реальности

Окончание табл. 9.12

Ошибка	Расшифровка и последствия
Использование в общении с руководителями компании и рядовыми сотрудниками специфичной иностранной терминологии, несмотря на их частые просьбы этого не делать	Импрувмент (от *англ.* improvement — улучшение; в бизнес-лексике — управление изменениями, направленное на развитие); баддинг (от *англ.* budding — подающий надежды; в бизнес-лексике — неформальное наставничество), сторителлинг (от *англ.* storytelling — рассказывание историй; в бизнес-лексике — метод формирования корпоративной культуры) и другие подобные термины постоянно использовались HR-менеджерами в разговорах с руководителями и рядовыми сотрудниками. Для специалистов по персоналу частое употребление подобных слов было совершенно естественным, однако окружающие эту склонность воспринимали как желание «поумничать», а игнорирование просьб «говорить проще» — как невоспитанность. Для решения понятийного вопроса целесообразно было бы силами HR-отдела организовать в компании обучение линейных менеджеров основам управления персоналом. Это помогло бы значительно уменьшить недопонимание и недовольство со стороны руководства и рядовых сотрудников. К сожалению, о таком обучении никто не позаботился
Открытое нарушение сотрудниками службы тех корпоративных норм, следить за соблюдением которых входило в их обязанности	Нарушения дресс-кода и «сухого закона», опоздания, двойные стандарты по отношению к сотрудникам компании -- все это имело место, хоть и в минимальных проявлениях. Те, кто устанавливают нормы и контролируют их соблюдение, и так вряд ли могут надеться на всеобщую приязнь. А малейшее отклонение от этих норм моментально замечается всеми работниками компании, что сказывается на трудовой дисциплине («Им можно, а нам — нельзя») и отношении к деятельности HR-службы («Сначала сами научитесь не нарушать, а потом других проверяйте!»)
Полное отсутствие инициативы HR-специалистов в плане предоставления обратной связи руководству (от начальников подразделений до генерального директора)	В компании сложилась такая система взаимоотношений между высшими руководителями и HR-специалистами, при которой начальство редко задавало вопросы о нуждах отдела (что вполне обычно для российского бизнеса). Кадровики же никогда не говорили о своих достижениях и потребностях. Взаимодействие службы персонала с руководством заключалось в том, что все решения, связанные с управлением персоналом, спускались «сверху», а обсуждение рабочих моментов ограничивалось постановкой задач. Первые лица компании воспринимали HR-отдел как «безголосую» структуру — подразделение, которое занималось непонятно чем и непонятно за что получало деньги

Глава 10

ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ БОРЬБЫ ЗА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Один из основных ключевых показателей эффективности работы с персоналом — показатель текучести кадров, существенное влияющий на конкурентоспособность компании. Поэтому управление текучестью кадров занимает особое место в деятельности службы по управлению персоналом.

Содержание текучести персонала как социально-экономического процесса определяется характером производственных отношений, потребностями общества и рынка, подходом к человеку, труду и собственности.

В рыночных условиях *текучесть персонала* — движение работников между предприятиями, вызванное наличием дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника — позволяет выявить данное несовпадение по двум критериям: уровню и длительности жизненного цикла компетенции. Сущность процесса текучести кадров — целенаправленный поиск для индивида рыночной ниши, благоприятствующей достижению корпоративной конкурентоспособности персонала с помощью долговременного использования компетенции работника для удовлетворения рыночной потребности в труде с наименьшими социально-экономическими издержками на рабочую силу.

При нарушении пропорциональности в системе конкурентоспособности на внутреннем рынке труда текучесть способствует переливу человеческих ресурсов из одних сфер приложения труда в другие.

Текучесть персонала способствует созданию широких возможностей для реализации работником своих жизненных запросов и способностей на основе свободного труда и роста личных доходов; развитию конкуренции между носителями рабочей силы за более выгодные сферы приложения; усилению конкуренции между субъектами управления производством за личность компетентного работ-

ника, за более эффективное использование его человеческого капитала.

В ситуации, связанной с превышением наличного уровня компетенции у работника над требуемым в организации уровнем, работник за счет перехода на другое рабочее место стремится достичь положительных социально-экономических результатов реализацией своих способностей и квалификации, получением существенного увеличения своего дохода и статуса, расширением возможности для поддержания или дальнейшего развития конкурентных преимуществ. В условиях демографического сдвига, развития и внедрения новых технологий, роста экономики складывается ситуация, когда организации в большей степени заинтересованы в квалифицированных конкурентоспособных кадрах, чем последние в своих работодателях. Такие работники рассматривают занятость в организации скорее как возможность овладения разнообразными навыками, компетенциями, дополняющими и развивающими человека, т. е. как удлинение жизненного цикла своей компетенции. Работник стремится удлинить ее жизненный цикл не только и не столько поддержанием своей конкурентоспособности внутри конкретной организации, а развитием конкурентных преимуществ, представляющих интерес для других работодателей, т. е. он ориентирован на повышение общей конкурентоспособности на рынке труда, а не только организационной — в рамках одной организации.

В ситуации, характеризуемой превышением ожиданий работника по продлению жизненного цикла своей компетенции над имеющимися у организации возможностями по его увеличению, он не стремится связывать свое будущее с данной компанией. Продолжительность занятости в одной организации зависит как от уровня конкурентоспособности работника, так и от стабильности бизнес-среды. Зачастую продолжительность работы в рамках одной компании ограничена 3—5 годами. За этот период удается показать максимальные результаты в труде, развить компетенции, избежать профессионального выгорания специалиста или руководителя. Не случайно в качестве критерия выбора организации как места работы большинство наемных работников рассматривают наличие программ, которые повышали бы их конкурентоспособность на рынке труда. Поэтому организации предпочитают нанимать сотрудников не на «работу», а на проекты; не для выполнения должностных обязанностей, а чтобы они сделали что-то конкретное для организации.

В условиях рынка регулирование текучести персонала направлено на поддержание параметров текучести персонала, необходимых

для достижения пропорциональности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда, на естественном (нормальном) уровне.

При изучении текучести персонала большой интерес представляет измерение ее величины в целом по предприятию и по отдельным структурным подразделениям, группам работников. Коэффициенты, характеризующие уровень текучести в отдельных подразделениях и группах работников, называются *частными коэффициентами текучести*. Методика исчисления общих и частных коэффициентов текучести представлена в табл. 10.1.

Таблица **10.1**

Основные показатели текучести кадров организации

Показатель	Формула	Комментарий
1. Уровень текучести персонала организации, %/оо	(Количество выбывших, по причинам текучести сотрудников / Среднесписочная численность персонала) х 100%	Процент сотрудников, покинувших организацию за период по причинам: собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью. Показывает движение рабочей силы из организации. Позволяет спрогнозировать потребность в персонале. Характеризует общую эффективность управления персоналом
2. Уровень текучести персонала организации, %/оо	(Количество уволенных сотрудников / Среднесписочная численность персонала) х 100%	Процент сотрудников, покинувших организацию за период по всем причинам: собственному желанию, по инициативе работодателя, в результате сокращения штата, выхода на пенсию и др. Не дает картины функциональной текучести. Используется CIPD* в ежегодных исследованиях HR-систем в компаниях
3. Уровень текучести персонала по инициативе работодателя ^	(Количество выбывших по инициативе работодателя сотрудников / Среднесписочная численность сотрудников) х х100%	Процент сотрудников, уволенных по причине несоответствий их квалификации и личностных качеств требованиям компании, по причине прогулов, нарушений трудовой дисциплины и т. д. К этому же показателю относятся сокращения, вывод персонала за штат. Свидетельствует о способности компании оптимизировать численность сотрудников с учетом их эффективности

Окончание табл. 10.1

Показатель	Формула	Комментарий
4. Уровень текучести персонала по собственному желанию, %	(Количество выбывших по собственному желанию сотрудников / Среднесписочная численность сотрудников) X X100%	Процент сотрудников, покинувших организацию по собственному желанию. Является индикатором конкурентоспособности компании в удержании персонала. Высокие значения показателя свидетельствуют о низкой удовлетворенности сотрудников работой в компании
5. Уровень текучести персонала в первые 90 дней работы, %	(Количество уволившихся сотрудников со стажем до 90 дней / Количество нанятых) x 100%	Процент новых сотрудников (тех, кто проработал в компании 90 дней и меньше), покинувших организацию, свидетельствует о качестве процесса подбора в компании
6. Уровень текучести персонала по подразделению, %	(Количество выбывших по причинам текучести сотрудников / Среднесписочная численность работников подразделения) x ХЮ0%	Процент сотрудников, покинувших подразделение за период по причинам: собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью. Показывает движение рабочей силы из подразделения и позволяет спрогнозировать его потребность в персонале
7. Коэффициент интенсивности текучести	Уровень текучести персонала по группе (подразделению) / Уровень текучести персонала организации	Показывает, во сколько раз текучесть работников исследуемой группы (подразделения) выше (ниже), чем в целом по предприятию. Имеет большое значение при изучении социальных, демографических, профессиональных и других особенностей текучести

* CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, UK) — Лицензированный институт развития персонала со штаб-квартирой в Лондоне. Занимается сбором, обработкой и распространением информации о лучших практиках в области HR. Учебные программы CIPD являются базовыми для многих европейских бизнес-школ. Им разработаны стандарты компетенций для HR-менеджеров.

Различные категории персонала подвержены текучести не в равной степени[1]. Например, весь персонал организации в зависимости от критерия эффективности ее сотрудников делится на следующие группы:

• 10% от общей численности — «звезды», наиболее эффективные и амбициозные сотрудники, требующие высокой заработной платы;

• 20% от общей численности — сотрудники «выше среднего», эффективность их деятельности составляет 70—80% от «звезд». Часть из них со временем может перейти в группу «звезд»;

• 40% от общей численности — «крепкие середняки», эффективность на уровне 50—70% от «звезд». Как правило, такие сотрудники работают в компании долго, не склонны к перемене мест, причиной их ухода чаще всего становятся глобальные события в их жизни или жизни компании;

• 20% от общей численности — сотрудники «ниже среднего», эффективность на уровне 30—50% от «звезд». Часть данной категории персонала способна перейти в число «крепких середняков»;

• 10% от общей численности — «аутсайдеры», эффективность менее 30% от «звезд». Как правило, подлежат увольнению.

Наибольший риск и вероятность увольнения несут группы «звезды» и «аутсайдеры». Увольнение «аутсайдеров» будет относиться к пассивной текучести, увольнение сотрудников из группы «звезды», скорее всего, явится активной текучестью.

Выделяют следующие виды текучести персонала (рис. 10.1[2]).

Внешняя текучесть характеризуется перемещениями персонала между различными организациями, отраслями и сферами экономики; внутренняя — осуществляется в пределах одной организации.

Внутриорганизационная текучесть связана с трудовыми перемещениями работников внутри одной организации в результате изменения их квалификации, профессии.

Профессиональная текучесть обусловлена профессиональной мобильностью персонала, определяемой наличием:

• хорошей базовой теоретической подготовки, позволяющей работнику осуществить более быстрое и полноценной освоение другой профессии (специальности);

• дополнительных профессий, степенью их освоения (наличие знаний и производственного опыта работы);

[1] По материалам сайта www.avantapersonnel.ru.

[2] См.: *Сотникова С. И., Соловьева Ю. Ю.* Методический подход к расчету естественного уровня текучести персонала в торговле // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. № 1. С. 71.

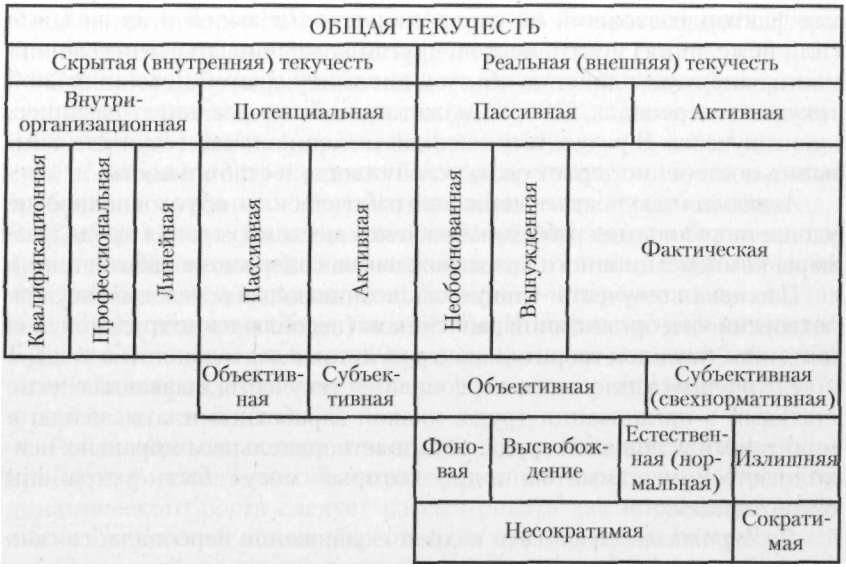


Рис. 10.1. Виды текучести персонала

• мотивации трудовой деятельности, желания сменить работу по основной профессии при наличии в собственном «багаже» другой профессии, а при ее отсутствии — готовности освоить новую.

Причины, сдерживающие работника в принятии активного участия в межпрофессиональных переходах:

• нежелание расстаться с профессией (видом деятельности), на освоение которой затрачено много сил и времени;

• продолжительный период адаптации, что чревато понижением разряда и заработка;

• необходимость обучения, желание участвовать в котором снижается с возрастом;

• узкий набор профессий, в которых нуждается предприятие, и отсутствие среди них той, которая заинтересовала бы работника, и многие другие.

Потенциальная текучесть непосредственно связана с уровнем лояльности сотрудников к компании. В стабильных экономических условиях нелояльные сотрудники считают себя временщиками в компании и дожидаются выгодных предложений из других организаций, чтобы принести руководителю заявление об уходе по собственному желанию. Если лояльность работающих сотрудников рассматривать

как фактор, состоящий из удовлетворенности людей и их желания (или нежелания) искать место в другой компании, то именно лояльность напрямую влияет на объем и динамику срытой потенциальной текучести персонала, которая может вылиться в реальную фактическую текучесть. В результате высокой потенциальной текучести компания постепенно теряет свою устойчивость и стабильность.

Активная текучесть — движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условия труда, размеры компенсационного вознаграждения, содержание работы и пр.).

Пассивная текучесть — текучесть, возникающая вследствие неудовлетворенности организации работником (несоблюдение трудовой дисциплины, неудовлетворительные результаты деятельности и т. д.).

Сократимая текучесть персонала — текучесть, вызванная недостатками в организации труда, низкой заработной платы, неблагоприятными условиями труда, неудовлетворительным морально-психологическим климатом и др., которые могут быть устранены организацией.

Несократимая текучесть кадров — движение персонала, связанное с независящими от организации причинами: семейными обстоятельствами, переменой местожительства, удаленностью жилья от места работы, поступлением в вуз и пр.

Естественная (нормальная) текучесть персонала — необходимые перемены рабочего места, позволяющие соблюсти нормальный баланс между конкурентоспособностью работника и корпоративной конкурентоспособностью персонала, при этом не потерять преемственность и дать возможность сотрудникам продвигаться дальше как по горизонтали, так и по вертикали. Она способствует своевременному обновлению коллектива и не должна превышать нормы текучести.

Излишняя текучесть — превышение нормы текучести — вызывает значительные экономические потери, создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности в организации.

Рассмотрим подробнее естественную текучесть персонала. В зависимости от типа организационной стратегии она может варьировать в различных пределах.

При предпринимательской организационной стратегии на отечественных предприятиях наблюдается полное или частичное отсутствие оттока персонала. Устойчивая тенденция уровня текучести персонала в диапазоне 8—15% проявляется в организациях со стратегией динамического роста[1]. Такой уровень текучести объясняется накопле-

[1] См.: *Сотникова С. И., Соловьева Ю. Ю.* Указ. соч. С. 72.

нием компетенции персонала для закрепления и расширения сферы влияния организации, завоевания новых рынков.

Стремительное нарастание темпов текучести наблюдается в организациях со стратегией прибыльности (до 20—25%). Это свидетельствует, что организации по мере своего развития, получая новые импульсы к повышению эффективности труда, предъявляют более высокие требования к уровню конкурентоспособности своих работников.

Текучесть персонала при циклической стратегии в большинстве организаций имеет очень высокие значения и связана с чрезмерными издержками как для самих увольняющихся и перемещающихся, так и для организации и общества в целом. Но ее отсутствие негативно воздействует на деятельность организации, так как неизбежно порождаются проблемы дальнейшего развития организации в целом и персонала в частности.

Таким образом, полное и частичное отсутствие оттока персонала при предпринимательской организационной стратегии и стратегии динамического роста следует рассматривать как нормальное явление, а отсутствие оттока персонала в организациях со стратегией прибыльности или циклической стратегией неизбежно порождает кадровые проблемы.

Различные модели управления персоналом также влияют на уровень текучести персонала. На предприятиях с выраженными характеристиками социалистической и отчасти традиционной моделей управления персоналом текучесть может практически отсутствовать. При сохранении подобной тенденции вполне очевидным представляется нарушение возрастных соотношений работников, особенно на предприятиях промышленности, и дефицит «смены поколений».

Высокий уровень текучести наблюдается на предприятиях с выраженной рыночной моделью управления персоналом. Там текучесть может достигать более 30%. Причины высокой текучести на предприятиях с рыночной моделью управления персоналом:

• высокие профессиональные требования, в силу которых слабо справляющиеся новички вынуждены увольняться вскоре после трудоустройства;

• высокая интенсивность труда, фактическая продолжительность дня, как правило, превышающая 8 часов, оказывается физиологически, психологически и социально непосильными для многих сотрудников;

• гибкое реагирование данной группы предприятий на изменения внешней среды приводит к созданию условий, вынуждающих персонал к увольнению по собственному желанию (официальное сокраще-

ние излишнего персонала в данной группе предприятий, так же как и в других группах предприятий, осуществляется неохотно).

В то же время сложно однозначно утверждать, является ли подобная текучесть дисфункциональной в условиях кризиса или все же она в большей степени производит положительный эффект, позволяя предприятиям привести численность персонала в соответствие с объемами производства. В данном случае, на наш взгляд, дестабилизирующие для организации последствия нужно искать не в самой текучести и ее уровне, а в структурно-функциональных изменениях персонала (способен ли он после структурных изменений выполнять поставленные перед ним задачи). Текучесть на предприятии должна носить избирательный характер и не нарушать определенный баланс в социально-демографической, организационно-функциональной, профессиональной структурах предприятий.

В настоящее время большинство предприятий при увольнении сотрудника по собственному желанию осуществляют именно избирательный подход. «Удержать» пытаются исключительно ценных для организации специалистов, в то время как подавляющему большинству сотрудников заявление об увольнении подписывают с первого захода. Поэтому скорее логичным является отсутствие на многих предприятиях системы учета причин увольняющихся. Все это позволяет еще раз говорить, что деятельность кадровых служб в этом направлении носит скорее технический (оформление документов), нежели аналитический и социально-психологический характер.

Если в компании высокая текучесть кадров, нужно постоянно искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации. Компании с высокой текучестью кадров сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе (табл. 10.2).

В то же время отсутствие текучести кадров может быть следствием не столько высокой удовлетворенности трудом и демонстрации лояльности персонала, сколько недобросовестности отдельных сотрудников, нашедших лазейки, позволяющие незаконно удовлетворять собственные материальные потребности. Полное отсутствие текучести кадров не является конкурентным преимуществом компании, поскольку не способствует успешным организационным изменениям. Люди привыкают работать шаблонно на основе устоявшихся профессиональных привычек, что ограничивает возможности появления и реализации новых бизнес-идей (по статистике, лишь 20% всего населения склонны к поиску лучшего, уже имея «хоро-

Таблица 10.2

Последствия текучести персонала организации[1]

Негативные последствия	Позитивные последствия
Организация теряет ценного сотрудника с уникальным опытом, знаниями и навыками. Данные уникальные опыт, знания и навыки могут начать работать на конкурента организации, тем самым инвестиции компании в сотрудника оборачиваются против самой организации	Увольнение неэффективных сотрудников положительно сказывается на деятельности организации в случае, если в результате замены приходит более способный и мотивированный сотрудник
В организации могут сорваться определенные сделки, операции и пр., которые зависели именно от личности конкретного сотрудника, и не являются легко возобновляемыми даже при его замене	Обновление и внесение новых идей, способов и методов работы, управления, решения проблем
Если увольняющийся сотрудник работал с клиентами компании, то его уход может вызвать некоторое недоверие к компании со стороны клиентов. Более того, если на участке работы, где происходит постоянное общение с клиентом, наблюдается регулярная смена персонала, довольно высокая текучесть, то это влечет за собой снижение уровня сервиса на этом участке, вызывает у компании-клиента недоверие ко всей организации целиком и недовольство работой компании-исполнителя. Как следствие, организация может нести определенные потери в объеме бизнеса, вплоть до потери клиентов	Оздоровление климата в отделе и (или) в организации
Снижается эффективность увольняющегося работника перед его уходом из компании, так как снижается мотивация и ответственность за результат	Открытие вакансий и возможностей для перевода/повышения работающих сотрудников, что будет способствовать повышению их мотивации, а также их удержанию
После ухода сотрудника не выполняется определенный объем работы, который был закреплен за ним, возникает так называемый «простой»	Появляется возможность проведения реорганизации отдела/службы, что может привести к более эффектив-

[1] См.: *Свистунов В., Тюленева М.* Современные подходы к оценке текучести персонала// Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 6. С. 10.

Окончание табл. 10.2

Негативные последствия	Позитивные последствия
	ному распределению работ между исполнителями
Часть работы уволившегося/уволенного сотрудника распределяется между другими сотрудниками отдела или организации, что увеличивает их нагрузку, напряженность их труда	Принятие на работу сотрудника, обладающего современными и эффективными методами и приемами работы
Увольнение одного из сотрудников может вызвать негативное психологическое влияние на других сотрудников, снижая их мотивацию, лояльность к организации	Перевод/повышение работающих сотрудников позитивным образом может сказаться на их стремлении к повышению своей квалификации
Если увольняется руководитель отдела или другой значимый и авторитетный специалист, то помимо сильной демотиаации подчиненных/коллег это может повлечь за собой уход ряда других сотрудников	Увольнение сотрудника может заставить руководство организации выявить причины данного увольнения и разработать меры по их скорейшему устранению
При увольнении сотрудников необходимо направлять дополнительные затраты на подбор новых сотрудников для замены, на их обучение и развитие	Оптимизация численности работающих в отделе и (или) в организации
Эффективность и производительность труда вновь принятых сотрудников ниже средней в период адаптации	Оптимизация затрат на подбор новых сотрудников, на их обучение и развитие

шее»; оставшиеся 80% все же ориентированы на сохранение достигнутого). Конкуренты с более высокой текучестью кадров успешно внедряют новый продукт, оптимизируют технологию обслуживания, захватывают большую долю рынка, снижают удельные издержки.

Таким образом, тенденции бизнеса диктуют порой вместо стратегии удержания сотрудника стратегию его замены или вывода за штат. Как определить, в каких случаях выгоднее мотивировать специалистов на долгую работу в коллективе, а когда следует обновлять состав команды или коллектива?

Незаменимых людей нет. Как правило, у любого сотрудника присутствует некоторая цикличность в трудовой деятельности: начало работы, первые успехи, стабильность, затем совершенствование, стагнация и спад (рис. 10.2). Сознательная смена персонала с этой



Рис. 10.2. Циклы работы сотрудников

точки зрения позволяет любому предприятию не застаиваться, «не обрастать жиром», а быть «мускулистым» и подвижным. Вливание новой крови — это нормально, но менять коллектив полностью нецелесообразно.

В профессиональном цикле человека есть определенные периоды, когда у него «замыливается взгляд» и возникает необходимость оставить привычную сферу деятельности. Обычно это происходит после 5—7 лет работы на одном месте. Если человек действительно работает, успешен и лоялен к компании, то его нужно продвигать по карьерной лестнице, желательно каждые 2—3 года.

Обновление персонала связано и с происходящими в рыночных условиях мировоззренческими изменениями. Если раньше большое количество записей в трудовой книжке негативно характеризовало человека (как «летуна»), то сегодня кадровые службы задержку специалиста на одной должности в течение пяти и более лет расценивают как его безынициативность и нежелание добиться больших результатов. Либо должность, либо зона ответственности, либо организация должны меняться раз в 2—4 года, — утверждает ряд HR-менеджеров.

Текучесть персонала сама по себе не проблема, а симптом имеющихся в компании проблем.

Основных причины, вызывающие текучесть персонала[1], приведены ниже.

1. *В области менеджмента:*

• отсутствие разработанной и принятой менеджерами стратегии развития компании;

• невозможность эффективного планирования численности персонала;

• установка первых лиц компании: «Незаменимых людей нет»; отсутствие программ удержания сотрудников, сегментирования персонала, выделения группы «ключевых сотрудников»;

• особенности руководства;

• отсутствие регулярного менеджмента: в частности, нет разработанных и внедренных программ адаптации, оценки, ротации персонала, недостаточно проработаны внутренние регламентирующие документы, описаны бизнес-процессы компании, определены должностные обязанности и система взаимодействия бизнес-единиц и пр. — в результате многие процессы в компании практически неуправляемы;

• введение изменений в организации без тщательной подготовки персонала к ним;

2. *В области отбора и оценки кандидатов:*

• отсутствие четких квалификационных требований к кандидатам на вакансию;

• низкий профессиональный уровень рекрутеров компании, в результате чего вакансию занимает кандидат, чьи профессиональные, личностные качества не соответствуют требованиям должности, корпоративной культуре компании.

3. *В области развития персонала:*

• отсутствие перспектив в построении вертикальной, горизонтальной и центростремительной карьеры;

• отсутствие условий для повышения компетентности и обучения.

4. *В области мотивации персонала:*

• заработная плата ниже среднерыночной;

• нестабильность в сфере оплаты труда: задержки заработной платы, штрафы, изменения систем материальной мотивации без предупреждения работников и т. д.;

• «несправедливая оплата труда», в основе которой лежат отношения между сотрудником и руководством, а не результаты работы;

• отсутствие культуры нематериальной мотивации в компании;

[1] См.: *Шапиро А. Я.* «Незаменимых людей нет». HR-практика: аргументы «за» и «против» // Мотивация и оплата труда. 2008. № 2. С. 137—138.

• низкий уровень вовлечения сотрудников в процесс принятия решений, провоцирующий ощущение малозначимости и ненужности;

• в целом несоответствие мотивационных схем структуре мотивации персонала.

5. *В области корпоративной культуры:*

• плохо структурированные, неясные и неуправляемые коммуникации в компании, стихийность развития корпоративной культуры;

• особенности позиционирования компании при взаимодействии с внешними структурами;

• требования корпоративного стиля к сотрудникам;

• неудовлетворительные отношения с руководством;

• негативная атмосфера в команде, высокий уровень конфликтности.

6. *В области организации и охраны труда:*

• неудобное местоположение офиса, его удаленность от места проживания;

• неудовлетворенность содержанием работы, монотонный, рутинный характер труда;

• постоянная сверхурочная работа либо неудобный график работы;

• плохие санитарно-гигиенические условия труда;

• плохое состояние офисной техники.

Вне зависимости от причин, обусловивших решение человека о смене места работы, он, так же как и компания, несет определенные издержки. Результаты исследований факторов, влияющих на мобильность персонала в странах с рыночной экономикой, показывают: работники чаще увольняются при более низком уровне безработицы; различия между увольнениями по инициативе работника и работодателя по их последствиям часто оказываются незначительными; только около половины уволившихся работников, имеющих договоренность на новом месте работы, добиваются желаемого для них результата (чаще всего роста заработной платы); независимо от того, на какую систему рынков труда ориентирована экономика страны, по мере роста трудового стажа на одном месте число добровольных увольнений сокращается[1].

Для повышения эффективности работы с персоналом необходимо стремиться, чтобы в организации сложились благоприятные условия труда: высокий уровень заработной платы (выше, чем в среднем по рынку), низкая рабочая нагрузка, регулярное обучение сотрудни-

[1] См.: *Цыганков В. А.* Система рынков труда и профессиональная мобильность высококвалифицированных кадров. Омск, 2000. С. 157.

ков за счет компании и др., позволяющие снизить текучесть до минимально обоснованного уровня.

Степень обоснованности может определяться:

- отраслевой спецификой (традиционно в сфере обслуживания текучесть выше);
- категорией персонала (линейный персонал отличается более высокой текучестью, чем административно-управленческий);
- сезонностью производства;
- конкурентоспособностью компании на рынке труда;
- территориальным расположением компании (например, для компаний в мегаполисах текучесть выше, чем для компаний, расположенных в небольших городах);
- индивидуальными особенностями компании (стилем управления, кадровой политикой, отношением к найму и увольнению персонала со стороны руководства).

Определяя нормальный уровень текучести, нужно учитывать множество факторов, анализировать статистику текучести персонала, ориентироваться на аналогичные показатели других компаний своего сектора рынка. По оценкам специалистов, в настоящее время сложились следующие значения нормы текучести с учетом различных категорий персонала и специфики бизнеса. Для менеджеров высшего звена управления норма текучести — от 0 до 2%. Для управленцев среднего звена оптимальное значение данного показателя 8—10%. Для линейных специалистов данный показатель не должен превышать 20%. Для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала значение нормы текучести колеблется в пределах 20—30%; для неквалифицированного труда норма текучести может быть и гораздо выше — от 30 до 50%[1].

Принимая во внимание специфику отрасли, следует говорить о следующих значениях нормы текучести. Для IT-компаний норма текучести — 8—10%. Нормальная текучесть в производственной сфере — 10—15%. Но в условиях активного роста и развития компании, когда происходит массовый наем персонала, допускается до 20%. Для менеджерского состава производственных подразделений период эффективности может длиться годами. Здесь нормальный уровень текучести должен быть ниже 5%. В розничной торговле и страховом бизнесе нормой считается 30%. Этот уровень достигается за счет «миграции» торговых представителей и менеджеров по продажам, которые не задерживаются в компании дольше чем на 1,5—2 года.

[1] По материалам сайта www.kadrovik.ru.

В сегменте HoReCa (Hotels, Restaurants, Cafes — гостинично-ресторанный бизнес) самый высокий процент текучести — 80%, и это признается специалистами нормальным значением.

В зависимости от местонахождения предприятия норма текучести также варьируется: в крупном промышленном городе норма текучести линейного персонала составляет 10—30%, в небольшом провинциальном городке — *5%*[1].

Для определения нормы текучести (идеальный уровень естественной текучести для организации), как правило, используется стоимостной метод. Его суть заключается в планировании границы оптимизации текучести $Т_е$ в организации сопоставлением ежегодных плановых расходов $Р_{ш.пл}$, связанных с текучестью, и фактического среднего уровня потерь $Р_т.ф_{акт}$, приходящихся на одного увольняющего работника:

$$' e ^{-} *т.пл / ^т.факт-$$

Ежегодные плановые расходы, связанные с текучестью, определяются двумя методами:

• согласно сложившейся в течение последних 3—5 лет доли этих расходов на персонал в себестоимости продукции (или в расходах на персонал);

• согласно нормативам затрат на замену работников, сложившимся в экономике страны: для рабочих норматив составляет 7—12% их годовой заработной платы; специалистов — 18—30%; управляющих - 20—100%[2].

Фактические общие потери от текучести включают прямые и косвенные расходы на увольнение и привлечение персонала, в том числе временного, восполнение потерь от перерывов в работе, снижения производительности труда перед увольнением, а также на обучение, повышение эффективности труда вновь принятых сотрудников. Установлено, что увольняющийся рабочий в среднем две недели (10 рабочих дней) работает с пониженной производительностью труда, а для адаптации и повышения квалификации вновь принятого рабочего необходим примерно месяц (22 рабочих дня), в течение которого он также работает с более низкой производительностью труда (в среднем на 20%)[3].

[1] *Самоукина Н.* Настольная книга директора по персоналу. М: Эксмо, 2009. С. 264.

[2] См.: *Сотникова С. И., Соловьева Ю. Ю.* Указ. соч. С. 75.

[3] См.: Экономика труда: учебник / под ред. Г. Р. Погосяна. М.: Экономика, 1991. (Электронная версия размещена на сайте www.alleng.ru.)

Формулы расчета экономического ущерба от текучести персонала по статьям расходов представлены в табл. 10.3.

Таблица 10.3

Экономическая оценка ущерба от текучести персонала организации[1]

Показатель	Формула расчета
Потери, вызванные перерывами в работе	$П_{пер} = В \times Т \times Ч_т$, где В — среднедневная выработка на одного человека; Т — средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью; $Ч_т$ — число выбывших по причине текучести
Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением	$П_{пр} = С_{рв} \times К_{сп} \times Ч_у$, где $С_{рв}$ — средняя дневная выработка; $К_{сп}$ — коэффициент снижения производительности труда перед увольнением; $Ч_у$ — число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.
Затраты по проведению набора персонала в результате текучести	$З_{наб.тек} = (З_{наб} \times Д_{тек})/К_{изм}$, где $З_{наб}$ — общие затраты на набор; $К_{изм}$ — коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода; $Д_{тек}$ — доля излишнего оборота текучести в общем объеме движения персонала
Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников	$П_о = (З_о \times Д_{тек})/К_{изм}$, где $З_о$ — затраты на обучение и переобучение; $Д_{тек}$ — доля излишнего оборота текучести в общем объеме движения персонала; $К_{изм}$ — коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода
Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих	$П_{пр.нов} = С_{рва} \times К_м \times Ч_м$, где $С_{рва}$ — среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации; $К_м$ — помесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации; $Ч_м$ — число дней в соответствующем месяце

[1] См.: *Свистунов В., Тюленева М.* Указ. соч. С. 8—9.

Окончание табл. 10.3

Показатель	Формула расчета
Потери от брака у вновь поступивших работников	$П_{бн} = (Б_{общ} \times Д_{бр.н} \times Д_{тек})/К_{изм}$, где $Б_{общ}$ — общие потери от брака; $Д_{бр.н}$ — доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года; $Д_{тек}$ — доля излишнего оборота текучести в общем объеме движения персонала; $К_{изм}$ — коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода

Расходы, связанные с текучестью персонала, — основа для проектирования системы регулирования этого процесса в организации. Если в организации величина фактических расходов, связанных с текучестью персонала, превышает плановую или установившуюся у конкурентов, дальнейшая деятельность этой организации становится проблематичной.

В науке еще не сложилось целостной концепции управления текучестью персонала. Остается актуальным вопрос поиска путей оценки и методов ее сокращения.

Управление текучестью персонала в организации происходит в несколько этапов:

1. *Определение уровня текучести кадров.* На этом этапе необходимо определить уровень текучести и сопоставить его с допустимой количественной нормой текучести для организации. Проанализировать количественный и качественный состав текучести, принимая во внимание реализуемую организацией стратегию.

2. *Определение уровня экономических потерь,* вызванных текучестью кадров. Это важный и в то же время один из наиболее трудоемких этапов выполняемого комплекса работ.

3. *Определение причин текучести персонала.* Высокий уровень текучести может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности организации либо несовершенством действующей системы управления персоналом. В первом случае проблемы текучести как таковой нет, и никаких особых решений не требуется. Во втором случае следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления персоналом организации. Важно выявить и проанализировать мотивационную структуру выбытия кадров.

Методы анализа причин текучести: анализ коэффициентов текучести, наблюдение (во время испытательного срока, при ротации

и т. д.), анкетирование сотрудников (во время прохождения испытательного срока; со стажем работы от одного до пяти лет; увольняющихся), опросы сотрудников (мотивационные предпочтения, социально-психологический климат и пр.), анализ оценки сотрудников, анализ конкурентов.

Для управления текучестью необходимо вести статистику движения персонала как по компании в целом, так и по отдельным подразделениям и группам сотрудников.

В настоящее время для выявления причин текучести компании активно используют выходные интервью (exit interview), но их результаты крайне ненадежны, особенно когда они проводятся лицом, которое может впоследствии давать рекомендацию для увольняющегося работника. Увольняющиеся не хотят критиковать своих руководителей, коллег и организацию в целом, предпочитая указывать менее спорные основания для увольнения.

Если использовать выходные интервью, лучше проводить их через некоторое время после того, как работник уволился из компании. Интервьюером не должен быть руководитель, принимавший решение об увольнении. При этом должна быть гарантирована строгая конфиденциальность, а также объяснены цели интервью. Примерный перечень вопросов приведен в анкете увольняющегося сотрудника (рис. 10.3).

Альтернативные подходы к изучению текучести связаны с использованием конфиденциальных опросов (они включают вопросы о причинах ухода из компании), разосланных бывшим работникам в течение шести месяцев после их ухода.

4. *Разработка системы мероприятий,* направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Предлагаемые меры можно разделить на три основные группы:

• технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством, в том числе сокращение объема недополученной продукции в течение периода нахождения рабочего места вакантным, оптимизация затрат на увольнение и привлечение, адаптацию работников и др.);

• организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, в том числе сокращение промежутка между уходом старого и приемом нового сотрудника, ограничение числа увольнений; развитие системы профессионального продвижения работников, создание кадрового резерва и др.);

АНКЕТА УВОЛЬНЯЮЩЕГОСЯ СОТРУДНИКА

1. Соответствовала ли работа на нашем предприятии Вашим ожиданиям?
• Да.
• Нет.
• Затрудняюсь ответить.

2. Из нижеперечисленных факторов отметьте те, которые повлияли на Ваше решение уволиться:
• Размер заработной платы не соответствует объему работ.
• Смена места жительства.
• Не устраивает режим работы.
• Найдена работа ближе к дому.
• Однообразие и монотонность в работе.
• Объем работы слишком высокий.
• Перенапряжение на рабочем месте (усталость).
• Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей.
• Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе.
• Отсутствие условий для служебного и профессионального роста.
• Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя.
• Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях).
• Работа не по специальности.
• Отсутствие условий для повышения образования.
• Поступило предложение с нового места работы с более выгодными условиями.
• Тяжелые условия труда *(пожалуйста, укажите, какие)*_____
• По состоянию здоровья.

3. Как бы Вы оценили психологический климат в Вашем коллективе?
• Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание.
• Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение.
• Коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные.
• Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой.
• Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы.
• Затрудняюсь ответить.

4. Что, на Ваш взгляд, необходимо изменить на Вашем рабочем месте:
• Бытовые условия *(что именно)*_____
• Продолжительность рабочего дня (сократить до_____ часов, увеличить до _____часов).
• График работы.
• Заработную плату
• Взаимоотношения в коллективе.
• Взаимоотношения с руководством

Рис. **10.3. Анкета увольняющегося сотрудника**

• социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

5. *Определение экономического эффекта* от осуществления разработанных мер, направленных на совершенствование программ по регулированию текучести персонала.

Экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров можно рассчитать по формуле[1]:

$$S_{\text{ТК}} = \Delta k_{\text{ТК}} \times H \times S_{\text{ПО}},$$

где $S_{\text{ТК}}$ — экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$Дk_{тк}$ — коэффициент, характеризующий изменение текучести кадров (например, текучесть персонала была 20%, после реализации каких-либо мероприятий стала 15%, снижение составило 5%, соответственно $Ak_{ТК} = 0{,}05$);

H — численность персонала предприятия, чел.;

$S_{по}$ — затраты на поиск, подбор и обучение одного нового сотрудника, руб.

На ряде предприятий в качестве золотой середины в борьбе с текучестью используют *аутстаффинг* — вывод персонала за штат. Положительные стороны использования данной технологии — уменьшение трудовых и налоговых рисков компании, оптимизация налоговых выплат, снижение расходов, связанных с администрированием персонала, уменьшение численности кадровой службы компании, гибкость в управлении персоналом и сокращение штатной численности без изменения фактической. Ее минусы — дороговизна услуги (по существующей «классической» схеме, которую применяют большинство аутстафферов), исключительно «белая» схема расчета (не всегда удобная в российских условиях), психологические трудности при организации отношений с персоналом.

Так, отдельные сотрудники не хотят переходить на работу в компанию-провайдера из-за необходимости смены известной фирмы на неизвестную с соответствующей записью в трудовой книжке или по причине их недооценки в компании (если работника выводят за штат, то его не ценят). Мотивация, эффективность работы такого сотрудника снижаются. Преодолеть такие трудности можно убеждением в необходимости этой меры и ее законности, а также делая упор на прозрачность финансовых отношений с работником и стабильность

[1] См.: *Мансуров Р.* Самооценка в рублевом эквиваленте // Kadrovik.ru. 2008. № 4. С. 26.

условий его работы. Чаще всего на аутстаффинг переводят сотрудников, занятых на проектах или работах, на которых трудно спланировать равномерную нагрузку (IT-специалистов, дизайнеров).

В условиях рынка важно обеспечить новый подход к профессиональному становлению личности, основанный на сочетании мобильности и стабильности. *Мобильность* — способность быстро перестраиваться и приспосабливаться к меняющимся условиям жизни и труда, новой ситуации на рынке труда, смене трудовых функции черед повышение квалификации, овладение новой специальностью или профессией. *Стабильность* — устойчивость, надежность, постоянство организационных и экономических условий — прямо воздействует на результаты работы предприятия. Стабильность труда не следует противопоставлять его мобильности, необходимо достигать их рационального сочетания.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ (ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ) ТРУДА

Нормальное функционирование любого предприятия во многом зависит от правильной оценки затрат и результатов труда. В современной науке и практике для определения их соотношения используется показатель *производительности труда*.

В широком смысле слова производительность (эффективность) — отношение между полученным в процессе труда эффектом (продукцией, произведенной системой) и затратами ресурсов (на производство этой продукции). Производительность может быть частной и совокупной. *Совокупная* производительность характеризует эффективность использования всех видов ресурсов, а *частная* — какого-либо одного.

При изучении вопроса об экономическом содержании производительности труда надо исходить из того, что труд, затрачиваемый на производство той или иной продукции, состоит из живого труда, расходуемого в данный момент непосредственно в процессе производства данной продукции, и прошлого труда, овеществленного в ранее созданной продукции, используемой в той или иной степени для производства новой продукции (сырье, материалы, энергия — полностью, машины, оборудование, здания, сооружения — частично). Таким образом, производительность труда отражает степень полезного использования не только самого живого труда, но и приводимых им в движение средств производства, т. е. может характеризоваться затратами как живого, так и совокупного (живого и овеществленного) труда.

Производительность труда следует рассматривать как в экономическом, так и в социальном аспектах[1]. В первом случае производительность труда выступает как его продуктивность; во втором — как эффективность.

[1] См.: Экономика труда: учебно-методическое пособие / сост. Г. Б. Шишков, Е. В. Шубенкова, Е. Е. Миргород. М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2006. С. 62.

Под *продуктивностью труда* принято понимать соотношение количества продукции, произведенной системой (предприятием, отраслью и т. д.), и затрат живого труда (рабочего времени, человеческих ресурсов).

Эффективность труда — отношение такого количества продукции (товаров и услуг с заданными свойствами) к используемым при ее производстве ресурсам, которое способно удовлетворить рыночную потребность в этих товарах и услугах. В данном случае происходит сравнение полезных свойств продукции с потребностью в этих свойствах. Таким образом, эффективность труда зависит от общественных потребностей и возможностей производства (материального и, в особенности, нематериального). Речь идет о таких сферах деятельности, как наука, культура, образование, которые не только формируют новые потребности, но и дают новые возможности для их удовлетворения (например, разработка новых технологий).

Поэтому можно отдельно рассматривать производительность бета-труда (творческого, умственного, духовного) и производительность альфа-труда — труда механического, который реализует, опредмечивает результаты бета-труда.

Рост производительности труда в материальном и духовном производстве имеет разнокачественную направленность, часто противоположную, и приносит различный экономический и социальный эффект, требуя различных затрат. Бета-труд и духовное производство обладают мультипликативным эффектом; их результат можно использовать неоднократно и по разным направлениям. Продукт бета-труда мало подвержен физическому старению (старение носит моральный характер). Продукт альфа-труда, наоборот, подвержен физическому старению, он обычно одноразового или кратковременного использования.

Различают также индивидуальную, локальную и общественную производительность труда. *Индивидуальная* производительность — это производительность отдельного конкретного работника на данном производственном участке, предприятии; *локальная* — характеризует производительность труда на уровне региона или отрасли; *общественная* — на уровне национальной экономики.

В условиях плановой экономики анализом и планированием роста производительности труда занималось государство. При этом оно исходило из необходимости наиболее полно удовлетворить растущие потребности всех членов общества при одновременном достижении высоких темпов экономического развития. Рыночная экономика ориентирует общественное производство на удовлетворение кон-

кретных потребностей. В этих условиях производительность труда уже недостаточно рассматривать как способность производить максимальный объем продукции в единицу времени. Существенно более важной может стать способность быстрее конкурентов произвести более качественную или принципиально новую продукцию (показателями производительности труда при этом могут выступать количество новых товаров, производимых в единицу времени; время, затрачиваемое на продвижение нового товара на рынок и т. д.).

Сущность повышения производительности труда — доля живого труда в продукте снижается, а доля овеществленного труда растет, но таким образом, что общая сумма труда, заключенного в единице продукта, снижается. Формы проявления данного процесса:

• сокращение затрат живого труда на единицу потребительной стоимости (показывает экономию рабочего времени). Это достигается благодаря изменению организации труда или улучшению средств производства и управления (например, многостаночное обслуживание за счет автоматизации и компьютеризации производства позволяет сэкономить значительную часть трудовых затрат, необходимых в условиях неавтоматизированного производства);

• сокращение затрат прошлого труда снижением стоимости средств производства, что требует непрерывного совершенствования технологии производства самих средств производства, стандартизации и унификации механизмов, узлов и деталей машин, обеспечивающих снижение их себестоимости. Это достигается за счет развития поточных методов производства новых машин, унифицированных средств автоматизации (например, встраиваемые станки, унифицированные транспортные средства), агрегатное станкостроение;

• рост массы потребительных стоимостей, создаваемых в единицу времени разработкой новых прогрессивных технологических процессов и созданием высокопроизводительных средств производства. Важным моментом является не просто увеличение объемов производимых товаров, но и повышение их качества;

• изменение соотношения затрат живого и овеществленного труда. Возможны два варианта: при снижении затрат живого труда издержки овеществленного труда на единицу продукции увеличиваются как относительно, так и абсолютно при условии сокращения совокупных затрат (например, при внедрении новой техники, технологий и т. д.); затраты прошлого труда растут лишь относительно (например, при модернизации устаревшей техники);

• сокращение времени оборота, что напрямую связано с экономией времени, которая достигается сокращением времени производства

и обращения (уплотнение сроков освоения производственных мощностей, тиражирования лучшего опыта и т. д.). Предприятие при неизменных затратах совокупного труда получает более высокие результаты, что особенно важно в условиях динамизма рыночной экономики, возрастания и усложнения общественных потребностей.

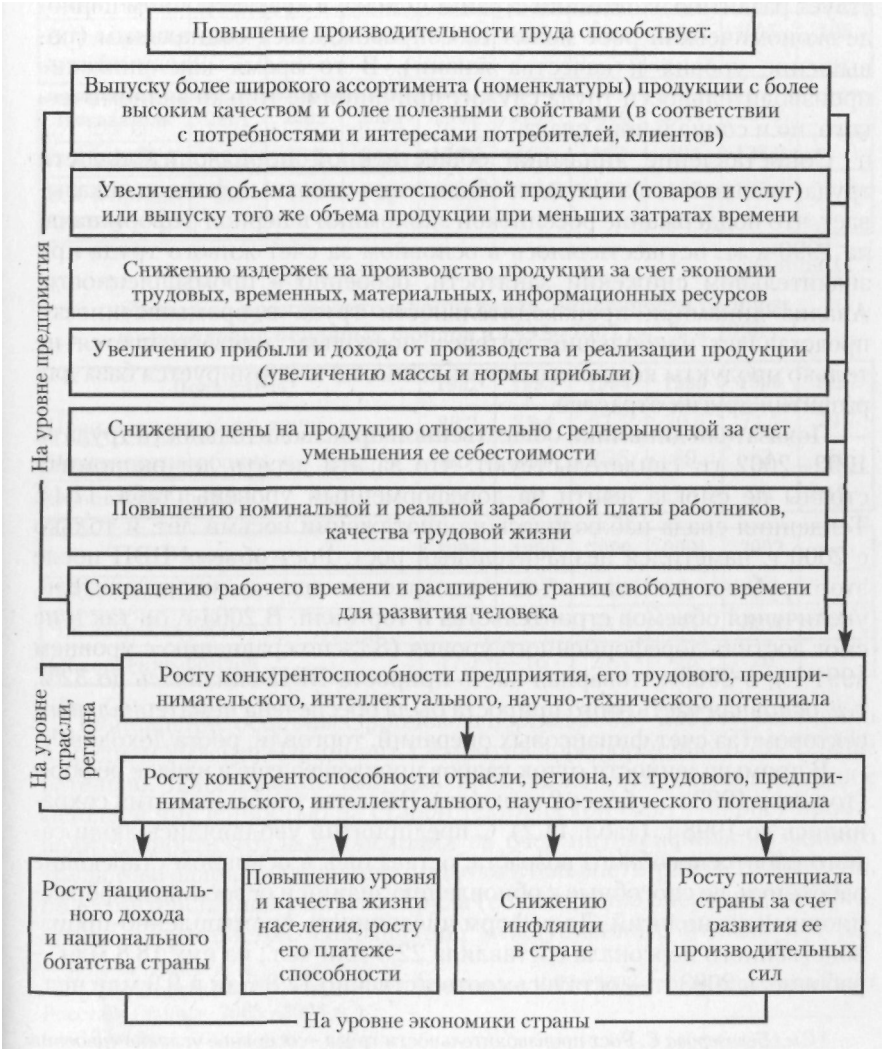


Рис. 11.1. Значение роста производительности труда

Социально-экономическое значение роста производительности труда на микро-, мезо- и макроуровне представлено на рис. 11.1. В долгосрочном периоде повышение производительности труда означает лучшее использование финансовых, материальных, энергетических, технологических и трудовых ресурсов, что в конечном счете способствует развитию экономики страны. Однако в краткосрочном периоде экономический рост может не сопровождаться социальным (повышение уровня и качества жизни). В то время как снижение производительности труда служит причиной не только экономического, но и социального спада.

Сопоставление динамики общественной производительности труда, численности занятых и обновления основных фондов показывает, что поддержание российской экономики в период реформ начала 1990-х гг. осуществлялось в основном за счет живого труда при значительном снижении занятости, особенно в промышленности. Анализ динамики производительности труда в промышленности представляет наибольший интерес, поскольку здесь создаются не только продукты конечного потребления, но и формируется база для развития других отраслей.

Показатели динамики общественной производительности труда за 1992—2002 гг. свидетельствуют, что за эти десять лет экономика страны не смогла выйти на дореформенный уровень (табл. 11.1). Тенденция спада наблюдалась на протяжении восьми лет, и только с 2000 г. наметился незначительный рост. Рост объема ВВП после этого рубежа достигается за счет высоких цен на энергоносители, увеличения объемов строительства и торговли. В 2004 г. он так и не смог достичь дореформенного уровня (83% по сравнению с уровнем 1991 г.); в 2003 г. товарная часть прироста ВВП снизилась до 32%, т. е. основная часть этого прироста была обеспечена нематериальным сектором (за счет финансовых операций, торговли, роста доходов)[1].

В промышленности отток кадров произошел еще в начале реформ (только в 1993 г. — более 2 млн чел.). Высокие темпы выбытия сохранялись до 1998 г. (табл. 11.2). С предприятий увольнялись люди самого работоспособного возраста, оставались в основном стареющие работники, не способные к обновлению знаний и освоению информационных технологий. До реформ численность промышленно-производственного персонала составляла 22,3 млн чел., из них 18,8 млн — рабочие; к 2003 г. — осталось соответственно 12,8 млн и 9,9 млн чел.

[1] См.: *Белозерова С.* Рост производительности труда — основное условие удвоения ВВП // Человек и труд. 2004. № 8. С. 52-59.

Таблица **11.1**

Динамика производительности общественного труда в России в 1992-2008 гг.[1]

Показатель	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
В % к 1991 г.	90,7	76,1	84,2	75,2	73,2	75,3	72,8	76,3	82,2
В % к предыдущему году	90,7	92,9	90,3	98,8	97,3	**103**	96,6	105	108

Показатель	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
В % к 1991 г.	85,8	88,2	94,4	100,5	106	113	121	127,2	
В % к предыдущему году	**104**	**103**	107	106,5	105,5	**107**	**107**	105,2	

Таблица 11.2

Динамика производительности труда, численности рабочих и обновления основных фондов в 1992—2002 гг., % к 1990 г.[2]

Показатель	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Производительность труда	86,2	75,4	67,5	70,6	71,1	79,7
Численность рабочих	86	82,9	75,5	69	63	58
Обновление фондов	**43**	29	26	28	20	15

Показатель	1998	1999	2000	2001	2002	
Производительность труда	79,5	87,2	96,1	99,8	103	
Численность рабочих	55,3	**54**	55,3	55	52,8	
Обновление фондов	17,3	16	21,7	23	26	

Обновление основных фондов за период **1992—2002** гг. составило в среднем **20%** (коэффициент 1,4 против дореформенного 7)[3]. Следовательно, поддержание выпуска продукции осуществлялось вдвое меньшей численностью на старой технической базе, т. е. рост производительности труда происходил за счет интенсификации живого труда благодаря увеличению продолжительности рабочего времени, более интенсивным режимам труда (совмещению операций, должностных обязанностей, сокращению междусменного отдыха и т. д.).

[1] См.: *Белозерова С.* Указ. соч. С. 54 (данные 1992—2002 гг.); официальный сайт Росстата (данные 2003—2008 гг.).

[2] Там же.

[3] См.: Российский статистический сборник. М.: Госкомстат, 2003. С. 353.

На фоне снижения годового фонда рабочего времени (в 1994 г. этот показатель составил 1536 ч на одного работника) произошло увеличение продолжительности рабочего дня (в 1994 г. в промышленности она равнялась 8,13 ч). Реальная продолжительность рабочего дня среди квалифицированных рабочих основного производства была значительно больше (9,69—13,2 ч). Это объясняется как необходимостью выполнения работ после длительных простоев, так и личной инициативой рабочих для получения дополнительного заработка.

Рост интенсивности труда в сочетании с увеличением продолжительности рабочего дня при низкой оплате отрицательно влиял на мотивацию работников — они увольнялись. Низкие расценки заставляли работать их сверхурочно, что, как правило, дополнительно не компенсировалось работодателями[1].

Оживление производства началось в 1997 г. и сопровождалось увеличением годового фонда рабочего времени (к 2002 г. он составил 1739 ч на одного работника). Одновременно продолжала снижаться численность: из-за высокой напряженности труда вновь принятые работники быстро увольнялись, а у остающихся снижалась работоспособность, росла заболеваемость и травматизм. Только в 2003 г. оборот кадров в промышленности составил 55%. При таком показателе трудно было рассчитывать на заметный рост производительности труда.

В настоящее время одной из главных причин низкой производительности труда на отечественных предприятиях остается состояние и структура основных фондов. По оценкам экспертов, только 8% производств соответствуют современным требованиям[2]. По данным Росстата, в 2008 г. общий уровень износа основных фондов в коммерческих организациях достигал 44%, среди активной части основных фондов (машин и оборудования) его средний уровень превысил 51%, причем полностью изношенные машины и оборудование составляли свыше 20%. В условиях накопления устаревшей техники (при ежегодной скорости ее выбытия — 1,5—2%) предприятия вместо уста-

[1] В соответствии со ст. 101 ТК РФ «отдельные работники могут по распоряжению работодателя... эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых обязанностей за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени». Перечень таких должностей регламентируется коллективным договором, соглашениями или локальным нормативным актом с учетом мнения профсоюзов. Таким образом, законодательство не относит сверхнормативное время продолжительностью 1—2 ч к сверхурочным работам, а классифицирует его как «ненормированный рабочий день» без предоставления компенсации.

[2] См.: *Шухгальтер М.* Состояние основных фондов тормозит развитие экономики // Экономика бизнеса. 2009. № 1. С. 5.

новки нового более передового и производительного оборудования занимаются ремонтом старого. По данным опроса, проведенного газетой «Экономика и жизнь» в сентябре—октябре 2008 г., почти 60 предприятий промышленности имели затраты на ремонт оборудования, в 1,4 раза превышающие инвестиции в новую технику, которая устанавливалась взамен полностью физически изношенной (при этом моральный износ и эффективность эксплуатации имеющейся техники не учитывались). Такое положение вещей обусловлено недостатком собственных средств и высоким процентом кредита, что ограничивает инвестиционную активность предприятий и рост производительности труда.

На фоне ежегодного роста производительности труда за период 2003—2008 гг. в среднем на 6,4%, в 2009 г. было зафиксировано ее падение на 5,9%. Это было связано с тем, что темпы спада производства опережали темпы роста безработицы (в 2009 г. ВВП снизился на 7,9%; численность занятых в экономике — на 2,1%)[1]. Например, объем производства в автомобильной промышленности в 2009 г. упал в два раза, а занятость — не более чем на 10%[2]. Данная ситуация обусловлена большими объемами государственной помощи ключевым промышленным предприятиям в условиях кризиса, а также административным давлением на бизнес, направленным на сохранение рабочих мест.

По данным прогноза Минэкономразвития России на 2010—2012 гг., возобновление ежегодного прироста производительности труда может начаться с **2010** г., когда он составит 1,9% (что напрямую связано с прогнозом роста ВВП - 0,9-1,6%); в **201**1 г. - 2,6%; в **2012** г. - 4,1%[3].

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития России до 2020 г. рост производительности труда в 2012 г. должен достичь 140—141% по отношению к 2007 г. Однако, согласно исследованию Института экономики переходного периода, 68% промышленных предприятий (из 1100 опрошенных) довольны имеющимся уровнем производительности труда и лишь четверть оценивает ее ниже нормы[4]. Повышение производительности труда компании предпочитают осуществлять экстенсивными методами: сокращением затрат (в основном на персонал) без оптимизации биз-

[1] Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2009 г. // http://www.economy. gov.ru/minec/activity/sections/macro/monitoring/doc20100203_01 (официальный сайт Минэкономразвития России).

[2] См.: Труд. 2009. 19 авг.

[3] См.: *Малыхин М.* Не могла не упасть // Ведомости. 2009. 26 нояб.

[4] См.: *Кувшинова О.* Трудом довольны // Ведомости. 2008. 4 июня.

нес-процессов, поиска новых возможностей сбыта, модернизации производства, подготовки кадров и т. д. Экстенсивные методы позволяют добиться прироста производительности труда лишь в краткосрочной перспективе, но с ними сложно достичь долгосрочных целей. Не говоря уже о том, что уровень производительности труда в России значительно ниже, чем в экономически развитых странах. По оценкам Минэкономразвития России, отраслевые разрывы производительности труда по сравнению с США и Европой достигают 3—30 раз[1]. Одна из причин такой низкой производительности — в отечественных компаниях квалифицированный персонал часто выполняет неквалифицированную, рутинную работу. Например, в период кризиса сеть магазинов «Эльдорадо» рассталась со всем вспомогательным персоналом (грузчиками, мерчендайзерами), функции которых взяли на себя продавцы. Теперь им приходится, помимо своих основных обязанностей, разгружать и выкладывать на витрины товары. Исследование российской экономики, проведенное американской консалтинговой компанией «Мак Кинзи» по десяти отраслям промышленности в 1998—1999 гг., показало, что основные причины низкой производительности труда на отечественных предприятиях: избыток рабочей силы (в среднем 10% рабочих не вовлечено в производство); неэффективный менеджмент (отсутствие навыков маркетинга, слабый контроль за качеством продукции, отсутствие материальных стимулов к труду, неумение работать в команде); отсутствие инвестиций в потенциально выгодные проекты. Анализируя собранный материал, эксперты «Мак Кинзи» пришли к выводу, что переход на современные формы организации хозяйственной деятельности и небольшие вложения в модернизацию производства могли бы поднять производительность труда до 65% от уровня США. Необходимое условие при этом — создание подлинно конкурентной среды и ликвидация неравных условий хозяйствования, когда одни предприятия получают льготы и скрытые субсидии, а другие находятся в рыночных условиях, т. е. платят за все. Со времени проведения исследования прошло достаточно времени, однако проблемы, вскрытые американскими экспертами, по-прежнему далеки от решения.

Однако если рассчитывать производительность труда исходя не из численности, а из заработной платы работников, то, по мнению академика Д. С. Львова, на один доллар зарплаты отечественный среднестатистический работник производит продукции в три раза больше, чем его коллега в США. Доля зарплаты в объеме ВВП стра-

[1] См.: *Кувшинова О.* Указ. соч.

ны позволяет выяснить, что в России человек, создавший товаров на рубль, получает за эту работу всего 33 коп., в Японии — почти 75, в Европе — 70, в США — 72[1]. Таким образом, за одинаковую работу россиянам платят в 2—3 раза меньше, чем наемным работникам в развитых странах.

В этой связи показательной является динамика соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы. Начиная с 1990 г., темпы падения заработной платы превышали темпы снижения производительности труда, однако с 2000 г. ситуация стала прямо противоположной — зарплата росла быстрее, чем производительность труда. При этом она достигла дореформенного уровня лишь в 2007 г., тогда как производительность труда его к тому времени уже превысила[2] (табл. 11.3).

Оценка эффективности направлена на обеспечение длительного и эффективного функционирования организации. Системы показателей[3] призваны характеризовать степень решения каждой поставленной общей или частной задачи.

Таблица 11.3

Динамика реальной начисленной заработной платы в России в 1992-2009 гг.[4]

Показатель	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
В % к 1990 г.	67,3	70,2	64,1	46,1	49,1	51,4	44,6	34,8	42,0
В % к предыдущему году	67,3	104,3	**91,3**	72,0	106,4	104,7	86,7	78	120,9

Показатель	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
В % к 1990 г.	50,4	58,6	64,9	71,8	78,8	89,2	104,6	116,6	113,4
В % к предыдущему году	119,9	116,2	**110,9**	**110,6**	109,7	113,3	117,2	111,5	97,2

[1] См.: Нормирование и оплата труда в промышленности. 2007. № 5. С. 2.

[2] См.: *Генкин Б.* Как обеспечить рост производительности труда // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 2. С. 40.

[3] Экономические показатели — это микромодели экономических явлений. Отражая динамику и противоречия происходящих процессов, они подвержены изменениям и колебаниям и могут приближаться или отдаляться от своего главного предназначения — измерения и оценки сущности экономического явления, поэтому аналитик должен знать природу каждого экономического показателя, идет ли речь об эффективности деятельности или деловой активности организации.

[4] Данные Росстата (1992—2005 гг.), данные мониторинга Минэкономразвития России (2006-2009 гг.).

В практической деятельности организаций для оценки эффективности производства и управления могут использоваться следующие группы показателей: абсолютные, качественные, относительные, динамические.

К *абсолютным показателям* относят: объемы производства продукции по видам; объемы продажи продукции по видам и др.

К *качественным показателям* относят: себестоимость продукции; доход, прибыль; производительность труда; рентабельность и др.

К *относительным показателям* относят: уровень отдачи продукции на рубль вложенных средств; уровень доходности вложенных средств (на единицу вложений) и др.

К *динамическим показателям* относят: темпы прироста на рубль вложенных средств; темпы прироста отчислений на рубль вложенных средств; темпы роста (снижения) объемов производства; темпы роста прибыли и т. д.

Наиболее полно отражают возможности оценки эффективности управления деятельностью организаций факторные модели, при использовании которых возможно определить влияние отдельных факторов на эффективность производства продукции. При этом одно из ведущих мест при оценке эффективности необходимо уделять трудовым показателям.

Так, для оценки деятельности организации в целом используются две группы показателей: эффективности управления организацией и оценки производительности (табл. 11.4 и 11.5)*.

Они не сведены в факторные модели, по ним нельзя выявить факторы, отрицательно влияющие на эффективность деятельности организации в целом, в том числе и центров ответственности. Однако они могут использоваться при определении отдельных сторон деятельности организации, характеризующих эффективность. Значительная роль для оценки эффективности деятельности организаций отводится трудовым отношениям в части показателей производительности.

Данные показатели не характеризуют в полном объеме эффективность деятельности организации, в том числе и управления. Предложенная классификация показателей организации требует своей доработки в расчете на конкретную организацию, что позволит повысить качество принимаемых управленческих решений.

Основные показатели производительности труда — *выработка* и *трудоемкость* — обратные друг другу и представляют собой соот-

[1] См.: *Анискип Ю. П., Павлова А. М.* Планирование и контроллинг: учебник. М.: Омега-Л, 2003.

Таблица 11.4

Показатели оценки деятельности организации[1]

Показатель	Формула расчета	Комментарий
Показатель экономической эффективности	Доход организации / Затраты	Показывает, какая часть дохода приходится на 1 руб. затрат
	Затраты / Доход	Показывает, какая часть затрат приходится на 1 руб. дохода
Уровень рентабельности	Прибыль организации / Стоимость основных производственных фондов (ОПФ); Прибыль организации / Себестоимость продукции	Характеризует эффективность использования вложенного капитала. При различной структуре ОПФ предприятий сопоставимость между ними по данному показателю затруднена
Коэффициент прибыльности продаж	Прибыль от продажи продукции (работ, услуг) / Выручка от продажи продукции (работ, услуг)	Показывает, сколько прибыли приходится на 1 руб. проданной продукции
Рентабельность капитала	Собственного: Чистая прибыль / Собственный капитал	Характеризует эффективность использования или степень возмещения собственного капитала
	Совокупного: (Прибыль + Проценты за заемный капитал) / (Собственный капитал + + Заемный капитал)	Характеризует эффективность использования всего капитала организации
Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала (степень задолженности)	Заемный капитал / Собственный капитал	Показывает, сколько заемных средств привлекла организация на 1 руб. собственных средств
Доля собственного капитала (ко-	Собственный капитал / Совокупный капитал	Показывает, какая доля общего капитала находится в распоряжении организации

[1] По материалам Международной научно-практической конференции «Регулирование социально-трудовых отношений в современных условиях хозяйствования» (Ижевск, 2009).

Окончание табл. 11.4

Показатель	Формула расчета	Комментарий
эффициент финансовой независимости)		
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотный капитал / Краткосрочные обязательства	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных бумагах, а также поступлений по расчетам
Коэффициент покрытия переменных затрат	Выручка от продажи продукции (работ, услуг) / Переменные затраты на производство продукции (работ, услуг)	Показывает, какая часть переменных затрат покрывается за счет выручки от продажи
Показатель финансовой помощи	(Амортизационные отчисления + Чистая прибыль + Другие денежные запасы) / (Средства, необходимые для финансирования инвестиций + + Средства для погашения заемного капитала + + Средства для распределения прибыли)	Показывает, какой долей средств от необходимого уровня располагает организация для финансирования инвестиций, погашения заемного капитала, распределения прибыли
Затратоемкость закупок сырья	Объем закупок сырья / Специфические расходы на закупку сырья	Показывает долю специфических расходов, связанных с отделом снабжения
Затратоемкость продукции	Материальные затраты / Себестоимость выпущенной продукции	Показывает долю материальных затрат в себестоимости выпущенной продукции
	Затраты на оплату труда / Себестоимость выпущенной продукции	Показывает долю затрат на оплату труда в себестоимости выпущенной продукции

Таблица 11.5

Показатели эффективности труда в организации

Показатель	**Формула расчета**	**Достоинства**	Недостатки
Экономические показатели			
Выработка	Объем произведенной продукции / Общая численность работников, занятых в производстве	Характеризует выпуск продукции в расчете на одного работника, позволяет судить о производственном потенциале персонала	Допускает завышение затрат и численности работников. Динамика не сопоставима в условиях инфляции
	Объем произведенной продукции / Время, затраченное на производство данного объема продукции	Характеризует эффективность использования рабочего времени на производство продукции	Учитывает лишь экономию живого труда
Трудоемкость	Затраты труда на производство данного объема продукции / Объем произведенной продукции	Характеризует затраты труда, рабочего времени на производство единицы продукции	Учитывает лишь экономию живого труда
Фондоотдача основных производственных фондов	Объем товарной продукции / Стоимость основных производственных фондов	Показывает эффективность использования основных производственных фондов (ОПФ)	Зависит от стоимости продукции и инфляции, неполной загрузки, простоя оборудования или завышенной стоимости ОПФ
Фондовооруженность труда	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов / Среднемесячная численность персонала	Показывает стоимость ОПФ, приходящуюся на одного работника, и уровень механизации производства	Основную часть ОПФ составляют пассивные фонды (здания, сооружения), которые создают «оболочку» для производственного процесса

Продолжение табл. 11.5

Показатель	Формула расчета	Достоинства	Недостатки
Фондоемкость продукции	Стоимость основных производственных фондов/ Стоимость товарной продукции, произведенной в течение года .	Характеризует эффективность использования средств труда для производства продукции	Зависит от отрасли материального производства и жизненного цикла производственной системы (рост, спад и т. д.)
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	Прирост производительности труда / Прирост средней заработной платы	Позволяет судить о накоплении или перерасходе («проедание») средств на предприятии	Показывает только динамику, а не источники тенденций. Зависит от стоимости рабочей силы и цены товара
Затраты на управление предприятием	Суммарные затраты на содержание аппарата управления / Общие затраты предприятия	Позволяет судить о доле затрат на управление, динамике их изменения во времени	Характеризует эффективность работы только управленческого персонала
Социальные показатели			
Частота производственного травматизма	Число случаев производственного травматизма / Общая численность персонала	Характеризует состояние охраны труда и техники безопасности	Фиксирует только явные случаи производственного травматизма. Зависит от факторов производства и соблюдения дисциплины труда
Потери рабочего времени на одного работника	Суммарные потери рабочего времени из-за болезни, простоев и неявок / Общая численность персонала	Показывает резервы эффективности в использовании труда персонала	Не фиксирует внутрисменные потери рабочего времени. Зависит от уровня социального обеспечения и здравоохранения
Качество труда персонала	Удельный вес брака и рекламаций / Общая численность персонала	Применим в службах сервиса. Позволяет увязать работу персонала	Фиксируется только малая часть брака из-за неисполнительности

Окончание табл. 11.5

Показатель	**Формула** расчета	Достоинства	Недостатки
	Экспертная оценка качества на заседании правления по 5-балльной шкале	с внешней оценкой качества потребителями и клиентами. Простота расчета. Возможность соизмерения показателей подразделений	Субъективизм экспертных оценок членов правления
Количество самовольных невыходов на работу (абсентеизм)	Число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе / (Среднесписочная численность работников х Число рабочих дней)	Характеризует нестабильность работы трудового коллектива и издержки, связанные с оплатой сверхурочных и простоя оборудования. Руководство получает объективные данные для увольнений	Свидетельствует об уровне трудовой дисциплины и отношении к руководству и философии организации
Организационные показатели			
Равномерность загрузки персонала	Удельный вес потерь и перегрузок / Общая трудоемкость	Позволяет судить о степени приближения к идеальной загрузке, равной единице. Простота расчета позволяет соизмерять работу различных подразделений	Требует создания нормативной базы и сбора оперативной информации о потерях и перегрузках
	Экспертная оценка на заседании правления по 5-балльной шкале		Субъективизм экспертных оценок членов правления
Соотношение численности рабочих и служащих	Численность производственного персонала / Численность управленческого персонала	Характеризует число рабочих, приходящихся на одного служащего. Позволяет судить о квалификации персонала	Зависит от отраслевой специфики, уровня комплексной механизации производства и кадровой политики

ветственно прямое и обратное соотношение объема продукции (работ, услуг) и затрат труда.

$$W = \frac{Q}{T_ж}; \quad t = \frac{T_ж}{Q},$$

где W — выработка;

Q — объем продукции (работ, услуг) в соответствующих единицах;

$T_ж$ — затраты живого труда на выпуск продукции (проведение работ) в соответствующих единицах;

t — трудоемкость выпуска продукции (проведения работ, оказания услуг).

Между выработкой и трудоемкостью существует следующая зависимость: при снижении одного показателя растет другой, однако выработка увеличивается быстрее, чем падает трудоемкость. Эту зависимость можно определить по (Ьопмулам:

$$\Delta W = \frac{100 \times \Delta t}{100 - \Delta t}; \quad \Delta t = \frac{100 \times \Delta W}{100 + \Delta W},$$

где Д И[7] — прирост выработки, %;

At — снижение трудоемкости, %.

В зависимости от того, какими единицами измеряются объем выпуска (продукции, работ, услуг) и затраты труда, получают различные варианты показателей производительности труда (рис. 11.2[1]).

Объем продукции, работ, услуг обычно измеряют:

- в натуральных единицах (штуках, тоннах, метрах и т. д.);
- в условных единицах (в условно-натуральных единицах), когда разные изделия пересчитываются в одно условное изделие, в условный сорт (например, условное топливо с общей теплопроводностью — 7 Х Ю[6] ккал и т. д.);
- в трудовых единицах (нормо-часах);
- в стоимостных единицах (рублях, долларах и т. д.).

Затраты труда обычно измеряют в:

- человеко-часах;
- человеко-днях;
- среднесписочной численности персонала (например, в среднесписочной численности промышленно-производственного персонала или рабочих).

[1] См.: Экономика труда (в схемах и таблицах) / сост. Е. В. Шубенкова, Е. Е. Миргород. М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2003. С. 22-25.



Рис. 11.2. Разновидности показателей выработки продукции

Показатели могут носить статический или динамический характер (статические коэффициенты или динамические индексы). Показатели могут отражать результаты индивидуального труда или коллективной трудовой деятельности.

В зависимости от уровня хозяйственной системы, по которой рассчитывается показатель, различают выработку:

- *индивидуальную* (личная выработка отдельных работников);
- *локальную* (выработка на уровне цеха, предприятия, отрасли);
- *общественную* (на уровне народного хозяйства в целом); она определяется путем деления произведенного за какой-либо период национального дохода на численность занятых в материальном производстве.

В зависимости от единицы измерения рабочего времени используются показатели *часовой, дневной* и *месячной (квартальной, годовой) выработки*. Эти показатели позволяют оценить результативность труда с учетом характера использования рабочего времени.

Между указанными показателями существуют следующие зависимости:

$$W_{дн} = W_{ч} \times Ч_{ф}; \quad I_{W.дн} = I_{W.ч} \times I_{Ч.ф};$$

$$W_{м(кв., г)} = W_{дн} \times Д_{ф.м(кв., г)}; \quad I_{W.м(кв., г)} = I_{W.дн} \times I_{Д.ф.м(кв., г)},$$

где $W_{ч}$ — часовая выработка;

$W_{т}$ — дневная выработка;

WMIKB, Г) ¯ месячная (квартальная, годовая выработка);

1-щ.ч — индекс часовой выработки;

Iw.m ~ индекс дневной выработки;

I\V.M(KB., Г) ¯ индекс месячной (квартальной, годовой) выработки;

Чф — число часов, фактически отработанных в течение рабоче] дня;

Дф.м(кв., г) ¯ число дней, фактически отработанных в течение меся1 (квартала, года);

^ч.ф ¯ индекс изменения фактически отработанных часов в течеш рабочего дня;

^дф.м(кв., г) ¯ индекс изменения фактически отработанных дней в течеш месяца (квартала, года).

В зависимости от методов измерения объемов производства разлг чают натуральный, трудовой и стоимостной показатели выработки.

При исчислении *натурального показателя выработки* произв< денная продукция и сама выработка измеряются «в натуре», в физр ческйх единицах массы, объема, площади и т. д., т. е. в штуках, TOF нах, килограммах, кубических или квадратных метрах и т. д. Этс метод прост, нагляден и достоверен. Однако практически он испол] зуется редко, так как редко где на рабочем месте, а тем более на учг стке, в цехе, предприятии производится совершенно одинаковая прс дукция. Поэтому чаще используется условно-натуральный мето^ при котором один вид продукции или работы приравнивается к др} гому (преобладающему) по относительной трудоемкости.

Сравнительно однородная продукция выражается в условно-нг туральных единицах (условные тонны, пары обуви, банки консерво и т. п.) и формируется *условно-натуральный показатель выработкг* В данном случае физические объемы сравнительно однородной прс дукции приводятся к сопоставимым величинам, которые можно не посредственно суммировать. Процедура подобного приведения свс дится к следующему. Выбирается условная единица (эталон какого-то вида сравнительно однородной продукции. К этому эталс ну с помощью переводных коэффициентов, определяемых исходя и потребительских свойств или трудоемкости изготовления единиц!

продукции, приравниваются прочие виды произведенной сравнительно однородной продукции. Пересчет изготовленной продукции в условные единицы происходит умножением объема выпущенной продукции каждого вида на соответствующий переводной коэффициент.

Если выпускается большое количество разнообразной и часто меняющейся продукции, объем продукции (работ) и выработку определяют в трудовом измерении (в неизменных нормо-часах) или в стоимостных измерителях.

Трудовой показатель выработки исчисляется по формуле:

$$W_T = \frac{\sum_{i=1}^{n} Q_i T_{ni}}{\text{Ч}},$$

где *Qi* — объем производства i-го вида выпускаемой продукции в натуральном выражении, шт.;

Tm — фиксированная (неизменная) норма времени на изготовление единицы i-го вида выпускаемой продукции;

n — количество видов выпускаемой продукции;

Ч — численность работников, принимавших участие в производстве объема продукции, обозначенного в числителе дроби.

Трудовой показатель выработки обладает рядом недостатков (недостаточное обоснование и неравнонапряженность норм, изменение фактической трудоемкости в период, на который установлены неизменные, фиксированные нормы времени), что не всегда обеспечивает объективную оценку уровня и динамики производительности труда.

На уровне предприятий и их крупных подразделений, в отраслях и в целом по народному хозяйству для измерения объемов производства и производительности труда применяется в основном стоимостной метод: все виды и объемы продукции, работ и услуг выражаются в едином денежном показателе (в рублях), который определяется путем умножения объемных показателей на соответствующие оптовые цены или часть оптовой цены. Уровень *выработки в стоимостном выражении* ($W_{ст}$) рассчитывается по формуле:

$$W_{\text{ст}} = \sum_{i=1}^{n} Q_i \text{Ц}_i(\text{Ц}_i')/\text{Ч},$$

где Ц; — неизменная оптовая цена i-го вида выпускаемой продукции;

Ц; — постоянная часть оптовой цены i-го вида выпускаемой продукции.

Наиболее употребительные методаы измерения объемов производства включают в себя показатели валовой, товарной и реализованной

продукции. При одинаковых оптовых ценах *валовая продукция,* рассчитанная по заводскому методу, отличается от *товарной* на величину изменений остатков незавершенного производства, а *реализованная* от товарной — на сумму остатков предназначенной для реализации, но не реализованной продукции. Таким образом, при определении выработки по валовой продукции получается, казалось бы, наиболее точный результат. Однако в условиях рыночной экономики гораздо важнее измерение производительности по реализованной продукции, так как увеличение незавершенного производства и накопление остатков нереализованной продукции не имеют положительного экономического значения.

Недостаток измерения объемов производства и выработки по валовой, товарной и реализованной продукции в том, что оптовые цены включают стоимость всех материальных затрат. Таким образом, уровень выработки в стоимостном выражении в значительной степени подвержен изменению материалоемкости: всякое увеличение материальных затрат, будь то более дорогие материалы или возросшие поставки по кооперации с другими предприятиями, создает видимость повышения производительности труда, а уменьшение материалоемкости — видимость снижения этого показателя.

Для устранения искажающего влияния изменения материалоемкости на показатели объемов производства и выработки применяются дополнительные методы измерения: по условно-чистой, чистой, нормативной чистой продукции и по нормативной стоимости обработки. Использование этих методов полностью или частично устраняет искажающее влияние изменений материалоемкости, но каждый из них имеет тот или иной недостаток.

Объем *у словно-чистой продукции* определяется вычитанием из стоимости валовой продукции прямых материальных затрат (на сырье, комплектующие изделия, энергию, топливо и т. п.). Остаются заработная плата с начислениями, амортизация основных фондов и прибыль. Влияние изменений материальных затрат устраняется, но возрастает удельный вес прибыли и амортизационных отчислений, их изменения могут исказить показатели объемов производства и производительности труда.

Чистая продукция рассчитывается исключением из стоимости валовой продукции всех материальных затрат, включая амортизацию. При расчете объемов производства и производительности труда искажающее влияние затрат прошлого труда полностью устраняется, но существенно возрастает удельный вес прибыли. Поэтому в условиях разноприбыльности различных видов продукции именно при-

быль играет главную роль в искажении показателей объемов чистой продукции и производительности труда, исчисляемой на ее основе.

Нормативная чистая продукция (НЧП), в отличие от чистой, включает норматив заработной платы с начислениями и среднеотраслевую прибыль. За счет этого устраняется влияние разноприбыльности различных видов продукции.

В практике применения этого метода есть определенные трудности и недостатки. Во-первых, необходимо создать целую систему нормативов заработной платы на все виды продукции, параллельную системе оптовых цен, что в условиях часто меняющейся номенклатуры продукции весьма затруднительно. Во-вторых, при разработке нормативов заработной платы, которые и составляют основу НЧП, проявилась тенденция к завышению данных нормативов, что приводит к относительному увеличению трудоемкости, а значит, и к замедлению темпов роста производительности труда. В-третьих, показатель НЧП слабо связан с конечными финансовыми результатами работы предприятий: можно получить хорошие нормативно-чистые показатели объемов выпуска продукции и производительности труда, но не иметь прибыли, например, из-за перерасхода материальных ресурсов.

Показатель *нормативной стоимости обработки* (НСО) применяется для определения объемов производства и производительности труда в легкой промышленности. В нормативы стоимости обработки включаются: заработная плата производственных рабочих с начислениями; норматив цеховых расходов; норматив общезаводских расходов. Производственные материальные затраты в НСО не входят. Не входит в нее и прибыль. В условиях рыночной экономики метод НСО следует отнести, как и метод нормативной чистой продукции, к аналитическим, но не основным методам измерения объемов производства и производительности труда.

Трудоемкость продукции также можно классифицировать по ряду признаков (рис. 11.3[1]).

По характеру затрат труда трудоемкость может быть:

• *нормативная* — величина необходимых затрат труда (рабочего времени) на производство единицы продукции при сложившихся организационно-технических условиях; определяется по действующим нормам времени, обслуживания, штатным расписанием;

• *фактическая* — затраты труда (рабочего времени), которые фактически имели место в тот или иной период времени;

[1] См.: Экономика труда (в схемах и таблицах). М., 2003. С. 22—25.

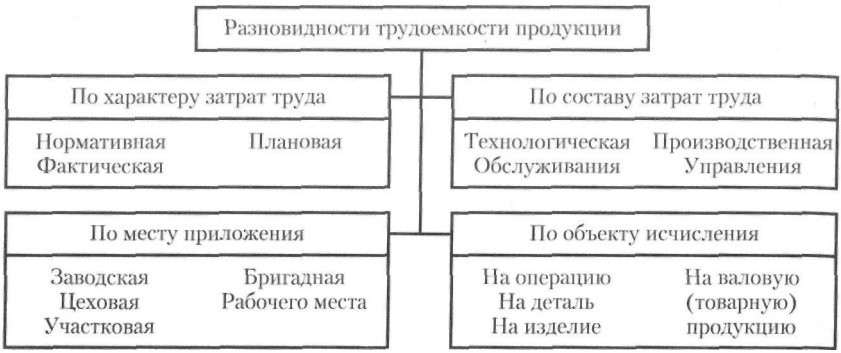


Рис. 11.3. Разновидности трудоемкости продукции

• *плановая* — затраты труда (рабочего времени), установленные на планируемый период, с учетом планируемых изменений этих затрат по сравнению с фактическими в результате проведения организационно-технических мероприятий.

Между трудоемкостью фактической и нормативной существует следующая зависимость:

где U — трудоемкость фактическая;
$t_н$ — трудоемкость нормативная;
$k_н$ — коэффициент выполнения норм.

В зависимости от состава затрат труда различают трудоемкость полную, технологическую, обслуживания, производственную и управления.

Если учитываются затраты труда только основных рабочих, непосредственно участвующих в изготовлении продукции, то это будет *технологическая трудоемкость ($t_{тех}$);* затраты труда рабочих, обеспечивающих и обслуживающих производство в основных и вспомогательных цехах, составляют *трудоемкость обслуживания* ($\Sigma_0 б_с$); затраты труда всех рабочих — основных, обеспечивающих и обслуживающих — *производственную трудоемкость,* т. е.

$$^произв. ~ ^тех -*- ^обс*$$

Затраты труда руководителей, специалистов, технических исполнителей и прочего персонала составляют *трудоемкость управления* (tynp), а все три элемента — полную трудоемкость:

$$'полн^ 'произв "•" tynp^ Стех + ?обс "*" ^упр-$$

Технологическую трудоемкость рассчитывают по каждой производственной операции, детали, узлу и изделию. Трудоемкость обслуживания распределяется по функциям обслуживания и раскладывается по изделиям в процентах, соответствующих удельному весу каждой функции в обслуживании изготовления данного изделия. Затраты труда по управлению производством по изделиям пропорциональны производственной трудоемкости.

Изменение объема продукции (работ, услуг) на конкретном предприятии может быть результатом не только изменения производительности труда, но и его *интенсивности*[1]. Принципиальное отличие ее от производительности труда заключается в следующем: рост производительности труда означает уменьшение затрат физической энергии на единицу продукции, рост интенсивности труда оставляет без изменения затраты энергии на единицу продукции, тогда как в единицу времени они увеличиваются. Таким образом, рост производительности труда позволяет производить больше продукции при тех же затратах энергии, а рост интенсивности труда — при увеличенном их объеме, что фактически равнозначно удлинению рабочего дня. За критерий должной интенсивности труда принимается такой ее уровень, который позволяет равномерно сохранять нормальную работоспособность работника на протяжении всей его трудовой деятельности или отдельного рабочего периода.

При рассмотрении влияния производительности труда на общую эффективность производства следует уделять внимание *фондовооруженности* и *фондоотдаче.* Первая означает меру оснащенности труда основным капиталом; вторая — эффективность использования основного капитала. Эффективно не любое повышение производительности труда, а только такое, когда экономия живого труда окупает дополнительные затраты на рост его технической оснащенности, причем в возможно более короткие сроки.

Между производительностью труда ($П_т$), фондоотдачей ($Ф_0$) и фондовооруженностью ($Ф_в$) существует тесная связь:

$$П_т = Ф_0 \times ф_в.$$

[1] Интенсивность (напряженность) труда — количество энергии человеческого организма, затрачиваемой работником в единицу времени. Уровень интенсивности труда определяется темпом рабочих приемов, количеством одновременных функций работника, числом обслуживаемых им машин и т. д. в единицу времени; зависит от форм организации, оплаты и нормирования труда, а также природно-биологических факторов (климата, пола, состояния здоровья), различных национально-исторических предпосылок, отношения к труду в данный период времени.

Из этой зависимости вытекает, что производительность труда повышается при условии, если растут фондоотдача и (или) фондовооруженность, и падает при их уменьшении. Если производительность труда растет быстрее, чем его фондовооруженность, растет фондоотдача. И наоборот, фондоотдача падает, если динамика производительности труда отстает от роста фондовооруженности.

Важный индикатор эффективности производства — *соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы.* Несоблюдение опережающего роста первого по отношению ко второй ведет к удорожанию товаров и услуг, что способствует росту инфляции и доли импорта в экономике. Правильные пропорции достигаются за счет максимального использования всех резервов роста производительности труда и планового снижения затрат заработной платы на производство единицы продукции, которое может быть рассчитано по формуле[1]:

$$З_{ед} = \frac{J_с(J_{пт} - 1) + 1}{J_{пт}} \times 100\%$$

где $З_{ед}$ — плановый уровень затрат заработной платы на единицу продукции (в % к базисному периоду);

/с — индекс соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы;

Унг — индекс производительности труда.

В научной литературе встречается множество подходов к классификации *факторов роста производительности труда*[2]. В трудах ученых социалистического периода хозяйствования особое внимание уделялось детализации факторов научно-технического прогресса. В годы переходной экономики повышается интерес к роли человеческого фактора, который отражается в показателях профессиональной структуры персонала, уровня образования и квалификации, совершенствования форм оплаты труда. Но до сих пор остаются недостаточно изученными вопросы оценки и влияния факторов структуры и технологий управления персоналом.

В таблице 11.6 приведены примеры ключевых показателей эффективности системы управления персоналом, отражающие факторы роста производительности труда.

[1] См.: *Поляков И. А., Ремизов К. С.* Справочник экономиста по труду. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 1988. С. 214.

[2] Факторы роста производительности труда — силы, причины, влияющие на рост (или убыль) производительности труда, на уровень производительности труда.

Таблица 11.6

Сравнительное толкование KPI
на уровнях управления организацией и персоналом[1]

Уровень директора предприятия (управления предприятием)	**Уровень руководителя службы персонала (управление персоналам)**
Показатель производительности труда: Средняя выработка в час = Общий объем производства / Общий объем отработанного времени в часах	*Показатель эффективности управления интенсивностью труда.* Факторы, на него влияющие: • оптимизация графиков работы; • снижение внутрисменных простоев; • оптимизация форм учета рабочего времени и др.
Показатель производительности труда: Средняя выработка на одного работающего = Общий объем производства / Среднесписочная численность	*Показатель эффективности управления штатной численностью.* Факторы, на него влияющие: • оптимизация организационной структуры предприятия; • оптимизация соотношения управленческого и производственного персонала; • передача работ на аутсорсинг; • повышение квалификации производственного персонала **и** др.
Показатель производительности труда: Зарплатоотдача = Общий объем производства / Фонд оплаты труда	*Показатель эффективности управления системой материального стимулирования.* Факторы, на него влияющие: • совершенствование форм и методов материального стимулирования; • совершенствование системы должностных окладов; • совершенствование системы премий; • внедрение системы оплаты труда по результатам **и** др.

В условиях современного производства выделяют следующие основные группы факторов повышения производительности труда:

• *социально-психологические* — трудовой потенциал личности и коллектива, социально-демографическая структура коллектива, существующая организационная культура, морально-психологический климат, уровень и стиль руководства и т. д.;

[1] См.: *Половинка В. С, Тимошенко О. Ю.* Управление по целям: реализация в системе управления персоналом. Омск: Издательство Омского государственного университета, 2008. С. 161.

• *организационно-экономические* факторы определяются системой социально-экономических, организационных, правовых, управленческих отношений, уровнем организации труда, производства, управления, отношениями собственности и т. д.

В сфере *организации управления* — это совершенствование структуры аппарата управления, совершенствование и внедрение автоматизированных систем управления, улучшение оперативного и стратегического управления производством, использование многообразия форм собственности, совершенствование нормативно-правового обеспечения деятельности и т. д.

В области *организации труда* — улучшение разделения и кооперации труда, нормирования труда; использование передовых методов и приемов труда, организации и обслуживания рабочих мест, подбора и расстановки кадров; повышение квалификации персонала; улучшение условий труда, его оплаты и т. д.

В сфере *организации производства* — оптимизация материальных потоков, внедрение принципов логистики и маркетинга, рационализация работы основных и вспомогательных подразделений, улучшение материально-технической подготовки производства и т. д.;

• *духовный (нематериальный) фактор* определяется степенью использования достижений науки, образования, проектирования, коммуникаций, управления; инновациями; информационной и технологической подготовкой производства. Духовный фактор тесно связан с человеческим, с предпринимательством, творчеством, интеллектом. Это патенты на новые материалы и сплавы, на способы (технологии) и устройства (машины, станки, приборы и др.), новые проекты и технические решения, расчеты, новые знания, произведения литературы и творчества, информационные услуги, программы и т. д.;

« *материально-технические факторы* связаны с использованием современных технологий и техники, сырья и материалов, с механизацией и автоматизацией производства, с электрификацией, химизацией, электронизацией производства и т. д. Для их характеристики используются показатели энерговооруженности, электровооруженности, технической вооруженности труда, уровня механизации и автоматизации[1] и другие показатели. Один из основных факторов

[1] Энерговооруженность труда — потребление всех видов энергии на одного промышленного рабочего. Электровооруженность труда — потребление электроэнергии на одного промышленного рабочего. Техническая вооруженность труда — объем активной части основных производственных фондов, приходящихся на одного работника. Уровень механизации и автоматизации — доля рабочих, занятых механизированным и автоматизированным трудом.

данной группы — повышение качества продукции, удовлетворение общественных потребностей меньшими затратами средств и труда, так как изделия высокого качества заменяют большее количество изделий низкого качества. Повышение долговечности изделий равнозначно дополнительному увеличению их выпуска. Эта группа факторов обеспечивает экономию не только живого, но и овеществленного труда;

• *объективные природные условия* — проявляют себя лишь в сельском хозяйстве, строительстве, добывающей промышленности. Сюда относят: использование земли и природных ресурсов, использование пространственного фактора и фактора времени, использование фауны и флоры, энергии (солнца, ветра, воды, радиации и т. д.).

По *характеру влияния* на производительность труда все факторы можно разделить на прямые и косвенные. Функциональную зависимость производительности труда от действия прямых факторов можно определить с большей или меньшей степенью точности. Косвенные факторы оказывают на нее лишь опосредованное воздействие. К первой группе факторов относятся материально-технические, организационно-экономические факторы и объективные природные условия. Ко второй группе принято относить социально-психологические и духовный факторы. Так, повышение удовлетворенности трудом, рост заинтересованности в результатах могут повлиять на производительность труда, однако установить прямую количественную зависимость не представляется возможным. С точки зрения количественной оценки влияния на производительность косвенных факторов, можно определить тесноту связи между изменениями их значений и производительности труда.

Исследование, проведенное на двух промышленных предприятиях г. Тольятти (ОАО «АвтоВАЗ» и ОАО «Трансформатор») с использованием множественного корреляционно-регрессионного анализа, показало тесную взаимосвязь между уровнем производительности труда основных производственных рабочих и качеством рабочей силы[1]. В качестве основных параметров выбраны уровень квалификации, стаж работы по специальности, уровень образования и возраст. Расчеты показали, что в крупносерийном производстве (ОАО «АвтоВАЗ») они определяют 93,1% (сборочно-кузовое производство), 94,8% (механосборочное производство) уровня производительности труда,

[1] См.: *Краснопевцева И. В.* Совершенствование методов оценки качества рабочей силы промышленных предприятий как инструмента управления производительностью труда: автореф. дис.... канд. экон. наук. Тольятти, 2006. С. 13—15.

в мелкосерийном (ОАО «Трансформатор») — 96,6%; на остальную долю производительности труда оказывают влияние другие личностные характеристики рабочей силы. В условиях крупносерийного производства (высокий уровень специализации рабочих мест) уровень производительности труда обусловлен производственными навыками рабочего, т. е. стажем работы по специальности; в мелкосерийном производстве (широкая специализация рабочих мест, универсальное оборудование) — уровнем квалификации.

Факторы также дифференцируются в зависимости *от степени влияния на них субъекта управления*[1]*:*

• внутренние регулируемые (находящиеся под управлением делового субъекта):

— полностью регулируемые — стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие и контролирующие кадры средних звеньев управления, технология, средства производства, исследования и разработки, качество продукции, условия труда, информация. В зависимости от финансового положения предприятия, возможности привлечения внешних инвесторов, получения долгосрочных кредитов регулируемые факторы, требующие инвестиций, могут перейти в разряд частично регулируемых или нерегулируемых;

— частично регулируемые — изменение ассортимента продукции и ее удельной ресурсоемкости (затрат труда, капитала, материалов на единицу (один рубль) продукции) в связи с изменением конъюнктуры рынка; изменение уровня кооперации с другими предприятиями, что определяет соотношение доли материальных затрат на покупку полуфабрикатов, комплектующих, услуг, информации со стороны и собственных трудозатрат на их производство в общих затратах на производство продукции. Регулирование этих факторов достигается маркетинговой, снабженческо-сбытовой политикой фирмы;

• внешние нерегулируемые (не находящиеся под управлением делового субъекта): политические мероприятия правительства, инфраструктура, рыночный механизм, характер и острота конкуренции, качество и количество человеческого капитала (трудовых ресурсов), законодательство, обеспечение природными ресурсами, культура и социальные ценности и т. д.

Существуют классификационные группировки факторов роста производительности труда в *отраслевом разрезе:* по промышленнос-

[1] См.: *Ряхимов Ю.* Управление производительностью труда в условиях кризиса // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2009. № 7. С. 27.

ти, сельскому хозяйству, строительству, транспорту, науке, образованию и др.

Например, по промышленности можно выделить следующие факторы роста производительности труда[1]:

• структурные сдвиги в производстве (изменение удельного веса отдельного вида продукции или производства в общем объеме продукции);

• повышение технического уровня производства (внедрение новых материалов, технологических процессов, машин, оборудования, приборов, механизация и автоматизация труда и т. д.);

• совершенствование управления производством, организации производства и труда (увеличение норм и зон обслуживания, сокращение потерь рабочего времени, потерь от брака, уменьшение числа рабочих, не выполняющих нормы выработки);

• изменение объема производства;

• отраслевые факторы (изменение естественных условий работы, качество сырья, сложившаяся инфраструктура и т. д.);

• ввод в действие и освоение новых предприятий (объектов);

• социально-экономические факторы (демографический фактор, потребности, интересы, цели, ценностные ориентации, социально-психологический климат, форма собственности и др.);

• духовный фактор (научная подготовка производства, техническая подготовка производства, подготовка персонала, управление персоналом, проектирование, коммуникация и др.);

• уровень трудовой деятельности, творчества, предпринимательской деятельности, использование интеллектуального потенциала и др.

В зависимости от *продолжительности влияния* на процесс роста производительности труда выделяют краткосрочные (изменение номенклатуры сырья и видов энергии, колебание уровня работоспособности в течение дня, недели, года и т. д.) и долгосрочные (цены на материалы, энергию, качество оборудования и т. д.) факторы[2].

Необходимо также учитывать факторы, препятствующие росту производительности труда. К ним относятся: снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление работоспособности; неблагоприятные природные условия; плохая организация производства и труда; напряженная социальная обстановка и т. д.

[1] См.: *Поляков И. А., Ремизов К. С.* Справочник экономиста по труду. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 1988. С. 147.

[2] См.: *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом. М, 2006. С. 91.

На основе анализа факторов изменения динамики производительности труда определяются резервы ее роста[1]. Резервы можно определять относительно *факторов роста производительности труда* для выявления потерь и непроизводительных затрат труда по каждому из них (материально-технические, организационно-экономические, социально-психологические, духовные, естественно-природные); *по характеру использования факторов* (экстенсивные и интенсивные); *по уровням реализации в экономике страны* (общегосударственные, отраслевые, межотраслевые, региональные, внутрипроизводственные); *по срокам использования* (текущие, перспективные); *по отдельным целевым программам* и т. д.

Внутрипроизводственные резервы, например, определяются недостатками в использовании на предприятии сырья, материалов, оборудования, рабочего времени. Кроме прямых потерь рабочего времени — внутрисменных и целодневных, имеются скрытые потери, связанные с исправлением бракованных изделий, с выполнением работ, не предусмотренных технологией.

Расчет динамики производительности труда за счет использования резервов можно произвести по следующим формулам[2]:

• за счет увеличения удельного веса кооперативных поставок продукции:

$$\Delta ПТ = \frac{d_{k1} - d_{k0}}{100 - d_{k1}},$$

где *dku dko* — удельный вес кооперативных поставок и валовой продукции предприятия соответственно в базисном и плановом периодах, %;

• за счет лучшего использования фонда рабочего времени:

$$\Delta ПТ = \frac{Ф_{э1} - Ф_{э0}}{Ф_{э1}} \times 100\%,$$

где Ф.,1, $Ф_э$о — эффективный годовой фонд времени работы одного рабочего соответственно в базисном и плановом периодах (чел.-ч).

Для использования резервов на предприятиях разрабатываются планы организационно-технических мероприятий, в которых указы-

[1] Резервы роста производительности труда — неиспользованные возможности увеличения выпуска продукции повышенного качества, экономии затрат труда, эффективного использования всех факторов производства. Количественная величина резервов представляет разницу между достигнутым и максимально возможным уровнем производительности труда (за определенный период времени: день, месяц, год).

[2] См.: *Мацкуляк И.* Производительность труда: сущность, формы проявления, уровень // Экономика бизнеса. 2009. № 1. С. 5.

ваются виды резервов роста производительности труда, мероприятия по их реализации, планируемые затраты, сроки проведения работ и ответственные исполнители.

В рыночных условиях хозяйствования все более широкое распространение получает концепция *предельной производительности труда,* согласно которой дополнительное увеличение численности работников приводит ко все меньшему росту предельного продукта. Под предельным продуктом понимается количество дополнительной продукции, которое получит предприятие, нанимая одного дополнительного работника.

Умножив предельный продукт на его цену, получим денежное выражение предельного продукта, или предельный (либо добавочный) доход от приема на работу последнего работника.

Когда предельный продукт труда больше предельных издержек на оплату труда, необходимо увеличивать число занятых, при этом общая прибыль предприятия с ростом числа занятых должна возрасти.

Если предельный продукт труда меньше предельных издержек на оплату труда, прибыль начинает уменьшаться с последним принятым работником. Следовательно, можно увеличивать прибыль, лишь уменьшая число занятых.

Таким образом, максимизация прибыли возможна лишь при таком уровне занятости на предприятии, когда предельный доход, получаемый в результате работы последнего принятого работника, равен предельным издержкам на оплату его труда.

Важный момент в управлении эффективностью (производительностью) труда — создание систем измерения производительности, отвечающих специфическим условиям деятельности организации и целям анализа. В промышленно развитых странах наиболее разработанными и используемыми являются три метода измерения производительности:

- *векторный метод* измерения производительности (ВМИП);
- *многофакторная модель* (метод) измерения производительности (МФМИП);
- *многокритериальный метод* измерения результативности (производительности) (МКМИРП).

Векторный метод предполагает измерение производительности труда с помощью набора частных показателей. В качестве наиболее распространенных показателей на уровне предприятия в мировой практике используются:

- выпуск на один отработанный (или оплаченный) чел.-ч;
- выпуск на одного среднесписочного работника;

- выпуск на один доллар материальных затрат;
- выпуск на единицу (или один доллар) затрачиваемой энергии;
- выпуск на один доллар основного капитала;
- выпуск на один доллар амортизации;
- выпуск на один отработанный машиночас.

В качестве выпуска обычно принимаются: валовой выпуск продукции, объем продаж в стабильных ценах, валовая добавленная стоимость, физический выпуск в натуральных единицах.

В условиях неопределенности ситуации на рынках, колебаниях загрузки производственных мощностей и занятости персонала, росте капиталоемкости производства возможна методология расчета данного показателя отдельно по постоянным и переменным издержкам. В управленческом учете она носит название «директ-костинг», или учет сумм покрытия, что находит отражение в показателях:

- выпуск в ценах реализации на один доллар переменных затрат;
- выпуск в ценах реализации на один доллар постоянных затрат.

Эти показатели можно использовать в качестве дополнительной информации при анализе частных показателей производительности труда, рассчитанных традиционным способом.

Многофакторная модель используется для обобщенной оценки эффективности использования факторов производства и предполагает построение единого показателя «Выпуск/Затраты», агрегирующего в числителе все или наиболее важные виды продукции, а в знаменателе — все или наиболее важные виды затраченных ресурсов. В практике расчетов принято следующее условие: если выпуск продукции оценивается по полной стоимости, включающей стоимость приобретенных со стороны сырья, материалов, услуг, то они учитываются и в составе затрат; если выпуск рассчитывается по одному из вариантов добавленной стоимости, в составе затрат учитываются только затраты на рабочую силу и основной капитал. Затраты труда и капитала по-разному влияют на выпуск (эластичность выпуска по фактору труда и капитала неодинакова). Поэтому при расчете общих затрат используется метод взвешивания. В качестве весов принимаются доли затрат на труд и основной капитал в общих затратах.

МФМИП — модель системы поддержки решений — базируется на данных организационной системы относительно цен и объемов продукции (товаров и (или) услуг) и затрачиваемых ресурсов. МФМИП больше подходит для промежуточных единиц анализа — отделения, завода или фирмы. Эта модель обеспечивает создание интегрированной, состыкованной системы измерения, основанной на взвешивании показателей по ценам продукции и ресурсов и вы-

числении индексов. Термин «частная факторная производительность» подразумевает исчисление состыкованных коэффициентов производительности, показывающих соотношение продукции данной организационной системы и одного из элементов затрат данной системы за тот же период времени. Эта модель почти не связана с участием работников организации и скорее представляет собой автоматизированную систему поддержки решений, принимаемых руководством фирмы, организации.

Многокритериальный метод измерения результативности/производительности — достаточно гибкий метод и может быть применен на партисипативных и автократических началах. Если его использовать осторожно и тщательно, он позволяет разработать наглядную и эффективную систему измерения и оценки производительности; позволяет агрегировать приоритетные измерители производительности в единый показатель с помощью ранжирования и/или взвешивания.

На рисунке 11.4 представлены этапы измерения производительности труда на основе матрицы целей Г. Феликса и Д. Риггза.

Адекватное представление о производительности труда при использовании данного метода во многом зависит от субъективных экспертных оценок при выборе перечня критериев и установлении веса значимости каждого из них.



Рис. **11.4. Измерение производительности** труда **по** методу **Феликса—Риггза**

В России одним из наиболее эффективных и реальных для внедрения методов планирования и управления производительностью труда является экономико-математическое моделирование. При моделировании даются обоснования возможным ее изменениям на основе многовариантных расчетов по использованию резервов, и по экономическим и социальным критериям выбирается наилучший вариант решения. Процесс моделирования управления производительностью на предприятиях заключается в построении моделей (описание выбранного объекта, процесса с помощью математических зависимостей), которые облегчают изучение свойств самого процесса. Поэтому на отечественных предприятиях целесообразно внедрять многофакторные математические модели, основанные на использовании метода регрессионного анализа.

С точки зрения организации, конечная цель управления персоналом — достижение высокой производительности и качества труда, что позволяет производить и реализовывать конкурентоспособную, рентабельную продукцию. В этой связи в качестве прибыли от реализации мер по управлению персоналом можно рассматривать прирост объема произведенной продукции ($У_{пр}$) в стоимостном выражении, вызванный ростом производительности труда и отдачи затрат на персонал (заработной платы с начислениями). Расчет $V_{пр}$ производится с использованием методики анализа интенсификации производства (табл. 11.7).

В состав затрат на разработку и реализацию мер по управлению персоналом ($З_{уп}$) целесообразно включить:

1) заработную плату и премиальные выплаты персонала;

2) оплату услуг специалистов, привлекаемых из сторонних организаций для формирования кадровой политики;

3) затраты на дополнительные мероприятия по социальной защите и обеспечению работников предприятия, не применявшиеся до реализации системы мер по управлению персоналом (например, дополнительные выплаты из фонда потребления — ссуды молодым семьям, оплата счетов на оказание медицинских услуг, абонементов в бассейн, выделение средств на ремонт стадиона, материальная помощь к отпуску и т. д.);

4) затраты на улучшение условий труда (закупка дополнительного оборудования, программного обеспечения, ремонт помещений, дополнительные льготы для сотрудников, работающих в тяжелых и вредных цехах и т. д.);

5) дополнительные затраты на переобучение и повышение квалификации (оплата за ученичество, за практикантов, премии работ-

Таблица 11.7

Исходные показатели для расчета $V_{пр}^{I}$

Показатель	Значение показателя до реализации кадровой политики	Значение показателя после реализации кадровой политики	Отклонение (Δ), %
Объем продукции (Q), руб.	Q_0	Q_1	$(Q_1/Q_0) \times 100\%$
Среднегодовая численность персонала, чел.	$Ч_0$	$Ч_1$	$(Ч_1/Ч_0) \times 100\%$
Размер фонда оплаты труда, руб.	$Ф_0$	$Ф_1$	$(Ф_1/Ф_0) \times 100\%$
Среднегодовая заработная плата одного работника, руб.	$З_0 = Ф_0/Ч_0$	$З_1 = Ф_1/Ч_1$	$(З_1/З_0) \times 100\%$
Относительная экономия за счет численности персонала, руб.	$Э_{кп} = (Ч_1 - Ч_0 \Delta Q) З_1$		
Относительная экономия за счет роста отдачи зарплаты, руб.	$Э_{кз} = Ф_1 - Ф_0 \Delta Q$		
Прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал, руб.	$V_{пр} = Э_{кп} + Э_{кз}$		

никам предприятия, проводившим занятия по повышению квалификации, оплата обучения в специальном учебном центре);

6) иные расходы (например, на бумагу, представительские расходы, обусловленные работой с вузами, и т. д.).

Для определения эффективности инвестирования мероприятий по управлению персоналом используют методы:

• текущей стоимости, основанный на определении чистого дисконтированного дохода как показателя интегрального экономического эффекта;

• рентабельности, позволяющий оценить внутреннюю рентабельность проекта;

• ликвидности, предназначенный для определения срока окупаемости инвестиций.

[1] См.: *Одегов Ю. Г.* Оценка эффективности управления персоналом: теория и практика / Российская экономика в условиях глобализации мирового хозяйства: сб. науч. тр. Ч. III. М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2001. С. 42-44.

Чистый дисконтированный доход *(NPV)* для управления персоналом — это разность дисконтированных денежных потоков поступлений ($Э_{кп}$ и $Э_{кз}$) и платежей ($З_{у11}$), производимых в течение всего инвестиционного периода. Его положительное значение свидетельствует о целесообразности принятия решения об инвестировании мероприятий по управлению персоналом (при необходимости выбора предпочтительного варианта более выгодным считается тот, для которого значение *NPV* максимальное). Значение *NPV,* равное нулю, свидетельствует о нулевой доходности мероприятий по управлению персоналом.

Норма дисконта 5 (упущенной прибыли за период формирования и реализации мер по управлению персоналом) может быть рассчитана как сумма безрисковой ставки ссудного процента (процент по банковским депозитам), инфляционных ожиданий (для мировой экономики в целом они составляют от 3 до 7%) и премии за риск вложения средств в развитие персонала и производства (для предприятия она составляет, исходя из размера премии, требуемой инвесторами за риск вложения средств в производство, около 5%). С учетом этого величина чистого дисконтированного дохода *NPVw* индекс доходности *PI* рассчитываются по формулам:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{V_{пр.t}}{(1+\delta)^t} - \sum_{t=1}^{T} \frac{З_{уп.t}}{(1+\delta)^t},$$

где T — срок реализации мероприятий;

, t — интервал расчета;

$$PI = \left(\sum_{t=1}^{T} \frac{V_{пр.t} - З_{уп.t}}{(1+\delta)^t} \right) / I,$$

где *Hi* — индекс доходности, характеризующий соотношение величины дисконтированных денежных поступлений и величины первоначальных инвестиций /, произведенных для формирования и реализации мер по управлению персоналом.

Если $PI > 1$, то реализация системы мер по управлению персоналом выгодна для предприятия с экономической точки зрения; если $PI < 1$, то их реализация без внесения соответствующих корректировок нежелательна.

Для определения прибыльности инвестиций, вложенных в мероприятия по управлению персоналом, необходимо рассчитать внутреннюю рентабельность проекта *(R)* — отношение дисконтированного дохода к величине дисконтированных затрат:

$$R = \frac{1}{t} \times \left(\sum_{t=0}^{T} \frac{V_{\text{пр}.t}}{(1+\delta)^t} \right) \Big/ \left(\sum_{t=0}^{T} \frac{З_{\text{уп}.t}}{(1+\delta)^t} \right).$$

Помимо вышерассмотренных показателей для анализа и оценки экономического эффекта, полученного по завершении реализации мероприятий по управлению персоналом, целесообразно выделить в общих результатах следующие показатели.

1. Экономия от сокращения потерь рабочего времени, не связанных с нахождением на больничном листе, характеризующую рост дисциплины и организации труда:

$$Э_{\text{прв}} = Ч_{\text{п}} \times ЗП_{\text{ср}}/_{\text{ч}} \times (Пр_{\text{в}}о - n_{\text{рв}}i) \times K_{c},$$

где $Ч_{\text{п}}$ — численность персонала предприятия;

$ЗП_{\text{ср}}/_{\text{ч}}$ — размер среднечасовой заработной платы работника;

$П_{\text{рв}}$ — потери рабочего времени в часах (с индексом 0 — до проведения изменений, 1 — после проведения изменений);

K_{c} — коэффициент, позволяющий учесть суммарный размер отчислений в пенсионный фонд, на социальное и обязательное медицинское страхование.

2. Сокращение потерь от брака, характеризующее рост качества труда:

$$С_{\text{п}}б = (Сбпо + С_{\text{г}}о + С_{\text{вр}}о) - (Сбп1 + С_{\text{г}}1 + С_{\text{вр}}i),$$

где $Сбп$ — стоимость забракованной продукции;

$С_{\text{г}}$ — стоимость произведенного гарантийного ремонта;

$С_{\text{вр}}$ — сумма штрафов, уплаченная по рекламациям потребителей.

Рентабельность реализации системы мероприятий по управлению персоналом ($К_{\text{уп}}$) можно рассчитать по формуле:

$$Лу_{\text{п}} — 1 — \{Г\ \text{уп}/\text{ОупЛ}$$

Разработка системы мероприятий по управлению производительностью труда — одна из основных задач службы по управлению персоналом. *Управление эффективностью (производительностью) труда* — совокупность мер, средств, методов и этапов, с помощью которых осуществляется воздействие на уровень и динамику производительности в зависимости от социально-экономических, организационно-технических и других условий функционирования предприятия[1]. Управление производительностью труда проходит в несколько этапов:

[1] См.: *Подовалова Р. Я.* Новые тенденции в управлении производительностью труда // Известия Академии труда и занятости. 2001. № 1—2. С. 150—158.

1) определение целей и принципов управления производительностью труда;

2) разработка необходимого инструментария (системы показателей, методов их оценки, контроля, планирования, а также оценки эффективности использования резервов роста производительности труда и т. д.);

3) измерение и оценка производительности труда, выявление резервов роста;

4) планирование роста производительности труда (определение горизонта планирования, целевых показателей, взаимодействия с другими системами измерения (например, качества продукции, качества трудовой жизни, инноваций), методов оценки и контроля, перечня конкретных мероприятий, ответственных лиц);

5) осуществление мониторинга и мер контроля динамики производительности труда;

6) измерение и оценка эффективности мероприятий по повышению производительности труда.

Управление производительностью труда может осуществляться на основе метода *управления по целям, сбалансированной системы показателей* или *универсальной системы показателей деятельности* (Total Performance Scorecard, TPS). Последняя подразумевает параллельное существование в организации двух систем: организационной системы показателей и личной системы сбалансированных показателей. Задача менеджеров — согласование этих систем для обеспечения эффективности. В рамках данного подхода объединены преимущества сбалансированной системы показателей, всеобщей системы управления качеством (Total Quality Management, TQM), управления результативностью (Performance Management) и компетенциями (Competence Management).

На данном пути служба персонала сталкивается с рядом проблем. Одна из таких проблем — устаревшая нормативная база и отсутствие на предприятиях специалистов по трудовому нормированию, значительная часть которых за годы реформ была сокращена. Однако только изменение нормативной базы в соответствии с обновленными условиями производства не может автоматически привести к росту производительности и качества труда. Переход на новые нормы без серьезного изменения технического уровня производства, скорее всего, приведет к снижению заработной платы, повышению интенсивности труда и в лучшем случае к незначительному стимулированию работников к увеличению его производительности. Введение новых, технически обоснованных норм труда должно впоследствии

сопровождаться повышением заработной платы, а не наоборот. В противном случае рабочие будут недостаточно мотивированы на улучшение показателей эффективности производства, а себестоимость продукции лишь возрастет.

Перевыполнение норм выработки необходимо увязывать с изменением прибыли предприятия как единственно возможного источника повышения оплаты труда работников. Через изменение переменной части заработной платы (до одной трети) предприятие самостоятельно может стимулировать рост производительности труда, повышение его качества, уменьшение брака, экономию сырья, совмещение профессий, выполнение работ по планированию, контролю, управлению прямо на рабочем месте.

Надо создавать условия для высокой производительности труда. Конечно, любой работодатель в состоянии принуждать работников трудиться в повышенном темпе, с повышенной интенсивностью труда, невольно способствовать задержке ухода работника после окончания рабочей смены в целях выполнения производственного задания под страхом потери рабочего места, а значит, и источника существования. Нужна осознанная производительность, что предусматривает комплекс мер организационного, технического, психофизиологического, стимулирующего и пропагандистского характера на участие каждого работника и работодателя в повышении производительности индивидуального, коллективного и общественного труда.

Для помощи в разработке системы управления производительностью труда на предприятии необходимо по примеру европейских стран развить сеть региональных и отраслевых центров производительности, которые будут предлагать квалифицированные информационные и консультационные услуги, организовывать учебные и пропагандистские мероприятия. Финансирование таких центров может осуществляться частично из госбюджета, частично за счет средств предпринимателей и профсоюзов. Это особенно актуально, поскольку Российская Федерация входит в Европейскую ассоциацию национальных центров производительности (ЕАНЦП), объединяющая 15 европейских стран.

Глава 12
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА В СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Социальная ответственность бизнеса — явление, появившееся вместе с возникновением наемного труда, — будет существовать до тех пор, пока он будет использоваться в общественном производстве.

Утверждение идеи о необходимости учета социальных элементов при общей нацеленности на получение прибыли относится к началу 1920-х гг. В этот период в работах О. Тида и Х. Метколфа появляются призывы к восприятию работников как личностей, зарождается концепция «человеческих отношений», требующая сосредоточенности внимания на работнике, а не на его задании. Родоначальник этой школы Э. Мэйо доказал, что группа рабочих представляет собой социальную систему, воздействие на которую способствует улучшению результатов труда. Однако развитие социальной ответственности корпораций в начале XX в. не получило достаточного распространения из-за Первой мировой войны, революций и Великой депрессии 1930-х гг., тяжелые последствия которых усугубили и без того глубокое социальное расслоение и поляризацию общества. В США, например, к 1929 г. всего 5% населения получало более 30% всех личных доходов в стране. Не последнюю роль в выходе из экономического кризиса 1930-х гг. сыграли социальные мероприятия «нового курса», в значительной степени усилившие эффект антикризисных мер.

После 1930-х гг. в экономической политике промышленно развитых стран стали бурно развиваться идеи социального выравнивания в распределении получаемого ВВП, которые активно реализовывались несколько десятилетий. Однако во второй трети столетия данные тенденции заметно сократились. Усилившаяся международная

конкуренция привела к преобладанию концепции «экономики предложения», что нашло свое отражение в переносе внимания многих либерально ориентированных правительств на поддержку национального бизнеса на мировой арене. Результат этого — нарастание социального расслоения в промышленно развитых странах.

В СССР гарантом социального равенства выступало государство. Оно нацеливало предприятия на проведение активной социальной политики, заключавшейся в обеспечении сотрудников и членов их семей ведомственным жильем, путевками в санатории, пионерские лагеря, местами в детских садах и т. д. В начале 1990-х гг. в условиях развала страны, рыночной переориентации экономики и обвального падения производства первыми пострадали ведомственные социальные объекты и социальные нужды работающих. Последовавшая вскоре приватизация доломала систему участия предприятий в решении социальных вопросов работников: в приватизируемый имущественный комплекс, как правило, социальные объекты не включались.

В России стали нарастать тенденции социального расслоения общества. По официальным данным, доходы 10% наиболее богатой части населения в 25,5 раза превышают доходы 10% наиболее бедных[1]. По мнению специалистов, реальная дифференциация доходов многократно выше. С точки зрения экономической безопасности, это соотношение не должно превышать 10:1. В этих условиях вопрос социальной ответственности бизнеса встает наиболее остро и требует кардинального решения.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — определенные ожидания общества по отношению к собственникам, производственным структурам и осознание ими своего рода долга перед обществом за свои действия и их последствия. Проявления КСО: развитие собственного персонала; безопасность и благоустройство окружающей среды; вложения в инфраструктуру населенных пунктов, где расположен бизнес; развитие правового государства и гражданского общества; поддержка образовательных структур, конфессиональных организаций, культуры; благотворительность.

Концепции социальной роли бизнеса, получившие свое развитие в 1950-х гг., в процессе эволюции сформировали четыре подхода к КСО.

Классический подход подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса — увеличение прибыли для своих акционеров и упла-

[1] См.: Аргументы и факты. 2006. № 38. С. 7.

та налогов. Социальное развитие общества — забота (обязанность) государства. Эта точка зрения обнародована нобелевским лауреатом по экономике Милтоном Фридманом в 1971 г. в статье «Социальная ответственность бизнеса — делать деньги» и названа *теорией корпоративного эгоизма.* Сторонники такого подхода обосновывают свои позиции тем, что социальные программы требуют отвлечения средств компании, что снижает ее прибыльность в краткосрочном периоде и уменьшает дивиденды акционеров. Основной недостаток классического подхода — временная ограниченность. Если компания в краткосрочном периоде несет дополнительные расходы, то в долгосрочном — выигрывает от улучшения корпоративного имиджа, развития отношений с местным сообществом.

Второй подход — *социально-экономический* — прямо противоположный теории М. Фридмана, появился одновременно с его публикациями. Основная его идея: бизнес должен заботиться не только о росте прибыли, но и делать максимально доступным вклад в решение общественных проблем, повышение качества жизни граждан и сообщества, а также сохранение окружающей среды. Компании не могут самоустраняться от социальных проблем, так как являются открытыми системами, активно участвуя в лоббировании законов и других государственных решений, спонсируя различные партии и иные общественные объединения, стремясь подчинить политические и социальные процессы своим интересам. Авторство этой теории, получившей также название *теории корпоративного альтруизма,* принадлежит Комитету по экономическому развитию США.

Третий подход, представленный одной из самых сильных «центристских» теорий — *теорией «разумного эгоизма»* (Enlightened Self-interest), — гласит: социальная ответственность бизнеса — это просто «хороший бизнес», поскольку она сокращает долгосрочные потери прибыли. Затраты на социальные и благотворительные программы снижают текущую прибыль, но в долгосрочной перспективе создают благоприятное социальное окружение, следовательно, устойчивые прибыли. Филантропические и спонсорские программы способствуют узаконенному снижению налогооблагаемой базы компании и дают хороший «эффект публичности». В этом и состоит основной мотив ее социальной деятельности.

Интегрированный подход начал формироваться в 1990-х гг. и предполагает концентрацию благотворительной и социальной активности компаний вокруг определенной области, непосредственно связанной с основным направлением их деятельности. Этот подход получил название *социально значимых направлений деятельности* (Socially

Anchored Competences). Основное его достоинство — он смягчает противоречия между интересами компании и общества, используя для этого весь набор доступных компании инструментов, причем социальные программы не рассматриваются как источники неэффективных затрат.

В настоящее время, несмотря на все многообразие формулировок понятия КСО, общепринятого определения данной категории нет (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Определение понятий «социальная ответственность бизнеса» и «корпоративная социальная ответственность»

Источник	Определение
Социальное управление: словарь. М, 1986. С. 367	Социальная ответственность отличается от юридической и рассматривается как добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей города, края, страны, мира
Палацци М., Статчер Дж. Корпоративная социальная ответственность и успех в бизнесе. М., 1997. С. 17	Социальная ответственность — философия или образ отношений между предпринимательскими кругами и обществом. Для их реализации и устойчивости в течение длительного периода времени эти отношения требуют руководства
Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП «Социальные инвестиции», ИД «Красная площадь», 2001. С. 25	Социальная ответственность бизнеса — концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом
Керолл А. — автор модели пирамиды КСО (цит. по: *Благов Ю. Е.* Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. № 3. С. 18-20)	КСО представляет собой многоуровневую пирамиду, в основании которой лежит *экономическая* ответственность (определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять нужды потребителей и извлекать прибыль), на ней покоится *правовая* ответственность (соответствие деятельности компании ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах), затем идет *экологическая* (сохранение и восстановление окружающей среды), *филантропическая* (поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие

Продолжение табл. 12.1

Источник	Определение
	в реализации социальных программ) и *этическая* ответственность (соответствие ожиданиям общества, основанных на существующих нормах морали)
Фитч Гордон Х. Корпоративная ответственность перед обществом. Корпоративный социальный отчет. Рекомендации Ассоциации менеджеров // www.arm.ru	КСО — это серьезная попытка разрешить социальные проблемы, вызванные полностью или частично действиями корпорации
Китчин Т. Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд // Менеджмент сегодня. 2003. № 5. С. 24	КСО означает специфические обязательства компании и проистекающие из них действия коммерческих организаций в отношении своих нуждающихся общностей, определяемых и размещенных вне основной операционной среды бизнеса
Робине Стивен П., Коултер М. Менеджмент: пер. с англ. М.: Вильяме, 2004. С. 192-195	Социальная ответственность — обязательство фирмы преследовать долгосрочные общественно полезные цели, принятое ею сверх требуемого от нее в соответствии с законодательством и экономическими условиями
Шпотов Б. Деловая этика и менеджмент: современные подходы // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 1	Социальная ответственность фирмы — максимальное использование преимуществ компании и сведение к минимуму недостатков, которые затрагивают как участников бизнеса, так и общество в целом
Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. С. 15	КСО — это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума
Фиглин Л. Модель управления качеством социальной ответственности организации // Проблемы теории и практики управления. 2003. №2	Социальная ответственность означает способность организации или предприятия оценить последствия своей деятельности для устойчивого социального развития общества. Это широкое понятие, охватывающее и такие проблемы, как экология, социальная справедливость, равноправие. Организации обязаны проявлять ответственность в трех областях — финансы, вли-

Окончание табл. 12.1

Источник	Определение
	яние их деятельности на общество и окружающую среду, воздействие на экологию. Это относится не только к бизнесу, но и к правительственным, общественным и добровольческим организациям
Козловский П. (цит. по: Российский журнал менеджмента. Т. 4. 2006. № 3. С. 188-189)	КСО — средство ведения диалога с социальным окружением фирмы, позволяющим управлять риском появления неожиданных для фирмы нормативных требований. Фирма, которая способна осуществлять эффективные коммуникации и кооперироваться со своим социальным окружением, производит своеобразные инвестиции в свои нематериальные активы и в гарантии против «моральной агрессии» со стороны среды, в которой она функционирует
Институт исследований Всемирного банка *(Petkoski D., Kersemaekers S., Valderama A.* Corporate Social Responsibility and Sustainable Competitiveness // www.worldbank.com)	Социальная ответственность бизнеса: 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды; 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие
Европейская комиссия. Корпоративная ответственность перед обществом. Корпоративный социальный отчет. Рекомендации Ассоциации менеджеров // www.arm.ru	КСО — концепция, которая отражает добровольное, выходящее за рамки определенного законом минимума, решение компаний участвовать в улучшении жизни общества, прежде всего в социальной и экологической сферах, напрямую связанных с основной деятельностью компаний
Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год, подготовленный Программой развития ООН (ПРООН) и Ассоциацией менеджеров России / под общей ред. СЕ. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2004. С. 9	КСО перед обществом — это философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности с акцентом на качество продукции; инвестиции в развитие человеческого потенциала; соблюдение требований законодательства; эффективное ведение бизнеса; учет этических норм и общественных ожиданий; вклад в формирование гражданского общества; добровольный вклад частного сектора в общественное развитие через механизм социальных инвестиций

Для понимания сущности КСО необходимо рассмотреть место и роль, которую играют компании в обществе:

• *компания-работодатель* создает привлекательные рабочие места, платит «белую» зарплату;

• *компания-производитель* создает качественные товары и услуги;

• *компания-налогоплательщик* платит все налоги (без серых схем), соблюдая законы;

• *компания — заемщик капитала* вовремя погашает кредиты, выходит на международные фондовые рынки;

• *компания — бизнес-партнер* демонстрирует добросовестную деловую практику, устанавливает надежные отношения с поставщиками и дистрибьютерами;

• *компания — корпоративный гражданин* предотвращает возможные негативные последствия своей деятельности, облагораживает территорию, поддерживает социальное благополучие;

• *компания — член общественных организаций* вносит вклад в формирование гражданского общества.

Социально ответственная компания старается оправдать общественные ожидания в отношении своей продукции или услуг и одновременно формирует высокие общественные стандарты, вносит вклад в повышение качества и уровня жизни в стране.

В структуру КСО входят три основных компонента: социальные обязательства (social bligation), социальное реагирование (social responsiveness) и собственно социальная ответственность (social responsibility) (рис. 12.1)*.

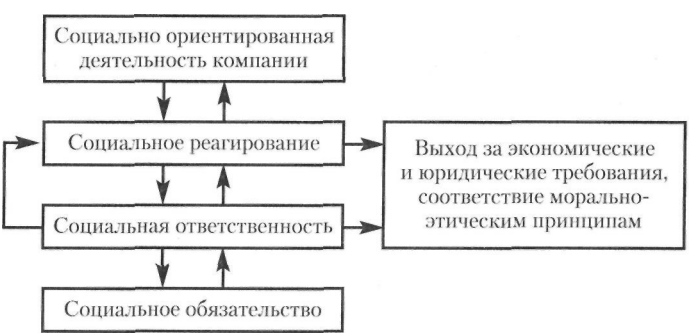


Рис. 12.1. **Взаимосвязь основных структурных компонентов корпоративной социальной ответственности (КСО)**

[1] См.: *Робине С, Коултер М.* Менеджмент. 6-е изд. М.: Вильяме, 2004. С. 193.

Социальное обязательство — обязательство субъекта бизнеса выполнять свои экономические и юридические обязанности перед обществом. Если компания увязывает свою деятельность с выполнением определенных социальных обязательств, то она преследует социальные цели только в той мере, в какой последние способствуют достижению ее экономических целей. В отличие от социального обязательства, социальная ответственность и социальное реагирование выходят за рамки простого выполнения компаниями основных экономических и юридических требований.

Социальное реагирование — способность фирмы адаптироваться к изменяющимся общественным условиям. В процессе социального реагирования компании руководствуются социальными нормами. Их значение в том, что они могут служить для менеджеров удобными и полезными ориентирами в процессе принятия управленческих решений. Социальное реагирование заменяет общие рассуждения практическими действиями.

Социальная ответственность — обязательство фирмы преследовать долгосрочные общественно полезные цели, принятое ею сверх требуемого от нее в соответствии с законодательством и экономическими условиями. Организация должна делать то, что направлено на совершенствование общества, и не делать того, что способно привести к его ухудшению. Поэтому деятельность любой компании, изготовляющей продукцию, по сути наносящую вред здоровью человека (производство оружия, алкоголя, табачных изделий и т. д.), никогда не будет считаться социально ответственной, несмотря на значительные объемы социальных инвестиций в развитие персонала, пропаганду здорового образа жизни и лечения, например, никотинозависимости. Эти компании могут быть отнесены только к социально реагирующим.

К инструментам реализации КСО нельзя отнести разовую благотворительную и филантропическую деятельность, поскольку она способствует устранению не причины, а следствия деятельности компании.

Большинство мировых компаний можно отнести к социально реагирующим. В своей деятельности они руководствуются теорией «корпоративного эгоизма» или «разумного эгоизма». Однако именно это свидетельствует о том, что потенциал концепции КСО еще до конца не использован.

В России социальная ответственность бизнеса находится на начальных этапах своего развития. Этот процесс происходит в условиях формирования правил взаимодействия государства, институтов гражданского общества и олигархического бизнеса.

В ноябре 2004 г. в Москве на XIV съезде Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей) одобрена Социальная хартия российского бизнеса. Этим документом устанавливаются общие этические принципы деятельности. Ключевыми приоритетами провозглашены: обеспечение здоровья и безопасности труда работников; признание трудовых прав работников, включая право на достойное вознаграждение труда; предотвращение любых форм дискриминации и принудительного труда; поддержка участия работников в решении принципиальных вопросов развития предприятий. Утверждаются принципы экономической и финансовой устойчивости предприятий, обеспечения качества продукции, экологической безопасности, участия в развитии местного сообщества. Несмотря на декларативный характер документа, его принятие имеет позитивный политический эффект с точки зрения влияния на все деловое сообщество.

Анализ тенденций участия российского бизнеса в решении социальных проблем позволяет сделать вывод о господстве олигархической модели КСО, подразумевающей самостоятельное определение бизнесом меры своей ответственности за социальное развитие общества[1]. В настоящее время наметился переход от хаотичной благотворительности к социальному инвестированию. Согласно выборочному обследованию Российской ассоциации менеджеров, социальные инвестиции бизнеса направлены в основном на внутренние программы: на развитие персонала — 52,3% от общего объема социальных инвестиций; 17% — на ресурсосбережение; 12,6% — на охрану здоровья; 10% — на развитие местного сообщества[2]. Классификация социальных программ отечественного бизнеса[3]:

• благотворительные проекты в преддверии выборов;

• систематическая имиджевая поддержка социально уязвимых групп (культура, искусство, спорт);

• социальные проекты на стыке внутренней и внешней социальной политики, когда одновременно решаются внутренние и внешние социальные задачи (например, переселение «Норникелем» своих пенсионеров из Норильска для оптимизации расходов на социальную инфраструктуру города);

[1] См.: Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год. Роль бизнеса в общественном развитии / под общ. ред. С. Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2004. С. 9.

[2] Там же. С. 11.

[3] См.: *Уборевич Н.* Бизнес в общем-то хочет выращивать мозги // Коммерсантъ-Деньги. 2005. № 31.

• социальные инвестиции в общество, в развитие человеческого капитала (образовательные проекты, вложения в здоровье населения, профилактика наркомании);

• вход бизнеса во власть и улучшение администрирования территорий в своих интересах и в интересах устойчивого социального развития местных сообществ.

Последние два направления наименее развиты.

Существенная проблема развития КСО в России — выстраивание механизма взаимодействия бизнеса, власти и общества при разработке и реализации социальных программ. Чрезмерное налоговое бремя и административный произвол препятствуют социальной активности бизнеса. Возможным решением может стать большая прозрачность социальных отчислений и самостоятельность компании в определении направлений расходования собственных средств на социальные цели. Следует учитывать, что информационная открытость социальной активности бизнеса может нести определенные риски. Имеется в виду: конфликт между менеджерами и акционерами; возможное усиление налогообложения; недовольство инвесторов; конфликт с местными властями; повышение цен на продукцию; повышение уязвимости перед конкурентами. Однако результатом полной закрытости бизнеса может стать принуждение к участию в социальных программах со стороны властных структур.

В российском обществе сущность КСО по-разному понимается предпринимателями, менеджерами, потребителями, региональными чиновниками и СМИ. Согласно обследованию, проведенному Ассоциацией менеджеров в 2004 г., КСО в представлении менеджеров и населения отождествляется с корпоративной этикой и внутренней социальной политикой[1]. Для менеджеров важнее улучшение условий труда и вложения в развитие производство, для населения — зарплата. Региональные чиновники в качестве объекта социальной ответственности бизнеса определяют предприятие и зарплату сотрудников (отказ от системы «конвертов», лишающих сотрудников пенсий). Они полагают, что наравне с необходимостью законодательного принуждения бизнеса следует выстроить систему льгот и кредитов для поощрения социально ответственных предприятий. У представителей СМИ сложилось двоякое мнение: одни считают КСО попыткой принудить бизнес брать на себя часть социальных забот; другие ви-

[1] См.: Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания, потребители, менеджеры, СМИ и чиновники оценивают социальную роль бизнеса в России. М.: Ассоциация менеджеров, 2004.

дят в нем возможную стратегию развития. Аргументы «за» развитие КСО: компании платят сотрудникам нищенские официальные зарплаты, укрывая остальное в «конвертах» и лишая государство налоговых поступлений, а работников — социального обеспечения в старости; в стране нет институтов, реально выражающих интересы наемных работников; бизнес пренебрегает экологическими расходами, не расширяет и не обновляет производственные мощности, эксплуатируя наследие социализма, извлекая прибыль из того, что создано предыдущими поколениями. Поэтому бизнес должен чувствовать ответственность за страну и ее развитие, «делиться» с населением в интересах общего будущего.

Большинство российских предпринимателей в качестве основных мер практической реализации социальной ответственности называют: честное ведение дела; необходимость делиться с социально не защищенными категориями граждан; демонстрацию заинтересованности в социальном прогрессе общества[1]. Говоря о необходимости получения лицензии от общества на ведение бизнеса, они тем не менее не согласны, чтобы их использовали в качестве бездонного источника средств, считая, что сотрудничество в этой сфере должно развиваться на принципах социального партнерства и взаимной выгоды.

Основные доводы отечественных компаний «за» и «против» социальной ответственности приведены в табл. 12.2.

Если рассматривать внутрикорпоративную социальную политику, то основные усилия российские компании направляют на воспроизводство и развитие качественной рабочей силы, воспитание квалифицированного менеджмента и развитие корпоративной культуры. Однако по вопросу повышения заработной платы конструктивный диалог между представителями работодателей и профсоюзами отсутствует. Об этом говорит, например, тот факт, что разделы по оплате труда в коллективных договорах отечественных компаний, заключенных на территории России, по сравнению с аналогичными документами этих же фирм, заключенными за рубежом, достаточно малосодержательны.

Наряду с этим крупные российские компании довольно успешно используют различные финансово-экономические инструменты и механизмы реализации корпоративной социальной политики, позволяющие рассматривать социальную сферу не только как затратную, но и как приносящую определенные дивиденды в виде наращи-

[1] См.: *Витковская Л. К.* Социально ответственное предприятие: бренд, стратегия, организационная культура// Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». 2009. № *U*

Таблица 12.2

Основные доводы «за» и «против» социальной ответственности бизнеса в России

Против социальной ответственности	За социальную ответственность
1. Снижение прибыли в краткосрочной перспективе. 2. Уменьшение размеров дивидендов. 3. Отвлечение ресурсов от основного бизнеса. 4. Увеличение затрат на производство. 5. Возможное снижение уровня заработной платы для компенсации затрат на социальные проекты. 6. Иностранные конкуренты не несут подобных издержек, что ослабляет конкурентные позиции национальных предприятий. 7. Низкая активность населения страны в решении социальных проблем	1. Высокая роль корпораций в развитии регионов. 2. Недостаток собственных ресурсов государства для проведения полноценной социальной политики. 3. Глобализация, заставляющая предприятия соблюдать международные нормы и стандарты. 4. Развитие партнерства и сотрудничества государства и бизнеса. 5. Усиление роли гражданского общества в государственном масштабе. 6. Усиление конкуренции, в том числе международной. 7. Глобализация рынка труда. 8. Усиление интереса потребителей к поведению компаний в обществе. 9. Рост общественного движения и мероприятий правительства по защите окружающей среды. 10. Фактическое вмешательство корпораций в социально-политическую жизнь общества

вания человеческого капитала, отдача от которого существенно превышает производимые социальные затраты (табл. 12.3).

Основные преимущества КСО для бизнеса:

- улучшение имиджа, репутации компании;
- возможность преодоления враждебного отношения к бизнесу;
- лучшее понимание бизнесом проблем местного сообщества;
- улучшение взаимоотношений с органами государственной власти, снижение давления со стороны проверяющих органов;
- повышение капитализации компании за счет снижения нефинансовых рисков;
- закрепление персонала и повышение качественного уровня трудовых ресурсов предприятия, снижение текучести кадров.

Реализация возможных преимуществ социально ответственного поведения формирует лояльность потребителей продукции компа-

Таблица 12.3

Основные направления КСО отечественных компаний, реализуемые в рамках коллективных договоров и соглашений социального партнерства[1]

Направления КСО	ОАО «Газпром»	ОАО «ЛУКОЙЛ»	ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»
Оплата труда	Регулярный пересмотр минимальной тарифной ставки и должностных окладов: с 1 апреля 2004 г. - на 10%; с 1 апреля 2005 г. — на 10%; с 1 октября 2005 г. - на 10%; с 1 октября 2007 г. — на 10%	Регулярная ежеквартальная индексация тарифной ставки рабочего 1-го разряда с учетом индекса потребительских цен. Поэтапное доведение минимального размера месячной тарифной ставки рабочего 1-го разряда основного производства, с учетом районного коэффициента, до величины прожиточного минимума по субъекту РФ	Обеспечение роста зарплаты в соответствии с ростом производительности труда, объемов производства и снижением себестоимости продукции, а также с учетом роста стоимости потребительской корзины в г. Магнитогорске, расчет которой следует производить ежемесячно. Установление минимального месячного размера зарплаты не ниже величины прожиточного минимума трудоспособного человека в регионе. Поддержание постоянной части зарплаты на уровне не ниже 60%
Условия и охрана труда	Внедрение новых отраслевых норм бесплатной выдачи	Финансирование мероприятий Программы промыш-	Проведение за счет средств работодателя обязательных

[1] См.: Справка об итогах выполнения Генерального коллективного договора ОАО «Газпром» и его дочерних обществ на 2004—2006 годы // Вестник МПО. Информационно-аналитический бюллетень межрегиональной профсоюзной организации ОАО «Газпром». 2007. № 78. С. 12—17; Соглашение между работодателем и профобъединением ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»» на 2003—2005 гг.; Коллективный договор ОАО «ММК» на 2006-2008 гг.

Продолжение табл. 12.3

Направления КСО	ОАО «Газпром»	ОАО «ЛУКОЙЛ»	ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»
	сертифицированных средств индивидуальной защиты. Реабилитационное, санаторно-курортное лечение работников и членов их семей. Добровольное медицинское страхование, страхование ответственности за причинение вреда жизни и здоровью в случае аварии	ленной безопасности, улучшения условий и охраны труда и защиты от ЧС и Программы экологической безопасности. Приобретение за счет средств работодателя и обеспечение работников качественной сертифицированной специальной одеждой и другими средствами индивидуальной защиты	медицинских осмотров. Выдача работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, поливитаминов. Бесплатное предоставление работникам, занятым на работах с особо вредными условиями труда, лечебно-профилактического питания по установленным нормам
Занятость работников и подготовка кадров	Оплата стоимости обучения работников, направляемых на учебу в соответствии с договорами, заключенными работодателем с образовательными учреждениями	Предоставление широкого круга льгот и материальной помощи молодым специалистам. Повышение квалификации, профобучение без отрыва от производства, направление работников на переподготовку. Предоставление работникам в первоочередном порядке вакантных мест при наличии необходимой квалификации. Содействие в трудоустройстве в других организациях подлежащих высвобождению работни-	Недопущение экономически и социально необоснованного сокращения рабочих мест. Предоставление работникам, переводимым на другую работу, возможности переподготовки сроком до шести месяцев с оплатой согласно Положению. Утверждение работодателем годовой программы профподготовки и переподготовки работников, обеспечение ее безусловного выполнения, выделяя на эти цели сумму

Продолжение табл. 12.3

Направления КСО	ОАО «Газпром»	ОАО «ЛУКОЙЛ»	ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»
		ков с их согласия, в том числе в другую местность, с компенсацией затрат на переезд	в размере до 2% от расходов на оплату труда
Социальные льготы и гарантии	Дополнительное пенсионное обеспечение работников через НПФ «ГАЗФОНД». Выплата единовременного пособия работникам, впервые уволившимся по собственному желанию в связи с выходом на пенсию в течение двух месяцев после достижения ими пенсионного возраста. В 2006 г. утверждены Концепция ипотечного кредитования и Положение о жилищной политике	Добровольное медицинское страхование работников, в том числе из прибыли. Содержание профилакториев, санаториев-профилакториев. Централизованное приобретение путевок для организации отдыха и санаторно-курортного лечения. Негосударственное пенсионное обеспечение работников. Финансирование организации детского оздоровительного отдыха. Предоставление беспроцентных займов молодым работникам и специалистам	Предоставление работникам поручительства на получение ипотечного кредита. Оказание за счет средств профсоюзного бюджета материальной помощи работникам на оздоровление в учреждениях социальной сферы комбината. Корпоративное ДМС на срок не менее одного года. Оказание материальной помощи семьям с детьми, пенсионерам, инвалидам: • единовременно 12 000 руб. при рождении ребенка; • ежемесячно 650 руб. в течение отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет; • ежемесячно 1250 руб. в течение отпуска по уходу за ребенком в возрасте 1,5—3 года;

Окончание табл. 12.3

Направления КСО	**ОАО «Газпром»**	**ОАО «ЛУКОЙЛ»**	**ОАО «Магнитогорский** металлургический **комбинат»**
			• единовременно 1500 руб. для подготовки первоклассника к школе; • ежемесячно материальная помощь неработающим пенсионерам; • единовременно помощь ветеранам в экстренных случаях. Лечебные и оздоровительные услуги ветеранам. Негосударственное пенсионное обеспечение работников и пенсионеров через НПФ «Социальная защита старости»
Режим труда и отдыха	Соблюдение норм Трудового кодекса РФ	Установление неполного рабочего дня и неполной рабочей недели при приме на работу и впоследствии. Применение режима неполного рабочего времени не влечет для работников каких-либо ограничений продолжительности основного оплачиваемого отпуска, исчисления трудового стажа и других трудовых прав	Организация труда работников в соответствии с законодательством о труде, утвержденными Правилами внутреннего трудового распорядка и коллективным договором

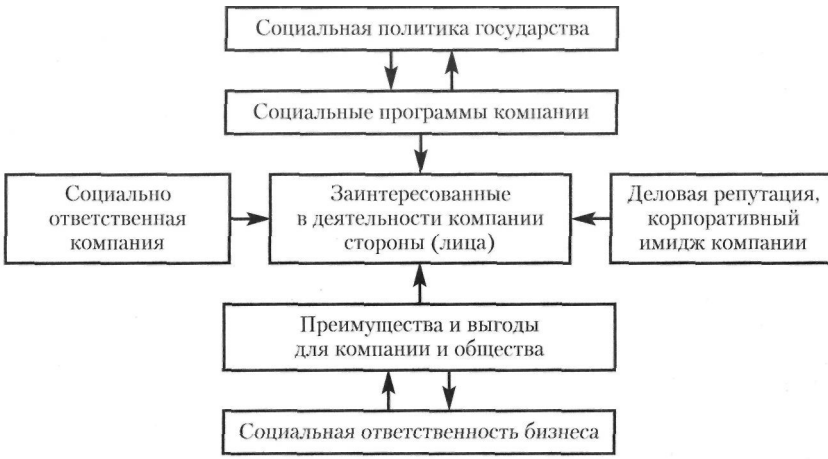


Рис. 12.2. **Связь корпоративной социальной ответственности и деловой репутации бизнеса**

нии, улучшает отношения со средствами массовой информации, повышает инвестиционную привлекательность компании. Все это приводит к формированию существенных конкурентных преимуществ и повышению рыночной устойчивости предприятия (рис. 12.2).

С понятием КСО тесно связаны такие понятия, как социальные программы компании, социальные инвестиции, заинтересованные лица, социальная отчетность. Расшифруем их.

Социальные программы компании — добровольно осуществляемая компанией деятельность в социальной, экономической сферах, которая носит системный характер, связана с ее миссией, стратегией развития бизнеса и направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в деятельности компании сторон (лиц).

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры, stakeholders) — индивидуумы, организации или сообщества, имеющие непосредственное отношение к деятельности компании (основные или связанные с ее деятельностью косвенно).

Социальные инвестиции — форма финансовой или иной ресурсной помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества.

Социальный отчет компании (корпоративный социальный отчет) — публичный инструмент информирования акционеров, со-

трудников, партнеров и всего общества о том, как и какими темпами компания реализует заложенные в своей миссии и стратегических планах развития цели в отношении экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности. Устойчивое развитие предполагает нахождение баланса между удовлетворением потребностей нынешнего поколения в экономическом благосостоянии, благоприятной окружающей среде и социальном благополучии и аналогичных потребностей будущих поколений без ущерба для них.

Социальная отчетность — информационная база оценки социальной ответственности бизнеса.

В последнее время все большее распространение получают стандартизированные формы отчетности. Готовя свои отчеты в соответствии со стандартами, получившими международное признание, компания может претендовать на то, что созданный документ будет верифицирован независимым аудитором, имеющим соответствующий сертификат, а результаты данного отчета будут признаны заинтересованными сторонами[1].

Стандарты по предоставлению корпоративной социальной отчетности разрабатываются авторитетными международными организациями и содержат принципы, правила и показатели раскрытия информации о социальной активности компании, которые носят рекомендательный характер. Существуют следующие стандарты социальной отчетности.

1. *Стандарт AA 1000* — стандарт социальной отчетности для измерения результатов деятельности компаний с этических позиций; процедура и набор критериев, при помощи которых может быть осуществлен социальный и этический аудит деятельности организаций. Данный стандарт — один из наиболее популярных в мире стандартов в области социальной отчетности. На рис. 12.3 представлена модель социальной отчетности, заложенная в стандарте AA 1000.

2. *Стандарты Саншайн {Sunshine)* призваны обеспечить подготовку корпоративных отчетов для заинтересованных сторон; приняты американским альянсом заинтересованных сторон. Данный стандарт поддерживается ассоциацией, которая объединяет в себе организации в области защиты прав потребителей, а также религиозные и природоохранные организации. Данная серия стандартов со-

[1] Оценка и верификация социального отчета независимым аудитором, а также использование полученных в ходе создания отчета результатов в дальнейшем развитии социальной ответственности организации является ключевым аспектом работы над ним. Осуществление этой процедуры дает компании гарантию третьей стороны в том, что опубликованные в отчете сведения достоверны, и он не является рекламой.

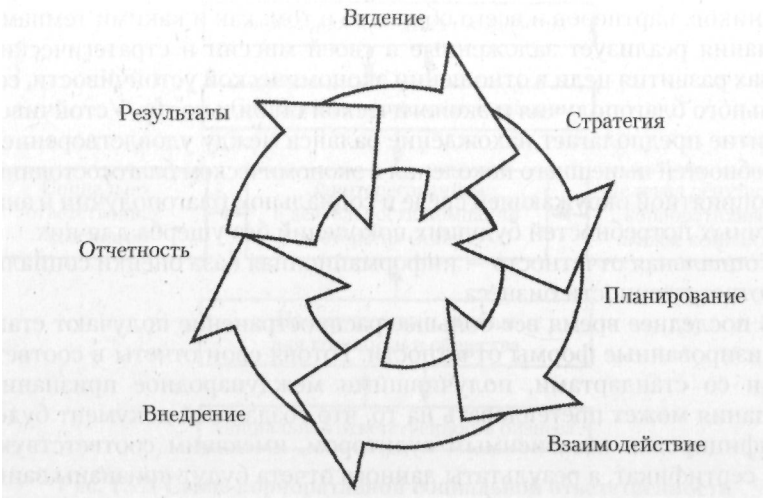


Рис. 12.3. Модель стандарта AA 1000

держит руководства по регулярному предоставлению компаниями информации о своей деятельности в рамках корпоративных отчетов для заинтересованных сторон. В таких отчетах отражена информация для клиентов (касательно продукции и услуг), сотрудников (касательно гарантий занятости, безопасности и здравоохранения) и т. д.

3. *Стандарт GRI (Global Reporting Initiative)* — методология составления внешней отчетности в области устойчивого развития.

4. *Стандарт SA 8000* — международный стандарт, разработанный SAI для улучшения условий труда работников; основан на принципах XIII Международной конвенции по правам человека; является инструментом реализации заложенных в Конвенции положений на практике в конкретных рабочих ситуациях. Его первая версия SA 8000:1997 «Социальная ответственность» была опубликована Международной организацией по социальной ответственности (SAI) в 1997 г.[1] В настоящее время действует третья редакция стандарта SA 8000 версии 2008 г., содержащая требования к компании в отношении: детского труда; принудительного труда; охраны труда; свободы объединений и права на коллективный договор; дискриминации; дис-

[1] SAI — многосторонняя неправительственная международная организация, нацеленная на улучшение рабочих условий, развитие и применение стандартов по социальной ответственности.

циплинарных мер; часов работы; заработной платы; системы управления.

Разные категории компаний могут использовать SA 8000 различными способами в зависимости от своих целей, т. е. получить:

• независимое подтверждение своей репутации в социальной сфере;

• независимую проверку как своей социальной ответственности, так и социальной отчетности своих подрядчиков;

• гарантии, что они не сотрудничают с компаниями — эксплуататорами и т. д.

Преимущества принятия стандарта SA 8000:

• *для организации* — через улучшение условий работы, приводящие к улучшению морального климата в коллективе и установлению более надежных деловых отношений, повышению имиджа (репутации) организации, большему доверию со стороны потребителей, инвесторов и повышению качества продукции. Следствие улучшения условий работы — снижение количества невыходов на работу и уменьшение текучести кадров. Другие возможные результаты принятия стандарта SA 8000: увеличение производительности, уменьшение количества дней, потерянных из-за травм, улучшение в отношениях с профсоюзами и другими ключевыми заинтересованными сторонами;

• *для рабочих* — улучшение их повседневных условий труда, формирование долгосрочных перспектив занятости путем защиты их здоровья и благосостояния, основных свобод и возможности продвижения по работе. Уважение прав рабочих, в особенности их права иметь голос, реализуемого через свободу объединений и право на заключение коллективных договоров, может улучшить социальный диалог и содействовать большей конкурентоспособности и устойчивости предприятия.

Компании, желающие удостовериться в том, что их системы управления в области социальной ответственности соответствуют стандартам, а также продемонстрировать всем заинтересованным сторонам свое соответствие, проходят аудит третьей стороны (органов по сертификации). В случае успешного прохождения аудита компания получает сертификат соответствия. Он свидетельствует, что система компании отвечает требованиям SA 8000. После выдачи сертификата орган по сертификации каждые полгода проводит надзорные аудиты, чтобы удостовериться, что компания продолжает поддерживать свою систему менеджмента в соответствии с требованиями стандарта.

В целом данная система похожа на систему сертификации на соответствие стандартам ИСО. Чтобы результаты аудита и выданный сертификат признавались общественностью, орган по сертификации, проводящий данный аудит, должен соответствовать определенным требованиям.

Проверку органов по сертификации проводит SAAS — отдельное юридическое лицо, сформированное SAI специально для этих целей. Владельцем стандарта SA 8000 является SAI, поэтому без его разрешения (аккредитации) получение сертификата носит не совсем легальный характер.

Сертификация компании по данному направлению способствует укреплению ее репутации, открывает для нее возможности привлечения денежных средств, построения деловых связей, поиска стратегических инвесторов, выстраивания отношений с местным сообществом и властными структурами. Деловую репутацию компании можно отнести к нематериальным активам, которые, как и любые активы, нуждаются в оценке. Для этих целей используются рейтинги деловой репутации, например, по версии журнала Fortune (America's Most Admired Companies)[1], газеты Financial Times (World's Most Respected Companies) и др. В российской практике общепринятые количественные критерии не распространены. Оценка репутации дается на уровне ощущений и субъективных мнений. В условиях развитого фондового рынка отработаны разные методы оценки репутации, позволяющие превратить общественное мнение в определенный показатель (индекс).

В мировой практике социальные индексы делят на фондовые и нефондовые. Назначение социальных фондовых индексов (DSI400, FTSE 4 Good, Dow Jones Sustainability Index, NASDAQ Social Index) — обеспечить принятие решений в рамках социально ответственного инвестирования. Нефондовые индексы (CPI, Social Index (SI) Датского министерства социальной политики) используются для сравнительного позиционирования компаний. Они основываются на оценке их деятельности различными группами заинтересован-

[1] Американский журнал Fortune публикует ежегодные рейтинги наиболее уважаемых компаний. Most Admired Company — это рейтинг деловой репутации компаний. Он составляется с **1997** г. для всего мира, а с **2001** г. — отдельно для США маркетинговым агентством Hay Group. Суть его заключается в наборе конкурсантами баллов от 1 (высший) до 10 (низший) в восьми категориях — инновации, одаренность персонала, использование корпоративных активов, социальная ответственность, качество управления, финансовая стабильность, долгосрочные инвестиции и качество продукции или услуг.

ных сторон по следующим направлениям: учет мнения потребителей; учет интересов деловых партнеров, потенциальных инвесторов, кредиторов; соблюдение этических норм; отношения с работниками; отношения с местным сообществом. Для расчета индексов используется как публичная, так и внутренняя информация о компании, проводятся опросы среди всех заинтересованных сторон.

В отличие от западных стран, в российской действительности только делаются первые попытки создания соответствующих рейтингов. Одним из первых шагов в данном направлении стало исследование репутации компаний Северо-Запада России, проведенное в 2003 г.[1] В его рамках подготовлен список компаний, разбитых на пять групп по сферам бизнеса, определяющим основу региональной экономики: пищевая промышленность, машиностроение, сырьевой и финансовый сектора, строительство. В рамках каждой из упомянутых отраслей отобрано от 10 до 20 компаний, крупнейших по обороту за 2002 г. Вошедшие в выборку компании оценивались экспертами по степени их ответственности перед государством, потребителями, деловыми партнерами, персоналом и акционерами по шкале значений от 1 до 10. Максимальный балл соответствовал максимальной ответственности.

Показан достаточно высокий уровень социальной ответственности компаний по отношению к каждой из заинтересованных сторон. Однако это может свидетельствовать об отсутствии у компаний продуманной политики в выстраивании отношений с различными группами контрагентов, понимания ими значения деловой репутации и позитивного имиджа для позиционирования на рынке.

В качестве примера отечественных рейтингов можно привести: рейтинг репутации российских компаний по версии журнала «Эксперт» (составляется с 1997 г.); рейтинг профессиональной репутации российских менеджеров по версии Ассоциации менеджеров России (проводится с 2001 г.); рейтинг лучших работодателей России — совместный проект Ассоциации менеджеров и журнала «Карьера».

В 2004 г. Ассоциацией менеджеров России проведено исследование использования индексов социальной ответственности в условиях российской действительности[2]. Для оценки использовалось несколько видов количественных и качественных индексов социальных инвестиций.

[1] *Благов Ю., Агеев С.* Много не бывает // Эксперт Северо-Запад. 2003. № 46. С. 22—24.

[2] См.: Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год. Роль бизнеса в общественном развитии / под ред. С. Е. Литовченко. М: Ассоциация менеджеров, 2004.

В качестве *количественных индексов социальных инвестиций* российского бизнеса выделены:

• индекс удельных социальных инвестиций *IL,* представляющий собой величину социальных инвестиций российских компаний, приходящуюся на одного работника (руб.);

• отношение (доля) социальных инвестиций российских компаний к суммарному объему их продаж *IS* (%);

• отношение (доля) социальных инвестиций компаний к суммарному объему их прибылей (до налогообложения) *IP* (%).

В отличие от количественного индекса социальных инвестиций, который создает картину масштаба явления, *качественный индекс социальных инвестиций* призван оценить степень комплексности и полноты корпоративной социальной ответственности.

В настоящее время отсутствуют единые стандарты для оценки данных характеристик социальных программ. Поэтому в проведенном исследовании использовались 12 показателей, наиболее адекватно отражающих современный этап развития КСО российских компаний (табл. 12.4).

Таблица 12.4

Показатели качественного индекса социальных инвестиций

Область оценки	Используемые показатели
Институциональное оформление социальной политики	Наличие специального документа, в котором закреплена социальная политика компании (нормативная централизация социальной политики). Наличие специального подразделения, отвечающего за реализацию социальных программ компании (организационная централизация социальной политики). Наличие коллективного договора (нормативная основа социальной политики)
Система учета социальных мероприятий	Наличие ежегодных финансовых отчетов в соответствии с международными стандартами (унификация и стандартизация финансовой информации). Внедрение международных стандартов социальной отчетности. Оценка эффективности осуществляемых социальных инвестиций (обеспечение обратной связи между инвестором и социальными инвестициями). Примеры социальных программ (информирование общественности в целях передачи позитивного опыта, саморекламы и продвижения репутации и имиджа компании)

Окончание табл. 12.4

Область оценки	Используемые показатели
Комплексность осуществляемых социальных инвестиций	Развитие персонала компании. Охрана здоровья и труда персонала. Природоохранная деятельность и ресурсосбережение. Поддержание добросовестной деловой практики. Развитие местного сообщества

На основе этих показателей сформированы:

• качественный индекс социальных инвестиций для i-й компании *1Kb* показывающий уровень комплексности социальной деятельности компании (%);

• качественный индекс социальных инвестиций для j'-го признака *IKj,* показывающий степень присутствия данного качественного признака в выборке компаний-респондентов (%);

• общий качественный индекс социальных инвестиций *IK,* показывающий уровень комплексности социальной деятельности исследуемой компании (%).

Большая величина индекса соответствовала более высокой социальной активности компании.

Ряд компаний сделали серьезные заявки в области управления КСО (в основном, крупные общенациональные компании, подразделения международных корпораций). Тем не менее по-прежнему нет осознания важности комплексного подхода к управлению процессом формирования корпоративного имиджа и деловой репутации. Для деятельности многих компаний характерны информационная закрытость, непрочность отношений с заинтересованными сторонами, нарушение норм этики, непонимание значимости упрочения деловой репутации на внутреннем рынке.

Эффективность деятельности органов управления КСО на предприятии можно также оценить по следующим направлениям: нормативное обеспечение процесса управления социальной ответственностью, структура управления КСО, наличие и уровень программ обучения в области социальной ответственности, количество и типы реализуемых социальных программ, процедура доведения до сведения заинтересованных сторон результатов реализации социальных программ компании (табл. 12.5).

Источники информации для проведения оценки КСО:

• официальный интернет-сайт компании;

• годовой отчет;

Таблица 12.5

Оценка управления корпоративной социальной ответственностью

Область оценки	Направления анализа
Нормативное обеспечение процесса управления КСО	Приоритеты социальной политики компании. Кодекс поведения (этический кодекс) компании
Структура управления КСО	Комитет по социальной ответственности и (или) этике при совете директоров компании. Исполнительные органы управления социальной ответственностью
Программы обучения в области КСО	Наличие в компании обучения в области социальной ответственности. Процесс и методы обучения
Реализуемые социальные программы	Типы реализуемых социальных программ компании. Инструменты реализации социальных программ компании. Наличие элементов описания социальных программ компании. Цикл управления социальными программами компании. Организация управления социальными программами компкании. Применение механизмов внешнего администрирования социальных программ
Оценка и информирование заинтересованных сторон о результатах социальных программ	Оценка эффективности социальных программ компании. Обзор социальных программ компании

• ежеквартальная отчетность (для акционерных обществ);

• годовой социальный отчет;

• новостные ленты информационных агентств и регулирующих органов;

• годовая финансовая отчетность компании;

• внутренняя документация компании (положения, устав, кодексы корпоративного поведения, этики и т. п.);

• данные различных рейтинговых агентств.

Для сбора информации можно также использовать специально разработанные анкеты, в которых будут поставлены вопросы в соответствии с проводимым исследованием. Анкета заполняется специалистами компании и заверяется высшим руководством.

В зависимости от качества реализуемой политики в области КСО компания может быть отнесена к одной из соответствующих групп (табл. 12.6).

Активное продвижение в России принятых за рубежом принципов социальной ответственности предполагает учет специфики национальных условий ведения бизнеса как при выработке индивидуальных подходов компаний, так и единых принципов КСО.

Таблица 12.6

Критерии оценки уровня КСО

№ п/п	Направления анализа
	1-й уровень: социально-безответственный бизнес (теневой)
1	Отсутствие документального оформления трудовых отношений
2	Неуплата налогов и страховых взносов
3	Выпуск и реализация контрафактной продукции
4	Запрет на создание профсоюзной организации
5	Нарушение трудового законодательства в части обеспечения безопасных условий труда, его оплаты и соблюдения режима рабочего времени
	2-й уровень: базовый социально-ответственный бизнес (законопослушный)
1	Соблюдение норм трудового законодательства
2	Своевременная уплата налогов, страховых взносов и иных платежей
3	Наличие профсоюзной организации
4	Заключение и реализация коллективного договора не менее пяти последних лет
5	Соблюдение норм и положений основополагающих конвенций МОТ (№ 29, 87, 98, 100,105,111, 138, 182)
	3-й уровень: развивающийся социально-ответственный бизнес
1	Соблюдение норм трудового и налогового права, права социального обеспечения и иных отраслей законодательства
2	Наличие профсоюзной организации
3	Заключение и реализация коллективного договора на протяжении всего периода функционирования
4	Наличие корпоративного социального пакета
5	Участие в развитии социнфраструктуры региона общим объемом вложений до *5%* от суммы прибыли

Окончание табл. 12.6

№ п/п	Направления анализа
	4-й **уровень: высокоразвитый социально-ответственный бизнес**
1	Соблюдение норм трудового, налогового права, социального обеспечения и иных отраслей законодательства
2	Наличие профсоюзной организации и коллективно-договорное регулирования социально-трудовых отношений на протяжении всего периода функционирования
3	Получение организацией скидок к страховым тарифам по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний за постоянное улучшение условий и охраны труда
4	Наличие корпоративного социального пакета
5	Постоянное участие во Всероссийском конкурсе «Российская организация высокой социальной эффективности»
6	Участие в развитии социнфраструктуры региона общим объемом вложений свыше 5% от суммы прибыли
7	Наличие новаторских идей и их реализация в сфере социального развития организации и инфраструктуры ее местонахождения

Одним из серьезных препятствий на пути внедрения в России данной концепции считается низкая капитализация большинства российских компаний, отсутствие ресурсов на осуществление масштабных социальных программ. Более 40% общего объема средств на социальные программы, выделяемых ежегодно отечественными компаниями, приходится на 20 крупнейших корпораций добывающего сектора. Возможности компаний, производящих потребительские товары или предоставляющих услуги, значительно меньше. Однако проведение эффективной политики социальной ответственности помимо прямых финансовых расходов требует использования и других внутренних ресурсов: использование времени работников, помещений и т. д.

Российский рынок труда остается рынком кандидатов, а не рынком работодателей. Претенденты на вакантные должности учитывают не только размер зарплаты, но и перспективы долгосрочной работы в компании. В этих условиях имидж компании как работодателя приобретает особое значение. Поэтому некоторые предприятия даже начинают формировать отдельные бюджеты на продвижение бренда

компании как работодателя; другие — привлекать в свои кадровые службы грамотных специалистов.

Бренд работодателя — совокупность качеств организации, которые ассоциируются у целевой аудитории с ее однозначно положительным имиджем и уникальным набором материальных и нематериальных преимуществ, выделяющих данную компанию на рынке труда. Ключевой атрибут бренда работодателя — стандартное выполнение своих обязательств (рис. 12.4[1]).

Наличие у компании бренда работодателя обеспечивает ей следующие преимущества:

на внутреннем рынке труда:

- сокращение издержек (временных и финансовых) на наем работников;
- снижение расходов на развитие персонала, в связи с привлечением квалифицированных сотрудников;
- возможность снижения уровня компенсаций;
- увеличение показателей удержания персонала и уменьшение текучести кадров;
- повышение качества трудовых отношений;
- вовлеченность работников в жизнь организации;
- усиление организационной культуры и благоприятный социально-психологический климат;

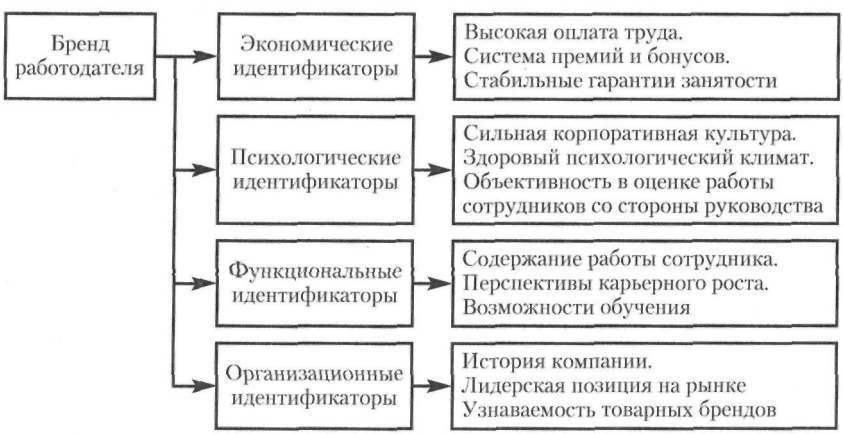


Рис. 12.4. Характеристика бренда работодателя

[1] См.: *Замулин А., Кучеров Д.* Сколько стоит бренд работодателя? // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 5. С. 48.

на внешнем рынке труда:

• узнаваемость;

• возможность привлечения профессионалов, ценности которых совпадают с ценностями организации;

• доверие со стороны деловых партнеров, в том числе поставщиков HR-услуг;

• избегание неподходящих работников.

Компания, имеющая бренд работодателя, создает и лучшие возможности для работников: доступ к высоким технологиям и профессиональным знаниям, обучение, получение практического опыта посредством работы с квалифицированными людьми и т. д.

Для компаний, имеющих бренд работодателя, в сравнении с аналогичными организациями, не обладающими таковым, характерны:

• рост трудовой мотивации;

• более высокая производительность труда;

• более высокая удовлетворенность потребителей сотрудничеством с компанией;

• рост финансовых показателей (прибыль, объемы продаж, доходы акционеров, стоимость акций).

Такие компании получают дополнительное конкурентное преимущество.

Управление брендом работодателя, или брендинг компании на рынке труда, можно представить как процесс, состоящий из трех этапов:

1) определение характеристик бренда — формирование ценностного предложения компании-работодателя, индивидуальности бренда, сегментирование целевой аудитории;

2) позиционирование бренда на рынке труда — поддержание и развитие, репозиционирование[1];

3) ознакомление с характеристиками бренда основных целевых групп — сотрудников организации и потенциальных кандидатов.

Важный этап формирования бренда работодателя — его оценка независимыми экспертами. Так, ежегодное исследование лучших работодателей США, проводимое с 1998 г. журналом Fortune, основывается на изучении следующих показателей:

• *сотрудники:* численность сотрудников в США и за их пределами;

[1] Репозиционирование — один из этапов ребрендинга (комплекс мероприятий по изменению бренда или его составляющих), связанный с изменением основных характеристик бренда и закреплением их в сознании целевой аудитории.

• *должности:* число новых должностей (за год) в абсолютном и относительном выражении; коэффициент текучести кадров; общее количество соискателей;

• *оплата труда:* размер среднегодовой сдельной и повременной зарплаты по наиболее распространенной в компании профессии;

• *бенефиты:* профессиональное обучение (часов в год); оплата отпуска; оплата медицинских услуг для детей сотрудников;

• *здоровье:* полное покрытие медицинского страхового полиса; наличие корпоративного спортивного центра; субсидирование посещения спортивных занятий;

• *баланс «работа — личная жизнь»:* наличие программ деления одного рабочего места двумя сотрудниками, каждый из которых работает половину требуемого времени (job sharing program); сокращенная рабочая неделя; возможность работать дома (telecommuting);

• *разнообразие:* процент национальных меньшинств; процент женщин среди сотрудников; наличие в компании антидискриминационной политики (в том числе по сексуальной ориентации — наличие бенефитов для однополых пар).

В России одним из масштабных исследований параметров бренда работодателя является всероссийский опрос ВЦИОМ. В 2008 г. в нем приняли участие 1000 человек в 140 населенных пунктах 42 областей, краев и республик страны. Респонденты определили самые важные характеристики работодателя, присваивая им баллы: наименее значимой — 1, наиболее значимой — 6. К параметрам, получившим более 5 баллов отнесены (по убывающей):

• хорошая зарплата;

• полное и своевременное выполнение компанией своих обязательств перед работниками;

• уверенность в том, что не будет изменений к худшему;

• открытость, честность и бесконфликтность в отношениях между сотрудниками;

• удобный график, комфорт;

• социальный пакет;

• хороший психологический климат в коллективе;

• взаимовыручка и поддержка между сотрудниками;

• возможность применить профессиональные знания;

• забота о здоровье и безопасности сотрудников; эффективность управления.

Рейтинг привлекательных для россиян работодателей был сформирован на основе интегрального индекса. Лидерами стали три крупнейшие отечественные корпорации: «Газпром», «Роснефть» и «ЛУКОЙЛ».

К числу лучших респонденты также отнесли компании: «Сбербанк», «Сургутнефтегаз», РАО «ЕЭС», ОАО «РЖД», ТНК-ВР, «Северсталь», «Норильский Никель».

Также одним из показательных является исследование лучших работодателей для молодых специалистов TargeT, ежегодно проводимое (с 2004 г.) компанией Graduate совместно с журналом «Карьера» при информационной поддержке электронного журнала о карьере eGraduate.

Исследование традиционно проходит в два этапа:

1) опрос студентов старших курсов (начиная с 3-го курса) и выпускников (не более трех лет с момента выпуска) московских и региональных вузов;

2) опрос компаний-работодателей.

В 2008/2009 гг. студентам предлагалось оценить значимость 47 факторов, на которые они ориентируются при выборе постоянного работодателя, по шкале от -3 до +3 (-3 — очень значимый недостаток, 0 — незначимый фактор, +3 — очень значимое преимущество)[1]. Все факторы разделены на шесть групп.

• Ф1. Положение компании в России и мире (развитие компании в России и в мире, инновации в бизнесе, развитие/спад отрасли, стабильное положение, возможность работать в международной команде, престижность работы).

• Ф2. Внутренний комфорт (наличие сложившейся корпоративной культуры, взаимоотношения с руководителем, возрастная дифференциация сотрудников, наличие корпоративных проектов, конкурсов и конференций, хороший психологический климат в коллективе).

• Ф3. Развитие, профессиональный и карьерный рост (наличие программы развития выпускников, наличие плана профессионального развития у сотрудника, возможность пройти обучение за рубежом или получить дополнительное образование, наличие наставника, быстрый рост числа обязанностей и их усложнение, возможности горизонтального роста и быстрого продвижения в компании, четкая карьерная лестница).

• Ф4. Компенсации и гарантии (размер стартовой заработной платы и ее рост, премии, оплата переработок, негосударственное медицинское страхование).

[1] В 2003 г. оценка осуществлялась по 39 критериям, относящимся к четырем группам: Ф1 — статус и карьерный рост, Ф2 — развитие и профессиональный рост, Ф3 — компенсации и гарантии, Ф4 — условия работы. Шкала оценки: от -10 до + 10 (см.: www.eGraduate.ru).

• Ф5. Условия работы в компании (возможность совмещения работы с учебой, командировки, переработки и характеристики рабочего места).

• Ф6. Характеристики работы в компании (рутинная работа, возможность решать трудные интересные задачи и оказывать влияние на принимаемые решения, формы отчетности, изменение обязанностей, признание со стороны руководства, социальная значимость работы).

Кроме оценки отдельных характеристик, респонденты указывают размер желаемой и минимально приемлемой заработной платы, свои ожидания относительно сроков карьерного роста и конкретные компании, в которых они хотели бы работать. Отличительная черта данного исследования — предоставление студентам не закрытого списка компаний, а возможности высказаться самим. Это помогает составить действительно объективный рейтинг желанных работодателей. В частности, позволяет попасть в рейтинг тем компаниям, которые пока не ведут в России активную работу с молодыми специалистами (например, Apple). Другая отличительная черта проекта TargeT — сравнение ожиданий молодых специалистов с реальными условиями, которые предоставляют им компании. В итоге получается рейтинг, в котором компании проранжированы в зависимости от того, насколько их условия отвечают ожиданиям студентов.

В ходе второго этапа исследования компании заполняют анкету, содержащую вопросы, зеркальные по отношению к студенческой анкете. Полученным ответам присваивается значение 1 или 0 (1 балл, если компания соблюдает данное условие, и 0 баллов — если не соблюдает). Итоговый рейтинг рассчитывается исходя из суммы баллов с учетом веса каждого фактора.

Результаты исследования показали: что студенты хотят работать в динамично развивающейся компании, иметь возможность быстрого роста, корпоративное обучение и увеличивающуюся заработную плату (табл. 12.7). Несмотря на то что требования молодых специалистов объективно завышены, знания о них позволяют работодателям оценить свою конкурентоспособность на рынке труда молодых специалистов.

Наиболее привлекательными для молодых специалистов являются крупные стабильно развивающиеся западные либо российские компании с известным именем на рынке. В период кризиса для респондентов наиболее важна стабильность и уверенность (табл. 12.8).

Доля российских компаний в TOP 20 по-прежнему невелика и составляет лишь 25%. Это компании ТЭК и банки. Такой выбор опре-

Таблица 12.7

ТОР-10 наиболее значимых факторов оценки компаний-работодателей[1]

Показатель	Место фактора (2009 г.)	Место фактора (2009 г.)
Динамичное развитие компании в мире	**1**	1
Хороший психологический климат в коллективе	**2**	В прошлом году не анализировался
Быстрый рост заработной платы	**3**	2
Динамичное развитие компании в России	**4**	4
Возможности быстрого продвижения в компании	**5**	5
Возможность получить дополнительное обучение (тренинги, курсы, программы повышения квалификации)	**6**	3
Динамичное развитие отрасли	**7**	В прошлом году не анализировался
Компания оплачивает переработки	**8**	13
Стабильное положение компании на рынке	**9**	В прошлом году не анализировался
Наличие наставника, который передаст все тонкости бизнеса компании, поможет в решении сложных вопросов	**10**	6

деляется отраслевой принадлежностью, стабильным положением компаний на рынке и государственной поддержкой.

Кроме сырьевых компаний и банков, в ТОР-20 входят аудиторские, IT и FMCG-компании. Procter&Gamble с каждым годом продвигается все ближе к первому месту рейтинга по популярности. Это объясняется не только известностью продукции компании, но и ее активной политикой на рынке труда молодых специалистов. В этом году продолжает расти интерес молодых специалистов к IT-компаниям. Помимо традиционных Microsoft, Google, IBM, в ТОР-20 вошла компания Apple и вернулся Intel (в 2008 г. не было в рейтинге, в 2007 г. — 8-е место). Это рост объясняется меньшей подверженностью отрасли негативному влиянию кризиса и сохраняющемуся спросу со стороны этих работодателей на рынке труда студентов и выпу-

[1] См.: www.eGraduate.ru.

скников. Появление Apple в «двадцатке» вполне предсказуемо. Это связано с активным продвижением в этом году продуктов Apple на российском рынке и популяризацией компании и ее продукции среди студентов. Присутствие из года в год в TOP-20 «большой четверки», «Тройки Диалог», Samsung объясняется активностью компаний на рынке труда молодых специалистов и их лидирующими позициями в своих отраслях.

Среди молодых специалистов очень востребованы государственные и правительственные учреждения (Администрация Президента РФ, Правительство РФ, ФСБ): по отдельности они и не попали в «двадцатку» наиболее желаемых работодателей, но общее число упоминаний подобных организаций существенно возросло. Среди компаний TOP-20 должна была появиться компания «Ренессанс Капитал», ко-

Таблица 12.8

TOP-20: рейтинг популярности работодателей

	2004	2005	2005	2007	2008	2009
Газпром	6	7	1	1	1	1
Procter& Gamble	2	4	8	7	4	2
PricewaterhouseCoopers	1	1	3	4	3	3
McKinsey&Company	4	5	2	10	9	4
ЛУКОЙЛ	10	2	5	-	2	5
Ernst&Young	5	9	4	14	5	6
Тройка Диалог	12	11	10	—	8	7
Microsoft	9	12	—	3	6	8
Google	-	—	—	-	12	9
ВТБ	—	—	—	12	7	10
Unilever	7	8	—	-	—	11
KPMG	11	16	16	17	11	12
Apple	—	—	—	-	-	13
IBM	-	—	—	-	16	14
Siemens	—	14	—	-	—	15
Роснефть	—	—	—	—	-	16
Deloitte	16	—	7	5	10	17
Сбербанк	—	—	-	6	14	18
Samsung	18	—	—	—	19	19
Intel	-	-	-	8	-	20

торая активно упоминалась в анкетах, собранных в начале осени. Но сокращения, проводимые компанией, и приостановка набора молодых специалистов не позволили компании войти в число наиболее желаемых. В таблице 12.9 представлен финальный рейтинг компаний, составленный на основе сравнения условий работы, которые компании предоставляют молодым специалистам.

Таблица 12.9

TOP-20: рейтинг реальных условий[1]

	2004	2005	2005	2007	2008	2009
Procter& Gamble	8	**10**	6	5	1	1
PricewaterhouseCoopers	4	**9**	7	9	3	2
Роснефть	-	**-**	-	-	**-**	3
Unilever	10	**12**	-	-	**-**	4
IBM	-	**-**	-	-	6	5
HP	-	**—**	-	11	-	**6**
KPMG	16	**18**	13	**7**	4	**7**
Microsoft	1	**4**	-	12	10	8
Samsung	**-**	**-**	-	-	9	9-10
ЛУКОЙЛ	**-**	**3**	3	17	12	9-10
McKinsey&Company	**3**	**17**	12	15	8	11
Shell	**-**	**13**	2	13	—	**12**
ВТБ	**—**	**—**	**—**	8	16	13
Intel	**—**	**-**	**—**	2	—	14
Coca-Cola Hellenic	**-**	**—**	**16**	-	—	15
Ernst&Young	**14**	**15**	**17**	14	13	**16**
L'Oreal	**—**	**14**	**8**	-	—	17
Тройка Диалог	**5**	**8**	**15**	-	14	18
Deloitte	**9**	**—**	**11**	10	5	**19**
МТС	**-**	**-**		6	-	20

[1] Работодатели, отказавшиеся принять участие в исследовании (Газпром, Google, Сбербанк, Siemens), в итоговый рейтинг не включены. Вместо них анализируются компании, наиболее близкие к TOP-20 по результатам опроса студентов и предоставившие информацию о себе, заполнив анкету TargeT (Coca-Cola Hellenic, L'Oreal, HP, МТС, Shell). Компания Apple не участвует в проекте этого года, так как пока не ведет набор молодых специалистов в свое представительство в России. Компания Siemens не заинтересована в привлечении внимания студентов и выпускников. Google и Газпром отказались принять участие в проекте без комментариев.

Абсолютным лидером рейтинга в этом году стал Procter& Gamble. Эта компания занимает 1-е место в TOP-20 реальных условий и 2-е место в рейтинге, по мнению студентов. Традиционно и второе место рейтинга: на нем находится PricewaterhouseCoopers. Третье место занимает компания «Роснефть». Большой разрыв позиций между рейтингом популярности и реальных условий объясняется недостаточным продвижением ее на рынке труда молодых специалистов и, как следствие, плохой осведомленностью студентов о компании.

Если рассматривать рейтинг по группам факторов, можно сделать следующие выводы:

• аудиторско-консалтинговые компании существенно отстают от добывающей отрасли, FMCG и финансовой сферы по показателю «Компенсации и гарантии». Это объясняется наличием большого количества неоплачиваемых переработок в этой сфере;

• IT-компании лидируют в группе факторов «Динамичное развитие компании и стабильная ситуация в отрасли»;

• лучшие условия для карьерного и профессионального роста предоставляют компании FMCG, добывающей отрасли, сферы аудита и консалтинга;

• компании ЛУКОЙЛ, Роснефть, ВТБ — абсолютные лидеры в группе факторов «Условия работы». Эти позиции они себе обеспечили за счет предоставления возможности работать в кабинете с числом сотрудников менее 10. Данное условие не выполняет большинство западных компаний;

Что касается характеристик работы, то наиболее длительного срока выполнения рутинной работы требуют компании, относящиеся к добывающей отрасли. Наименьший — в IT и FMCG: в некоторых из этих компаний задачи такого типа не выполняются вовсе. Аудиторско-консалтинговые компании занимают промежуточную позицию по сроку выполнения рутинных обязанностей. В большинстве из них он не превышает пять месяцев, что в среднем соответствует ожиданиям студентов.

Все компании «двадцатки» уделяют большое внимание выполнению социально значимых задач: благотворительность, экологические программы. По западным меркам, это существенно улучшает имидж компании как работодателя, например, по данным исследования, — Managing Tomorrow's People, но для студентов и выпускников в России эти факторы почти ничего не значат при оценке работодателя.

В 2009 г. ни одна из опрошенных компаний не увеличивала уровень компенсаций на начальных позициях, а 17% компаний даже

снизили предлагаемые компенсации. Сейчас только 30% опрошенных компаний согласны платить на начальном этапе зарплату, уровень которой для молодых специалистов является минимально приемлемым (1370 долл., или около 40 **000** руб.).

Летом **2009 г. 80%** компаний из числа TOP-20 осуществляли набор молодых специалистов. Планы по найму по сравнению с аналогичным периодом прошлого года сократились в 70% компаний: 57% компаний сокращают рекрутмент молодых специалистов на 25%, 14% компаний — на 50%. Но при этом 90% лучших работодателей воздержались от сокращения персонала среди молодых специалистов в период с осени **2008** по весну **2009** г. В значительной степени докризисный план набора молодых специалистов сохранили компании FMCG и IT, некоторые из них даже увеличили набор. Наиболее же сильно на планах рекрутмента студентов и выпускников кризис отразился в аудиторско-консалтинговых компаниях.

Оценка бренда работодателя на внутреннем рынке труда может осуществляться по двум направлениям: уровень развития корпоративной культуры; политика в отношении собственных сотрудников. Для оценки могут быть использованы показатели, представленные в табл. **12.10** и **12.11.**

Таблица 12.10

Оценка уровня корпоративной культуры компании

Область оценки	Направления анализа
Общее мнение и ценности, которые отличают данную компанию	Традиции и правила, сложившиеся в компании за время ее существования. Восприятие данной компании ее членами как целостной организации. Восприятие компании как системы общих ценностей, формирующих се имидж. Вовлеченность всех работников компании в ее общее дело и реализацию стратегических целей. Обеспечение единства с деловой культурой, определяющей развитие контактов *со* всеми заинтересованными лицами
Стабильность развития и устойчивость компании в постоянно изменяющейся среде	Соблюдение традиций, правил, норм поведения, присущих данной компании. Инновационность. Результативность, высокая степень концентрации на конечных результатах. Открытость, в том числе информационная. Поощрение инициативы, изучения прогрессивного опыта

Окончание табл. 12.10

Область оценки	Направления анализа
Ориентация на людей	Концентрация внимания компании на работниках, их развитии. Мотивация сотрудников, поощрение и своевременное вознаграждение. Изучение индивидуальных потребностей работников. Ясная формулировка целей и задач, стоящих перед компанией
Уровень топ-менеджмента	Профессионализм и компетентность высшего руководства. Нравственные качества; этическое ведение дел. Наличие Кодекса этики. Преобладающий тип культуры. Отношение к персоналу

Таблица 12.11

Оценка политики в отношении собственных сотрудников

Область оценки	Направления анализа
Политика найма	Наличие утвержденного порядка проведения процедуры найма персонала. Отсутствие необоснованных фактов нарушения данного порядка. Предоставление равных прав при осуществлении найма персонала. Практика адаптации нового персонала в компании
Обеспечение достойных условий труда	Величина среднего размера оплаты труда в компании (в сравнении со среднеотраслевым). Предоставление социального пакета. Поддержание внутренних коммуникаций в организации
Развитие персонала	Применение мотиаацоиных схем оплаты труда. Обучение, профессиональное развитие и обеспечение многообразия деятельности. Создание условий для отдыха и досуга. Участие сотрудников в принятии управленческих решений. Равные возможности
Охрана здоровья и безопасные условия труда персонала	Охрана труда и техника безопасности. Медицинское обслуживание персонала на предприятии и профилактика профессиональных заболеваний. Поддержание санитарно-гигиенических условий труда и создание эргономичных рабочих мест.

Окончание табл. 12.11

Область оценки	Направления анализа
	Поддержка материнства и детства. Практика взаимодействия компании с персоналом по вопросам охраны труда и техники безопасности
Соблюдение прав человека	Политика компании в области соблюдения прав человека. Отсутствие дискриминации по половозрастному признаку. Свобода ассоциаций и наличие коллективного договора. Отсутствие эксплуатации детского труда и труда нелегальных рабочих

При разработке и реализации стратегии работы с персоналом важно учесть, какую роль компания отводит себе как работодателю. Роль компании как работодателя должна отражать потребности организации и интересы людей, работающих в ней. По критерию *соотношения результата и процесса* компании можно сгруппировать следующим образом[1]:

• «страусы», которые еще не полностью осознали свою роль работодателя. По-видимому, им пока не удается грамотно подбирать и развивать сотрудников. Они рассматривают свой персонал только как издержки, которые следует минимизировать, а не как ценность, которая при правильном использовании и развитии обеспечивает компании конкурентные преимущества;

• работодатели, следующие девизу «Дела, а не слова», казалось бы, делают все правильно. Их упор на реальные действия воспринимается положительно, однако при этом всегда существует риск одновременного проведения слишком большого числа инициатив, часто не имеющих структурного оформления или согласованной и понятной цели;

• организации типа «Люди — наша главная ценность» поддерживают особые отношения с сотрудниками и имеют красиво сформулированные заявления о своих задачах и ценностях. Однако зачастую слишком большие усилия уходят на риторику, в то время как исполнение намерений оставляет желать лучшего;

• компании — «предпочтительные работодатели» предпринимают правильные шаги, продиктованные требованиями бизнеса; устанавливают необходимую связь между лояльностью, степенью вовлечения сотрудников, их умениями и навыками, участием сотрудников

[1] См.: *Ивановская Л.* «Предпочтительный работодатель», или Благодаря чему компания привлекает и удерживает сотрудников // Кадровик. 2004. № 1. С. 45.

в собственности компании, так что их сотрудники на деле реализуют заявления, содержащиеся в стратегическом видении работы с персоналом. Категория «предпочтительного работодателя» пока находится вне пределов досягаемости для большинства отечественных организаций.

Другая классификация компаний-работодателей может быть произведена на основе критерия *соотношения ценности и доступности*.

Первый тип — организации, отвечающие критериям ценности, но не соответствующие критериям доступности. Это успешные предприятия, лидирующие на рынке. Предлагают работникам лучшие условия занятости и требуют взамен максимальную включенность в дела организации. Долгосрочная занятость имеет место, когда работник демонстрирует высокие результаты и готов к эффективному сотрудничеству в вдальнейшем. Такие организации привлекательны для рабочей силы на внешнем рынке труда, однако возможности доступа в них жестко ограничиваются требованиями к уровню квалификации и индивидуальным характеристикам работника. Совместимость с культурой организации — главное условие его благополучия в течение всего периода занятости. Территориальная мобильность имеет значение, когда предприятие имеет холдинговую структуру или сеть филиалов. Работники ориентированы на долгосрочные отношения с работодателем и не стремятся покинуть организацию.

Второй тип — организации, соответствующие критериям ценности и доступности. Это предприятия, уверенно занимающие определенные рыночные ниши и ориентированные на максимизацию предпринимательской прибыли, лидерство в определенном виде экономической деятельности, расширение бизнеса. Конкурентные стратегии, как правило, основаны на сокращении издержек. Поэтому такие организации могут предоставить значительные объемы благ работникам, чья деятельность вносит существенный вклад в обеспечение конкурентного преимущества. Высокие требования к результатам работы зачастую увязываются с высокой интенсивностью и напряженностью труда. Поэтому работники чаще проявляют готовность к перемене работодателя, а динамика внешней мобильности зависит от ситуации на рынке труда.

Третий тип — предприятия, соответствующие критериям доступности, но не отвечающие критериям ценности. Это организации, вынужденные постоянно функционировать в условиях жесткой конкуренции. Максимальная гибкость во всех ее проявлениях становится условием их выживания. Возможности по привлечению необходимой рабочей силы ограничиваются финансовой зависимостью от ко-

лебаний рыночной конъюнктуры. Удерживать ценных специалистов можно только при условии их приверженности предприятию. Остальные категории работников постоянно готовы сменить место работы, как только появляется шанс улучшить свое положение.

Предприятия, относящиеся к первому типу (т. е. обладающие брендом работодателя), имеют возможность сократить издержки на оплату труда персонала, предлагая сотрудникам нематериальные выгоды. В свою очередь, работники готовы «жертвовать» частью компенсационного пакета в обмен на бренд, дающий им возможность быть более конкурентоспособными на рынке труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях эффективность (производительность) работы организации зависит от благоприятной деловой окружающей среды, правильной стратегии компании, качества человеческих ресурсов.

Тип менеджмента во многом предопределяет эту эффективность. Широкое распространение в России культуры функционального мышления и альтернативность по отношению к ней нового процессно-ориентированного подхода, приводит к разрыву процессного подхода к управлению с теорией и практикой операционного менеджмента, который в мировой практике был теоретической основой развития процессного подхода. Высокая степень неопределенности внешней среды приводит к необходимости использования ситуационного подхода.

В теории менеджмента понятия «эффективность» и «развитие» организации считаются, по сути дела, синонимами, так как у них есть одно общее свойство: необходимость на определенных этапах своей деятельности проводить кардинальную реорганизацию и постоянно находиться в состоянии непрерывного изменения. В этих условиях основная задача HR-менеджера состоит в организации эффективной работы персонала и в помощи в достижении стоящих перед компанией на каждом этапе развития бизнес-целей, меняя для их (целей) достижения приоритеты, делая одни HR-процедуры и технологии актуальнее, другие — менее. В благополучные времена значительные средства выделялись на развитие компании — расширяли штат сотрудников, создавали новые направления, в которых зачастую не было необходимости. Новые экономические условия потребовали исправления прошлых ошибок, которые в нынешней ситуации могут стать губительными для бизнеса.

Эффективность управления персоналом напрямую зависит от уровня квалификации занятых в службе персонала.

В западных фирмах работают, как правило, высококлассные профессионалы. В 500 крупнейших компаниях США, например, более 30% занятых кадровой работой — магистры и доктора наук. Из каждых десяти американских кадровиков 6—7 человек имеют дипломы

психолога, социолога, экономиста, специалиста в области трудовых отношений. А специалисты в области кадрового планирования — одни из самых востребованных и высокооплачиваемых. Большинство участников опроса, проведенного недавно в США среди менеджеров по персоналу и менеджеров по тренингам, заявили, что их заработная плата составляет порядка 80—90 тыс. долл. в год. Треть опрошенных за тот же период получает более 100 тыс. долл.

Обладатели степени бакалавров зарабатывают в США от 30 тыс. долл. до 60 тыс. долл. При этом абсолютно все HR-менеджеры со степенью доктора имеют годовую зарплату более 50 тыс. долл., а 61% из тех, кто имеет степень магистра, — от 40 тыс. долл. до 70 тыс. долл.[1]

В российских организациях в этой области наблюдается совершенно иная картина — службы управления персоналом (так же как и кадровые службы) уникальны в том, что это единственное подразделение, работники которого в подавляющем своем большинстве не имеют специальной базовой подготовки[2]. У нас мало кто из HR-менеджеров имеет профессиональное базовое образование — менеджерами по персоналу назначают филологов, педагогов, инженеров, военных, спортсменов и др., и им все приходится постигать на собственном опыте. Многочисленные данные подтверждают этот вывод.

По данным, опубликованным в журнале «Справочник по управлению персоналом» за 2003—2005 гг.:

- любое высшее — 45,8%;
- высшее в области управления персоналом — 9,8%;
- высшее психологическое — 8,5%;
- любое высшее плюс дополнительное в области управления персоналом — 4,6%;
- высшее экономическое — 7,2%;
- другое — 24,1%.

Образование кадровиков по данным Национального союза кадровиков (НСК-ВКК) (проект «Портрет российского кадровика»):

- высшее гуманитарное — 58,8%;
- высшее техническое — 24,4%;
- неоконченное высшее, среднее, среднее специальное — 16,8%.

Из числа имеющих гуманитарное образование:

- экономическое — 13,4%;

[1] См.: www.hrm.ru.

[2] Существует точка зрения, что профильное образование HK-менеджерам не нужно, а лучшие профессионалы в этой области не имеют профильного образования и приходят из других областей знаний или переходят, поработав в других функциональных областях бизнеса — маркетинге, финансах, продажах.

- юридическое — 13,3%;
- профильное (кадровый менеджмент) — 8,1%;
- педагогическое — 7,5%;
- психологическое — 7,1%;
- социологическое — 3,4%;
- иное — 5,9%.

Проблема в том, что в России до недавнего времени учебных заведений, где обучают работе с персоналом (кадровому менеджменту), просто не существовало. В перечне специальностей высшего профессионального образования, утвержденном Минобрнауки России, управление персоналом появилось только в 2000 г.

Об этом говорит неоправданно высокий (более 50,0) процент специалистов с «любым» высшим образованием. Категория «другое» образование (24,1%), очевидно, относится к работникам первой категории, без обязательного высшего профессионального образования. **Как** минимум 75,9% (100% - 24,1;) востребованных специалистов для работы в службе управления персоналом в перспективе должны иметь высшее профильное образование.

На некоторых предприятиях, правда, можно встретить первых выпускников вузов, прошедших обучение по новой специальности, но их число еще очень мало. Об этом свидетельствуют данные исследования «Портрет российского кадровика», проведенные под эгидой НСК-ВКК.

Например, в РАО «РЖД» из более чем 7,5 тыс. чел., занятых управлением персоналом, только 10% имеют базовое образование. В настоящее время эти специалисты готовятся в 109 вузах страны. Их годовой выпуск в общем объеме — 9 тыс. человек, при общей потребности страны в 500 тыс. чел. Но уже стала наблюдаться динамика возрастания доли специалистов по управлению персоналом с высшим, в том числе высшим профильным, образованием наряду с сокращением доли специалистов со среднеспециальным и средним образованием.

Стала видоизменяться в сторону увеличения численности специалистов в возрасте до 30 лет и возрастная структура служб управления персоналом. Но в большинстве организаций работодатели предпочитают иметь дело со специалистами, которые приобрели представление о работе службы персонала на практике. В свою очередь, дипломированные менеджеры по персоналу далеко не всегда имеют профессиональный опыт и, по мнению большинства из них, полученное образование заменить его не может. А те, кто уже работают по данной специальности, как правило, скептически относятся к пер-

спективе потратить несколько лет на изучение дисциплин, многие из которых уже освоены практически. Отсюда большинство сотрудников служб управления персоналом старше 46 лет, причем каждый четвертый — пенсионного или предпенсионного, возраста. Стаж работы в службе по разным организациям различен, но отмечается весьма своеобразная тенденция перевода работников в предпенсионный период в службу управления персоналом.

Отдел HR есть почти в каждой уважающей себя компании. Здесь работают менеджеры по персоналу различных специализаций. Они набирают сотрудников в компанию, обучают их, мотивируют и развивают их профессиональный потенциал.

Главная сложность в работе HR-менеджера — отсутствие единого представления о его должностных обязанностях. Зачастую за словом «HR» скрываются совершенно разные профессии, требующие разного образования и опыта.

Примеры должностных обязанностей менеджеров отдела HR приведены ниже[1].

Менеджер по компенсациям и льготам: разработка и внедрение системы компенсаций и поощрений для всех категорий сотрудников компании, системы учета оплаты труда и ее изменений, бонусных программ.

Менеджер по управлению персоналом: разработка программ и процедур в отношении найма и условий труда; координация подбора персонала, карьерных продвижений и новых назначений внутри организации; подготовка штатного расписания; исполнение годового бюджета, направляемого на работу с персоналом; оптимизация структуры заработной платы; консультации для руководства компании по всем вопросам трудовых отношений.

Менеджер по обучению персонала: проведение фокус-групп с персоналом компании по выявлению потребностей в обучающих программах; разработка тренингов; отбор обучающих программ сторонних разработчиков.

Менеджер по планированию трудовых ресурсов: определение подходов к планированию трудовых ресурсов (включая занятость, обучение и повышение квалификации); разработка программ поддержки служащих; рекомендации по внесению изменений в программы по трудовым ресурсам; кадровое обеспечение организации — для поддержки ее целей и конкурентоспособности на рынке.

[1] По информации «Справочника профессий» (E-xecutive — сайт сообщества менеджеров).

Психолог в отделе HR: проведение психологического тестирования и интервью сотрудников при приеме на работу, сотрудничество с консалтинговыми компаниями при разработке соответствующих методик и анализ психологического климата компании.

Top HR Executive: руководство на уровне всей корпорации совершенствованием, внедрением, сообщением и применением подходов и программ в области трудовых ресурсов (включая компенсации, пособия, обучение и повышение квалификации); трудовые и личностные отношения между служащими, их занятость, безопасность труда для здоровья и т. п.

HR-менеджер — это не сотрудник отдела кадров. Делопроизводство, оформление трудовых книжек, отпусков и пособий — только малая доля сферы его влияния. Принципиальное отличие HR-менеджера от привычных с советских времен кадровиков в том, что он решает системные вопросы — начиная от выстраивания кадровой политики, подбора и тестирования новых сотрудников, их обучения, повышения квалификации и адаптации в коллективе и заканчивая разработкой способов поддержания мотивации и здорового внутрикорпоративного духа. Требование бизнес-партнерства предполагает хорошее понимание им миссии и стратегии организации, бизнес-процессов.

Сегодня для специалиста в области управления персоналом очень важно профильное образование в рамках его будущей специализации (табл. 3.1). Прошло время 1990-х гг., когда HR-менеджерами (эйчарами) становились представители самых разнообразных профессий. Сейчас на одном интеллекте далеко не уедешь.

По мнению кадровых аналитиков, узкая специализации HR-специалистов обеспечивает большую эффективность для компаний. Однако в некоторых организациях, особенно в условиях кризиса, все функции успешно совмещает один человек — *генералист.* В отличие от своих коллег узкого профиля он обладает большим опытом работы не только в своей сфере, но и хорошим знанием бизнеса как такового.

Наличие образования MBA не является распространенным требованием к соискателям на должность в службе управления персоналом. Работодатели скромны в запросах — количество вакансий с требованием наличия у сотрудника степени MBA (максимум 3% в сегменте вакансий высшего менеджмента) традиционно меньше количества резюме соискателей с MBA. Более того, запросы работодателей продолжают корректироваться. В таких областях, как маркетинг, управление персоналом, требований о наличии MBA становится

Таблица 3.1

Обязанности и условия работы HR-менеджеров в Москве[1]

Позиция	Директор по персоналу	Менеджер по персоналу	Менеджер по обучению и развитию
Обязанности	Управление департаментом по работе с персоналом, формирование стратегий и политики компании в области HR-ресурсов, контроль их реализации, бюджетирование	Управление отделом персонала или самостоятельная работа (в небольшой компании). Ответственность за ведение КДП, подбор, оценку, развитие и обучение персонала, компенсации и льготы, иногда — внутренние коммуникации и расчет заработной платы. Бюджетирование	Обучение, оценка и развитие персонала. Формирование кадрового резерва. Работа по привлечению, удержанию и выявлению талантов. Адаптация новых сотрудников. Бюджетирование. Выбор подрядчиков и построение эффективного взаимодействия с ним
Основные требования	Высшее образование, приветствуется дополнительное образование (повышение квалификации на тему управления персоналом, а также MBA). Опыт работы — от 2 лет. Коммуникабельность, гибкость, стратегическое мышление, менеджерские навыки, харизма	Высшее образование, приветствуется дополнительное образование (повышение квалификации в сфере управления персоналом). Опыт работы от года. Коммуникабельность, гибкость, организованность, зрелость	Высшее образование, приветствуется дополнительное образование (повышение квалификации в сфере управления персоналом). Опыт работы от года. Харизматичность, коммуникабельность, умение отстаивать свою точку зрения
Зарплата (зависит от компании)	От 150 тыс. руб. в месяц	От 100 тыс. руб. в месяц	От 70 тыс. руб. в месяц
Карьерные перспективы	Консалтинг, работа в более крупной компании с большей зарплатой	Рост до директора по персоналу	Рост до руководителя отдела обучения и развития в крупной компании/работа в более крупной компании с большей зарплатой

[1] См.: Карьера. 2010. Январь—февраль. С. 13.

Окончание табл. 3.1

Позиция	Менеджер по подбору	Менеджер по компенсациям и льготам	Менеджер по кадровому делопроизводству
Обязанности	Подбор и оценка персонала, иногда - адаптация новых сотрудников, работа со студентами, организация стажировок. Ведение базы данных. Выбор подрядчиков и построение эффективного взаимодействия с ними	Разработка и внедрение систем оплаты труда, мотивации, компенсаций и льгот, грейдирования. Участие в обзорах заработной платы, аналитике рынка труда, формировании организационной структуры, бюджетировании. Иногда расчет заработной платы	Ведение кадрового делопроизводства в соответствии с законами РФ и ТК РФ. Ведение баз данных, соответствующего учета и ответственности
Основные требования	Высшее образование, приветствуются сертификаты, тренинги на тему рекрутмента. Опыт работы от года. Коммуникабельность, ориентированность на результат, энергичность	Высшее образование, приветствуется дополнительное образование (повышение квалификации в сфере управления персоналом). Опыт работы от года. Аналитическое мышление, умение работать с цифрами, организованность	Высшее образование, приветствуется дополнительное образование (повышение квалификации в сфере управления персоналом). Опыт работы от года. Усидчивость, внимательность, организованность
Зарплата (зависит от компании)	От 40 тыс. руб. в месяц	От 80 тыс. руб. в месяц	От 50 тыс. руб. в месяц
Карьерные перспективы	Рост до руководителя отдела подбора в крупной компании или горизонтальное перемещение в рамках отдела HR	Рост до руководителя отдела / работа в более крупной компании с большей зарплатой. Возможен рост до менеджера по персоналу	Рост до руководителя отдела / работа в более крупной компании с большей зарплатой. Возможен рост до менеджера по персоналу

меньше, чем ранее (рис. 3.1[1]). Возможно, потому, что в этих сферах деятельности важнее результат, чем «корочка».

Финансовый кризис 2008 г. негативно повлиял на эффективность работы служб управления персоналом. Многие организации ликвидировали или сократили численность этих служб. И это в условиях, когда данный кризис застал врасплох подавляющее большинство российских организаций и фирм.

В России «кризисные планы», заготовленные лишь у небольшого числа предприятий, предусматривали сокращение персонала примерно на 30%[2].

Исследование Watson Wyatt показало, что во Франции планы работы с персоналом на случай экономического спада были составлены у 100% (!) фирм, в Германии — у 87%, в Ирландии — у 85%, в Италии — у 82%. Достаточно прозорливыми оказались также британцы,



Рис. 3.1. **Динамика числа вакансий с требованием MBA-образования по профессиональным областям (Москва):**

[1] Обзор подготовлен группой компаний HeadHunter на основе размещенных на сайте www.hh.ru вакансий компаний-работодателей и резюме соискателей, а также на основе информации о программах MBA на сайте www.edu.hh.ru (Штат. 2008. № 6—7. С. 74).

[2] One in Five Firms Unprepared for the Economic Downturn. Press Release Watson Wyatt, 20.10.2008 // Kadrovik.ru. 2008. № 12. С 22.

датчане и шведы — «план Б» имелся там соответственно у 79, 75 и 74% компаний. Хуже всех в Старом Свете подготовились в Испании — не многим более половины организаций (57%) в королевстве четко знали, что делать, если экономику страны поразит недуг[1].

В период кризиса основной задачей HR-службы становится оптимизация затрат на персонал. На чем предприятия и организации собираются экономить, видно из рис. 3.2[2].



Снижение объемов производства и финансовых показателей привело к необходимости корректировки производственных планов и, как следствие, к оптимизации в части переменных затрат, к которым относят и затраты на персонал. Многие предприятия пошли на сокращение численности персонала, а также на снижение затрат на социальные программы. Причиной потери предыдущего места работы большинство опрошенных в ходе исследования Kelly Services считают кризис (42%). Еще 28% видят в этом вину работодателя, 5% винят самих себя, а каждый четвертый (25%) ушел по собственной инициативе[3]. Для максимального сохранения штата и рабочих мест на предприятиях вводились антикризисные меры:

- закрытие приема на работу новых работников;
- снижение численности аппарата управления;
- замещение вакантных должностей на предприятиях компании за счет высвобождающегося персонала;

[1] One in Five Firms Unprepared for the Economic Downturn. С. 33.
[2] См.: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 1. С. 37.
[3] См.: Карьера. 2009. Июль—август. С. 45.

• введение режима неполного рабочего времени (1,6 млн чел.)[1];

• предоставление отпуска без сохранения заработной платы (850 тыс. чел.)[2];

• снижение поощрительной части оплаты труда.

Безусловно, отказ от набора персонала — самая популярная мера в текущий кризис, разумная с точки зрения снижения издержек, но прибегать к ней следует с крайней осторожностью. Для большинства компаний глубоко ошибочно полностью отказываться от найма новых сотрудников. В этой ситуации альтернативным вариантом может стать привлечение работников, уволенных конкурентами. Деловая вербовка сильных профессионалов для замены части имеющихся не должна прекращаться даже на стадии спада, а на этапе выхода из кризиса и начала экономического подъема «охота за головами» еще более усилится.

Помимо традиционных способов оптимизации затрат на персонал, многие предприятия используют современные методы. Один из них — аутсорсинг, предполагающий вывод из состава предприятия непрофильных подразделений (например, санаторий-профилакторий, автотранспортный цех, ремонтно-строительный цех и т. п.), функции которых передаются сторонним организациям. При этом часть ФЗП высвобождаемых работников идет на увеличение заработной платы остающимся сотрудникам.

На рубеже 2008—2009 гг. Европейская ассоциация по управлению персоналом (EAPM), в которую входит НСК, в сотрудничестве с Boston Consulting Group (BCG) провела исследование сферы кадрового менеджмента в условиях кризиса. В странах Европы и в России было опрошено 3348 менеджеров и проведено более 90 интервью с топ-менеджерами компаний. Таким образом, были определены антикризисные меры, которые европейские компании считают наиболее действенными. В первую тройку мер вошли: отказ от набора персонала, сокращение корпоративных мероприятий и прекращение выплат бонусов, связанных с результатами деятельности компаний. На четвертом и пятом местах стояли увольнения — временных и постоянных работников. Участники опроса отмечали, что самой эффективной мерой оказалась первая, тогда как вторая и третья принесли меньше успеха и отрицательно сказались на лояльности персонала. В целом результаты исследования показали, что во внимание следует принимать не только возможную эффективность

[1] См.: РБК daily. 2009. 26 нояб.

[2] Там же.

предпринимаемых мер, но и их вероятное влияние на лояльность сотрудников в перспективе[1].

Оптимизация расходов на персонал подразумевает не бездумное их сокращение, а перераспределение затрат, позволяющее повысить реальную отдачу от каждого работника и совокупный эффект от работы персонала. На деле же мы видим печальную картину. Многие запаниковавшие российские компании в начале кризиса опрометчиво стали сокращать издержки за счет персонала, не учитывая, что ставка исключительно на выживание любой ценой может подорвать потенциал развития бизнеса. Такая кадровая политика изначально проигрышна, тянет за собой целую цепочку негативных последствий: дезорганизуются бизнес-процессы, компания теряет квалифицированных специалистов, которых с таким трудом взращивали долгие годы, снижается лояльность сотрудников, утрачивается «генетическая память» организации. В том, как компания обращается с сотрудниками в тяжелые времена, проверяется корпоративная культура. Экономический спад рано или поздно пройдет, компания выстоит, а работники сохранят память — может быть, добрую (и это поможет укреплению веры сотрудника в свою компанию), а может, свои обиды (и это не замедлит сказаться на его лояльности).

Сегодня стратегически важно сохранить ключевых сотрудников, ядро организации, потенциал для развитии, обеспечить условия для будущего подъема, траекторию которого во многом определяют именно сегодняшние действия HR-специалистов. И здесь себя хорошо зарекомендовало применение аутстаффинга (выведение персонала за штат организации) и лизинга (в этом случае персонал привлекается по мере необходимости)[2].

По истечении кризисного периода работодатель имеет возможность вернуть персонал в свой штат. Аутстаффинг удобен еще тем, что продлевает испытательный срок сотрудника. Если по закону он составляет три месяца, то с помощью данной услуги его можно увеличить до одного года. В этом случае работодатель может посмотреть со стороны на своего сотрудника. Если же сокращение персонала неизбежно, компаниям, которые заботятся о своей репутации и дорожат доверием клиентов, решение о сокращении персонала целесообразно сопровождать стратегией трудоустройства высвобождаемых сотрудников, т. е. реализацией социальной ответственности перед

[1] См.: Карьера. 2010. Январь—февраль. С. 11.

[2] См.: *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Федченко А. А.* Экономика персонала. Ч. II. М.: Альфа-Пресс, 2009 (тема 27).

ними. Использование аутплэйсмента делает процесс увольнения для работников наименее болезненными. Кадровые аналитики единодушны: уровень эффективности кадровой работы определяется также степенью информационного обеспечения сотрудников, в том числе о работе HR-службы.

Говоря о решении проблем оценки эффективности работы с персоналом, необходимо в управлении персоналом переходить к более широкому использованию социального аудита — экспертизе (на основе анализа) работы персонала, трудовых отношений и социальной инфраструктуры организации.

Оптимизация затрат на персонал требует согласованной работы службы персонала с другими структурными подразделениями компании — финансовой службой, линейными руководителями. Особенно важно, чтобы HR-служба (служба управления персоналом) стала полноправным бизнес-партнером топ-менеджмента и имела возможность реально влиять на процессы принятия решений (по имеющимся данным, 42% работников как минимум раз в неделю приходится принимать решения на основе неверной информации). Не удивительно, что 91% опрошенных руководителей высказываются за реструктуризацию бизнес-процессов на их предприятиях[1].

В ноябре 2008 г. Pynes Group запустила проект ежемесячного мониторинга антикризисных мероприятий в сфере управления персоналом PYNDEX (ПАЙНДЕКС)[2], который призван помочь HR-специалистам найти ответы на эти вопросы.

Механизм мониторинга: компании ежемесячно заполняют опросник по мерам, принимаемым в области управления персоналом. На основе полученных данных выпускается отчет, отражающий статистику по ключевым изменениям в практиках управления персоналом за прошедший месяц (с разбивкой по индустриям) (табл. 3.2). В декабрьском мониторинге участвовли 83 ведущие компании различных отраслей.

Одно из самых интересных наблюдений — компании охотнее увольняют сотрудников (29% от общей выборки), чем снижают заработные платы (7%). Практикуется скорее выборочный подход к увольнениям (оптимизация организационной структуры), чем массовый (сокращение штата). Вероятно, за время интенсивного роста, предшествовавшего кризису, многие компании набрали в штаг сотрудников «на вырост» и сейчас вынуждены с ними расставаться.

[1] *См.:* Бизнес-журнал. 2009. № 12. С. 19.

[2] См.: www.pyndex.ru.

Таблица *3.2*

Основные меры по сокращению расходов на персонал (выдержки из отчета за декабрь 2008 г.)[1]

	Все компании выборки	Товары народного потребления и фармацевтика	Финансовые услуги и недвижимость, строительство и девелопмент	Производственные компании
Размер выборки (количество компаний)	83	26	20	23
Части персонала предоставлен отпуск за свой счет	7%	***	***	22%
Для части персонала сокращена продолжительность рабочего времени (рабочей недели)	11%	***	30%	22%
Сокращен объем расходов на рекрутмент	63%	42%	75%	61%
Сокращен объем командировочных расходов	39%	27%	45%	35%
Сокращен/отменен бюджет на корпоративные мероприятия	70%	50%	90%	78%
Сокращены расходы на содержание офиса (например, канцелярские расходные материалы, чай, кофе и пр.)	37%	23%	55%	43%
Другое	14%	***	25%	17%

*** Малое число ответов данного варианта статистически недостоверно.

Кроме того, о период «диктата кандидатов» на рынке труда нанимали тех, кого возможно, а не тех, кто соответствовал ожиданиям компании (в частности, ее корпоративной культуре).

Если анализировать уже предпринятые компаниями меры, то это были самые простые с точки зрения принятия решений и осуществления ходы. Избавились от того, от чего было легко избавиться. В ближайшей перспективе нет причин надеяться на экономический рост,

[1] Исследование проводилось в декабре 2008 года, респондентов просили дать информацию о принимаемых мерах по состоянию на 1 декабря (Штат. 2009. № 3. С. 72—73).

поэтому компаниям предстоит принимать уже более трудные решения — сокращение заработной платы и соцпакетов, и все это на фоне ослабления рубля, который будет «съедать» покупательную способность рублевой зарплаты.

В условиях неопределенности трудно оценить, какие из антикризисных мер более правильные, а какие — менее, поскольку принимая то или иное решение, компания исходит из своих внутренних обстоятельств и прогнозов, которых мы не знаем. Но, безусловно, более рискованными в долгосрочной перспективе являются решения, преследующие цель сиюминутного (наименее болезненного) выживания, которые ставят под угрозу успешность компании на момент выхода из кризиса. Сюда можно отнести меры, в результате которых страдает этический образ компании и база для развития (например, отказ от оценки и обучения персонала по ключевым для компании компетенциям).

По информации портала SuperJob.ru, средняя заработная плата менеджеров по персоналу в Москве 30 000 руб., в Санкт-Петербурге — 24 000 руб. По данным портала, на каждое свободное рабочее место в Москве претендует восемь кандидатов, а соотношение резюме и вакансий в северной столице равно 20. В Ростове-на-Дону и Самаре менеджеры по персоналу зарабатывают в среднем по 15 000 руб., на одну вакантную должность HR-менеджера в этих городах претендует 14 и 8 соискателей соответственно[1].

Для начинающих менеджеров по персоналу обязательными требованиями являются знание кадрового делопроизводства и конъюнктуры рынка труда, а также опыт мониторинга уровней зарплаты с использованием различных источников информации. Такие специалисты зарабатывают в Москве от 18 000 до 25 000 руб., в Санкт-Петербурге — от 15 000 до 20 000 руб., констатируют исследователи SuperJob.ru.

«Пропуск» для перехода в следующий зарплатный диапазон — стаж работы в должности менеджера по персоналу от года и диплом профильного факультета вуза. Работодателей интересует опыт создания кадрового резерва и подбора персонала, знание всех участков работы HR-департамента, приветствуется владение английским языком на разговорном уровне. Максимум для такого функционала в Москве составляет 36 000 руб., в Питере — 27 000 руб.

По данным экспертов портала, специалисты, имеющие опыт регионального подбора, разработки полного пакета мероприятий по уп-

[1] См.: Штат. 2008. № 6-7. С. 72.

равлению человеческими ресурсами, готовые к командировкам и имеющие профильный опыт работы от 2—3 лет, зарабатывают в Москве и Санкт-Петербурге до 60 000 руб., в Ростове-на-Дону и Самаре — до 30 000 руб. (табл. 3.3)[1].

В постановлениях Правительства РФ от 4 ноября 1993 г. № 1137 «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики» и от 6 июля 1994 г. № 769 «О мерах по содействию предприятиям в подготовке персонала на производстве» ставились задачи объединить все службы предприятий, занимающиеся вопросами труда (ОТиЗ, ОНОТ и ЗП, ОПО и др.), в единую службу управления персоналом, а также готовить специалистов по управлению персоналом для экономики страны.

Эти документы положили начало формирования профессионалов в данной области управления. С 1992 г. таких специалистов начали готовить сначала по специализации «Управление персоналом», а с 2000 г. — по специальности «Управление персоналом».

Таблица 3.3

Уровень оплаты HR-специалистов, тыс. руб. (без учета бонусов, дополнительных льгот и компенсаций, май 2008 г.)

Регион	Минимум	Максимум	Мода	Медиана	Нижний квартиль	Верхний квартиль	Среднее арифметическое	Индекс востребованности*
Москва	18	60	35	30	25	36	32,2	8
Санкт- Петербург	15	60	25	24	20	27	24,7	20
Екатеринбург	8	30	15	17	15	22	17,9	6
Нижний Новгород	7	30	15	15	12	20	15,3	18
Новосибирск	7	45	15	16	12	20	17,3	6
Ростов-на-Дону	7	30	15	15	12	18	15,8	14
Омск	5	30	15	10	8	15	11,7	14
Самара	7	30	15	15	12	18	16,3	8
Уфа	7	20	15	12	12	15	13,2	24

* Соотношение количества резюме и количества вакансий.

[1] В 2006 г. средняя заработная плата менеджера по персоналу составляла 955 долл. (ФК-менеджер. 2006. № 4. С. 55), а в 2009 г. она колебалась от 20 тыс. до 80 тыс. руб.

Но если данное постановление во второй его части выполнено, то в первой части наблюдается иная картина — сегодня только 10—11% всех служб, занимающихся данной проблемой, соответствуют современным требованиям и задачам.

Согласно зарубежным исследованиям (например, «Ханэт групп»), компании, где работа по управлению персоналом организована на высшем уровне, ежегодно тратят на каждого работника на 27% меньше, чем организации, работающие в этой области по-старому. Они имеют на 35% меньше специалистов на управление персоналом в расчете на 1000 сотрудников, а уровень добровольных увольнений у них ниже на 60%. За счет высокого уровня организации работы с персоналом эффективность работы организации значительно улучшается.

Современные задачи модернизации общества, поставленные Президентом РФ в его Послании Федеральному Собранию, можно решить только, опираясь на качественно новую рабочую силу, и этими вопросами должны заниматься профессионалы.

Изменение культуры работы с персоналом на предприятиях и в организациях, в государственном и муниципальном управлении, и качества управления кадровым потенциалом общества в целом в условиях глобализации и открытости рынков труда невозможно без развития подготовки специалистов по управлению персоналом.

ПРАКТИКУМ

1. Введение. Масштабные задачи, стоящие перед менеджментом в XXI в.[1]

Теория управления развивалась в начале XX в. стремительно: открытия сыпались как из рога изобилия. Но источник понемногу иссякал, а в последние годы оригинальные идеи высказываются редко. Менеджмент, словно двигатель внутреннего сгорания, — технология, которая существует так давно, что ее пора обновить и приспособить для XXI в. Именно поэтому ученые и главы предприятий собрались в мае 2008 г. и общими усилиями наметили меры по обновлению управления, составив список задач, решение которых поднимет управление на новую высоту.

1. *Ставить высокие цели*. Теория и практика менеджмента должны быть нацелены на социально значимые, благородные задачи.

2. *Руководствоваться идеей корпоративной ответственности*. Менеджмент будущего должен учитывать интересы всех взаимозависимых групп общества, а значит, ему нужны соответствующие процедуры и методы.

3. *Изменить философию менеджмента*. Менеджмент должен черпать новые идеи из таких разных областей знания, как антропология, биология, дизайн, политология, теология и т. д.

4. *Отказаться от традиционной иерархии*. Естественные иерархии, в которых власть исходит от «низов», а руководителей не назначают, складываются стихийно; они обладают несомненными преимуществами перед иерархиями формальными.

5. *Изжить страх и укрепить доверие*. Недоверие и страх убивают дух новаторства и интерес к делу, поэтому менеджмент будущего должен их искоренить.

6. *Изменить принципы контроля*. Дисциплина не ослабнет, хотя свободы у людей станет больше, если делать ставку не на правила и запреты, а на самоконтроль каждого.

[1] • Harvard Business Review — Россия. 2009. Октябрь. С. 94—95 (www.hbr-russia.ru).

7. *Переосмыслить работу руководителей.* Уподоблять руководителя герою-одиночке, принимающему ответственные решения, глупо. Руководителям предстоит стать архитекторами корпоративных сообществ, поощрять новаторство и сотрудничество.

8. *Сделать ставку на многообразие.* Будущие системы управления должны дорожить многообразием, инакомыслием и индивидуализмом не меньше, чем готовностью «делать как все».

9. *Создавать стратегию стихийно.* В стремительно изменяющихся условиях процесс формирования стратегии должен строиться на таких биологических принципах, как разнообразие, отбор и развитие самого жизнеспособного.

10. *Изменить оргструктуру предприятий.* Крупные предприятия станут более гибкими, а новаторская деятельность активизируется в них, если большие подразделения разбить на мелкие мобильные структурные единицы.

11. *Смотреть вперед, а не назад.* Как правило, все управленческие процессы устроены таким образом, что давно опробованное всегда предпочтительнее новому. Менеджмент будущего должен поощрять инновации и совершенствование.

12. *Выбирать курс развития сообща.* Если мы хотим, чтобы сотрудникам было важно будущее компании, надо максимально расширить круг тех, кто будет формулировать ее цели — и выбирать не по должности, а по профессионализму.

13. *Создавать комплексные системы оценки эффективности.* Нынешние показатели не учитывают человеческие качества, от которых зависит успех в новой «креативной» экономике, следовательно, их надо пересмотреть.

14. *Готовить почву для проектов завтрашнего дня.* Нужно создать такую систему оплаты труда и премирования, чтобы руководителя перестали жертвовать долгосрочными целями ради сиюминутной прибыли.

15. *Утвердить информационную демократию.* Компаниям нужны такие информационные системы, чтобы каждый сотрудник располагал информацией, благодаря которой он мог бы действовать в интересах всей организации.

16. *Продвигать диссидентов и сдерживать реакционеров.* Будущие системы управления должны перераспределять власть в пользу тех, кто больше других устремлен в будущее.

17. *Предоставлять сотрудникам больше самостоятельности.* Нужно перестроить системы управления, чтобы поощрялись инициатива рядовых сотрудников и их эксперименты.

18. *Создавать корпоративные рынки идей, кадров и ресурсов.* Рынки распределяют ресурсы лучше предприятий с жесткой оргструктурой, и надо учитывать это обстоятельство.

19. *При принятии решений отказываться от формальной иерархии.* Компаниям нужны новые принципы принятия решений — чтобы учитывались разные точки зрения, использовался «коллективный разум» ее сотрудников и всех, кто имеет отношение к ней.

20. *Искать разумные компромиссы.* При нынешнем менеджменте выбор одной цели означает отказ от другой. Нужны многоцелевые системы, которые бы поощряли разумные компромиссы.

21. *Дать волю творческому началу сотрудников.* О том, как поощрять творчество, известно немало. Управленческие процессы следует выстраивать так, чтобы новаторство пестовалось «на каждом квадратном метре» организации.

22. *Формировать сообщества единомышленников.* Чтобы сотрудники работали с полной отдачей, нужно помогать увлеченным людям находить друг друга и объединяться в команды.

23. *Перенастроить менеджмент для работы в открытом мире.* Новые бизнес-модели все чаще делают ставку на формы общественного производства, которые выходят за пределы организации, поэтому основанный на формальной власти менеджмент изжил себя. Сложным экосистемам нужны новые методы управления.

24. *Очеловечить деловой язык и методы бизнеса.* В будущем системам управления надо ориентировать не только на достижение эффективности и прибыли, но и на такие вечные идеалы, как красота, справедливость и общность.

25. *Переучивать управленцев.* Управленцам будущего пригодится способность не только к дедукции и анализу, но к системному мышлению и формулированию концепций.

2. Показатели результативности подсистемы маркетинга персонала

1. Аналитическая функциональная результативность.

• *Определение структуры рабочих мест:*

$$К_{пр.ш.е} = Ч_{пр.ш.е} : Ч_{о.ш.е},$$

где $К_{пр.ш.е}$ — коэффициент профильных штатных единиц;
$Ч_{пр.ш.е}$ — число профильных штатных единиц, шт.;
$Ч_{о.ш.е}$ — общее число штатных единиц, шт.;

$$К_{пр.ш.е.i} = Ч_{пр.ш.е.i} : Ч_{о.ш.е},$$

где $К_{пр.ш.е.i}$ — коэффициент профильных работников на каждом этапе жизненного цикла персонала;
$Ч_{пр.ш.е.i}$ — число профильных работников, работающих в конкретный период жизненного цикла персонала, чел.;

$$К_{уд.к.х} = Ч_{уд.к.х} : Ч_{о.ш.е},$$

где $К_{уд.к.х}$ — коэффициент удельного веса работников, качественные характеристики которых удовлетворяют современным требованиям;
$Ч_{уд.к.х}$ — численность работников, качественные характеристики которых удовлетворяют требованиям рынка труда, чел.;

$$К_{тек.пер} = Ч_{ув.тек.пер} : Ч_{о.ш.е},$$

где $К_{уд.к.х}$ — коэффициент текучести персонала;
$Ч_{уд.к.х}$ — число уволившихся работников по причинам текучести за период времени, чел.;

$$К_{эк.привл.i} = ЗП_i : ЗП_{ср.i},$$

где $К_{эк.привл.i}$ — коэффициент экономической привлекательности работы в организации;
$ЗП_i$ — заработная плата работников i-го профиля в организации, руб.;
$ЗП_{ср.i}$ — средняя заработная плата работников i-го профиля на рынке труда, руб.

• *Конкурс на вакантные позиции в организации:*

$$К_{кв} = К_к : К_в,$$

где $К_{кв}$ — конкурсный коэффициент на вакантные позиции в организации;
$К_в$ — количество кандидатов, чел.;
$К_в$ — количество вакансий, шт.

2. Производственная функциональная результативность.

• *Определение внутриорганизационных резервов при удовлетворении потребности организации в персонале:*

$$К_{э.кр} = Ч_{р.ш.е} : Ч_{о.ш.е},$$

где $К_{э.кр}$ — коэффициент кадрового резерва;
$Ч_{р.ш.е}$ — число резервистов-преемников вакантных штатных единиц, чел.;

$$К_{э.вп} = Ч_{вак.ш.е} : Ч_{о.вак},$$

где $К_{э.вп}$ — коэффициент эффективности внутриорганизационного подбора персонала на вакантные штатные единицы;
$Ч_{вак.ш.е}$ — число вакантных штатных единиц, закрытых за счет собственных работников за определенный период, шт.;
$Ч_{о.вак}$ — общее число вакантных штатных единиц за определенный период, шт.

• *Определение коэффициента принимаемых работников за счет i-го источника удовлетворения потребности организации в персонале:*

$$К_{пр.раб.i} = Ч_{пр.раб.i} : Ч_{пр.раб.общ},$$

где $К_{пр.раб.i}$ — коэффициент приема работников на вакантные места за счет i-го источника удовлетворения потребности организации в персонале;
$Ч_{пр.раб.i}$ — численность принятых работников за счет i-го источника удовлетворении потребности организации в персонале за период времени, чел.;
$Ч_{пр.раб.общ}$ — общая численность принятых работников за период времени, чел.;

$$Е_{и.уд.п.i} = З_{подб.i} : Т_{ст},$$

где $Е_{и.уд.п.i}$ — эффективность i-го источника удовлетворения потребности в персонале;
$З_{подб.i}$ — затраты на подбор специалиста для i-го источника, руб.
$Т_{ст}$ — стартовое время, дней;

$$Т_р = Д_и - Д_з,$$

где $Т_р$ — время реакции на первое интервью, дней;
$Д_и$ — дата первого интервью;
$Д_з$ — дата подачи заявки на подбор персонала;

$$Т_з = Д_{пп} - Д_з,$$

где $Т_з$ — время заполнения вакантной позиции, дней;
$Д_{пп}$ — дата принятия предложения.

$$T_{ст} = Д_{вр} - Д_з \quad \text{или} \quad T_{ст} = Д_{оа} - Д_з,$$

где $T_з$ — дата выхода на работу;
$Д_{пп}$ — дата окончания адаптации[1].

3. Рекламно-информационная функциональная результативность.

$$E_{ni} = З_{рекл.i} : Ч_{откл.i},$$

где E_{ni} — эффективность i-го источника рекламы;
$З_{рекл.i}$ — сумма затрат на рекламу в i-м источнике, руб.
$Ч_{откл.i}$ — число откликнувшихся соискателей по i-му источнику рекламы, чел.

4. Управленческая функциональная результативность.

• *Подготовка компетенции специалистов, распределение полномочий в системе управления персоналом по реализации маркетинговых мероприятий в области персонала и совершенствование функциональных взаимосвязей организации с маркетинговой средой:*

$$K_{фтд} = Ч_{утв.фтд} : Ч_{общ.фтд},$$

где $K_{фтд}$ — коэффициент действующих функционально-технологических документов (ФТД) (положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, регламенты работы и т. д.) организации;
$Ч_{утв.фтд}$ — количество утвержденных ФТД, шт.;
$Ч_{общ.фтд}$ — общее количество разработанных ФТД, шт.

• *Показатель интенсивности труда:*

$$K_{ит} = \sum_{i=1}^{n} K_{вн.ф.i} : \sum_{i=1}^{n} K_{вн.пл.i},$$

где $K_{вн.ф.i}$ — фактическое выполнения i-го задания (вида документа), час;
$K_{вн.пл.i}$ — планируемое время выполнения i-го задания (вида документа), час;
n — количество заданий (документов), шт.[2]

• *Уровень использования рабочего времени:*

$$K_{рв} = 1 - \left(\sum_{i=1}^{m} (t_{прв.i} - t_{прн.i})\right) : T_{см},$$

[1] Адаптация — ознакомление с должностными обязанностями; вводный курс об организации; психологическая адаптация, наставничество, время на оформление на работу, время на оснащение и подготовку рабочего места.

[2] См.: *Столярова В. А.* Функции и оценка результатов труда работников аппарата управления: социально-экономические проблемы служащих предприятий и органов государственного управления в условиях рынка. М.: Экономика, 1995. С. 68—83.

где $t_{прв}$ — потери рабочего времени, зависящие от работника, кроме нормативных перерывов на отдых и личные надобности, мин.;
$t_{прн}$ — потери рабочего времени, независящие от работника, мин.;
$T_{см}$ — сменный фонд времени, мин.;
m — количество, шт.

• *Показатель уровня оперативности работы подсистемы маркетинга персонала:*

$$K_{оу} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(D_1 - d_1)K_1 + ... + (D_n - d_n)K_n}{\sum_{i=1}^{n} D_1K_1 + ... + D_nK_n},$$

где $D_1, ..., D_n$ — установленный (нормативный) срок исполнения соответствующего задания (вида документа), дней;
$d_1, ..., d_n$ — отставание от принятого срока исполнения соответствующего задания (вида документа: при досрочном исполнении $d = 0$), дней;
$K_1, ..., K_n$ — коэффициенты, условно характеризующие различные задания (виды документов) по степени важности;
n — количество заданий (документов), шт.

• *Степень разделения труда в подсистеме маркетинга персонала:*

$$K_{рт} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^{n} t_{смр.i}}{\sum_{i=1}^{n} T_i},$$

где $K_{рт}$ — коэффициент разделения труда в подсистеме;
$t_{смр}$ — время на выполнение смежной работы, час;
T — общее время рабочего дня работников подсистемы маркетинга персонала, час.;
n — численность подсистемы маркетинга персонала, чел.

3. Описание процесса управления персоналом[1]

Входы/выходы	Требования к входам/выходам	Методы измерения
Входы процесса		
Программа производства	Выявление соответствия по срокам и объему предоставляемой информации	ПУ 61.10444.363.53
Потребность в персонале: • вакансии; • заявки на обучение	П 70000.37.101.0029 СТП 37.101.9532	Сравнение с нормативной численностью. Выполнение заявок на обучение
Сведения о требованиях и ожиданиях персонала (полученные при проведении конференций трудовых коллективов)	П 70000.37.101.0030	Определение количества и важности поданных предложений
Персонал для: • перевода и высвобождения; • обучения	П 70000.37.101.0029 И 37.101.5504 И 37.101.5505	Сравнение фактических и плановых значений
Внешние человеческие ресурсы	П 70000.37.101.0029	—
Протокол анализа СМК, создаваемый руководством	Протокол анализа должен включать решения по повышению результативности СМК и ее процессов, улучшению продукции и описание потребностей в ресурсах	СТП 37.101.9698
Краткосрочные цели по повышению качества	Выявление соответствия по срокам и объему предоставляемой информации	Сравнение с требованиями, установленными в РД 06000.37.101.0015 И 06000.37.101.030 РД 06000.37.101.0001
Отчеты (акты) о результатах проверок	Выявление соответствия по срокам и объему предоставляемой информации	СТП 37.101.9760 СТП 37.101.9571 СТП 37.101.9539

[1] См.: Управление развитием персонала. 2009. № 4. С. 271—273.

Входы/выходы	Требования к входам/выходам	Методы измерения
Утвержденные бюджеты: • фонда оплаты труда (ФОТ); • вице-президента по персоналу; • вице-президента по производству	П 60200.37.101.0001 П 60200.37.101.0003 П 60200.37.101.0011 М 60200.37.101.0010 М 60200.37.101.0004 М 60200.37.101.0005 М 60200.37.101.0015 М 60200.37.101.0003 П 44000.37.101.0128 МУ 49000.37.101.0232 И 49000.37.101.0234 И 49000.37.101.0287 М 60200.37.101.0009	Сравнение с представленными проектами бюджетов, программами, целями и задачами деятельности
Оперативные отчеты об исполнении бюджетов	И 49000.37.101.0287 И 49000.37.101.0300 МУ 49000.37.101.0301 П 44000.37.101.0128 М 60200.37.101.0003	Проверка соответствия утвержденной форме и содержанию отчета
Отчеты о выполнении показателей премирования	Анализ исполнения бюджетных показателей, используемых в системе экономического стимулирования П 44000.37.101.0194	Сравнение с регламентом и перечнем бюджетных показателей, используемых в системе экономического стимулирования
Требования к договорам и обязательствам	СТП 37.101.9557 И 49000.37.101.0221 МУ 49000.37.101.0218 МУ 49000.37.101.0009 МУ 49000.37.101.0014 МУ 49000.37.101.0258 И 43.Р1100.001 П49.Р1100.015 РД43.Р1113.001	Проверка порядка доведения требований к договорам на соответствие утвержденным регламентирующим документам
Информация о финансовых ресурсах	И 49000.37.101.0221 МУ 43000.37.101.0233 И 49000.37.101.0240 РД.49.Б0000.002 И 49.Р0000.020 61.0017 7.002 6 А 61.10117.075 53 И 43.31111.001	Проверка величины поступивших и использованных финансовых ресурсов на соответствие размерам, утвержденным бюджетами, кредитной политикой и условиями контрактов.

Входы/выходы	Требования к входам/выходам	Методы измерения
	И 49. Р1121.001	Проверка выполнения сроков оплаты на соответствие условиям контрактов
Входы управления		
Нормативные и организационно-распорядительные документы	Определение актуальных версии документов	Проверка внесения изменении уполномоченными по ведению документации
Политика в области качества, долгосрочные и среднесрочные цели	Определение актуальности документов	-
Регламенты и методология планирования и контроля	СТП 37.101.9731 СТП 37.101.0001 61.10908.006-2006 53	Согласование и сравнение с регламентами, требованиями к оформлению
Законодательство Российской Федерации	—	—
Входы ресурсов		
ДпП, УОТиЗ, ООТиЗ, СпП, ДСР	Выявление соответствия номенклатуры и численности штатных единиц количеству кадров, необходимых для решения установленных задач	Сравнение расчетной трудоемкости со штатным расписанием
Информационная система	Представление данных по установленным электронным формам	Контроль своевременности и полноты обновления данных с установленной периодичностью
Персонал, соответствующий установленным требованиям	Определение: • штатных расписаний руководителей, специалистов и служащих и расстановка рабочих; • нормативной численности; • ФОТ П 70000.37.101.0029 СТП 37.101.9532	Сравнение фактических и нормативных значении

Входы/выходы	Требования к входам/выходам	Методы измерения
	И 37.101.5504 И 37.101.5505 П 70000.37.101.0049 РД 70000.37.101.0026 И 70000.37.101.0036 И 37.101.5565; • данных о количественном и качественном соответствии персонала установленным требованиям (укомплектованность, уровень компетентности, мотивации и осведомленности)	
Выводимый персонал	П 70000.37.101.0029 ТКРФ. Создание плана вывода персонала	Контроль численности и половозрастного состава выводимого персонала
Протокол анализа процесса	Выявление соответствия по срокам и объему предоставляемой информации	СТП 37.101.9698 РД 37.101.0230 И 37.101.5549
Планы и отчеты о выполнении корректирующих действий	Выявление соответствия по срокам и объему предоставляемой информации	СТП 37.101.9760
Проекты бюджетов	Разработка проектов бюджета финансовой деятельности и платежного бюджета, оперативные отчеты об их исполнении	П 60200.37.101.0001 П 60200.37.101.0003 П 60200.37.101.001 М 60200.37.101.0010 М 60200.37.101.0004 М 60200.37.101.0005 М 60200.37.101.0015 М 60200.37.101.0003 П 44000.37.101.0128
Выходы процесса		
Пофакторный анализ исполнения бюджетов	Выявление соответствия по срокам и объему представляемой информации	П 60200.37.101.0006 П 60200.37.101.0003 П 60200.37.101.0011 П 49000.37.101.0172

Входы/выходы	**Требования к входам/выходам**	Методы измерения
		М 60200.37.101.0010 М 60200.37.101.0005 М 60200.37.101.0015 М 60200.37.101.0003 М 60200.37.101.0001 И 37.101.5548
Информация и первичные документы, связанные с возникновение финансовых обязательств: • контракты; • распоряжения об осуществлении оплаты; • акцентированные счета	Выявление соответствия по срокам и объему представляемой информации	И 48000.37.101.0221 И 37.101.5548 ПУ 61.03001.074 53 ПУ 61.03001.057 53 ПУ 61.17027.02 53

4. Описание процесса «Управление персоналом» в ООО «КЭМЭ»

Владелец процесса: Руководитель службы персонала (СП).

Процесс управления кадрами ООО «КЭМЭ» включает в себя следующие основные элементы:

- планирование кадровых ресурсов;
- формирование штатного расписания;
- прием на работу сотрудников, перевод и увольнение;
- учет и оформление отпусков сотрудников;
- командирование сотрудников;
- подготовку персонала;
- аттестацию персонала.

Критерий результативности процесса: штат компании укомплектован кадрами.

Метод обеспечения результативности процесса: повышение уровня мотивации сотрудников, снижение (исключение) текучести кадров.

Основные показатели процесса

Контролируемые показатели процесса	Периодичность мониторинга	Кто осуществляет мониторинг
Степень соответствия сотрудников установленным требованиям	1 раз в год	Первый заместитель генерального директора — уполномоченный по качеству
Процент выполнения плана повышения квалификации	1 раз в год	Первый заместитель генерального директора — уполномоченный по качеству

Планирование кадровых ресурсов

Первый заместитель генерального директора совместно с руководителем СП осуществляют планирование кадровых ресурсов.

Планирование кадровых ресурсов осуществляется на основании планирования «объемов» работ по проектам. Набор персонала осуществляется под конкретные проекты.

Планирование персонала служб обеспечения осуществляется первым заместителем генерального директора исходя из потребностей организации. Для осуществления деятельности по планированию персонала первый заместитель генерального директора получа-

ет от руководителей подразделении предложения по организационной структуре и штатному расписанию подчиненных им подразделений (далее — предложения в штат).

Состав должностей и количество требуемых (планируемых) штатных единиц отражается в штатном расписании.

Формирование штатного расписания

Подготовка и утверждение штатного расписания осуществляется к началу года. Формирование штатного расписания осуществляется на основании предложений в штат, поступающих от руководителей подразделений. Внедрение в действие штатного расписания осуществляется приказом генерального директора.

Порядок действий при формировании штатного расписания и ответственность за их выполнение представлены на рис. 1.

Прием на работу

Прием на работу сотрудников осуществляется после проведения предварительной работы по поиску и подбору персонала.

При поступлении на работу кандидат должен представить следующие документы:



Рис. **1. Формирование штатного расписания**

• паспорт, или иной документ, удостоверяющий личность;

• трудовую книжку (за исключением совместителей и лиц, поступающих на работу впервые);

• страховое свидетельство государственного пенсионного страхования (за исключением лиц, поступающих на работу впервые);

• военный билет (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);

• документы об образовании.

Работник должен сообщить:

• адрес места жительства (регистрации) и контактный телефон;

• семейное положение и наличие иждивенцев.

Порядок действий при приеме на работу и ответственность за их выполнение представлены на рис. 2.

После оформления заявления о приеме на работу специалист по кадрам информирует о новом работнике:

• хозяйственную службу (для обеспечения рабочего места нового сотрудника необходимой мебелью и канцелярскими товарами);

• службу информационной сети (для оборудования рабочего места нового сотрудника необходимой компьютерной техникой и программным обеспечением и оформления пропуска в офисы КЭМЭ).

• службу безопасности (для оформления пропуска в здание).

Перед подписанием трудового договора специалист по кадрам знакомит под роспись кандидата с локальными нормативными документами и выдает маршрутный листок.

После подписания трудового договора:

• руководитель подразделения знакомит под роспись работника с Положением о подразделении, а также корректирует при необходимости должностную инструкцию и знакомит с ней под роспись работника;

• руководитель службы качества знакомит сотрудника под роспись с документами СМК.

Если новый работник не является жителем Москвы, то специалист по кадрам оформляет на него заявку на полис ОМС, а также оформляет полис ДМС (если для работника установлен испытательный срок, то ДМС оформляется после прохождения испытательного срока).

По решению руководства новому работнику может быть установлен срок испытания продолжительностью до 3 месяцев, путем проставления соответствующей резолюции на заявлении о приеме на работу данного работника.

Руководитель структурного подразделения заполняет анкету по результатам прохождения испытательного срока (далее — анкета),

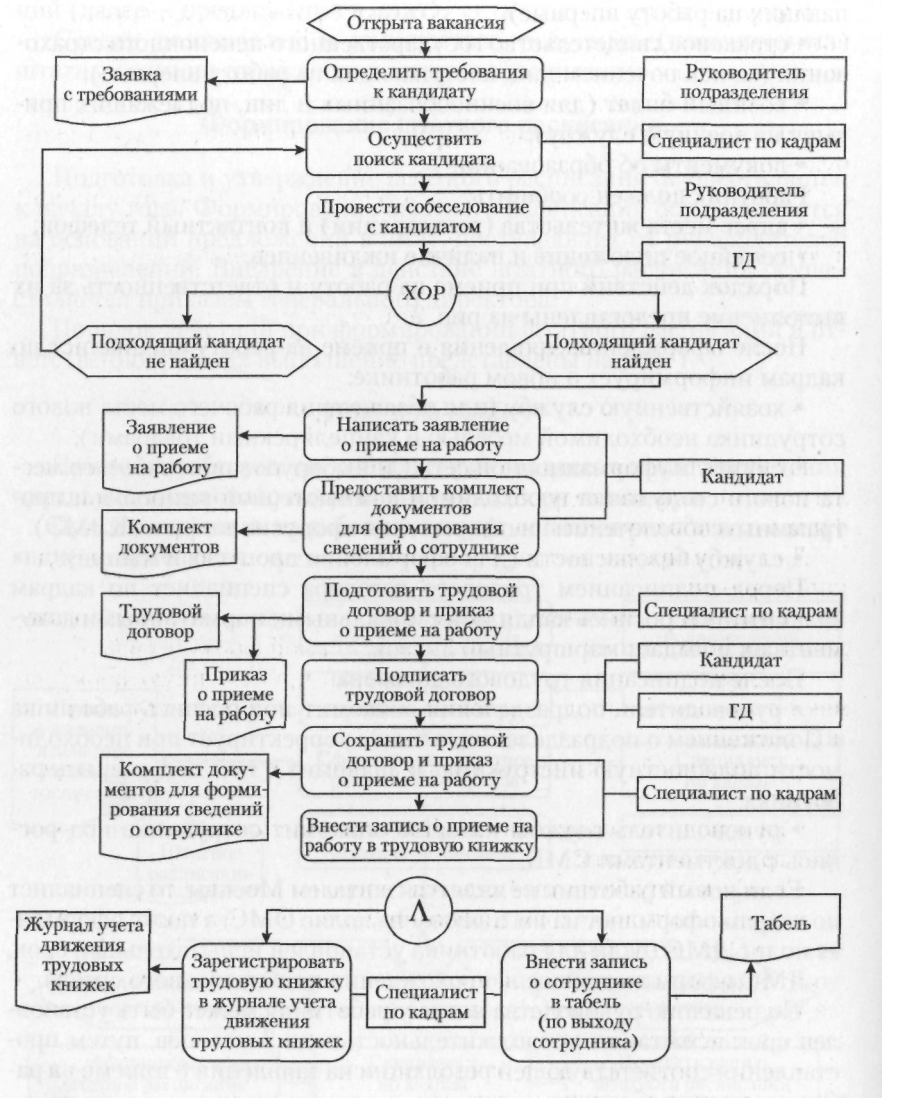


Рис. 2. Прием сотрудников на работу

сообщает результат лично работнику и возвращает анкету в Службу персонала.

В случае положительного результата прохождения испытательного срока анкета возвращается в Службу персонала по электронной почте.

В случае неудовлетворительного результата прохождения испытательного срока и прекращения трудовых отношений с работником руководитель передает в Службу персонала:

- заполненную анкету на бумажном носителе с указанием причин неудовлетворительного прохождения испытательного срока, подписанную руководителем подразделения, и визой ознакомления работника;
- планы, программы и письменные отчеты (объяснительные) по выполнению (невыполнению) заданий сотрудником;
- пересылает по электронной почте заявку на подбор специалиста.

Учет и оформление отпусков

График отпусков сотрудников формируется в конце текущего календарного года на следующий календарный год. Формирование графика отпусков осуществляет руководитель Службы персонала.

Для формирования графика отпусков устанавливается следующий порядок:

- специалист по кадрам рассылает всем руководителям подразделений информационное письмо с приложенной формой заявки;
- сотрудники подразделений заполняют приложенную форму заявки с желаемой датой отпуска. Заявка заполняется сотрудниками под роспись;
- заполненная и подписанная заявка передается в Службу персонала;
- на основании полученных заявок специалист по кадрам формирует график отпусков;
- график отпусков утверждается генеральным директором;
- специалист по кадрам информирует сотрудников об утверждении графика отпусков;
- за две недели до начала отпуска специалист по кадрам информирует сотрудника о дате начала отпуска, установленной в соответствии с графиком отпусков;
- если конкретная дата начала отпуска не определена в графике или сотрудник хочет изменить дату начала и период отпуска, то он пишет заявление на имя генерального директора с указанием даты начала и периода проведения отпуска;

• специалист по кадрам оформляет приказ на основании заявления сотрудника;

• после подписания приказа генерельным директором специалист по кадрам вносит изменения в график отпусков.

В случае служебной необходимости сотрудник может быть отозван из отпуска. Для отзыва сотрудника из отпуска устанавливается следующий порядок действий:

• руководитель структурного подразделения оформляет служебную записку на имя генерального директора с указанием причины отзыва сотрудника из отпуска и с согласием работника выйти из отпуска;

• на основании подписанной генеральным директором служебной записки специалист по кадрам оформляет приказ об отзыве сотрудника из отпуска;

• после подписания генеральным директором приказа специалист по кадрам вносит изменения в график отпусков.

Увольнение сотрудника

Увольнение сотрудника может осуществляться в соответствии с основаниями, представленными в Трудовом кодексе РФ.

При увольнении сотрудника (менеджера проекта) устанавливается следующий порядок передачи дел:

• менеджер пишет заявление об увольнении и передает его руководителю своего подразделения;

• руководитель ознакомляется с заявлением и выносит резолюцию по дате увольнения (в случае если дата увольнения в заявлении указана менее чем две недели с даты подачи заявления) и назначает сотрудника подразделения, которому необходимо передать дела, и возвращает заявление менеджеру;

• менеджер проекта передает дела назначенному сотруднику подразделения путем составления акта передачи дел. Акт составляется в двух экземплярах. Акт подписывается менеджером и сотрудником, принявшим дела. Один экземпляр акта остается у менеджера, второй экземпляр акта передается руководителю подразделения. В акте указываются:

— список контрактов по проекту (проектам);

— текущее состояние дел по проекту (проектам);

— планы и договоренности с партнерами на ближайшую перспективу;

— контакты по проекту (проектам) — наименования организаций, Ф.И.О., должности, телефоны, электронные адреса и др.;

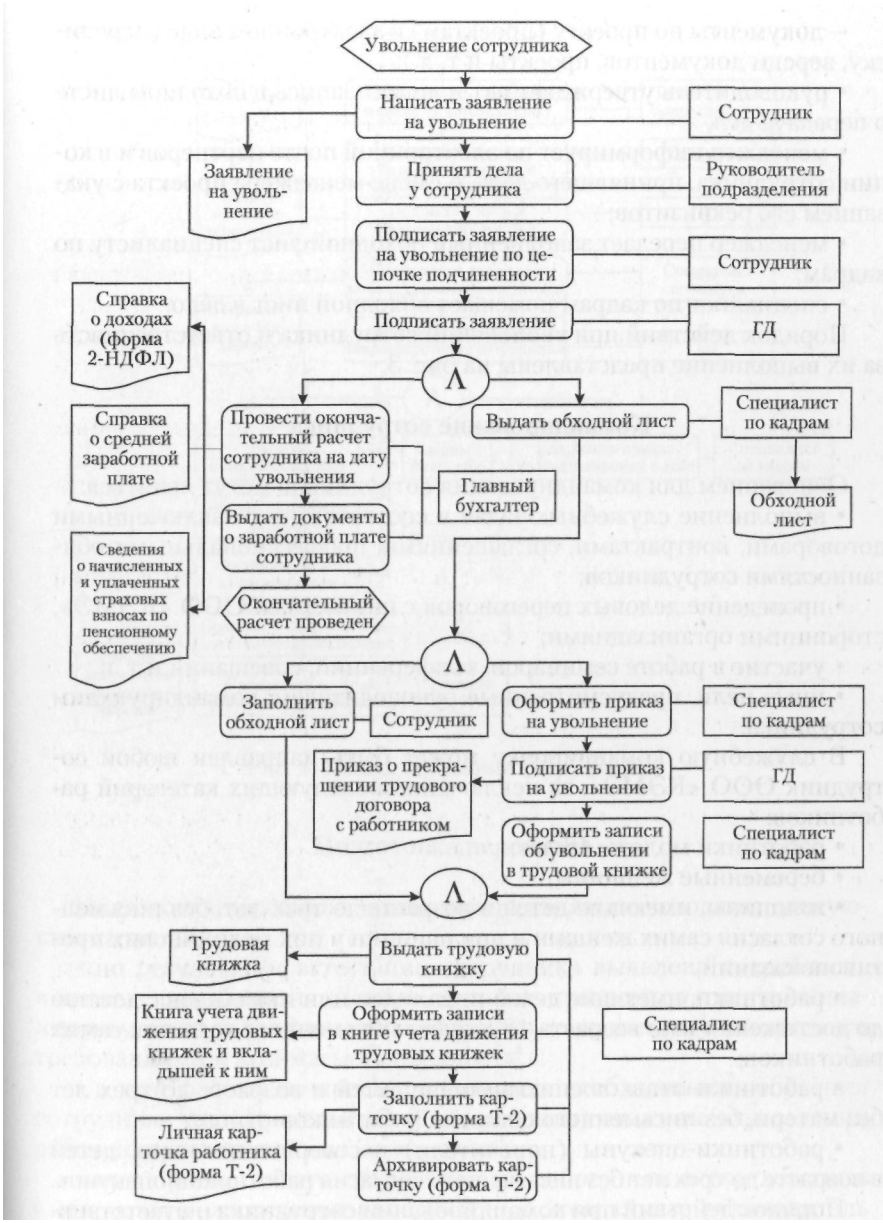


Рис. 3. Увольнение сотрудника

— документы по проекту (проектам) в электронном виде (переписку, версии документов, проекты и т. д.);

• руководитель утверждает акт и делает запись в обходном листе о передаче дел;

• менеджер информирует по электронной почте партнеров и в копии сотрудника, принявшего дела, о смене менеджера проекта с указанием его реквизитов;

• менеджер передает заполненный обходной лист специалисту по кадрам;

• специалист по кадрам помещает обходной лист в дело.

Порядок действий при увольнении сотрудника и ответственность за их выполнение представлены на рис. 3.

Командирование сотрудника

Основанием для командирования сотрудников могут являться:

• выполнение служебных задач в соответствии с заключенными договорами, контрактами, соглашениями, профессиональными обязанностями сотрудников;

• проведение деловых переговоров с партнерами ООО «КЭМЭ», сторонними организациями;

• участие в работе семинаров, конференций, совещаний и т. п.;

• иные цели, предусмотренные руководителем, командирующим сотрудника.

В служебную командировку может быть направлен любой сотрудник ООО «КЭМЭ», за исключением следующих категорий работников:

• работники моложе 18 лет;

• беременные женщины;

• женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, без письменного согласия самих женщин и при наличии у них медицинских противопоказаний;

• работники, имеющие детей-инвалидов или инвалидов с детства до достижения ими возраста 18 лет, без письменного согласия самих работников;

• работники-отцы, воспитывающие детей в возрасте до трех лет без матери, без письменного согласия работников-отцов;

• работники-опекуны (попечители) несовершеннолетних детей в возрасте до трех лет без письменного согласия работников-опекунов.

Порядок действий при командировании сотрудника и ответственность за их выполнение представлены на рис. 4.

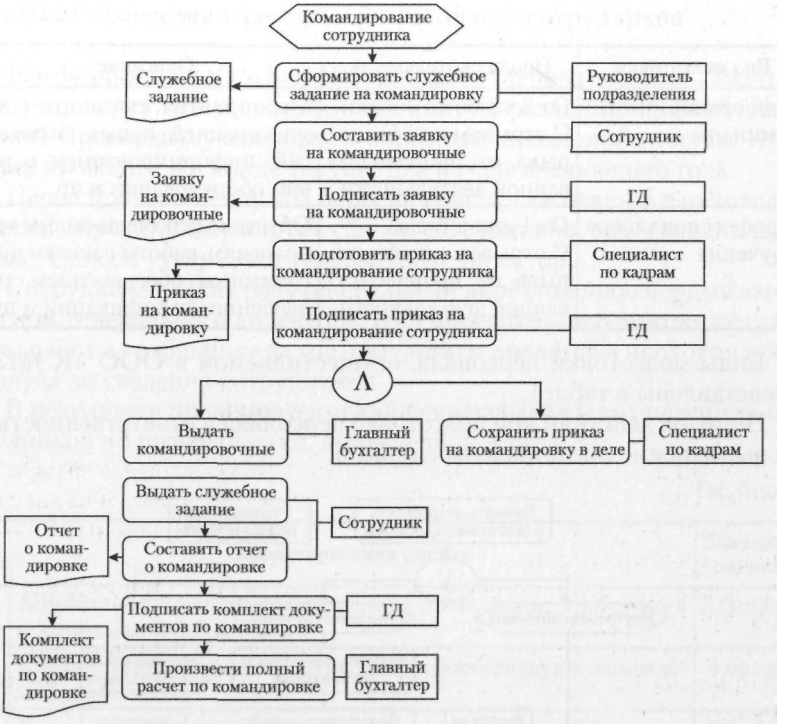


Рис. 4. **Командирование сотрудников**

Подготовка персонала

Подготовка персонала может осуществляться исходя из следующих ситуаций:

• по результатам аттестации сотрудника выявлена потребность в проведении обучения. Данное обучение проводится с целью повышения уровня квалификации сотрудника до уровня, предъявляемого требованиями к занимаемой должности;

• в ходе работы по проектам выявлена необходимость обучения сотрудника дополнительным (специальным) знаниям для ведения работ по проекту;

• при приеме нового сотрудника на работу или в соответствии с личными пожеланиями работников. В этом случае руководитель сотрудника определяет необходимость проведения обучения.

Таблица 1

Вид подготовки	Продолжительность	Описание
Информационные семинары	**От 3** часов до 3 дней. С отрывом или без отрыва от производственной деятельности	Мероприятия, связанные с демонстрацией новых технологий, информированием о новом оборудовании и пр.
Профессиональное обучение	От 1 дня и более. С отрывом или без **отрыва** от производственной деятельности	Обучение персонала новым технологиям, работы с новым программным обеспечением, повышение квалификации и пр.

Виды подготовки персонала, осуществляемой в ООО «КЭМЭ», представлены в табл. 1.

Порядок действий при подготовке персонала и ответственность за их выполнение представлены на рис. 5.

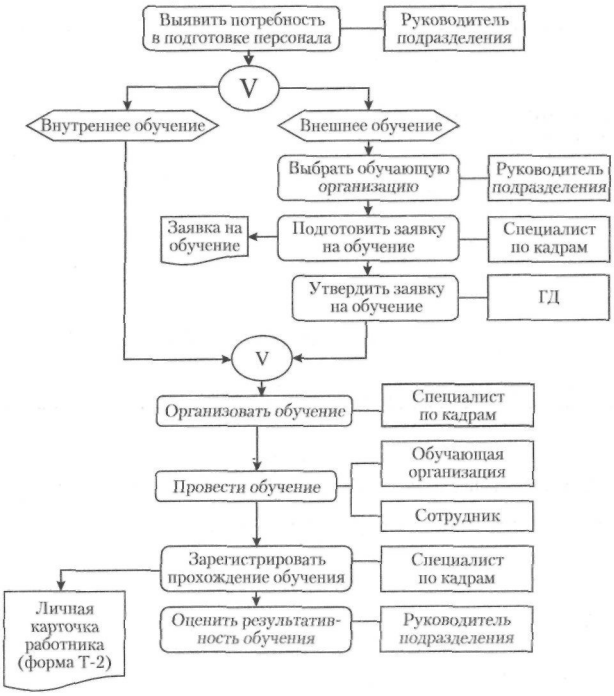


Рис. 5. **Подготовка персонала**

Проверка навыков и компетенций сотрудников

Сотрудники ООО «КЭМЭ» проходят периодическую (ежегодную) проверку навыков и компетенций по различным показателям (далее Проверка), указанных в опросных листах либо тестах. Проверка проводится в конце текущего/в начале следующего года.

Перед проверкой служба персонала по согласованию с руководителями дирекций формирует список сотрудников, подлежащих проверке. Список утверждает генеральный директор.

Сотрудников проверяет генеральный директор либо первый заместитель генерального директора. При проверке учитываются результаты работы сотрудника за год, результаты вносятся в протокол и доводятся до сведения сотрудников.

В результате проверки дается оценка навыков и компетенций сотрудников по шкале оценки, приведенной в табл. 2.

Таблица 2

№ п/п	Характеристика оценки	Значение оценки
1	Компетенции и навыки сотрудника превосходят требования к занимаемой должности	5 баллов
2	Компетенции и навыки сотрудника соответствуют занимаемой должности	4 балла
3	Компетенции и навыки сотрудника ниже требований к занимаемой должности. Требуется обучение по отдельным областям знаний	3 балла
4	Компетенции и навыки сотрудника не соответствуют занимаемой должности	2 балла
5	Оценка компетенций и навыков сотрудника не проводилась	1 балл

Документы, **применяемые в рамках процедуры**

Название документа или формы	Ответственный за хранение (получение) оригинала документа	Место хранения документа (формы документа) во внутренней сети
Анкета кандидата и обязательство о неразглашении коммерческой тайны	Специалист по кадрам	Не размещается

Название документа или формы	Ответственный за хранение (получение) оригинала документа	Место хранения документа (формы документа) во внутренней сети
Заявка на командировочные расходы	Бухгалтер	Server \ public \ Реестр документации \ Бланки документов и образцы заявок
Заявка на обучение	Специалист по кадрам	Server \ public \ Реестр документации \ Бланки документов и образцы заявок
Заявка с требованиями к кандидату	Специалист по кадрам	Server \ public \ Реестр документации \ Бланки документов **и** образцы заявок
Заявление о приеме на работу	Специалист по кадрам	Server \ public \ Реестр документации \ Бланки документов и образцы заявок
Заявление на увольнение (образец)	Специалист по кадрам	Server \ public \ Реестр документации \ Бланки документов и образцы заявок
Заявление на отпуск	Специалист по кадрам	Server \ public \ Реестр документации \ Бланки документов и образцы заявок
Командировочное удостоверение (Т-10)	Кадровик	Не размещается
Комплект документов по командировке	Главный бухгалтер	Не размещается
Комплект документов для формирования сведений о сотруднике	Специалист по кадрам	Не размещается
Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них	Специалист по кадрам	Не размещается
Личная карточка работника (форма Т-2)	Специалист по кадрам	Не размещается
Маршрутный листок	Кадровик	Server \ public \ Реестр документации \ Бланки документов и образцы заявок
Отчет о командировке	Руководитель подразделения	Не размещается
Обходной лист	Специалист по кадрам	Server \ public \ Реестр документации \ Бланки документов и образцы заявок

Название документа или формы	**Ответственный за хранение (получение) оригинала документа**	**Место хранения документа (формы документа) во внутренней сети**
Приказ на командировку (форма Т-9)	Специалист по кадрам	Не размещается
Приказ о прекращении трудового договора с работником (форма Т-8)	Специалист по кадрам	Не размещается
Приказ о приеме на работу (форма Т-1)	Специалист по кадрам	Не размещается
Приказ о введении в действие штатного расписания	Специалист по кадрам	Server \ public \ Реестр документации \ Приказы и распоряжения
Приказ о предоставлении отпуска (форма Т-6)	Специалист по кадрам	Не размещается
Служебное задание (форма Т-11)	Руководитель подразделения	Server \ public \ Реестр документации \ Бланки документов и образцы заявок
Справка о средней заработной плате	Сотрудник	Не размещается
Справка о доходах физического лица (форма 2 -НДФЛ)	Сотрудник	Не размещается
Сведения о начисленных и уплаченных страховых взносах по пенсионному обеспечению	Сотрудник	Не размещается
Табель (форма Т-12)	Специалист по кадрам	Не размещается
Трудовой договор	Специалист по кадрам	Не размещается
Трудовая книжка	Специалист по кадрам	Не размещается
Штатное расписание	Специалист по кадрам	Не размещается

Рассылка, хранение, внесение изменений

Рассылка осуществляется в соответствии со списком рассылки. Список рассылки составляется ответственным за систему качества. Хранение и внесение изменений осуществляется в соответствии с процедурой управления документацией.

5. Модель системы управления персоналом предприятия в соответствии со стандартами серии ISO 9000:20005'

Первым шагом при построении эффективной модели системы управления персоналом предприятия при внедрении СМК в соответствии со стандартами серии ISO 9000:2000 является формулирование и принятие концепции системы менеджмента персонала, которая включает следующие разделы и подразделы.

1. Назначение, цели и область действия концепции.
2. Должностные лица, которые должны знать и использовать концепцию в своей работе.
3. Стратегические цели и основные направления кадровой политики.
4. Принципы работы с персоналом.
5. Организационно-штатная политика:

• контроль организационной структуры и документооборота системы управления персоналом;

• анализ потребностей в персонале;

• подбор, оформление, адаптация и увольнение работников;

• планирование карьеры, разработка индивидуальных программ развития и ротации работников;

• подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников;

• контроль и оптимизация социально-психологического климата;

• формирование и поддержание корпоративной культуры.

6. Финансовая политика в отношении работников:

• стандарты результативности труда и должностных обязанностей;

• система оплаты труда, премирования, нематериального стимулирования и социальных льгот;

• система контроля и оценки результатов труда.

7. Информационная политика при работе с персоналом:

• технологии сбора и анализа информации о кадрах;

• механизм учета, хранения и периодичность обновления информации о персонале;

• система информирования работников о задачах и успехах предприятия, его подразделений и отдельных сотрудников;

• документационное обеспечение управления персоналом.

8. Система управления персоналом:

• цели и задачи руководителей различного уровня в системе управления персоналом;

[1] См.: Управление развитием персонала. 2009. № 4. С. 281—283.

• цели и задачи комиссий по аттестации и развитию работников;
• цели, задачи, состав, структура, функции и подчиненность подразделений предприятия по управлению персоналом;
• принципы взаимодействия между подразделениями предприятия и кадровыми службами.

9. Приоритетные направления в деятельности по управлению персоналом:
• работа с резервом кадров;
• обучение руководителей всех уровней системе управления персоналом;
• подбор и подготовка молодых специалистов;
• аттестация работников;
• подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.

Необходимо оценить роль работников, задействованных в осуществлении процессов, для того чтобы:
• обеспечивать охрану труда персонала;
• обеспечивать наличие требуемых навыков;
• поддерживать координацию процессов;
• обеспечивать получение от сотрудников выходных данных для анализа процессов;
• содействовать внедрению нововведений, предлагаемых работниками.

Таким образом, основными условиями осуществления такого нововведения, как создание модели системы управления персоналом предприятия при внедрении СМК в соответствии со стандартами серии ISO с целью повышения его эффективности, согласно ISO 9004-4:1994 являются следующие.

1. *Ответственность руководства и лидерство* (создание условий для проведения улучшений относится к области компетенций высшего руководства).

2. *Установление ценностей, определенной позиции и поведения:*
• фокусирование внимания на удовлетворении запросов внутренних и внешних потребителей;
• вовлечение всех звеньев цепи — от поставщиков до потребителей — в процесс улучшения качества;
• демонстрация обязательств, лидерства и вовлеченности руководства;
• подчеркивание того, что повышение качества — это часть работы каждого как в команде, так и индивидуально;
• подход к проблемам посредством улучшения процессов;

• непрерывное улучшение всех процессов;
• установление открытого взаимодействия на основе информации;
• поддержка командной работы и уважение индивидуальности;
• принятие решений на основе анализа фактов.

3. *Наличие целей улучшения качества,* которые должны быть:
• установлены в организации;
• связаны с целями бизнеса;
• связаны с удовлетворением запросов потребителей и улучшением процессов;
• понятны, как и стратегия достижения цели, которая должна быть ясной и согласованной;
• регулярно пересматриваемыми и отражающими изменения ожиданий потребителей.

4. *Коммуникации и командная работа* (необходимо создать условия для разрушения организационных персональных барьеров; кроме того, требуется доверие).

5. *Признание и подчеркивание успехов* (использование системы вознаграждений следует совместить с признанием заслуг по улучшению процессов; необходимо избегать появления внутреннего соперничества).

6. *Обучение и тренинг,* что подразумевает:
• обучение всех;
• непрерывность процесса;
• обучение принципам и практике улучшения;
• обучение работе с инструментарием;
• пересмотр программ обучения;
• оценку эффективности.

Сильное и настойчивое руководство, компетентный персонал, современные методы обучения при профессиональной подготовке всех членов организации являются существенными факторами, влияющими на успешную реализацию TQM и, как следствие, на повышение конкурентоспособности предприятия.

Основные направления деятельности кадровых подразделений организации в условиях применения стандартов серии **ISO 9000**

В решении вопросов внедрения СМК немаловажную роль помимо технических и производственных подразделений компании играют и кадровые службы.

К основным направлениям их деятельности в условиях применения стандартов серии ISO прежде всего относятся:

• подготовка необходимой документации для обеспечения работы по управлению персоналом;

• внедрение разработанных документов в повседневную деятельность предприятия и контроль исполнения их требований;

• совершенствование элементов систем управления персоналом и предприятием в целом.

Международный стандарт ISO 9001:2000 требует, чтобы персонал, выполняющий работу, которая влияет на качество продукции, был компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом. Для этого организация должна:

• определить необходимый уровень квалификации сотрудников;

• обеспечить подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения тех или иных потребностей;

• оценивать результативность предпринятых мер.

Пункт 6.1.1. ISO 9004:2000 гласит: «Высшее руководство должно определить и обеспечивать наличие ресурсов, необходимых дли осуществления стратегии и достижения целей организации.

К ресурсам можно отнести работников, инфраструктуру, поставщиков и партнеров, природные и финансовые ресурсы».

Этот аспект указывает на необходимость планомерной и целенаправленной работы с сотрудниками и на значимость роли кадровых подразделений в системе управления предприятием.

В данном случае первоочередным является решение задачи взаимодействия с персоналом. Учитывая тот факт, что в настоящее время четкое понимание системности, ответственности за результаты труда у многих сотрудников российских предприятий отсутствует, необходимо, прежде всего, начать пропагандистскую работу по подготовке кадров компании к внедрению новых методов деятельности и совершенствованию восприятия ими всех тех процессов, которые предполагается модернизировать в результате реализации мероприятий по повышению качества. Требуется переориентация персонала на системную деятельность, основанную на взаимодействии внутри предприятия при осуществлении им своих должностных обязанностей. Нужно уже на подготовительном этапе достичь заинтересованности кадров в участии в процессе построения новой системы работы.

В дополнение к агитационным мерам необходимо организовать целевое обучение и повышение квалификации сотрудников организации. Для этого следует сформировать перечень целевых направлений, по которым нужно в ближайшее время обучить персонал, что позволит к моменту начала внедрения СМК иметь качественный кадровый потенциал, т. е. специалистов, способных произвести ввод

и отладку механизмов повышения качества на местах. При этом необходимо ориентироваться на дальнейшее построение новой СМК, в соответствии с которой надзор за ее реализацией осуществляется наиболее квалифицированными менеджерами различных уровней управления.

Важным элементом подготовки процесса внедрения СМК является актуализация нормативной базы по основным производственным и бизнес-процессам предприятия и приведение нормативной и технической документации в соответствие современным требованиям, стандартам и условиям функционирования структурных подразделений организации. Ввод процедур повышения качества труда зачастую требует изменения корпоративной культуры предприятия, в первую очередь культуры и квалификации управляющего персонала среднего звена. Именно от этой группы специалистов зависит, удастся ли вовлечь рядовых сотрудников в процесс тотального совершенствовании технологий и контроля качества, заставить их осознать, что повышение качества ведет к снижению затрат.

Обучение совершенствованию качества и оценка эффективности управления предприятием предполагают соблюдение таких принципов, как непрерывность и вовлеченность членов общества на всех этапах обучения, а также производственной деятельности, что ведет к появлению такого понятия, как самообучающаяся компания, т. е. организация, в которой процесс обучения является постоянным и постепенно становится своеобразной потребностью персонала.

6. Стадии развития коллектива[1]

По мере развития коллективы обычно проходят через определенный ряд последовательных этапов.

1. *Притирка.* На первый взгляд, новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все вникнуть. Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *Переворот.* Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки, разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит силовая борьба за лидерство, в результате которой может произойти как смена лидера, так и расформирование коллектива (банкротство фирмы, дележка вкладов). Лидер должен подтвердить свои полномочия или уступить место более сильному.

3. *Результативность.* Потенциал коллектива возрастает, и перед ним истает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия, интерес и желание понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, и принимаются меры по повышению производительности. Чаше всего быстро достигаются высокие результаты.

4. *Эффективность.* Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное использование времени и на уточнение задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к «команде-победительнице». На проблемы смотрят реалистически и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретной задачи.

5. *Мастерство.* В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер,

[1] См.: *Егоршин А. П.* Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1999. С. 363.

но приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества и вызывает восхищение посторонних. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

6. *Старение.* Внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. Длительное время структура, функции, положения, инструкции и методы работы не меняются. Коллективу еще удается за счет опыта и былого мастерства «держаться на плаву», но по результативности он уже проигрывает более активным группам. В коллективе накопилась усталость, чаще всего доминируют формальные взаимоотношения и оглядка на лидера.

7. *Смерть.* Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места. Иногда смерть коллектива происходит по причине ухода или смерти лидера, когда группа не приемлет руководителя с абсолютно другим стилем и типом взаимоотношений. В процессе реорганизации результативность работы коллектива очень низкая, и лучше этот процесс сократить до минимума («быстрая кончина»).

7. Показатели оценки процесса управления персоналом[1]

ПР1 — укомплектованность (выполнение плана по комплектованию):

$$ПР1 = \frac{N_ф}{N_п} \times 100\%,$$

где $N_ф$ — фактическое значение (среднесписочная численность);
$N_п$ — плановое значение (среднесписочная численность).

ПР2 — результативность полученных знаний и навыков непосредственно после обучения:

$$ПР2 = \frac{\sum_{i=1}^{n} k_i}{5n} \times 100\%,$$

где k_i — отметка, полученная работником на экзамене / тестировании;
n — количество отметок в оцениваемой группе работников;
5 — коэффициент, соответствующий максимальной отметке по пятибалльной шкале.

ПР3 — результативность применения полученных знаний и навыков на рабочем месте:

$$ПР3 = \frac{\sum_{j=1}^{n} k_j}{5n} \times 100\%,$$

где k_j — отметка, полученная при проверке применения приобретенных знаний, умений и навыков на рабочем месте;
n — количество отметок в группе оцениваемых работников;
5 — коэффициент, соответствующий максимальной отметке по пятибалльной шкале.

ПР4 — результативность полученных знаний и навыков по итогам обучения в целом:

$$ПР4 = \frac{\sum_{j=1}^{n} k_j}{5(p+m)} \times 100\%,$$

где k_j — отметка, полученная при проверке применения приобретенных знаний, умений и навыков на рабочем месте;
p — число работников, прошедших проверку;
m — число работников, получивших неудовлетворительные оценки по итогам экзамена/тестирования;
5 — коэффициент, соответствующий максимальной отметке по пятибалльной шкале.

[1] См.: Управление развитием персонала. 2009. № 4. С. 277—278.

ПР5 — уровень мотивации — определяется на основании данных социологических исследований методом статистической обработки информации.

ПР6 — уровень общей осведомленности — определяется на основании данных социологических исследований.

ПР7 — уровень технического осведомления:

$$ПР7 = (1 - \frac{К_{нт}}{К_{общ}}) \times 100\%,$$

где $К_{нт}$ — количество технологических операций, для которых степень технической осведомленности признана неудовлетворительной;

$К_{общ}$ — общее количество проверенных технологических операций.

ПР8 — уровень осведомленности о требованиях безопасности и экологичности:

$$ПР8 = (1 - \frac{К_{нбэ}}{К_{общ}}) \times 100\%,$$

где $К_{нбэ}$ — количество технологических операций, для которых степень технической осведомленности о требованиях безопасности и экологичности признана неудовлетворительной;

$К_{общ}$ — общее количество проверенных технологических операций.

ПР9 — результативности процесса:

$$ПР9 = \frac{К_{исп.факт}}{К_{исп.план}},$$

где $К_{исп.факт}$ — фактическое значение коэффициента использования персонала;

$К_{исп.план}$ — плановое значение коэффициента использования персонала;

$$К_{исп.факт} = К_{ирв} - К_{нтр},$$

где $К_{ирв}$ — коэффициент использования рабочего времени;

$К_{нтр}$ — коэффициент нерезультативных трудозатрат.

ПР10 — выполнение планов корректирующих действий:

$$ПР10 = \frac{\text{Количество выполненных мероприятий}}{\text{Количество запланированных мероприятий}} \times 100\%.$$

Показатель эффективности ПЭ1 — отношение фактического коэффициента использования персонала к уровню ресурсного обеспечения:

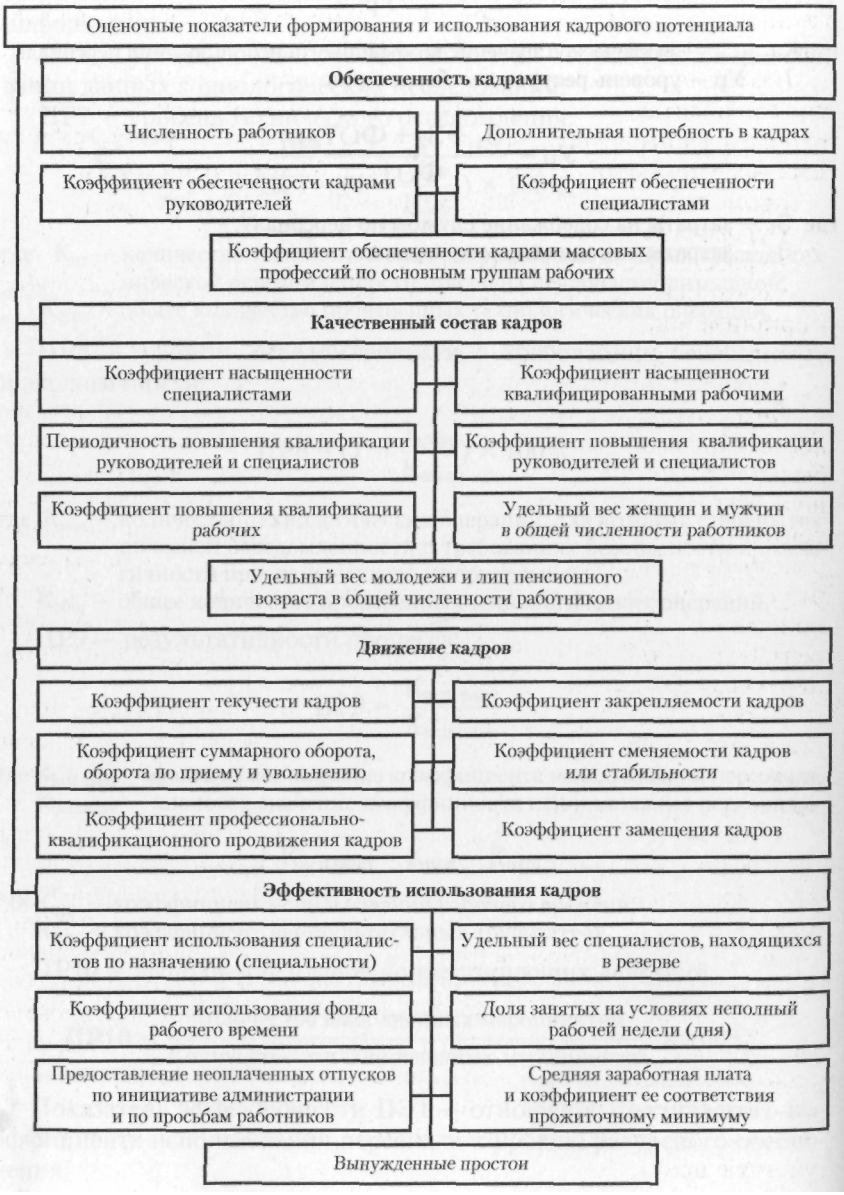
$$ПЭ1 = \frac{К_{исп.факт}}{Ур},$$

где $К_{исп.факт}$ — фактическое значение коэффициента использования персонала;
Ур — уровень ресурсного обеспечения.

$$Ур = \frac{З_1 + З_2 + ФОТ_{факт}}{ФОТ_{план}},$$

где $З_1$ — затраты на содержание службы по персоналу;
$З_2$ — затраты на социальные программы.

8. Система показателей оценки кадрового потенциала



Показатель эффективности использования ресурсов труда. Измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное, фиксированное время (час, день, месяц, год).

Показатель текучести кадров/рабочей силы — обычно выражаемое в процентах отношение числа работников, покидающих в какой-то определенный период организацию или отрасль, к среднему числу занятых в этой организации или отрасли в указанный период.

Кроме того, это следующие показатели:

- уровень минимальной заработной платы;
- уровень средней заработной платы;
- соотношение минимальной и максимальной заработной платы в организации;
- процент фонда оплаты труда в себестоимости продукции;
- процент инвестиций в персонал от фонда оплаты труда.

Показатели рентабельности характеризуют общую эффективность финансово-экономической деятельности компании, ее прибыльность, доходность за определенный промежуток времени, общую эффективность вложенного в нее капитала. Различают общую рентабельность, выражаемую величиной чистой прибыли компании, рентабельность продукции (частное от деления прибыли на выручку от реализации), рентабельность основной деятельности (отношение прибыли от реализации к совокупности затрат на производство), рентабельность собственного капитала (соотношение чистой прибыли и средней величины собственного капитала).

Коэффициент деловой активности связан с оценкой эффективности текущей деятельности компании (показатели фондоотдачи, фондоемкости, оборачиваемости средств в расчетах, оборачиваемости производств, запасов и т. д.).

Показатели имущественного положения характеризуют использование средств, находящихся в распоряжении компании. К ним относятся: коэффициент износа основных средств, коэффициент обновления, коэффициент выбытия, общая балансовая стоимость хозяйственных средств в распоряжении фирмы. Положение предприятия на рынке ценных бумаг оценивается с помощью показателей доходности (отношение разности чистой прибыли и дивидендов по привилегированным акциям к общему числу обыкновенных акций), ценности (соотношение рыночной цены акций и их доходности), рентабельности (отношение дивидендов на акцию к рыночной цене акций), коэффициент котировки акций (рыночная цена акции, деленная на ее учетную цену).

Показатель доходности — соотношение прибыли и капитала; относительный показатель, определяемый в виде отношения величины всей полученной компанией за последний период (обычно за год) прибыли в расчете на 100 акций к текущей цене этих акций.

Фонд оплаты труда — объем денежных средств, предназначенный для выплаты работникам предприятия. Формируется на основе фонда заработной платы, включаемого в себестоимость продукции, а также выплат и премий, не включаемых в себестоимость продукции. В Российской Федерации в соответствии с Положением о составе затрат по производству и реализации продукции, в себестоимость продукции не включаются следующие выплаты работникам организаций в денежной и натуральной формах, а также затраты, связанные с их содержанием:

• премии, выплачиваемые за счет средств специального назначения и целевых поступлений;

• материальная помощь;

• оплата дополнительно предоставляемых по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством) отпусков работникам, в том числе женщинам, воспитывающим детей;

• оплата проезда членов семьи работника к месту использования отпуска и обратно;

• надбавки к пенсиям, единовременные пособия уходящим на пенсию;

• доходы (дивиденды, проценты), выплачиваемые по акциям и вкладам трудового коллектива, компенсационные выплаты в связи с повышением цен, производимые сверх размеров индексации доходов по решениям Правительства РФ;

• оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом (за исключением сумм, подлежащих отнесению на себестоимость);

• ценовые разницы по продукции (работам, услугам), предоставляемой работникам организации или отпускаемой подсобными хозяйствами для общественного питания;

• оплата путевок на лечение и отдых, экскурсий и путешествий, занятий в спортивных секциях, кружках, посещений культурно-зрелищных мероприятий, подписки и товаров для личного потребления работников и другие аналогичные выплаты и затраты, производимые за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

9. Инструментарий определения экономической эффективности

Наименование	Содержание
Критерии	Признаки, на основании которых осуществляется оценка при определении эффективности
Показатели	Данные в натуральном или стоимостном выражении, характеризующие эффективность
Факторы	Движущая сила совершающегося процесса или одно из его необходимых условий (рис. 1)
Условия	Более пассивный элемент, способствующий эффективному использованию трудовых ресурсов (факторы более динамичны)
Принципы	Основные исходные положения или правила деятельности



Рис. 1. Основные факторы эффективного использования персонала

10. Сравнительный анализ методов оценки эффективности управления

	Оценка результатов	Оценка процесса достижения результатов	Оценка системы управления
Регулярность	Один раз в квартал/полгода/год	Не чаще одного раза в полгода	По запросу руководства (из-за длительности и стоимости обычно не чаще одного раза в несколько лет)
Внедрение	Внедряется единожды, за полгода-год ставится на поток	Модель компетенций, набор критериев и инструменты оценки (упражнения, структура интервью и т. д.) разрабатываются и корректируются по мере необходимости (в зависимости от изменения ситуации в компании и регулярности оценки)	Из-за затрат и сложности проведения внедрение на постоянной основе могут себе позволить только очень крупные компании (где за счет масштаба выгода от внедрения превышает постоянные издержки)
Критерии оценки	Количественные и (или) качественные (финансовые и (или) нефинансовые) показатели результативности работы сотрудников	Модель компетенций, описывающая ключевые навыки, мотивы, наблюдаемое поведение, которые человек демонстрирует на рабочем месте и которые определяют успешность его работы	Критерии довольно многочисленны, поиск слабых мест в системе управления ведется по всем направлениям (дублирование функций, противоречия в управленческой структуре, стили управления, проблемы с планированием и контролем, с достижением организационных целей и др.)

	Оценка результатов	Оценка процесса достижения результатов	Оценка системы управления
Применимость результатов	Для руководства: • средство контроля за результативностью работы сотрудников; • база для расчета бонусов/премий персоналу. Для менеджеров: • информация о результатах заменяет/дополняет регулярную обратную связь на предмет успехов/неудач в работе	Для руководства: • основа для принятия кадровых решений (ротация, повышение в должности, формирование кадрового резерва, создание планов обучения и т. д.); • информация о том, что именно нужно изменить в работе каждого оцененного сотрудника для повышения ее эффективности. Для менеджеров: • объективная информация о своих сильных сторонах и проблемных зонах, нуждающихся в улучшении для повышения эффективности работы; • получение обратной связи по итогам оценки (на предмет причин достигнутого качества работы)	Для руководства: • информация о реальном состоянии управленческих процессов в компании и основных проблемах; • база для принятия решений, направленных на исправление ситуации (решения о кадровых перестановках, изменении корпоративной культуры, повышении информационной прозрачности и т. д.)
Длительность (без учета времени на оформление необходимой документации, внутрен-	В среднем до полугода на подготовку (в зависимости от количества оцениваемого персонала) и около недели на постановку целей, подведение итогов, установление обратной связи	До трех недель на подготовку (разработка критериев оценки и необходимого инструментария — опросников, упражнений, оценочных бланков, форм отчетов и т. д.). Длитель-	Проведение оценки занимает до нескольких лет (в зависимости от размера компании), в среднем от двух недель до полугода. Подведение итогов и подготовка отчетности — до месяца,

	Оценка результатов	Оценка процесса достижения результатов	Оценка системы управления
ние согласования и информационную подготовку персонала)		ность самой оценки зависит от объема оценочных процедур (от двух часов до трех рабочих дней на одного человека). Подведение итогов и написание отчета занимает от нескольких часов на одного человека плюс время на обратную связь с оцененным сотрудником и руководством	предоставление обратной связи заказчику — не менее двух-трех часов
Прозрачность причин достигнутой эффективности	Низкая либо отсутствует. Для выяснения причин требуются дополнительные действия	По каждому из оцениваемых критериев практически полная. В некоторых случаях оценка дает дополнительную информацию о проблемах в системе управления в целом	По каждому из оцениваемых блоков системы практически полная
Фиксация результатов	Постфактум (окончание оценочного периода)	На момент проведения оценочных процедур. Полученный результат не меняется до установления обратной связи с оцененным сотрудником и начала постоценочного развития	На момент проведения оценочных процедур. Полученный результат не меняется до начала постоценочных процедур по изменению системы
Основные статьи затрат	Затраты на внедрение: привлечение консультантов, либо создание новой должности и наем	Затраты на разработку критериев оценки (модель компетенций), инструментов оценки	Затраты на привлечение консультантов либо создание новой штатной структуры

	Оценка результатов	**Оценка процесса достижения результатов**	**Оценка системы управления**
	квалифицированного специалиста в штат, либо обучение собственных сотрудников; возможно, затраты на внедрение и обслуживание специализированного ПО	(упражнений и т. д.), на привлечение консультантов либо организацию отдела оценки персонала; систематические затраты на обучение сотрудников; возможно, затраты на внедрение и использование специализированного ПО	
Мотивация оцениваемых	Финансовая и административная	Нематериальная (карьерные перспективы, оптимизация собственной работы при грамотной реализации постоценочных процедур, самомотивация); косвенно финансовая (рост уровня зарплаты в случае ротации и за счет повышения эффективности собственной работы)	Чаще всего для конкретных людей отсутствует, так как оценка выгодна компании в целом (т. е. **в** основном владельцам бизнеса и топ-менеджерам, получающим процент от прибыли организации)

11. Социальные результаты совершенствования системы управления персоналом в разрезе ее отдельных подсистем

Подсистема планирования персонала:

• наиболее полное использование потенциала работников организации;

• обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;

• снижение негативных последствий высвобождения работников;

• обеспечение стабильности персонала;

• формирование благоприятного имиджа организации.

Подсистема найма и учета персонала:

• обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;

• использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;

• повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

Подсистема условий труда:

• соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики;

• реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;

• повышение уровня гуманизации труда;

• уменьшение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы.

Подсистема трудовых отношений:

• своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;

• соблюдение этических норм взаимоотношений;

• формирование организационной культуры;

• формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

Подсистема развития персонала:

• всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;

• повышение содержательности труда;

• развитие индивидуальных способностей работников;

• повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;

• обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;

• овладение социокультурными нормами организации.

Подсистема мотивации и стимулирования персонала:

• обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;

• создание условий личного развития работников;

• формирование чувства причастности работника к делам организации;

• обеспечение условий для управления деловой карьерой;

• формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;

• формирование современной системы мотивации и стимулирования труда.

Подсистема социального развития:

• удовлетворение потребностей персонала;

• создание благоприятного социально-психологического климата;

• формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желания и нужд;

• создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;

• улучшение условий быта работников.

Подсистема развития оргструктур управления:

• развитие способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения внешней среды;

• обеспечение условий для принятия руководящих решений с ясным и четким изложением целей и задач;

• четкое определение прав и обязанностей работников.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом:

• соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства;

• повышение обоснованности кадровых решений;

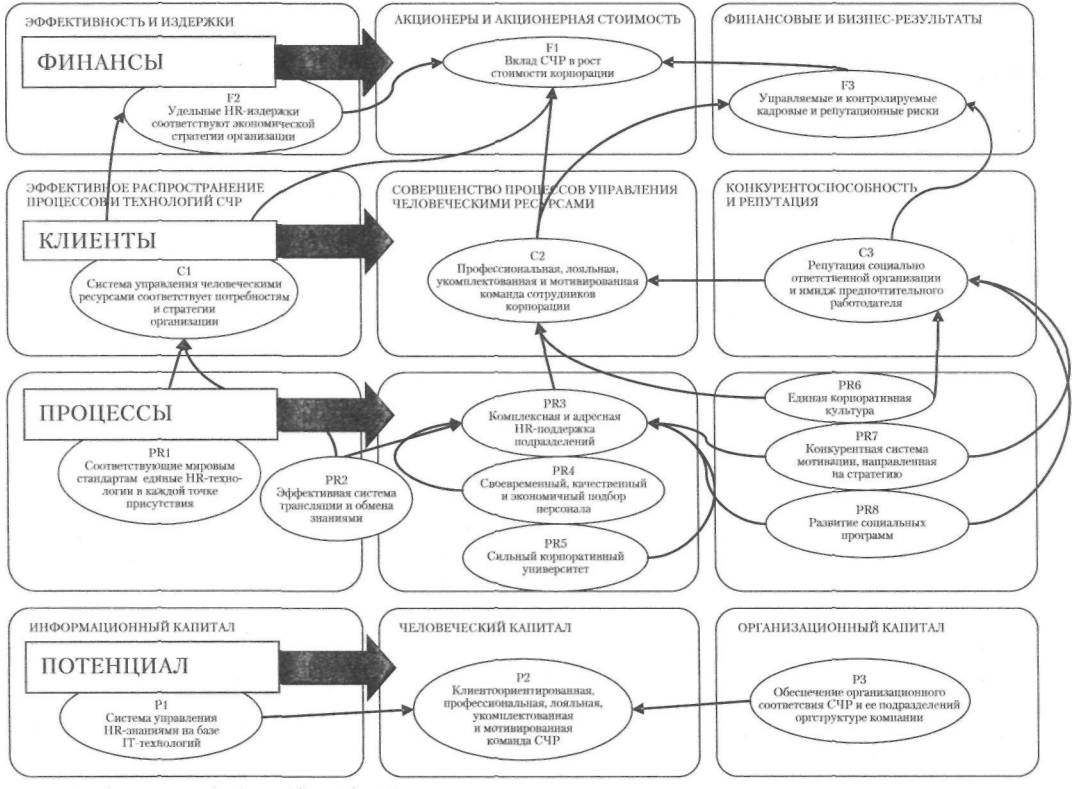
• обеспечение правовой защиты работающих.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом:

• обеспечение подразделений и должностных лиц управления персоналом необходимой информацией;

• повышение качества, оперативности и обоснованности информации;

• обеспечение подразделений и должностных лиц персональными компьютерами и оргтехникой.


ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ИЗДЕРЖКИ
ФИНАНСЫ
F2
Удельные HR-издержки соответствуют экономической стратегии организации
АКЦИОНЕРЫ И АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ
F1
Вклад СЧР в рост стоимости корпорации
ФИНАНСОВЫЕ И БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ
F3
Управляемые и контролируемые кадровые и репутационные риски
ЭФФЕКТИВНОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПРОЦЕССОВ И ТЕХНОЛОГИЙ СЧР
КЛИЕНТЫ
C1
Система управления человеческими ресурсами соответствует потребностям и стратегии организации
СОВЕРШЕНСТВО ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
C2
Профессиональная, лояльная, укомплектованная и мотивированная команда сотрудников корпорации
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И РЕПУТАЦИЯ
C3
Репутация социально ответственной организации и имидж предпочтительного работодателя
ПРОЦЕССЫ
PR1
Соответствующие мировым стандартам единые HR-технологии в каждой точке присутствия
PR2
Эффективная система трансляции и обмена знаниями
PR3
Комплексная и адресная HR-поддержка подразделений
PR4
Своевременный, качественный и экономичный подбор персонала
PR5
Сильный корпоративный университет
PR6
Единая корпоративная культура
PR7
Конкурентная система мотивации, направленная на стратегию
PR8
Развитие социальных программ
ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ
ПОТЕНЦИАЛ
P1
Система управления HR-знаниями на базе IT-технологий
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ
P2
Клиентоориентированная, профессиональная, лояльная, укомплектованная и мотивированная команда СЧР
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ
P3
Обеспечение организационного соответствия СЧР и ее подразделений оргструктуре компании

13. Показатели анализа состояния отдельных подсистем системы управления персоналом организации в разрезе составляющих их элементов[1]

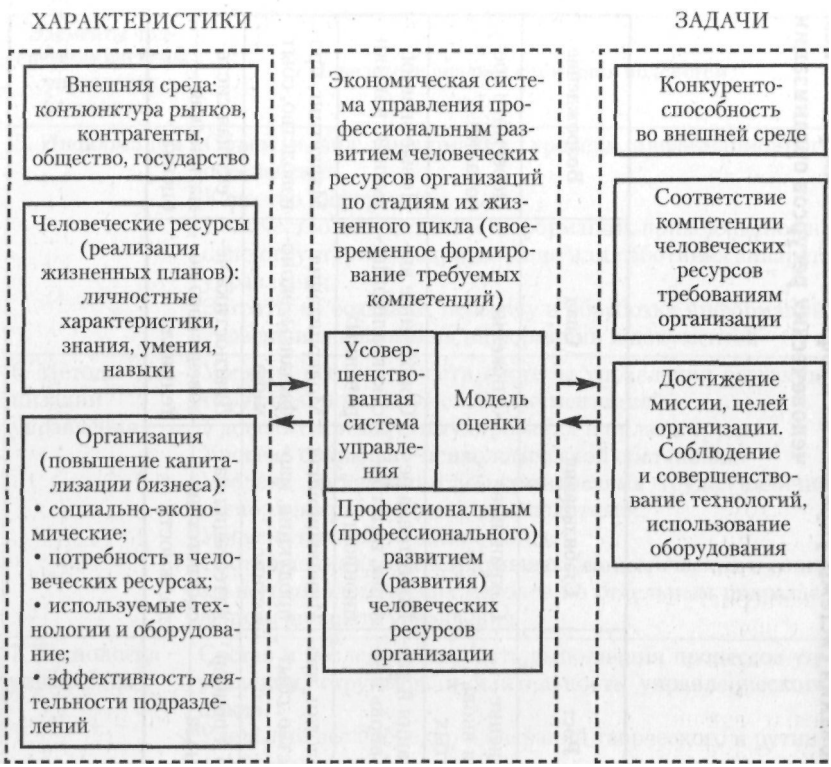
Элементы подсистемы системы управления персоналом	Показатели анализа состояния подсистем
1. Функции управления	Количество видов функций. Уровень дублирования функций, уровень регламентации функций. Затраты на осуществление функций управления. Уровень качества осуществления функций управления
2. Организационная структура управления	Количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления, число уровней управления. Степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости. Затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления
3. Кадры управления	Численность управленческих кадров, удельный вес руководителей, специалистов и других служащих. Профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки. Уровень текучести, уровень обеспеченности системы управления кадрами. Уровень использования персонала, уровень состояния трудовой дисциплины, уровень соответствия работников управления занимаемым должностям
4. Технические средства управления	Количество и вид технических средств, уровень использования технических средств. Удельный вес прогрессивных видов оргтехники и компьютеров. Уровень механизации и автоматизации управления управленческих процессов. Удельный вес стоимости оргтехники и компьютеров в общей стоимости основных фондов

[1] См.: *Кибанов А. Я.* Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: учебное пособие. М: ГУУ, 2006. С. 14-15.

Элементы подсистемы системы управления персоналом	Показатели анализа состояния подсистем
5. Информация	Объем и вид информации, уровень информационного обеспечения. Качество информации. Количество документов и информации, приходящейся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления. Затраты на создание, передачу и обработку информации, уровень использования информации и документов
6. Методы организации управления	Уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией. Уровень системы стимулирования и оплаты труда. Уровень социально-психологической обстановки. Уровень организации и нормирования труда, наличие распорядка рабочего дня руководителей. Уровень правового обеспечения. Соотношение административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления
7. Технология управления	Состав и последовательность выполнения процессов управления, структура и длительность управленческого цикла. Удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера. Уровень регламентации процессов управления. Уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации. Уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций. Хатраты на выполнение процессов, процедур и операций
8. Решения	Количество принимаемых решений. Своевременность принятия решений. Уровень регламентации решений. Степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений. Затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений

14. Условия совершенствования системы управления профессиональным развитием человеческих ресурсов организации

Особенности организаций по стадиям их жизненного цикла	Становление	Рост	Стабилизация	Спад	Возрождение
Компетенция человеческих ресурсов	Широкая специализация	Повышение уровня вновь принятых	Сохранение	Снижение	Пересмотр требований
Цель управления развитием	Формирование команды	Адаптация и развитие вновь принятых	Подготовка резерва, интеграционность	Сохранение высококвалифицированных	Новые знания, умения, навыки
Предпочтительная сфера деятельности	Маркетинг, займы, сбыт, поставки	Технологии, производство, сбыт	Инновационная продукция, маркетинг	Модернизация, финансы, экономика	Маркетинг, производство, сбыт
Ведущее содержание оценки	Сертификация персонала	Отбор и подбор персонала	Аттестация на соответствие должности	Диагностика человеческого потенциала	Текущая систематическая оценка


ХАРАКТЕРИСТИКИ
ЗАДАЧИ
Внешняя среда: конъюнктура рынков, контрагенты, общество, государство
Человеческие ресурсы (реализация жизненных планов): личностные характеристики, знания, умения, навыки
Организация (повышение капитализации бизнеса):
• социально-экономические;
• потребность в человеческих ресурсах;
• используемые технологии и оборудование;
• эффективность деятельности подразделений
Экономическая система управления профессиональным развитием человеческих ресурсов организаций по стадиям их жизненного цикла (своевременное формирование требуемых компетенций)
Усовершенствованная система управления
Модель оценки
Профессиональным (профессионального) развитием (развития) человеческих ресурсов организации
Конкурентоспособность во внешней среде
Соответствие компетенции человеческих ресурсов требованиям организации
Достижение миссии, целей организации. Соблюдение и совершенствование технологий, использование оборудования

15. Оценка эффективности деятельности структурных подразделений и персонала при процессном подходе

При данном подходе это оценка того, насколько эффективно выполняются должностные обязанности сотрудниками и структурными единицами, привязанная к внешней среде и функционированию предприятия в будущем, т. е. оцениваются не сотрудники, а их действия. Работа подразделений предприятия должна оцениваться в том числе и с учетом сквозных взаимодействий между ними. Таким же образом оценивается эффективность бизнес-процессов внутри фирмы. Общий принцип, который должен использоваться при составлении оценки деятельности той или иной структурной единицы предприятия: сначала необходимо произвести деление «целого» на части, затем определить причинно-следственные связи, а потом на базе полученной информации составить точную оценку эффективности. С учетом того, что имеется полное описание бизнес-процессов работы предприятия, последовательность шагов при оценке эффективности деятельности сотрудников и подразделений должна быть следующей (рис. 1).

Сначала оценивается общая финансовая эффективность деятельности предприятия на рынке.

Затем оценивается эффективность сквозных бизнес-процессов, затрагивающих деятельность всех структурных единиц предприятия, кроме управления этими процессами (горизонтальные связи); прохождения сквозных бизнес-процессов внутри функциональных структур (например, отделов) предприятия; системы управления предприятием; деятельности отделов и подразделений предприятия без учета структур, отвечающих за контроль их работы (например, совета директоров); работы структур, отвечающих за контроль работы отделов и подразделений предприятия; работы сотрудников внутри отделов и подразделений предприятия и управленцев среднего звена, не входящих в структуры, отвечающие за координацию и контроль взаимодействий между подразделениями предприятия. Такая модель распределения управляющих функций связана с тем, что управленцы, работающие в координационных советах, отвечают не только за свою работу и работу своего подразделения (или отдела), но и за работу всего предприятия (или подразделения) в целом.

В самую последнюю очередь оценивается работа топ-менеджмента предприятия, так как его работа оценивается с точки зрения эффективности работы всего предприятия в будущем.

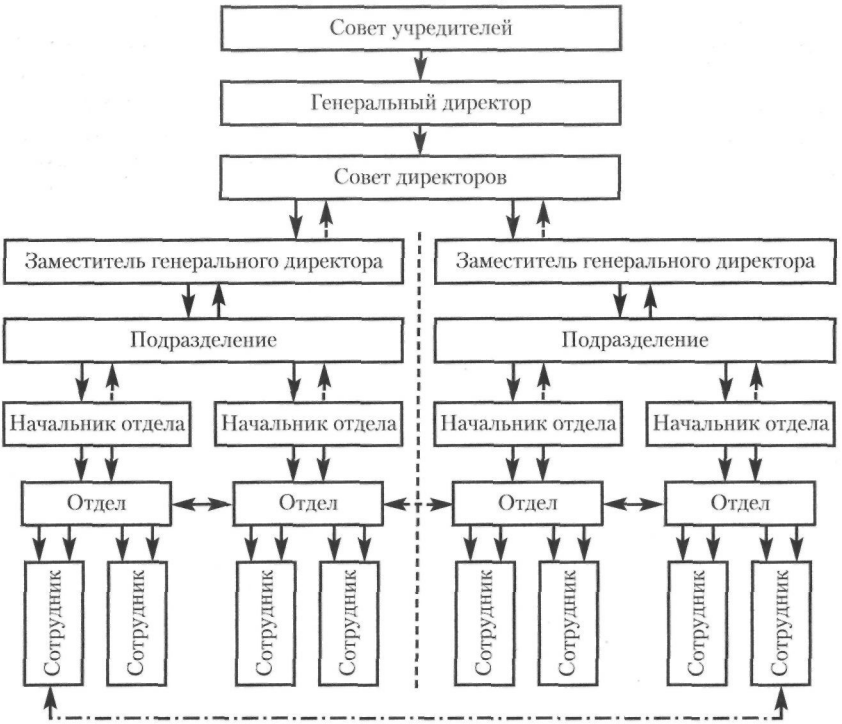


Рис. 1. **Алгоритм расчета эффективности:**

управленческие решения; сквозные бизнес-процессы

бизнес-процессы внутри подразделения; обратная связь

Сквозными проверочными критериями, которые можно использовать и которые не зависят от мнения специалистов, являются время, затрачиваемое на выполнение той или иной работы, затраты на ее выполнение и результаты, перечисленные в виде списка (что сделало), а также сверка результатов и затрат.

Оценка эффективности проводится по количественным и качественным критериям: выгодно или невыгодно с точки зрения конечной дели работы отдела или сотрудника с обоснованием по принципу SWOT-анализа[1].

[1] Часто можно столкнуться с ситуацией, когда неэффективного специалиста держат на рабочем месте из-за его связей, обеспечивающих поток заказов для предприятия, и, если напрямую оценивать работу этого сотрудника, результат будет отрицательным, а с точки зрения конечной (экономической) цели, наоборот, — положительным.

Фактическую оценку эффективности проводит вышестоящее структурное звено (как звено, обладающее большей информацией для сравнения), контролирующее деятельность подразделения по заранее разработанным эталонам. Эталоны деятельности разрабатываются на основе сравнения физической (для сотрудника или сотрудников) возможности выполнения работ, времени, затрачиваемого на их выполнение, а также с точки зрения конечной цели выполняемой работы.

16. Типичные административные бизнес-процессы (фрагмент)[1]

6. Производство и доставка для организаций сферы услуг.

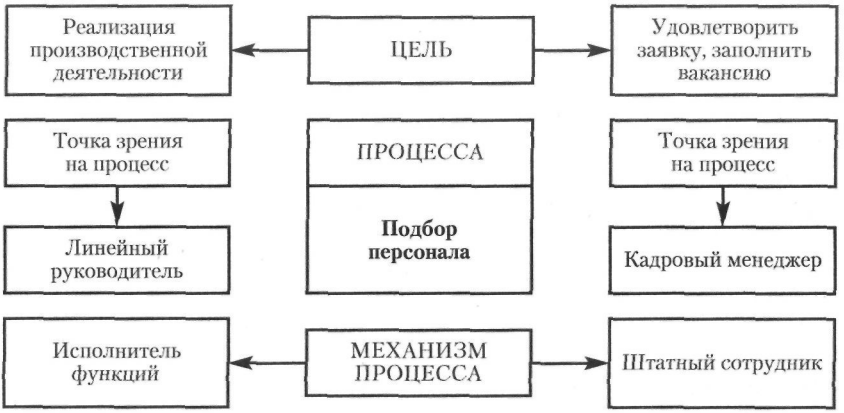
   6.2. Формирование необходимых трудовых ресурсов.
      6.2.1. Определение квалификационных требований.
      6.2.2. Выявление необходимости и проведение обучения.
      6.2.3. Отслеживание и управление повышением квалификации.

8. Создание и управление человеческими ресурсами.
   8.1. Создание и управление стратегией человеческих ресурсов.
      8.1.1. Выявление организационных стратегических требований.
      8.1.2. Определение стоимости человеческих ресурсов.
      8.1.3. Определение требований, предъявляемых к человеческим ресурсам.
      8.1.4. Определение организационной роли человеческих ресурсов.
   8.2. Анализ и планирование уровня производства.
      8.2.1. Анализ, проектирование или перепроектирование объема работы.
      8.2.2. Определение и сравнение выработки и нормативов.
      8.2.3. Определение круга рабочих обязанностей.
   8.3. Управление расстановкой персонала.
      8.3.1. Планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе.
      8.3.2. Разработка планов преемственности и развития карьеры.
      8.3.3. Набор, отбор и наем работников.
      8.3.4. Создание и управление командами.
      8.3.5. Перемещение работников.
      8.3.6. Изменение структуры и выбор нужного количества рабочей силы.
      8.3.7. Управление выходом работников на пенсию.
      8.3.8. Обеспечение поддержки сокращаемым работникам.

[1] См.: *Харрингтон Д., Эсселинг К. С, Нимвеген Х.. В.* Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука. БМикро, 2002. С. 24-32.

8.4. Развитие и подготовка работников.
  8.4.1. Согласование потребностей в развитии работников и организации.
  8.4.2. Разработка и управление программами обучения.
  8.4.3. Разработка и управление программами ориентации работников.
  8.4.4. Развитие функциональных/технологических способностей.
  8.4.5. Развитие способностей к управлению/руководству.
  8.4.6. Развитие командных способностей.
8.5. Управление деятельностью, поощрением и признанием заслуг работников.
  8.5.1. Разработка измерителей показателей деятельности.
  8.5.2. Разработка подходов к управлению деятельностью и обратной связью.
  8.5.3. Управление деятельностью команды.
  8.5.4. Оценка работы для определения рыночной и внутренней ценности.
  8.5.5. Разработка и управление базовым и переменным жалованием.
  8.5.6. Управление программами по поощрению и признанию заслуг.
8.6. Гарантирование материального благополучия и удовлетворения.
  8.6.1. Управление удовлетворением работника.
  8.6.2. Разработка систем поддержки работы и семьи.
  8.6.3. Управление и администрирование выплат работникам.
  8.6.4. Управление безопасностью рабочего места и охраной здоровья.
  8.6.5. Управление внутренними коммуникациями.
  8.6.6. Управление и поддержка диверсификации рабочей силы.
8.7. Обеспечение вовлечения работников.
8.8. Управление отношениями служащие/руководство.
  8.8.1. Управление процессом коллективных переговоров.
  8.8.2. Управление сотрудничеством служащие/руководство.
8.9. Разработка информационных систем человеческих ресурсов (Human Resource Information Systems).

Цель и назначение бизнес-процессов



17. Нормирование труда как бизнес-процесс[1]

В связи с принятием многими отечественными предприятиями концепции системы менеджмента качества (ГОСТ Р ИСО 9001-2001) актуальным является описание процесса нормирования труда как бизнес-процесса, поскольку он обеспечивает повышение эффективности использования не только рабочей силы, но и всех прочих факторов производства.

В общем виде нормирование труда как бизнес-процесс представлен на рис. 1.

Входом процесса являются трудовые ресурсы. Механизмами воздействия на нормирование труда как бизнес-процесс являются трудовой кодекс, методические рекомендации, методы и способы установления норм труда, методы изучения затрат рабочего времени, научная организация труда. Непосредственными исполнителями процесса являются сотрудники отдела организации и нормирования



Рис. 1. **Процесс нормирования труда по подпроцессам**

[1] См.: *Шутина О. В.* Нормирование труда как бизнес-процесс // Вестник Омского университета. 2009. Серия «Экономика». С. 18—24.

труда (ООНТ). Ответственность за предоставление необходимой информации лежит на линейных руководителях. Согласованием и утверждением всех разработанных программ по нормированию труда занимаются руководители подразделений.

В нормировании труда как бизнес-процессе выделяют следующие подпроцессы:

1) контроль за освоением норм и нормативов по труду;
2) разработка норм и нормативов по труду;
3) внедрение норм и нормативов по труду на предприятии;
4) ведение единой автоматизированной нормативно-информационной базы.

Процесс нормирования труда предназначен для получения положительного экономического эффекта. Этот эффект достигается за счет рационального использования фонда рабочего времени, повышения производительности труда, снижения трудоемкости продукции, оптимальной численности персонала. Таким образом, показателями для определения результативности будут: численность персонала и ее анализ, анализ использования рабочего времени, расчет и анализ производительности труда и трудоемкости продукции.

Процесс «контроль за освоением норм и нормативов по труду». Контроль за освоением норм и нормативов по труду является основным подпроцессом процесса нормирования труда и представлен на рис. 2. Входом процесса служат освоенные нормы и нормативы по труду, заключения о необходимости пересмотра норм, план пересмотра норм. Механизмами воздействия на процесс контроля за освоением норм и нормативов по труду являются методы сбора и обработки информации, методы выявления роста производительности труда, потерь рабочего времени, снижения трудоемкости продукции. Непосредственными исполнителями процесса являются работники ООНТ (ООТИЗ), руководители подразделений предоставляют всю необходимую информацию.

В контроле за освоением норм и нормативов по труду выделяют два подпроцесса:

- анализ состояния нормирования труда на предприятии;
- накопление материала для пересмотра норм и нормативов по труду.

Выходами процесса контроля за освоением норм и нормативов по труду являются: заключения о необходимости пересмотра норм, план пересмотра норм, управление производительностью труда, разработанные и внедренные мероприятия. Как видно из схемы процесса, заключение о необходимости пересмотра норм и план пересмотра

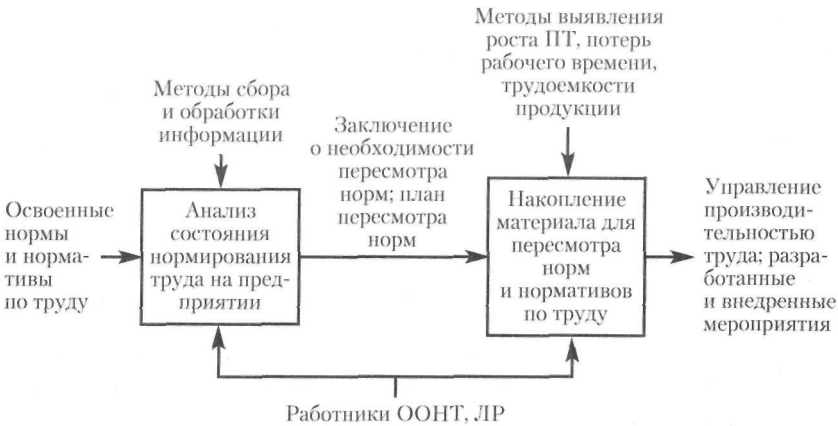


Рис. 2. **Процесс контроля за освоением норм** и **нормативов по труду**

норм являются одновременно выходом подпроцесса «анализ состояния нормирования труда на предприятии» и входом подпроцесса «накопление материала для пересмотра норм и нормативов по труду».

А. Подпроцесс «анализ состояния нормирования труда на предприятии». Анализ состояния нормирования труда на предприятии является основным подпроцессом контроля за освоением норм и нормативов по труду. Входом процесса является первичная документация, необходимая для расчета показателей. Механизмом воздействия на процесс анализа состояния нормирования труда на предприятии являются методы расчета показателей. Исполнителями процесса являются работники ООНТ (ООТИЗ), руководители подразделений предоставляют всю необходимую информацию для расчета показателей.

Анализ состояния нормирования труда на предприятии проводится через расчет показателей:

- качество действующих норм;
- охват работ и работников ТОН;
- показатели, характеризующие организацию работ по нормированию труда;
- показатели, характеризующие масштабы и эффективность замены и пересмотра норм.

Все рассчитанные показатели оформляются в таблицы, на основе их анализа разрабатываются мероприятия по улучшению работ, связанных с нормированием труда, и планы пересмотра действующих норм.

Таким образом, первичным выходом процесса являются сводные таблицы рассчитанных показателей. Вторичным — разработанные планы и мероприятия.

Б. Подпроцесс «накопление материала для пересмотра норм и нормативов по труду». Накопление материала для пересмотра норм и нормативов по труду является основным подпроцессом контроля за освоением норм и нормативов по труду. Входом процесса служат сводные таблицы рассчитанных показателей, планы пересмотра норм и заключение о необходимости пересмотра норм (процесс «анализ состояния нормирования труда на предприятии»). Механизмом воздействия на процесс накопления материала являются методы экономического анализа, методы изучения затрат рабочего времени. Непосредственными исполнителями процесса являются сотрудники ООНТ (ООТИЗ).

Накопление материала для пересмотра норм и нормативов по труду ведется через анализ:

- уровня производительности труда;
- трудоемкости продукции;
- факторов, влияющих на рост производительности труда;
- использования рабочего времени.

На основе проведенного анализа ведется управление производительностью труда, разрабатываются и внедряются мероприятия по пересмотру норм, что и является выходом процесса накопления материала для пересмотра норм и нормативов по труду.

Так как изучение использования рабочего времени является одним из важных методов выявления резервов роста производительности труда и информации о состоянии нормирования труда на предприятии, рассмотрим данный подпроцесс более подробно.

Подпроцесс «анализ использования рабочего времени». Анализ использования рабочего времени является подпроцессом накопления материала для пересмотра норм и нормативов по труду (рис. 3). Входом процесса является план пересмотра норм. Механизмом управления процессом — методы сбора и обработки информации. Непосредственными исполнителями являются работники ООНТ (ООТИЗ).

Процесс анализа использования рабочего времени проводится в четыре последовательных этапа:

- 1-й этап — подготовительный;
- 2-й этап — непосредственное наблюдение;
- 3-й этап — анализ полученных данных;
- 4-й этап — разработка мероприятий по рациональному использованию рабочего времени.

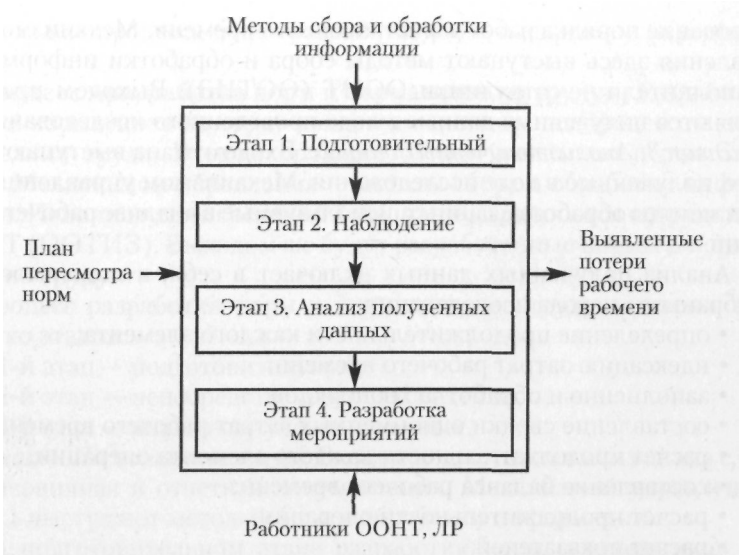


Рис. **3. Процесс анализа использования рабочего времени**

В общем виде процесс анализа использования рабочего времени приводит к выявлению потерь рабочего времени.

Этап 1. Подготовительный. Входом этапа 1 является план пересмотра норм, заключение о необходимости пересмотра норм.

На подготовительном этапе процесса анализа использования рабочего времени выделяют следующие работы:

- определение цели проведения измерения рабочего времени;
- определение объекта наблюдения;
- определение метода изучения затрат рабочего времени;
- расчет количества моментов и составление маршрута при использовании метода моментных наблюдений;
- выявление содержания условий работы;
- информирование работника о целях проведения исследования;
- подготовка инструментария.

Механизмом управления подготовительного этапа выступает анализ документов. Исполнители процесса — работники ООНТ (ООТИЗ). Выходом процесса является подготовленный инструментарий для дальнейшего проведения исследования.

Этап 2. Наблюдение. Входом этапа наблюдения служит подготовленный инструментарий для исследования. В зависимости от метода, выбранного в качестве инструмента исследования, проводится фик-

сирование порядка работы и затраченного времени. Механизмом управления здесь выступают методы сбора и обработки информации. Исполнители — сотрудники ООНТ (ООТИЗ). Выходом процесса являются полученные данные в ходе проведенного исследования.

Этап 3. Анализ полученных данных. Входом этапа выступают данные, полученные в ходе исследования. Механизмом управления служат методы обработки данных, используемые в анализе рабочего времени.

Анализ полученных данных включает в себя, в зависимости от выбранного метода исследования:

- определение продолжительности каждого элемента;
- ндексацию затрат рабочего времени;
- заполнение и обработка хронорядов;
- составление сводки одноименных затрат рабочего времени;
- расчет продолжительности каждого элемента операции;
- составление баланса рабочего времени;
- расчет продолжительности операции;
- расчет показателей;
- расчет возможного повышения производительности труда;
- составление нормативного баланса рабочего времени.

Выходом этапа анализа полученных в ходе наблюдения данных являются эти обработанные данные.

Этап 4. Разработка мероприятия. Входом этапа выступают обработанные данные, полученные в ходе анализа. Механизмом управления этапом служат аналитические методы изучения информации. Инициаторами и ответственными за разработку мероприятий являются работники ООНТ (ООТИЗ). Руководители подразделений вносят свои предложения по содержанию мероприятия, необходимых технических и материальных условий, возможного срока внедрения и ответственного исполнителя. Экономисты делают расчеты текущих и капитальных затрат на внедрение разработанных мероприятий, предполагаемой эффективности.

Разработка мероприятий включает в себя следующие подразделы:

- сравнение полученных значений с действующими на предприятии нормами;
- определение цели и содержания мероприятия;
- расчет предполагаемой эффективности от внедрения мероприятий;
- расчет затрат (текущих, капитальных), необходимых на мероприятие;
- определение срока внедрения мероприятия;
- закрепление ответственного исполнителя.

Выходом процесса будет разработанное и внедренное мероприятие.

Процесс «разработка норм и нормативов по труду». Разработка норм и нормативов по труду является основным подпроцессом нормирования труда. Входом процесса служат планы по пересмотру норм. Механизмом управления — методы сбора и обработки информации. Исполнителями ведения хода процесса являются сотрудники ООНТ (ООТИЗ). Выходом же будут разработанные нормы и нормативы по труду.

Процесс разработки норм и нормативов по труду ведется в несколько этапов:

- 1-й этап — подготовительный;
- 2-й этап — непосредственного наблюдения;
- 3-й этап — анализ полученных данных.

Этап 1. Подготовительный. Входом подготовительного этапа служит первичная и отчетная документация. Механизмом управления этапа 1 выступают методы сбора и обработки информации.

На подготовительном этапе разработки норм и нормативов по труду выделяют следующие работы:

- анализ существующих нормативных материалов на предприятии;
- определение типового содержания нормируемого процесса;
- определение организационно-технических условий;
- разработка макетов таблиц норм и нормативов по труду;
- определение перечня необходимой исходной информации.

Исполнителями данного этапа процесса разработки норм и нормативов по труду являются сотрудники ООНТ (ООТИЗ). Руководители подразделений предоставляют достоверную информацию о содержании процесса.

Выходом подготовительного этапа будет перечень необходимой для разработки норм информации.

Этап 2. Наблюдение. Входом этапа наблюдения служит перечень необходимой информации, выработанной в ходе предыдущего этапа. Механизмом управления этапом наблюдения являются методы изучения затрат рабочего времени. Исполнителями и ответственными этапа наблюдения будут сотрудники ООНТ (ООТИЗ).

На этапе наблюдения выделяют следующие виды работ:

- определение необходимых нормативов для конкретного технологического процесса;
- определение организационно-технических условий нормируемого процесса;

• установление номенклатуры элементов по операциям;

• выявление факторов, оказывающих влияние на протяженность каждого элемента;

• проведение непосредственного наблюдения в зависимости от выбранного метода изучения затрат рабочего времени.

Выходом этапа наблюдения будут полученные данные в ходе проведенного исследования.

Этап 3. Анализ полученных данных. Входом этапа являются данные, полученные в ходе исследования. Механизмом воздействия на этапе анализа данных выступают методы сбора и обработки информации и аналитические методы исследования. Исполнителями этапа 3 являются сотрудники ООНТ (ООТИЗ).

На этапе анализа полученных данных выделяют следующие виды работ:

• выявление закономерности зависимости затрат рабочего времени от влияющих факторов;

• величина затрат рабочего времени на элементы операции или заданного объема работ;

• оформление полученных результатов в графики, таблицы, нанограммы;

• сведение в таблицу установленных норм и нормативов по труду;

• сравнение полученных нормативов с ранее применяемыми;

• проведение пробного нормирования в рабочих условиях.

Выходом последнего этапа разработки норм и нормативов по труду будут разработанные нормы и нормативы по труду.

Процесс «внедрение норм и нормативов по труду». Внедрение норм и нормативов по труду на предприятии является основным подпроцессом нормирования труда. Входом процесса служат разработанные нормы и нормативы по труду. Механизмом управления внедрением норм и нормативов по труду являются трудовой кодекс и научная организация труда. Исполнителями и ответственными за процесс внедрения норм и нормативов по труду являются сотрудники ООНТ (ООТИЗ). Руководство подразделений обеспечивает необходимые организационно-технические условия, предусмотренные нормой. Работники предприятия, которые должны выполнять внедренные нормы и нормативы по труду, овладевают технологическим и трудовым процессами.

Процесс внедрения норм и нормативов по труду на предприятии можно разделить на ряд последовательных действий:

• ознакомление работников с новыми нормами (за два месяца до введения их в действие);

• создание на рабочих местах организационно-технических условий, предусмотренных нормой;

• овладение работников технологическими и трудовыми процессами;

Выходом процесса служат внедренные новые нормы и нормативы по труду на предприятии.

Процесс «внедрение единой автоматизированной нормативно-информационной базы».

Входом процесса внедрения единой автоматизированной нормативно-информационной базы выступают внедренные нормы и нормативы по труду. Механизмом управления будут навыки овладения программным продуктом, методы программирования. Процесс внедрения единой автоматизированной нормативно-информационной базы делится на несколько подпроцессов:

• разработка макета и соответствующего программного обеспечения для создания единой автоматизированной нормативно-информационной базы;

• внесение в базу действующих, вновь разработанных и измененных норм и нормативов по труду;

• информирование руководителей подразделений о внедренных нормах и нормативах по труду.

Исполнителями и ответственными за процесс введения автоматизированной нормативно-информационной базы являются работники ООНТ (ООТИЗ). Сотрудники отдела программного обеспечения и информационных систем разрабатывают соответствующее программное обеспечение. Руководители подразделений получают свободный доступ к единой базе норм и нормативов по труду, в связи с чем процесс нормирования труда становится «прозрачным». Выходом процесса будет внедренная единая автоматизированная нормативно-информационная база.

18. Показатели эффективности службы управления персоналом ФК «Уралсиб»

Показатели эффективности службы управления персоналом

1. Соответствие перспективного плана по управлению персоналом бизнес-задачам компании
2. Добавленная стоимость на одного работающего (показатель эффективности управления)
3. Стоимость одного работника по категориям
4. Вклад службы управления персоналом в бизнес-результат компании
5. Возврат, отдача на инвестиции в персонал, в том числе на мероприятия и программы (HR ROI)
6. Соотношение роста производительности труда и роста заработной платы
7. Процент соответствия менеджмента модели корпоративных компетенций
8. Текучесть кадров и сумма потерь при увольнении работника
9. Процент затрат на персонал в операционных расходах
10. Уровень готовности резерва
11. Численность персонала с точки зрения оптимизации

19. Оценка эффективности кадровой службы по данным различных исследований

В мае—июне 2005 г. специально для конференции «Бизнес со знаком плюс» в рамках проекта HRM компании Begin Group было проведено исследование системы оценки эффективности HR-службы в российских компаниях[1]. Исследование проводилось методом телефонного опроса 78 менеджеров и директоров по персоналу. Результаты опроса, дополненные результатами других исследований, проведенных различными организациями в 2004—2007 гг., приведены ниже.

Основные функции, которые выполняет HR-служба, можно объединить в несколько групп. Первая, наиболее распространенная, включает в себя подбор (существует в 100% компаний, где есть HR-служба), обучение персонала и кадровый документооборот (присутствуют более чем в 90% опрошенных компаний). При оценке эффективности кадровой службы они рассматриваются в первую очередь. Если кадровый документооборот можно оценить только по шкале «хорошо/плохо», то подбор и обучение — области, в которых возможно подсчитать основные затраты и оценить результат денежных вложений. Ко второй группе можно отнести оценку, адаптацию и мотивацию персонала, работу с корпоративной культурой. Эти функции кадровая служба выполняет в 70—80% случаев. Оценка по этим функциям производится значительно реже, а ее критерии менее четкие. И, наконец, третья группа — формирование социального пакета и ФОТ. Данные функции значительно реже передаются кадровой службе — лишь в 30% случаев. В качестве положительной тенденции, однако, важно отметить, что в последнее время руководство все чаще доверяет HR-директору решение подобных задач и все чаще делает его полноправным членом управленческой команды. По данным функциям оценка проводится чаще, чем по функциям второй группы, но все же реже, чем по базовым функциям.

Оценку эффективности HR-подразделения в той или иной форме проводят около 75% компаний. В качестве эксперта в большинстве случаев выступает директор компании (или совет директоров), а также сам HR-директор (руководитель кадрового департамента). Проводится оценка, как правило, раз в квартал, нередко раз в месяц, реже — раз в год. В некоторых компаниях, как правило крупных, оценка организуется еженедельно и в этом случае оценивается, прежде всего, подбор персонала.

[1] См.: Справочник по управлению персоналом. 2004. № 12. С. 34.

В 48% компаний используют субъективный метод оценки, в основном, в форме интервью руководителя HR-службы с подчиненными и/или руководителя компании с HR-директором. 25% респондентов используют систему собственных внутренних показателей (количество закрытых вакансий, уровень текучести персонала, количество и содержание проведенных тренингов и т. п.)- В компаниях, которые используют анкетные методы оценки персонала (например, оценка 360°), деятельность HR-службы оценивается наряду с деятельностью других подразделений. Такие компании составили 12% в выборке.

В качестве наиболее эффективных методов оценки подавляющее большинство респондентов отмечали количественные показатели: *ROI* и *KPI*. Однако в реальной практике данные методы используются крайне редко — лишь в 8% компаний. Тем не менее в последнее время отмечается рост значения HR-показателей в общей эффективности деятельности компаний.

По итогам оценки эффективности HR-департамента чаще всего пересматривается распределение HR-бюджета по статьям. Как показал опрос руководителей кадровых департаментов 120 компаний в марте 2004 г., кадровый бюджет формируется раз в год и в большинстве компаний (68%) пересматривается в течение года. Реже всего по итогам оценки эффективности меняется общая кадровая политика компании.

Абсолютное большинство организаций не ставит своей главной целью экономию выделенного HR-бюджета. Лишь около 20% отметили, что этот фактор является крайне важным при оценке работы кадровой службы.

Оценка работы внешних провайдеров. Основной процент бюджета кадровых департаментов (без учета фонда оплаты труда) приходится, как правило, на подбор персонала (обычно до 20% в российских компаниях и 40—60% — в западных), обучение персонала (20—40% бюджета, разница между российскими и западными компаниями здесь незначительна) и на социальный пакет (обычно до 20%). При этом подбор персонала — единственная статья расходов, которая может составлять до 100% всего HR-бюджета, несмотря на то, что компании, конечно, стремятся минимизировать расходы.

В некоторых организациях на аутсорсинг может передаваться до 100% соответствующих функций (подбор, обучение, обеспечение социального пакета и т. п.). Инициатором обращения к внешним провайдерам кадровых услуг, как правило, выступает HR-служба, реже — руководство компании.

Однако лишь в 22,7% компаний существуют системы оценки эффективности работы внешних провайдеров. 65% компаний не имеют таких систем, еще 12,3% затрудняются ответить. Что означает фактически — это число нужно прибавлять к отрицательным ответам. То есть более 77% компаний не имеет четких параметров и традиции структурно оценивать эффективность сотрудничества с провайдерами кадровых услуг. Во многом это связано с отсутствием широко распространенных, удобных и надежных систем оценки эффективности. Кроме того, сама специфика услуг такова, что оценить реальные результаты для бизнеса чрезвычайно сложно. Например, с момента обучения должно пройти определенное время, чтобы появились устойчивые результаты. Подобное состояние характерно для этапа закрепления данного вида услуг на рынке (особенно это касается обучения), когда формируется ожидание относительно результатов, формируются системы оценки эффективности и нарабатывается опыт для анализа результатов. Как показал опрос менеджеров и директоров по персоналу 570 компаний в сентябре 2004 г., респонденты в целом удовлетворены работой внешних провайдеров. 60% отметили, что в целом довольны работой кадровых агентств, с которыми они сотрудничают, 73% — работой тренинговых компаний, 85% — компаний по организации корпоративных мероприятий. Неудовлетворенность работой агентств по подбору высказали 19% респондентов, тренинговых компаний — 8%. Интересен тот факт, что в случае с подбором персонала, менее 20% из тех, кто недоволен итогами сотрудничества с кадровыми агентствами, заявили о своем намерении вовсе отказаться от работы с внешними провайдерами, а 30% продолжат обращаться в те же кадровые агентства! В случае неудовлетворенности тренинговыми услугами ситуация иная — большинство участников опроса намерены сменить тренинговую компанию или же вообще отказаться от заказа подобных услуг: 40% недовольных респондентов будут менять компанию-провайдера, 30% готовы отказаться от сотрудничества с тренинговыми компаниями вообще и лишь 20% сохранят заказы в прежнем объеме. Зато при успешном опыте сотрудничества они готовы продолжать его и увеличивать объемы заказов. Это свидетельствует о том, что компании не сомневаются в полезности самого обучения, а отсутствие результатов склонны объяснять низким качеством работы провайдера.

Во многом это объясняется тем, что один из наиболее острых вопросов, стоящих в данный момент перед организациями — удержание и обучение собственных специалистов. Развиваясь, компании выходят на новый уровень работы и, как следствие, все чаще испыты-

вают потребность в эффективных решениях, профессионализме менеджеров и современных бизнес-навыках. Часто обучение «своих» руководство считает более выгодным, чем поиск новых, «готовых» специалистов на рынке труда.

Основными областями развития по итогам оценки эффективности HR-службы менеджеры по персоналу называют мотивацию и удержание персонала. Часто это подразумевает контроль над текучестью кадров. Проблемой также является применение результатов обучения на практике, так как без этого бюджетные средства оказываются потраченными зря. Ситуацию усложняет двойственная позиция самих сотрудников относительно тренингов. Практика показывает, что существует несколько факторов, уменьшающих положительный мотивационный эффект. Например, невозможность применения сотрудниками полученных навыков на текущем месте работы или проведение тренинга в неудобное для персонала время. А от настроя сотрудника в значительной степени зависят результаты проведенного обучения, на эффективность тренинга также влияет уровень предтренинговой подготовки, формулировка целей и задач. В последние годы в сознании руководства и HR-департаментов укоренилась мысль о важности для бизнеса развития и стимулирования профессионального роста персонала. В целом компании готовы инвестировать средства в человеческие ресурсы[1], а само отношение к ним, как к ценному ресурсу, имеет тенденцию к повышению. Так, по данным консалтинговой компании Hewitt Associates (охват 17 тыс. работников и менеджеров среднего звена, а также 300 топ-менеджеров из 64 крупных российских компаний), 39% опрошенных отметили, что высшее руководство относится к сотрудникам как к наиболее ценному ресурсу компании (в Европе — это 38%)[2].

Управление человеческими ресурсами требует тесного взаимодействия и координации усилий при разработке и реализации принимаемых кадровых решений и, следовательно, объективно возникает необходимость в создании службы управления человеческими ресурсами. Однако не все предприятия могут позволить себе содержание таких служб. По оценкам специалистов, оно становится эффективным, как правило, на предприятиях с численностью свыше 100 чел. По результатам обследований, проведенных американскими специалистами на предприятиях различных отраслей экономики,

• См.: http://www.megap.ru/site.aspx?STID=293100&SECTIONID=296248&IID=296376.

[2] Kadrovik.ru. 2007. № И. СЮ.

численность службы управления персоналом определяется условно из расчета — один работник кадровой службы на 167 сотрудников организации. Этот показатель может отличаться в зависимости от той роли, которая придается кадровой службе в организации, ее отраслевой принадлежности, доли высококвалифицированных специалистов и ряда других факторов. Так, в кадровой службе головного офиса иностранной компании «3М-Россия» (представительство в России международной компании «3М», широко известной своими прогрессивными формами управления и отношением к персоналу) работает несколько сотрудников, в то время как общая численность персонала головного офиса в Москве в настоящее время не превышает 100 чел.

Сотрудники службы управления человеческими ресурсами выполняют определенные роли в организации, содержание которых показано в таблице ниже.

Роли, осуществляемые специалистами кадровых служб организации

Роль	Содержание
Эксперт	Оказание услуг линейным менеджерам
Адвокат	Защита интересов работников
Партнер по бизнесу	Сотрудничество в достижении целей организации
Проводник изменений	Содействие изменениям

Все эти роли, безусловно, важны для обеспечения эффективной работы организации. Однако их соотношение и значимость в отдельные периоды могут меняться. Так, по мнению американских специалистов, в 1980-е гг. решающее значение имело оказание услуг «внутреннему клиенту», в первую очередь линейным менеджерам. Примерный перечень этих услуг:

- разработка и доведение до всех менеджеров стратегии работы с персоналом;
- разработка программ подбора, обучения, стимулирования;
- разъяснение целей и значения программ для эффективной работы организации;
- координация деятельности по реализации намеченных программ;
- консультирование и оказание помощи в решении кадровых вопросов;
- контроль за осуществлением намеченных мероприятий;
- обеспечение информационной базы для принятия управленческих решений;
- оценка эффективности.

В этот период важное место принадлежало также защите прав работников. Именно тогда во всем мире резко обострилась проблема занятости, произошли массовые высвобождения работников в ряде отраслей экономики. С 1990-х гг. основной акцент делается на усиление роли службы управления персоналом в разработке и реализации стратегических целей и задач предприятия. В перспективе данное направление сохранит свое исключительно важное значение. Одновременно будет усиливаться роль кадровой службы предприятия как проводника изменений, возрастет значение стимулирования инновационной деятельности работников.

20. Личностный профиль успешности специалиста по работе с персоналом

Особенности мышления и принятия решений:

- достаточный общий интеллектуальный уровень;
- обучаемость;
- организованность мышления;
- быстрота мышления;
- гибкость мышления;
- самостоятельность мышления;
- наблюдательность;
- умение решать прикладные задачи;
- аналитические способности;
- высокая способность к концентрации внимания;
- хорошая переключаемость;
- вербальные способности.

Творческие возможности:

- прогностические способности;
- умение разрабатывать концептуальные и методические документы;
- умение генерировать идеи, «вписанные» в корпоративную реальность.

Мотивация:

- высокий уровень надежности и лояльности;
- склонность к работе с людьми;
- адекватный уровень притязаний в карьерном и материальном плане;
- установка на долгосрочную работу в компании;
- добросовестное отношение к работе.

Эмоционально-волевая устойчивость:

- эмоциональная восприимчивость;
- самоконтроль;
- устойчивость к физическим и психологическим перегрузкам;
- терпение, сдержанность во внешних выражениях своих чувств.

Деловые качества:

- организованность;
- исполнительность, дисциплинированность;
- инициатива;
- чувство ответственности;
- устойчивость к монотонной, рутинной работе;
- высокий темп деятельности;

• «вписанность» в рамки корпоративных норм.

Коммуникативные качества:

• умение устанавливать и поддерживать контакты с разными категориями людей;

• навыки работы с людьми;

• гибкость в общении, отсутствие предвзятости, свобода от симпатий и антипатий;

• способность к эмпатии, умение ставить себя на место другого человека;

• умение разбираться в людях — «социальная проницательность»;

• умение оказывать целенаправленное воздействие на партнера по общению;

• умение разрешать проблемные ситуации в общении, в том числе конфликты.

Поведение в группе:

• умение адаптироваться в коллективе и работать в команде;

• уважение к сложившейся служебной иерархии, умение подчиняться;

• низкий уровень конфликтности;

• твердость в отстаивании позиции в рамках своей компетенции.

Самооценка:

• адекватное отношение к себе, самокритичность;

• уверенность в своих профессиональных навыках;

• конструктивная реакция на критику и внешнюю оценку.

Противопоказания:

• психопатологические особенности и акцентуации;

• тенденция к алкоголизации;

• моральные изъяны (нечестность, склонность к интригам, тщеславие и пр.);

• иные качества, несовместимые с рассматриваемой позицией (явная интровертированность, предвзятость, конфликтность, болтливость и т. п.).

Портрет российского HR-менеджера[1]

Число собранных анкет превысило 3000, в опросе приняли участие специалисты из 88 областей и республик России. Они представили организации с численностью:

[1] По материалам: Справочник по управлению персоналом. 2003. № 8—11; интернет-портала www.kadrovik.ru).

- до 100 чел. - 24%;
- от 100 до 300 чел. - 30%;
- от 300 до 500 чел. - 14%;
- от 500 до 1000 чел. - 13%;
- от 1000 до 10000 чел. - 17%;
- более 10000 чел. - 2%.

В опросе приняли участие: начальники отдела кадров — 30,3%; специалисты отдела кадров — 34,8%; юристы отдела кадров — 1,5%; руководители службы персонала — 12,6%; менеджеры направлений в службе персонала (по подбору персонала, обучению и т. д.) — 5,4%; специалисты по управлению персоналом — 9,4%; руководители компаний — 1%; заместители генерального директора по общим/организационным вопросам (руководители общего/организационного отдела) — 0,9%; экономисты, руководители и специалисты финансовой службы и бухгалтерии — 0,6%; административные работники, сотрудники общего отдела, референты — 1,9%; иные категории — 1,6%.

Профессиональный стаж опрошенных:

- более 20 лет — 9,4%;
- 16-20 лет-8,5%;
- 11-15 лет- 11,8%;
- 6-10 лет-21,9%;
- *3-5* лет - 24,9%;
- 1,5-2 года - 14%;
- до 1 года — 9,5%.

Возраст участников опроса:

- до 25 лет - 11%;
- 25-35 лет - 24%;
- 35-50 лет - 47%;
- более 50 лет — 16%.

Общий трудовой стаж:

- до 3 лет — 7%;
- от 3 до 5 лет — 6%;
- от 5 до 10 лет — 13%;
- от 10 до 20 лет - 24%;
- от 20 до 30 лет - 30%;
- от 30 до 40 лет - 17%;
- более 40 лет — 2%.

Область деятельности до прихода в кадровую службу:

- секретариат — 16%;
- производство — 15%;
- сбыт, маркетинг — 3%;

- психология, педагогика — 11%;
- юриспруденция — 5%;
- бухучет, экономика — 7%;
- воинская служба, работа в МВД — 3%;
- госслужба — 4%;
- учеба в вузе — 7%.

Стаж работы в службе персонала:

- до 1 года включительно — 9%;
- от 1 до 3 лет — 23%;
- от 3 до 5 лет — 15%;
- от 5 до 10 лет - 22%;
- от 10 до 20 лет - 21%;
- более 20 лет — 9%.

По результатам опроса формирование службы управления персоналом (как Вы получили первую должность в кадровой службе?) осуществлялось следующим образом:

- назначен руководством (в своей компании) — 46%;
- меня нашел работодатель — 23%;
- самостоятельно искал работу — 23%;
- сам выступил инициатором создания этой позиции в компании — 6%.

Профессия активно развивается, отделы кадров преобразуются в службы управления персоналом, перед ними ставятся все новые и новые задачи, расширяется диапазон ответственности. Если еще десять лет назад управление персоналом считалось у нас экзотическим видом деятельности, то сегодня развитие этой сферы достигло такой стадии, когда стала возможной и даже необходимой коренная перестройка организации работы этой службы.

Опрашиваемым предлагалось ответить, что, по их мнению, должно входить в обязанности специалиста по персоналу, что — нет. Все направления деятельности были проранжированы исходя из того, какой процент специалистов по управлению персоналом выполняет связанные с ними функции.

Многие из опрошенных указали, что одним из слабых мест в работе службы персонала является управление социальными отношениями. Было отмечено появление новых функций: формирование корпоративной культуры, поддержание имиджа компании, управление внутренними коммуникациями, предотвращение конфликтов в коллективе (см. таблицу).

Исследование выявило низкий статус и ограниченные полномочия специалистов по управлению персоналом, что препятствует ком-

Новые функции HR-менеджеров

	Функции управления персоналом, %			
	внутренний PR	корпоративная культура	внутренние коммуникации	регулирование отношений
Считают обязательной функцией кадровика	66	58	46	68
Ответили, что это не должно входить в их обязанности	8	12	23	7
На деле выполняют данную функцию	48	33	32	55

плексному решению задач в этой области. Ответы на вопрос «Почему руководитель не доверяет HR?» распределились следующим образом:

- не хочет делиться полномочиями — 25%;
- не верит в компетентность своего специалиста по персоналу — 27,7%;
- HR плохо объясняют, что нужно делегировать полномочия, — **11,8%;**
- руководителю самому интересно заниматься персоналом — 10,5%;
- такой проблемы не существует: вполне доверяет — 18,4%;
- другое — 6,6%.

21. Показатели эффективности деятельности службы управления персоналом

AXES Management провела первое российское исследование по показателям эффективности кадровых служб компаний — «HR Benchmarking. Ключевые показатели эффективности HR-службы. 2006». Цель исследования — обеспечить HR-менеджеров и первых лиц компаний объективной информацией о наиболее важных аспектах кадровой работы. В исследовании приняли участие 33 отечественные и западные компании, работающие в России. В их числе: Alcoa, Hochland, Nutricia, Северсталь, Металлоинвест, Топ-книга, Эконика. Общая численность персонала компаний составила более 450 тысяч человек. В отчете представлены данные по 70 HR-показателям, отражающим объективную информацию о деятельности HR-служб. Все они сгруппированы по основным HR бизнес-процессам:

- продвижение и кадровый резерв;
- постановка целей;
- оценка;
- привлечение и удержание;
- мотивация и оплата труда;
- обучение и развитие.

В отдельные разделы вынесены:

- финансовые HR-показатели (такие как затраты на оплату труда, затраты на обучение, подбор и пр.);
- данные, относящиеся непосредственно к кадровой службе компании (численность, структура, функционал).

Аутсорсинг:

- в области кадрового делопроизводства;
- в области оплаты труда и мотивации;
- в области оценки персонала;
- в области поиска и подбора персонала;
- в области управления персоналом в организации.

Кадровый резерв и продвижение:

- процент вакансий, заполненных сотрудниками изнутри;
- процент позиций, на которые имеется кадровый резерв;
- процент резервистов, получивших повышение в течение года;
- текучесть среди резервистов.

Модель компетенций в организации:

- наличие корпоративной модели компетенций;
- наличие моделей компетенций для различных уровней (категорий) персонала;

• наличие функциональных моделей компетенций (по направлениям деятельности);

• наличие моделей компетенций по позициям.

Мотивация и оплата труда:

• процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных KPI;

• процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению KPI подразделения/отдела;

• процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату;

• процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату компании;

• доля постоянных выплат;

• наличие в организации системы грейдов;

• ориентация на рыночный уровень заработных плат при определении размеров дохода сотрудников в организации;

• проведение опросов удовлетворенности персонала.

Обучение и развитие:

• процент обучающих программ, спланированных по результатам оценки;

• процент сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития;

• процент сотрудников, охваченных системой наставничества/коучинга;

• процент сотрудников, прошедших обучение в течение года;

• затраты на обучение одного сотрудника;

• количество часов обучения на одного нового сотрудника;

• количество часов обучения на одного опытного сотрудника;

• средняя стоимость одного часа обучения.

Оценка:

• процент сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации;

• процент сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки;

• процент сотрудников, проходящих независимую оценку;

• процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности;

• процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы.

Постановка целей:

• наличие в организации системы УПЦ, MBO, управления по KPI;

• процент позиций, для которых определены KPI и проводится регулярный мониторинг этих показателей;

• процент сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию.

Привлечение и удержание:

• движение персонала;

• текучесть кадров;

• процент вакансий, заполненных внешними кандидатами;

• процент уволенных по инициативе работодателя;

• процент уволенных по независящим от воли сторон причинам;

• процент сотрудников, нанятых извне по результатам оценки;

• количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающегося подбором;

• конкурс на место среди внешних кандидатов;

• среднее время заполнения вакансии;

• средние затраты на заполнение одной вакансии.

Служба HR в организации:

• наличие кадровой стратегии организации;

• наличие критериев оценки эффективности HR-службы;

• кому подчиняется руководитель HR-службы.

Финансовые HR-показатели:

• общие затраты на персонал как процент от оборота/выручки;

• общие затраты на персонал как процент от затрат на производство/реализацию;

• фонд оплаты труда как процент от общих затрат на персонал;

• затраты на социальный пакет как процент от общих затрат на персонал;

• затраты на внешних провайдеров как процент от затрат на персонал;

• затраты на обучение как процент от затрат на персонал;

• затраты на проведение корпоративных мероприятий как процент от затрат на персонал.

Численность HR-службы:

• количество штатных сотрудников на одного специалиста HR-службы;

• количество штатных сотрудников на одного специалиста по кадровому учету и делопроизводству;

• количество штатных сотрудников на одного специалиста по мотивации и оплате труда;

• количество штатных сотрудников на одного специалиста по обучению и развитию персонала;

• количество штатных сотрудников на одного специалиста по работе с кадровым резервом;

• количество штатных сотрудников на одного специалиста по соц. пакету.

Численность сотрудников организации:

• среднее количество сотрудников на одного руководителя;

• среднее значение количества рабочих дней на одного сотрудника в год;

• общая численность сотрудников в организации.

22. Показатели эффективности реализации мероприятий по управлению персоналом предприятия

Экономические показатели

Подраздел системы управления персоналом	Показатели
Управление структурой персонала и величиной трудового потенциала	Закрепление кадров, %
	Текучесть кадров за полугодие, человек
	Количественная укомплектованность кадрового состава, %
	Качественная укомплектованность кадрового состава (соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест), %
	Количество вакантных мест
Эффективность реализации трудового потенциала персонала: а) прямая	Средняя производительность труда работника предприятия в месяц, руб. на человека
	Средняя производительность труда основного рабочего, руб. на человека
	Объем производства на рубль фонда оплаты труда работника
	Объем производства на рубль фонда оплаты труда основных рабочих
	Рентабельность затрат на оплату труда, %
	Рентабельность затрат на реализацию мероприятий системы управления персоналом, %
	Уровень выполнения плановых заданий по объему производства продукции
б) косвенная	Количество рекламаций клиентов
	Стоимость работ, на которые поданы рекламации клиентами, руб.
	Процент брака в работе, %
	Удельный вес изобретателей и рационализаторов в общей численности работников
	Число поданных рационализаторских предложений за полугодие
Развитие персонала	Уровень квалификации работников предприятия
	Доля работников с высшим и средним профессиональным образованием, чел.
	Количество работников, охваченных различными формами повышения квалификации, чел.

Подраздел системы управления персоналом	**Показатели**
	Эффективность резерва
Функционирование системы обеспечения управления персоналом	Количество случаев производственного травматизма за полугодие
	Потери рабочего времени, час
	Потери рабочего времени основных рабочих, час

Социальные показатели

Подраздел системы управления персоналом	**Достигнутое изменение показателя**
Управление структурой персонала	Сокращение внеурочной работы персонала
	Повышение ритмичности работы структурных подразделений и сокращение конфликтов между ними
Показатели эффективности реализации трудового потенциала персонала	Повышение доли работников, выразивших удовлетворение системой вознаграждения
Показатели развития персонала	Повышение доли работников, удовлетворенных осознанием целей их деятельности и полезности труда
	Рост количества мероприятий, направленных на улучшение здоровья работников
	Увеличение доли сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе
	Осуществление изменений в оргструктуре, вызванных повышением ее адаптации к внешней среде и стратегическим целям предприятия
	Увеличение доли сотрудников, владеющих смежными специальностями
	Увеличение доли сотрудников, повышающих квалификацию
	Увеличение доли сотрудников, удовлетворенных возможностями карьерного роста
	Снижение уровня текучести среди работников, проработавших на предприятии менее года, вызванной несоответствием ожиданий перспектив профессионального и карьерного развития
	Сокращение периода адаптации
Показатели функционирования системы обеспечения управления персоналом	Увеличение доли сотрудников, для которых.разработаны должностные инструкции
	Увеличение доли подразделений, для которых разработаны положения

23. Показатели эффективности деятельности департамента по управлению персоналом

Показатель	Характеристика
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности	Отношение затрат на поиск и обучение персонала к прибыли до налогообложения
Затраты на обучение в расчете на одного работника	Отношение затрат на обучение персонала к среднесписочной численности работников
Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)	Отношение среднесписочной численности работников к числу рабочих мест
Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)	Доля ИТР с высшим образованием. Доля рабочих со средним профессиональным образованием
Количество жалоб работников	Жалобы руководству компании и в государственные органы
Уровень производственного травматизма и профзаболеваний	Количество зафиксированных случаев травматизма и профзаболеваний
Выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием предприятия количества работников	Поиск работников в установленные сроки
Количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т. п.)	Нарушения, зафиксированные в актах проверок государственных контролирующих органов
Степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов	Укомплектованность резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов
Своевременность и высокое качество оформления установленной отчетности	Количество нарушений сроков сдачи отчетности в Статистику и Пенсионный фонд
Количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками отдела по управлению персоналом, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав	Количество нарушений трудовой дисциплины

24. Методика оценки экономической эффективности деятельности службы управления персоналом на промышленном предприятии[1]

1. Экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров:

$$S_{тк} = \Delta k_{тк} \times H \times S_{по},$$

где $S_{тк}$ — экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров, руб.;
$\Delta k_{тк}$ — коэффициент, характеризующий изменение текучести кадров (отношение разницы в процентных пунктах к 100%);
H — численность персонала предприятия, чел.;
$S_{по}$ — затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб.

2. Экономический эффект (ущерб), обусловленный ростом (снижением) выпуску готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом:

$$S_{гп} = \Delta B \times C_{отп},$$

где $S_{гп}$ — экономический эффект (ущерб), обусловленный ростом (снижением) выпуска готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом, руб.;
ΔB — разница между недовыполнением плана по выпуску готовой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц, т;
$C_{отп}$ — отпускная цена готовой продукции, руб./т.

3. Экономический эффект, связанный с оптимизацией численности персонала предприятия:

$$S_{оч} = N \times C_{зпо},$$

где $S_{оч}$ — экономический эффект, связанный с оптимизацией численности персонала предприятия, руб.;
N — количество сокращенных штатных единиц;
$C_{зпо}$ — средняя величина заработной платы, единого социального налога, выплат социального характера и пр. на одного человека в месяц, руб./чел.

4. Экономическая эффективность службы управления персоналом:

$$S_{суп} = S_{тк} + S_{гп} + S_{оч} - C_{суп},$$

[1] См.: *Мансуров Р.* Самооценка в рублевом эквиваленте // Kadrovik.ru. 2008. № 4. С. 26-27.

где $S_{сул}$ — экономическая эффективность службы управления персоналом, руб.; Ссун – затраты на содержание службы управления персоналом, руб.

5. Коэффициент рентабельности службы управления персоналом:

$$K = S_{\text{суп}} / C_{\text{суп}},$$

где K — коэффициент рентабельности службы управления персоналом.

Согласно данной методике, для выявления снижения текучести персонала вследствие реализации целевых мероприятий, а не внешних причин, использовался метод интервьюирования на выходе. Каждый увольняющийся сотрудник должен был заполнить анкету с указанием причин ухода. Для расчета коэффициента текучести $k_{тк}$ использовались ответы только тех работников, которых не устраивал низкий уровень заработной платы или неудовлетворительные условия труда. Те, кто увольнялся в связи с переездом в другой город или по семейным обстоятельствам, не принимались в расчет. Таким образом, был выявлен резерв снижения текучести персонала по зависящим от предприятия причинам. Снижение данного показателя трактовалось как успешная деятельность службы управления персоналом.

Для достоверной оценки затрат на поиск, подбор и обучение нового сотрудника $5_{\text{п0}}$ в расчет принималось среднее значение стоимости поиска и подбора кадров в кадровом агентстве за последний квартал. Если поиск и наем осуществлял специалист службы персонала, то затраты определялись как отношение месячного должностного оклада кадровика к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год. Аналогично определялись затраты на обучение нового сотрудника: в расчет принималось среднее значение стоимости обучения одного работника в сторонних организациях и средняя стоимость обучения каждого сотрудника собственным специалистом.

Для определения экономического эффекта (ущерба), обусловленного ростом (снижением) выработки готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом, $5_{\text{1п}}$ использовался следующий подход. Каждая смена, работник имеет плановое задание по выпуску продукции. В случае его невыполнения оперативная комиссия из технических специалистов и представителей службы персонала классифицирует его причины: по техническим и технологическим причинам; по вине персонала (нарушение трудовой дисциплины, неукомплектованность штата и пр.).

В качестве эффекта или ущерба рассматривалась разница между невыполнением плана выработки готовой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц.

25. Бизнес-процесс «Подбор персонала» и его оценка[1]

Рассмотрим внутреннюю структуру процесса подбора персонала, а именно его границы, ресурсы, необходимые для реализации процесса, и управляющие параметры, ориентируясь на схему бизнес-процесса (рис. 1).

Для описания бизнес-процесса важным моментом является описание его окружения или границ, которое представляет совокупность входов и выходов бизнес-процесса (первичных и вторичных) с указанием поставщиков и клиентов (внутренних и внешних).

В бизнес-процессе «Подбор персонала» в качестве первичного входа может быть указан первичный выход бизнес-процесса «Планирование персонала» — заявка на подбор сотрудника, поступающая из структурного подразделения организации, т. е. в данном случае процесс планирования персонала является внутренним поставщиком процесса подбора персонала, причем фактически вход поставляется структурным подразделением организации (заказчик), в котором возникла вакансия.

В процессе планирования персонала определяется соответствие количественных и качественных показателей потребности в персонале целям развития организации, а также возможности удовлетворения этих потребностей путем развития уже имеющегося персонала. Если таких возможностей нет, то возникает потребность в дополнительном подборе персонала, которая документально может быть представлена в виде заявки на подбор сотрудника.

В качестве первичного выхода бизнес-процесса «Подбор персонала» обозначим приказ о приеме сотрудника на вакантную должность, что означает то, что вакантное рабочее место больше таковым не является и потребность в дополнительном персонале удовлетворена. Подразделение, в котором будет работать принятый сотрудник, в этом случае — внутренний клиент бизнес-процесса.

1 йкжб внутренним клиентом процесса подбора персонала будет являться бизнес-процесс «Адаптация персонала», так как первичный выход процесса подбора одновременно является первичным входом процесса адаптации. Это означает, что начинается процесс интеграции принятого сотрудника в организацию, включение в новую для него производственно-вещественную и социальную среду, в результате чего происходит определение уровня соответствия качеств работника и требований организации.

[1] См.: Вестник ОмГУ. Серия «Экономика». 2009. № 1. С. 61—67.

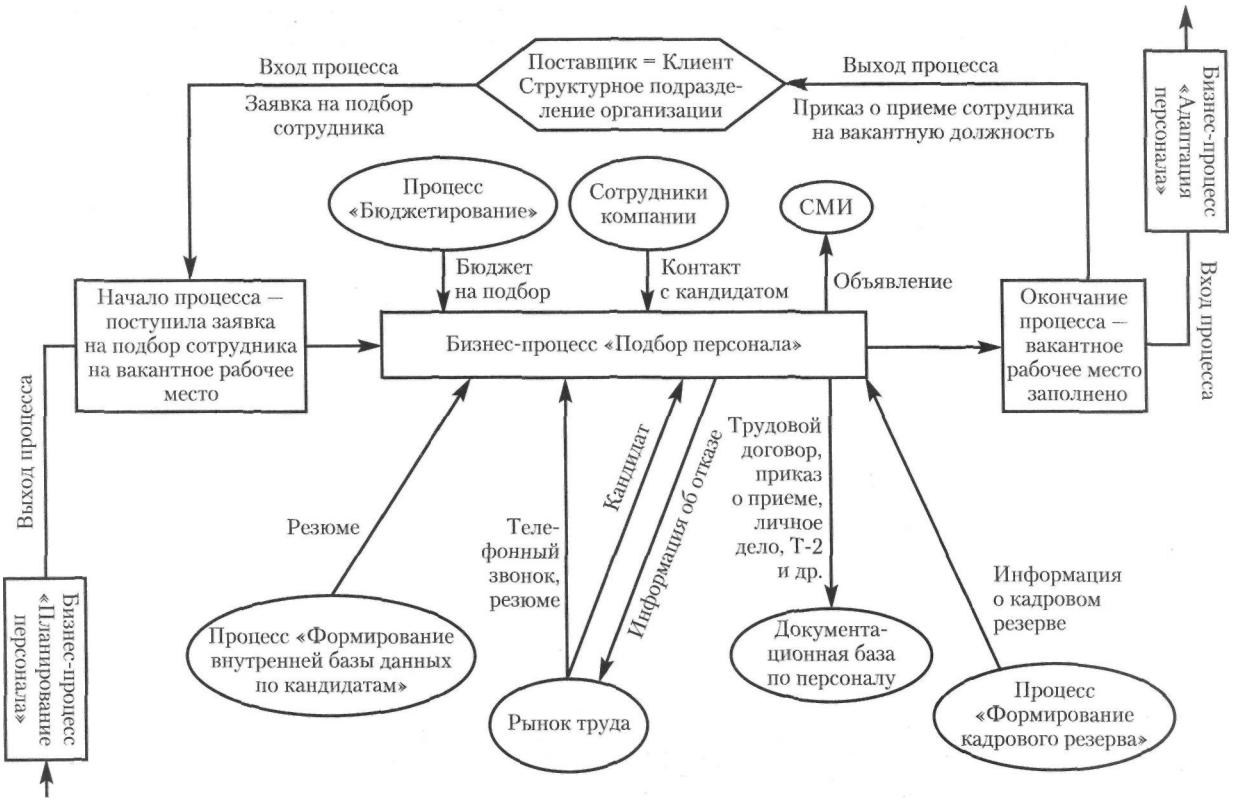


Рис. 1. Окружение процесса подбора персонала

Следовательно, первичный вход и первичный выход процесса подбора персонала являются событийными границами процесса, определяющими его начало и окончание. В табл. 1 и 2 отражены не только первичные, но и возможные вторичные входы, выходы и соответствующие им поставщики и клиенты.

Ресурсы, необходимые для реализации процесса, подробно описаны в табл. 3.

Таблица 1

Входы и поставщики бизнес-процесса «Подбор персонала»

Вход	Поставщик
Первичный	
Заявка на подбор сотрудника	Бизнес-процесс «Планирование персонала», структурное подразделение организации в лице его руководителя
Вторичные	
Кандидат	Рынок труда
Резюме	Процесс «Формирование внутренней базы данных по кандидатам»
Телефонный звонок, резюме	Рынок труда
Информация о кадровом резерве	Процесс «Формирование кадрового резерва»

Таблица 2

Выходы и клиенты бизнес-процесса «Подбор персонала»

Выход	Клиент
Первичный	
Приказ о приеме сотрудника на вакантную должность	Структурное подразделение организации, бизнес-процесс «Адаптация персонала»
Вторичные	
Трудовой договор, приказ о приеме, личное дело, трудовая книжка, личная карточка работника (Т-2) и другие документы по учету персонала	Документационная база по персоналу
Информация об отказе	Кандидат
Объявления	Средства массовой информации

Таблица 3

Форма обеспечения процесса подбора персонала[1]

Форма обеспечения	Описание
Научно-методическое	Определяет общие методологические принципы подготовки и проведения процедуры привлечения персонала в организацию. В рамках данной формы обеспечения закладывается содержательная основа подбора. Анализ деятельности и формулирование критериев подбора персонала позволяет достичь более глубокого понимания особенностей деятельности
Организационное (нормативное)	Совокупность внешних и внутренних регламентов, документов распорядительного, организационного характера, а также других документов, которые определяют полномочия субъектов системы
Правовое	Предполагает конкретизацию принципов функционирования и поведения каждой из подсистем и системы в целом с точки зрения соответствия их нормам законодательства, соблюдения прав соискателей и работников, разработку и утверждение локальных нормативных актов
Кадровое	Вовлечение в процесс работы системы необходимого количества достаточно квалифицированных управляющих субъектов (руководителей высшего и среднего звена, внешних и внутренних экспертов, специалистов по управлению персоналом, психологов, юристов и др.)
Программное	Предусматривает автоматизацию отдельных этапов работы (регистрация, накопление, передача, обработка информации), применение в процессе функционирования системы апробированных программных продуктов
Информационное	Предполагает наличие максимально полной и достоверной информации обо всех элементах системы (например, вакантной позиции, ее целях и задачах, условиях найма, стратегии развития организации, ситуации на рынке труда и др.)
Материально-техническое	Помещения для проведения процедур; канцелярские принадлежности; материалы оценки (тексты заданий, бланки, инструкции по проведению процедур) и др.

[1] Составлено на основе: *Миллер М. Э.* Подбор персонала: системный подход: автореф. дис.... канд. экон. наук. Омск, 2001; *Половинка В. С.* Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / под науч. ред. Ю. Г. Одегова. М.: Информ-Знание, 2002.

К управляющим параметрам процесса следует отнести: стратегические и тактические цели организации, стратегию проведения процесса выявления и оценки профессионально важных характеристик претендентов, принципы принятия решений в области управления персоналом и подбора персонала, а также требования нормативных документов (например, положение о подборе, регламент взаимодействия между подразделениями при поборе персонала и др.) и стандартов по процессу (нормативные сроки закрытия вакансий, бюджет процесса и др.).

После описания границ процесса необходимо рассмотреть технологию выполнения процесса, т. е. выделить подпроцессы, описать взаимодействие между ними, включая материальные и информационные потоки. Для этого может быть использована классическая технология описания бизнес-процессов — стандарт описания бизнес-процессов DFD[1] (рис. 2). Из схемы видно, что технологически процесс подбора персонала делится на следующие этапы: описание требований к кандидату, планирование подбора, набор (поиск и привлечение) кандидатов, отбор (оценка) кандидатов, выбор из них наиболее соответствующего требованиям должности и оформление с ним трудовых отношений (наем). Причем каждый из этапов может быть представлен и описан как процесс более низкого уровня, т. е. является подпроцессом процесса подбора персонала.

Следует обратить внимание на то, что выходы одних подпроцессов являются входами других, кроме того, выходы могут быть входами или ресурсами процессов, связанных с процессом подбора. Каждый из выходов имеет, по крайней мере, одного потребителя, следовательно, выделение данного подпроцесса целесообразно.

Функции, работы и операции, составляющие содержание технологии процесса подбора персонала, как правило, регламентированы в инструкциях, методиках, стандартах, руководствах по подбору. Функции владельца процесса содержатся в его должностной инструкции. Как правило, владельцем процесса является руководитель подразделения, в рамках которого реализуется данная функция.

[1] Стандарт DFD (Data Flow Diagram) представляет собой диаграмму потоков данных, где показаны работы, которые входят в состав описываемого бизнес-процесса, а также входы и выходы каждой из работ. Данные входы и выходы представляют собой информационные, либо материальные потоки. При этом выходы одной работы могут являться входами для других..При построении DFD-схемы бизнес-процесса также нужно показать подразделения и должности, участвующие и отвечающие за выполнение работ, входящих в состав процесса. Рекомендуется каждой работе присвоить номер или идентификатор.

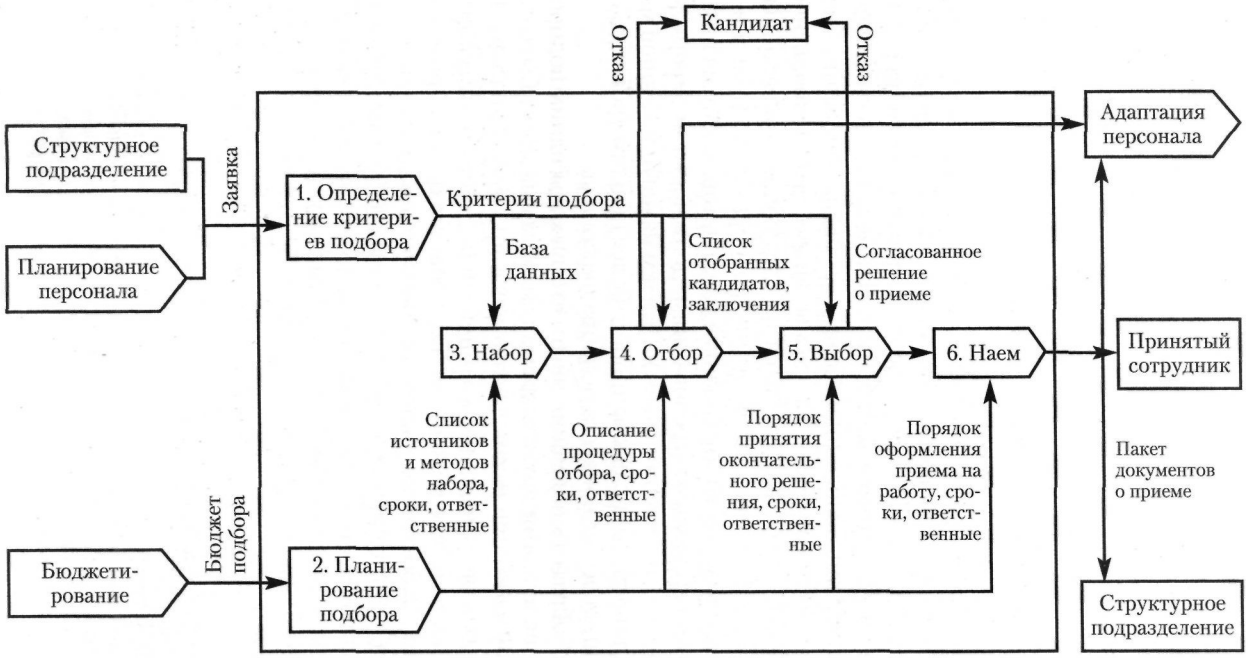


Рис. 2. **Технология выполнения процесса подбора персонала**

процесс; контрагент; потоки входов/выходов

Тем не менее наиболее подробное описание процесса в целом, т. е. не только технологию осуществления деятельности по процессу, но и технологию управление им, содержит регламент процесса подбора персонала.

В соответствии с концептуальной схемой управления процессом владелец процесса, т. е. субъект, ответственный за результативность процесса подбора персонала, должен планировать и осуществлять мониторинг, измерение, анализ эффективности и результативности процесса и улучшение деятельности по процессу. Это необходимо для демонстрации соответствия продукции установленным требованиям, а также постоянного повышения результативности процесса.

В качестве одного из способов измерения того, как функционирует процесс подбора персонала, на регулярной основе должен осуществляться контроль полноты, своевременности, качества выполнения работ по процессу, должны быть оценены показатели процесса (табл. 4), а также проведен мониторинг информации, относящейся к восприятию потребителем процесса того, выполнены ли его требования к выходу (продукту) процесса.

Для получения соответствующей информации о ходе процесса целесообразно проводить внутренние аудиты подбора персонала и исследовать удовлетворенность потребителей результатами процесса. Полученную информацию необходимо документально оформить, например, в виде справки о ходе процесса, отчета по результатам процесса, отчета по аудиту или аудиторского заключения, протокола о несоответствии и т. п., так как владелец процесса в установленные сроки отчитывается о результатах проделанной работы перед вышестоящим руководством, что, в свою очередь, обеспечивает регулярную обратную связь между уровнями управления.

В тех случаях, когда запланированные результаты не достигаются, необходимо выбрать способ осуществления оперативных корректирующих действия для обеспечения соответствия продукта процесса установленным требованиям.

Так, если потребность в дополнительном персонале не удовлетворена или удовлетворена не в установленный срок или принятый сотрудник не соответствует установленным требованиям, должны быть приняты решения о необходимости, возможности, целесообразности пересмотра используемых в процессе подбора методов и способов, о «смягчении» значений показателей процесса подбора персонала.

Если же процесс результативен, цель достигнута, клиенты полностью удовлетворены, тогда необходимо осуществлять мероприя-

тия, направленные на улучшения, которые могут включать действия по ужесточению критериев оценки, выбору новых методов расчета показателей, определению новых показателей, постановке новой цели, новых задач. Таким образом, предусматривается постоянное улучшение не только процесса, но и методики оценки его результативности.

Таблица 4

Показатели оценки процесса подбора персонала

Группа показателей	Стоимостные показатели	Показатели времени	Технические показатели
Показатели процесса	Потерянная производительность. Сумма общих затрат на подбор персонала за период. Степень отклонения фактических затрат на подбор от плановых показателей	Время существования вакантного рабочего места	Количество уровней оценки при отборе. Численность кандидатов, привлеченных в организацию на вакантные должности в процессе набора. Численность работников, принятых в организацию за определенный период. Коэффициент оборота по приему персонала
Показатели продукта процесса	Средняя сумма затрат на подбор одного кандидата, приступившего к работе	Средний период адаптации принятых сотрудников. Уровень текучести, в том числе среди новых сотрудников	Доля новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года. Доля новых работников, оставшихся в организации по истечении одного года
Показатели удовлетворенности клиентов процесса	Уровень производительности труда новичков	Средний стаж работы в организации	Качество выполняемой работы набранными работниками (количество случаев брака изготавливаемой продукции, количество жалоб на работника со стороны коллег и руководителя, претензии со стороны клиентов и т. п.). Количество новых работников, не прошедших испытательный срок

26. Оценка деятельности HR-службы по отдельным направлениям

Наиболее остро встает вопрос об оценке деятельности кадровой службы при прохождении предприятием процедуры сертификации по системе менеджмента качества ИСО. Одним из требований для получения сертификата соответствия международному стандарту качества является оценка результативности действий, направленных на обеспечение предприятия компетентным персоналом.

Набор персонала. Показатели, характеризующие результативность деятельности HR-службы по набору персонала, учитывают *процент принятых работников с компетентностью, не соответствующей требуемой* ($Р_н$). Компетентность принятых рабочих определяется исходя из требований к профессии, разряду и опыту работы. Компетентность принятых специалистов и руководителей определяется в соответствии с должностной инструкцией по таким критериям, как образование, опыт работы, необходимые умения и навыки.

Показатель $P_н$ рассчитывается следующим образом:

$$P_н = \frac{К_1}{К_2} \times 100\%,$$

где Ki — количество принятых работников, у которых компетентность по какому-либо параметру не соответствует требуемой;
Кг — общее количество принятых работников за отчетный период.

На основе анализа в динамике полученных данных можно установить норму для оценки деятельности по привлечению персонала (например, среднее значение $P_н$), сделать выводы о результативности проведенных мероприятий и при необходимости внести соответствующие коррективы.

Расчеты по предложенной формуле могут производиться следующим образом. Например, за месяц в компании было принято 20 работников, компетентность пяти из них не соответствовала требуемой. За отчетный период значение показателя составит:

$$P_н = \frac{5}{20} \times 100\% = 25\%.$$

Норматив показателя $P_н$ для предприятия установлен в размере 15%. Учитывая то, что полученное значение показателя за отчетный период превышает допустимую норму, необходимо, во-первых, проанализировать причины отклонения, а, во-вторых, принять соответ-

ствующие меры по устранению несоответствий. Например, направить принятых работников с показателями компетентности, не соответствующими принятым в компании стандартам, на дополнительное обучение.

Коэффициент количественной укомплектованности кадров ($К_{ук}$) — это показатель, характеризующий количественную сторону деятельности по привлечению персонала. Он наиболее актуален для предприятий с высокой текучестью кадров. Кук рассчитывается по формуле:

$$К_{ук} = \frac{К_1}{К_2},$$

где Ki — среднесписочная численность персонала за отчетный период;
Кг — количество необходимого персонала (по штатному расписанию).

Обучение персонала. Показатель, характеризующий результативность деятельности HR-службы ($Р_к$), направленной на обучение персонала, напрямую зависит от процента работников, повысивших качество и эффективность работы после обучения:

$$Р_к = \frac{P_1}{P_2} \times 100\%,$$

где Pi — количество работников, повысивших качество и эффективность работы после обучения;
Рг — количество работников, прошедших обучение за отчетный период.

Например, за отчетный период на предприятии обучилось 120 человек, из них 100 работников повысили эффективность труда. В этом случае $Р_к = 83\%$.

Также проводится анализ значений показателя в динамике, устанавливается норматив. Далее выявляются причины отклонений фактических значений показателя от нормативного и осуществляются корректирующие действия.

Для измерения качества и эффективности работы персонала до и после обучения в подразделениях должны быть установлены критерии оценки (например, выполнение норм выработки, снижение доли брака, усовершенствование технологии и т. п.). Для оценки качества работы персонала после обучения должен быть установлен временной лаг (допустим, три месяца). Это значит, что только по истечении трех месяцев со дня завершения обучения непосредственный руководитель можег сделать окончательный вывод о результативности процесса обучения.

Оценка персонала. Показатели, характеризующие деятельность HR-службы по оценке персонала, различны для рабочих и специалистов. При оценке рабочих используется *коэффициент квалификации персонала* ($К_{кв}$), при оценке специалистов (по результатам аттестации) — *качественная укомплектованность кадрами* ($К_{кук}$).

Коэффициент квалификации является основой для планирования обучения рабочих:

$$К_{кв} = \frac{К_{кв1}}{К_{кв2}},$$

где $К_{кв1}$ — средний разряд рабочих по определенной профессии;
$К_{кв2}$ — средний разряд работ по определенной профессии.

Значение данного коэффициента должно стремиться к 1.

Показатель качественной укомплектованности кадрами является основой как для планирования потребности в персонале, так и для планирования обучения руководителей, специалистов и служащих:

$$К_{кук} = \frac{К_{кук1}}{К_{кук2}},$$

где $К_{кук1}$ — количество работников, компетенция которых соответствует требованиям занимаемых должностей;
$К_{кук2}$ — количество работников, подлежащих аттестации.

27. Показатели эффективности функционирования системы кадрового резерва[1]

Цель	Наименование показателя (единица измерения)
Показатели эффективности функционирования системы	
Минимизировать количественные и качественные риски, связанные с кадровым сопровождением	Степень удовлетворенности спроса — предложения в системе (%). Степень удовлетворенности участников делового сообщества отношениями в системе (%)
Обеспечить независимое профессиональное признание, развитие и взаимовыгодную мобильность профессиональных управляющих (ПУ)	Степень ротации ПУ (%). Степень удовлетворенности ПУ отношениями в системе (%). Степень признания экспертной состоятельности ПУ (%)
Показатели организационной зрелости системы	
Разработать механизм развития профессионального менеджмента организации, обеспечив реальное присутствие и функционирование соответствующей инфраструктуры	Степень интеграционной потенциальности системы (%).
Разработать и принять модель компетентности ПУ	Качество модели компетентности ПУ (экспертная оценка)
Создать и обеспечить бесперебойное функционирование процесса выявления, оценки (аудита, аттестации), консультирования (обучения), наблюдения, сопровождения, систематизации ПУ, а также экспертного взаимодействия с соответствующими группами ПУ	Степень ресурсной состоятельности системы. Объем реализации образовательных программ с ПУ (%). Степень востребованности ПУ (%). Качество экспертного взаимодействия в системе (экспертная оценка).
Создать информационную среду не менее:	Степень компетентностной обеспеченности системы (%)

[1] См.: *Антропов В. А., Акатов Н. Б., Подбельский Н. В.* Региональный резерв управленческих кадров // Управление персоналом. 2009. № 13. С. 42—47; *Акатов Н. Б., Подбельский Н. В.* и др. Методика формирования регионального управленческого резерва: Пермское агентство управленческого персонала. Пермь: Мастер-знак, 2006.

Цель	Наименование показателя (единица измерения)
• *NA* профессиональных управляющих со статусом «Полное соответствие МК»; • *NB* профессиональных управляющих со статусом «Признанное соответствие МК» — признанной действенной смены; • *Nc* профессиональных управляющих со статусом «Обоснованное стремление **к** соответствию МК» — распределенного резерва для воспроизводства групп *NA* И *NB*	

Представленная совокупность показателей позволяет сформировать единый показатель в виде составляющих всех (или некоторых) локальных требований:

$$Y_{i-n}^{i} = \sum_{i=1}^{n} (E_i^t, Q_i^t) \times k_i,$$

где $Y\text{-}_n$ — интегральный показатель оценки системы управленческого резерва;

$E\backslash, Ql$ — совокупность локальных показателей;

ki — коэффициент важности, вес г-й составляющей в общей оценке (определяется методом экспертных оценок).

28. Оценка деятельности менеджера по персоналу

По мнению английского исследователя Г. Т. Грехэма, эффективность выполнения функции подбора кадров на предприятиях и в организациях может оцениваться по следующим показателям[1]:

- время существования вакансии;
- отношение числа откликнувшихся на объявление о вакансии к числу получивших приглашение на участие в конкурсе на нее;
- отношение количества получивших приглашение к количеству принятых на работу;
- отношение числа принятых к числу оставшихся на работе через количество удовлетворяющих руководство из общего числа принятых работу;
- *отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших* к работе;
- число заполненных вакансий за счет собственных работников в общем количестве вакансий;
- отношение общих расходов на заработную плату вновь принятых специалистов к стоимости их подбора.

Эффективность деятельности менеджеров по персоналу в ракурсе выполняемых функций можно оценить с помощью следующих показателей.

Можно рассчитать, например, работу HR-менеджера, ответственного:

- *за подбор персонала в компании*:

$$К_п = \frac{(К_р - К_н)}{К_р} \times 100\%,$$

где $К_р$ — количество сотрудников, принятых на работу;
$К_н$ — количество сотрудников, не прошедших испытательный срок;
$К_п$ — коэффициент качества подбора персонала;

- *за адаптацию персонала*:

$$F = (К/Ч) \times 100\%,$$

где К — число работников, прошедших испытательный срок и успешно адаптировавшихся;
Ч — общая численность работников, принятых за указанный период на предприятие;

[1] См.: *Галаева Е. В.* Управление трудовыми ресурсами за рубежом // Труд и социальные вопросы. Зарубежный опыт. Вып. 13. М.: ВЦП, 1991.

F — процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам испытательного срока и процесса адаптации;

• *за организацию обучения персонала*:

$$К_{ос} = \frac{(К_{по} - К_{нр})}{К_{по}} \times 100\%,$$

где $К_{по}$ — количество сотрудников, прошедших обучение;
$К_{нр}$ — количество сотрудников, не привнесших ничего рационального в компанию (формы, технологии и т. д.);
$К_{ос}$ — коэффициент подбора обучения для сотрудников компании.

Для оценки качества программ обучения в организации могут быть использованы критерии: практической направленности программы; степени достижения желаемого результата; удовлетворенности учащихся;

• *за мотивацию сотрудников*. От эффективности деятельности по этому направлению зависит уровень текучести кадров К:

$$К = \frac{К_{ус}}{С_{чк}} \times 100\%,$$

где $К_{ус}$ — количество уволенных сотрудников;
$С_{чк}$ — среднесписочная численность компании;

• *за оборот персонала*:

$$И_{п} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{с}},$$

где $И_{п}$ — интенсивность оборота по приему;
$Ч_{пр}$ — число принятых за период;
$Ч_{с}$ — среднесписочная численность персонала за период;

$$И_{в} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{с}},$$

где $И_{в}$ — интенсивность оборота по выбытию;
$Ч_{выб}$ — число выбывших за период по всем причинам.

$$К_{пост} = \frac{Ч_{спис}}{Ч_{с}},$$

где $К_{пост}$ — коэффициент постоянства;
$Ч_{спис}$ — число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода;

$$K_{тек} = \frac{О_и}{Ч_с},$$

где $K_{тек}$ — коэффициент текучести;
$О_и$ — излишний оборот;

$$K_{зак} = \frac{Ч_{пок}}{Ч_с},$$

где $K_{зак}$ — коэффициент закрепленности (нормальной считается текучесть кадров от 3 до 5% в год);
$Ч_{пок}$ — число работников с определенным стажем, покидающих организацию;

• *за лояльность персонала к компании*:

$$K_л = \frac{(К_{пи} - К_{си})}{К_{пи}} \times 100\%,$$

где $K_л$ — коэффициент лояльности сотрудников к изменениям в компании;
$К_{пи}$ — количество проведенных измерений;
$К_{си}$ — количество саботируемых измерений.

На основе приведенных формул руководителями всех подразделений производится оценка деятельности менеджеров по персоналу, которая передается в HR-подразделение.

В табл. 1 представлены стандартные критерии оценки деятельности HR-менеджера, принятые в ГК «Алеко».

Таблица 1

Критерии оценки работы HR-менеджеров

Виды деятельности	**Показатели времени**	**Оценка руководителя подразделения**
Наем (процедура найма, согласование, принятие решения)	Обоснование открытия вакансии (цель, должностная инструкция). Проведение конкурсного отбора (оценочный лист кандидата — собеседование, ролевая игра и т. д.). Своевременность подбора персонала в подразделении компании — один месяц с момента подачи заявки (принятие решения)	
Адаптация (введение в должность, прохождение испытательного срока, качество подбора сотрудников)	План адаптации сотрудников компании. Результат по итогам прохождения испытательного срока сотрудниками компании (постановление на основании оценочного листа)	
Оценка деятельности	Разработка и внедрение программы адаптации сотрудников компании и их оценки. Разработка и внедрение программы деятельности стажеров (практикантов) внутренней школы	
Обучение (проект плана обучения, качество подбора обучения)	Оценка по подбору обучения для сотрудников подразделений компании (оценочный лист обучения). Оценка результатов обучения для сотрудников полразделения компании (оценочный лист внедрения нововведений от сотрудника). Организация внутренней школы обучения стажеров (практикантов)	
Пожелания, замечания, предложения для улучшения деятельности		
Подпись		

29. Оценка эффективности работы руководителя группы подбора и адаптации персонала

Цель	KPI	Вес	Факт	План	Процент выполнения	Перевыполнение плана, %	Выполнение плана, руб.		Перевыполнение плана, руб-
							за 1%	за 100%	
Увеличить объем продаж	Объем продаж, руб.	30	180 млн	250 млн	72		50	5000	
Обеспечить плановый уровень рентабельности инвестиций	Рентабельность деятельности	20	120,6%	172,1%	0,7		30	3000	
Повысить лояльность персонала	Средний балл удовлетворенности сотрудников	15	6,8	7,2	94,4		25	2500	
Повысить эффективность подбора персонала	Соответствие фактических сроков закрытия вакансий плану	20	85	75	113,3	13,3	27	2700	3059,1
	Процент новых сотрудников, успешно прошедших испытательный срок	15	93%	82%	1,13		25	2500	

30. Пример ключевых показателей эффективности директора по персоналу

Сфера деятельности	Ключевые показатели эффективности
Привлечение сотрудников и отбор	Скорость закрытия вакансий. Средний стаж сотрудников. Процент прошедших испытательный срок. Процент обращений кандидатов из компаний-конкурентов. Выполнение плана по набору. Общее время «простоя» незаполненных вакансий. Количество закрытых вакансий. Методы привлечения. Соблюдение технологии набора
Обучение и развитие сотрудников	Выполнение плана по обучению. Оценка участников. Оценка по тесту на знания. Поведенческие изменения. Изменение производственных (финансовых) показателей. Процент прошедших аттестацию с высокими оценками
Оклады и премии	Абсолютный и относительный фонд оплаты труда (ФОТ). ФОТ и показатели прибыли, продаж, штатной численности, объема продукции. Процент уволившихся из-за низкой оплаты труда. Абсолютное и относительное количество жалоб и конфликтов, обусловленных недовольством сотрудников оплатой труда. Индекс удовлетворенности сотрудников. Текучесть сотрудников, получивших высокие аттестационные оценки
Общая эффективность HR-службы	Выполнение плана по HR-развитию. Оценка менеджеров и сотрудников. Индекс удовлетворенности сотрудников. Соблюдение и развитие технологии (политики). Абсолютный и относительный бюджет HR-службы
Общая эффективность HR-ресурсов	Относительные расходы на персонал (прибыль, продажи, себестоимость продукции). Производственный сбой и брак по вине сотрудников. Оценка клиентами сотрудников компании в целом

31. Макет опросного листа для измерения качества кадрового менеджмента (фрагмент)[1]

1. Качество выполняемой работы в общем.

Насколько вы довольны работой и поддержкой со службы по работе с персоналом в отношении:

	Очень недоволен	Скорее недоволен	Скорее доволен	Очень доволен
1. Способность к доверительным отношениям				
2. Готовность выслушать и общаться				
3. Понимание и разрешение конфликтных ситуаций				
4. Надежность/доступность				

2. Качество выполнения профильной деятельности.

Насколько вы удовлетворены восприятием следующих профессиональных задач:

	Очень недоволен	Скорее недоволен	Скорее доволен	Очень доволен
1, Понимание интересов компании				
2. Профессионализм руководства службы персонала				
3. Национальные ресурсы управления				
4. Развитие персонала и организации				
5. Социальное партнерство				
6. Детские сады				
7. Обучающие центры				
8. Профессиональные училища/среднетехнические учебные заведения				

[1] См.: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 12.

3. Качество нашего продукта.

Как вы оцениваете качество продукта кадрового менеджмента? (Отметьте каждую позицию оценкой от 1 до 4, от «очень плохо» до «очень хорошо».)

	Качество продукта	**Документация/ коммуникация**
1. Контроллинг персонала		
2. Опрос работников		
3. Программа обучения		
4. Электронный рынок вакансий		
5. Оценка руководителей		
6. Международные программы по повышению квалификации руководящих кадров/позиционные программы (краткосрочная ротация, обмен)		

4. Дополнительные вопросы о восприятии функций

1. С помощью какой задачи (группа 2) и какого продукта (группа 3) вы ждете — независимо от качества деятельности в настоящее время — наибольшей поддержки?		
2. Какой дополнительной деятельности вы ждете от кадрового менеджмента?		
3. В какой сфере деятельности можно сократить работу кадрового менеджмента?		
4. Есть ли у вас еще идеи?		

Макет оценки качества деятельности службы персонала с помощью опорных групп (фрагмент). Условные значения показателей

Функции	Вопросы/группы								
	Влияние			Значение			Результат		
	Рук. службы персонала	Начальник отдела	Совет предприятия	Рук. службы персонала	Начальник отдела	Совет предприятия	Рук. службы персонала	Начальник отдела	Совет предприятия
Формирование условий труда									
Деловые отношения на работе									
Социальные отношения на работе									
Планирование потребности в персонале									
Наем и сокращения персонала									
Перемещения персонала внутри компании									
Профильное высшее образование									
Трудовое право									
Среднее значение	**4,0**	**3,3**	**3,0**	**3,8**	**3,6**	**4,2**	**3,4**	**3,3**	**3,0**

32. Форма анкеты для определения социальной эффективности управления персоналом

Анкета для определения социальной эффективности внедрения мероприятий по управлению персоналом

Уважаемый коллега! Просим Вас принять участие в исследовании, проводимом службой по управлению персоналом с целью оптимизации системы управления персоналом на нашем предприятии. Анкета анонимна, полученные результаты будут использованы в обобщенном виде.

Внимательно прочитайте приведенные ниже утверждения и выберете окончание фразы, которой Вы считаете, их можно закончить. Поставьте «галочку» в соответствующем столбце.

Утверждение	Повысился	Не изменился	Понизился
Уровень социального поведения (уважение, самоотверженность, взаимопомощь) в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			
Уровень скоординированное™ и осознанности действий при совместной работе в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			
Уровень соответствия личных интересов интересам предприятия в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			
Уровень мотивации в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			
Уровень представления об организации и показателях, которые ценятся в ней в настоящее время и будут цениться в будущем, в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			
Уровень лояльности к предприятию в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			
Уровень ответственности в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			
Уровень творческого отношения к работе в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			
Уровень удовлетворенности работой в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			

Утверждение	Повысился	Не изменился	Понизился
Уровень качества и скорости реагирования на нововведения в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			
Уровень использования в работе качеств и характеристик, получивших одобрение при оценке в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			
Уровень исполнительности в течение последнего года у Вас и Ваших коллег...			

Благодарим Вас за работу!

***

При обработке анкеты по каждому из предложенных вопросов (утверждений) следует посчитать количество ответов «повысился», «понизился», «не изменился». После этого просуммировать все полученные ответы по этим вариантам и составить диаграммы, отражающие процентное соотношение всех вариантов ответов. Если большинство респондентов ответило на все вопросы анкеты «повысился», то социальная эффективность проведенных мероприятий отличная; если большинство респондентов ответило на большую часть вопросов анкеты «не изменился», то социальная эффективность проведенных мероприятий удовлетворительная; если ответов «повысился» лишь немногим больше, чем ответов «не изменился», то социальная эффективность проведенных мероприятий хорошая.

33. Эволюция концептуальных основ управления персоналом в теории менеджмента

Этап эволюции теории управления персоналом	Научные подходы и школы менеджмента	Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые в управлении персоналом	Тип управления
Концепция использования трудовых ресурсов	Школа научного управления	Научный подход к управлению и его принципам. Рационализация трудовых операций	Рассмотрение трудовых ресурсов как фактора производства. Научные принципы организации труда	
Концепция научного администрирования	Классическая (административная) школа	Разделение труда в управлении Процессный подход к управлению	Управление как серия непрерывных взаимосвязанных действий	Пассивное
Концепция управления человеческими ресурсами	Школы человеческих отношений и поведенческих наук	Коллектив как особая социальная группа. Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника	Использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства. Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам	Реактивный
	Количественный подход и теория принятия решений	Разделение процесса разработки решений на стадии и серию шагов Применение методов количественных измерений	Субъективный подход к оценке рациональности кадровых решений. Использование количественных моделей, методов и измерителей при принятии кадровых решений	

Этап эволюции теории управления персоналом	Научные подходы и школы менеджмента	Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые в управлении персоналом	Тип управления
Концепция управления человеком (персоналом)	Системный и ситуационный подходы	Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации. Учет воздействия факторов окружающей среды. Анализ ситуационных переменных	Рассмотрение организации как целостной системы. Значение анализа деловой среды для эффективного управления персоналом. Принятие кадровых решений с учетом сложившейся ситуации	Стратегическое системное
	Школа стратегии, инноваций и лидерства	Непрерывность взаимодействия организации с окружающей средой и разработка стратегии развития организации. Инновации как основа конкурентоспособности. Радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством	Разработка стратегии управления персоналом как составляющей стратегии организации. Инновационный подход к изменениям в сфере управления персоналом. Мотивация и лидерство как важнейшие основы управления персоналом	
	Концепция управления по целям	Демократизация управления, участие работающих в прибыли. Усиление влияния глобальных тенденций в управлении	Структуризация целей управления персоналом с последующим проектированием системы организации и мотивации их достижения	
	Концепции информационных технологий и управления знаниями	Синтез деятельности персонала и высоких технологий Формирование обучающихся организаций	Формирование интерактивного обучающего окружения. Развитие организации через развитие персонала. Профессионализация управления	

34. Системное мышление

Системное мышление — это способность воспринимать мир как единое целое. Это разрушение привычных рамок, которые мы сами создаем и в которые сами себя загоняем. Это способность видеть взаимосвязи, а не предметы, воспринимать признаки изменений, а не статические, неизменные состояния.

Целостное восприятие необходимо всем сотрудникам компании. При этом надо учитывать следующее:

- причины и следствия наших действий пронизывают всю организацию, а не только то подразделение, где эти действия имели место;
- не существует правильных ответов. Использование целостного подхода означает, что существуют как желательные, так и нежелательные последствия любого действия;
- система способна сама восстановить свою деятельность без постороннего вмешательства;
- порой имеет место временной разрыв между действием и его влиянием на работу другого подразделения организации;
- срочное «латание дыр» (краткосрочное решение проблемы) поверхностно и лишь порождает новые сложности. Недостаточно использовать традиционные дисциплинарные методы воздействия. Необходимо учитывать мотивацию, историю, отношения и ценности людей;
- необходимо учитывать потребность в психологической безопасности и свойственное большинству людей естественное сопротивление переменам.

35. Основные функции современной службы управления персоналом

Современные службы персонала ориентированы на реализацию инновационных функций, которые подразделяются на процессуальные и профильные[1].

Процессуальные функции управления персоналом охватывают весь цикл воспроизводства человеческого капитала организации и включают: планирование потребности в персонале, его наем, развитие, использование, вознаграждение, удержание и высвобождение. Ключевые функции по управлению персоналом могут рассматриваться как непрерывный процесс, начинающийся с определения кадровых потребностей, проходящий через подбор, адаптацию, обучение, служебно-профессиональное продвижение, вознаграждение, организацию труда на рабочем месте, формирование корпоративной культуры и заканчивающийся сокращением избыточных кадров.

Профильные функции предназначены для поддержки и обеспечения выполнения процессуальных функций. К ним относятся: контроллинг и маркетинг персонала, информационное обслуживание и организация процесса управления персоналом.

Основные функции современной службы управления персоналом[2]

Функции	Содержание задач в функциональном блоке
Процессуальные функции	
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов. Определение качественной и количественной потребности в персонале. Определение расходов на персонал. Составление текущих и перспективных планов по персоналу
Наем персонала	Взаимодействие с организациями, обеспечивающими компанию рабочей силой (рекрутинговые агентства, службы занятости). Сбор и анализ информации по рынку труда (в том числе условий труда по вакансиям и регионам).

[1] См.: *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник, М.: Академический проект, 2005. С. 255—265.

[2] Составлена на основе результатов обследования «Основные направления, задачи и функции деятельности специалистов в области кадрового менеджмента на российских предприятиях», проведенного Центром исследований и аналитики Национального союза кадровиков на 1042 предприятиях России в ходе подготовки профессиональных стандартов в 2003—2006 гг.

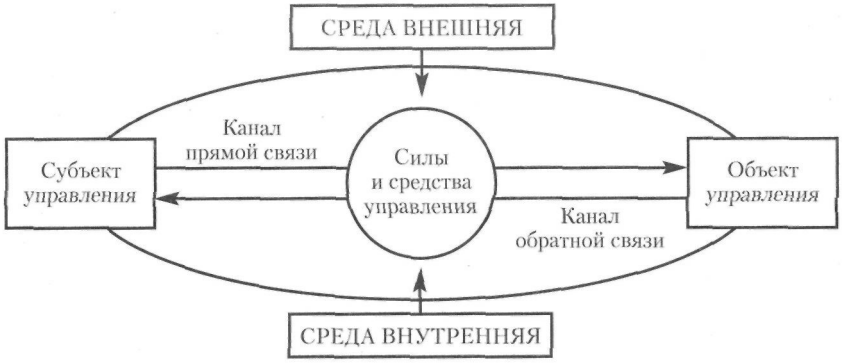
Функции		Содержание задач в функциональном блоке
		Создание и ведение базы данных соискателей. Разработка профиля требований к должности (профессиограмм). Разработка методик и стандартов комплексной оценки кандидатов. Организация подбора персонала на основе профессиограмм, должностных инструкций, положений о подразделениях. Организация и проведение тестирования претендентов. Оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов
Развитие персонала	Адаптация	Разработка системы адаптации и мониторинг ее эффективности. Подготовка предложений по инновациям в системе адаптации. Материально-техническое обеспечение новых сотрудников. Разработка системы наставничества (кураторства). Организация обучения корпоративным стандартам. Представление и введение в должность. Оценка результатов сотрудников по итогам адаптационного периода
	Обучение	Анализ потребности в обучении сотрудников. Планирование обучения. Мониторинг рынка образовательных услуг, поиск и выбор учебных центров. Сотрудничество с консалтинговыми и тренинговыми компаниями. Методическое обеспечение процесса обучения (разработка или привлечение учебных программ с учетом специфики компании). Организационная работа по проведению обучения. Оценка результатов обучения
	Служебно-профессиональное продвижение	Диагностика кадрового резерва. Разработка алгоритма формирования и организация системы кадрового резерва. Планирование карьеры. Разработка моделей компетенций. Разработка программ обучения кадрового резерва. Внедрение системы развития в смежных специальностях. Обеспечение служебных перемещений
Организация труда на рабочем месте		Разработка должностных инструкций, положений и правил. Разработка стандартных трудовых контрактов. Нормирование труда. Анализ содержания и результатов труда на рабочих местах.

Функции	Содержание задач в функциональном блоке
	Аттестация и сертификация рабочих мест на соответствие требованиям по охране труда и технике безопасности. Оптимизация численности персонала и штатного расписания. Контроль дисциплины труда. Учет рабочего времени, поощрений и взысканий. Ведение кадровой статистики. Высвобождение персонала. Взаимодействие с органами государственного надзора
Управление корпоративной культурой	Разработка принципов корпоративной культуры. Создание корпоративного кодекса. Формирование кадровой политики в соответствии с системой ценностей, принятых в организации. Оптимизация социально-психологического климата. Проведение корпоративных мероприятий. Создание корпоративного музея. Оценка корпоративных ценностей
Вознаграждение персонала	Создание системы диагностики мотивации. Анализ зарплат по регионам и должностям. Разработка системы оплаты труда. Разработка системы премирования. Внедрение социальных программ. Разработка компенсационных пакетов для отдельных категорий сотрудников. Создание общей системы мотивации. Разработка системы мотивации руководителей и ключевых сотрудников.
Профильные функции	
Контроллинг персонала	Разработка концепции оценки. Разработка методических материалов по оценке персонала. Разработка критериев оценки эффективности профессиональной деятельности по отдельным должностям. Привлечение внешних консультантов в области оценки. Организация процедур оценки. Анализ степени удовлетворенности персонала. Контроль социально-психологического климата. Контроль издержек на персонал
Маркетинг персонала	Организация рабочего места в соответствии с требованиями рынка труда. Проведение исследований в целях создания эффективных рабочих команд.

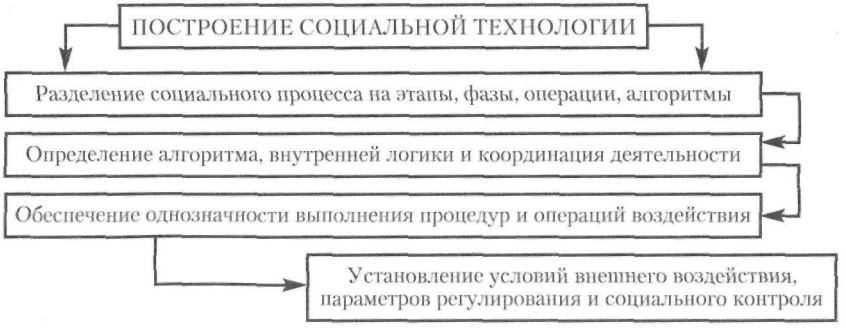
Функции	Содержание задач в функциональном блоке
	Подбор, формирование рабочих групп, стимулирование персонала в соответствии с потребностями фирмы и условиями рынка труда. Выбор методов и источников привлечения кадров в соответствии с потребностями отдельных подразделений. Реализация условий трудовых соглашений. Организация кадровой рекламы, внутри- и межотраслевых связей. Формирование положительного имиджа компании
Информационное обеспечение и организация процесса управления персоналом	Разработка технологий сбора и анализа информации о кадрах. Обеспечение учета, хранения и периодичности обновления кадровой информации. Документационное обеспечение управления персоналом. Создание системы информирования работников о задачах и успехах предприятия, его подразделений и отдельных работников. Внедрение внутрикорпоративных СМИ (печатные издания, бизнес-телевидение и т. д.). Пропаганда нововведений (PR-кампании). Организация процесса получения информации от сотрудников (обратная связь). Взаимодействие с другими подразделениями и линейными менеджерами по кадровым вопросам. Информирование внешних организаций по кадровым вопросам

36. Социальное управление

Общая модель системы социального управления







37. Модель компетенций HR-менеджера[1]

Роль	Компетенция	Демонстрирует (умения, навыки)	Деятельность (индикаторы)
Стратегический партнер	Организационные способности. Решение проблем. Обслуживание клиентов. Стрессоустойчивость. Устная коммуникация	Понимание внешней среды бизнеса. Знание миссии компании. Знание принципов развития организации. Понимание организационной культуры клиента. Знание системного подхода. Понимание бизнес-процесса и путей повышения эффективности компании. Инновационность и готовность к риску	Увязывает кадровую политику со стратегией и миссией компании. Применяет принципы развития организации. Адаптирует процедуры управления персоналом к организационной культуре клиента. Применяет принципы управления персоналом, чтобы изменять бизнес-процессы и повышать эффективность компании
Лидер	Принятие решений. Планирование и оценка. Управление конфликтами. Самоменеджмент. Самооценка. Устная коммуникация	Аналитическое, стратегическое и творческое мышление. Знание рабочих ролей. Знание бизнес-систем и информационных технологий	Управляет ресурсами. Применяет методы эффективного разрешения конфликта в рабочих ситуациях. Использует переговорные стратегии для достижения консенсуса
Наставник	Гибкость. Обучение других. Межличностная коммуникация. Устная коммуникация	Развивает связи между сотрудниками. Понимает и ценит разнообразие. Пытается достичь баланса между интересами работодателя и работника	Развивает таланты. Проводит сессии наставничества. Устанавливает доверительные взаимоотношения в коллективе

[1] См.: *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Экономика персонала. Ч. I. Теория: учебник. М.: Альфа-Пресс, 2009. С. 641-642.

Роль	**Компетенция**	**Демонстрирует** (умения, **навыки)**	**Деятельность** (индикаторы)
Технический эксперт	Компетентность в технических вопросах. Компетентность в вопросах управления персоналом. Знание математики. Знание законодательства. Навыки письма. Хорошая память. Внимание к деталям. Устная коммуникация	Знание процедур и законодательства в сфере управления персоналом и труда. Знание планов организации. Знание информационных технологий	Применяет знания во всех сферах управления персоналом для достижения стратегических целей компании. Использует специальные инструменты для достижения эффективности. Адаптирует информационные технологии для применения их в управлении персоналом
Агент изменений	Работа в команде Влияние. Честность. Творческое мышление. Стрессоустойчивость. Устная коммуникация	Знание основ маркетинга. Презентация HR-продуктов и услуг. Знание особенностей командообразования	Оценивает готовность к переменам. Определяет стратегии осуществления перемен. Внедряет инновационные HR-решения. Влияет на других, побуждая к действиям. Пропагандирует этичность поведения. Работает в команде. Хорошо общается

Пример структуры модели компетенций разных категорий специалистов по персоналу[1]

Должность	Компетенции		
	организационные	управленческие	функциональные
Директор по персоналу группы компаний	50% 5 компетенций	30% 3 компетенции	20% 2 компетенции
Начальник отдела кадров производственного предприятия	30% 3 компетенции	30% 3 компетенции	40% 4 компетенции
Специалист по подбору персонала торгового дома	30% 3 компетенции	0%	70% 7 компетенций

38. Пример системы компетенций организации[2]

СИСТЕМА КОМПЕТЕНЦИЙ

Модель компетенций*	Карта компетенций ТРМ**	Шкала оценки компетенций	Профиль должности
Набор компетенций, необходимых для успешного достижения стратегических целей организации, включающий: • блоки компетенций; • название компетенций; • описание компетенций	Сочетание требований к профессиональным качествам работника, необходимым для успешного выполнения функционала на типовом рабочем месте	Единые для всех компетенций качественно-количественные градации степени развития компетенций, применяемые для оценки работников	Требуемый (нормативный) уровень проявления компетенций для данной должности, определяемый по шкале оценки, в рамках типового рабочего места

* Компетенция работника фактическая — устойчивая способность работника к успешному выполнению профессиональных задач, входящих в круг его профессиональных обязанностей.

** ТРМ (типовое рабочее место) — условная единица, к которой отнесены однотипные трудовые функции, выполняемые в стандартных рабочих условиях, независимо от их сложности, интенсивности, уровня требуемой компетенции и квалификационной категории.

[1] См.: *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Экономика персонала. Ч. I. Теория: учебник. М.: Альфа-Пресс, 2009. С. 643.

[2] См.: Материалы Международной межбанковской конференции «Человек как капитал. Роль службы управления персоналом банка в условиях изменений» (М., 2008).

Модель компетенций (фрагмент)

Компетенции	Описание компетенций
1. Работа с клиентами и партнерами	
Привлечение клиентов (партнеров) и поддержание отношений	Поиск и привлечение клиентов и партнеров, ведение и поддержание долгосрочных стабильных возобновляемых отношений с клиентами
Продажа продуктов (услуг)	Заключение договоров, непосредственная продажа, оказание услуги
Обслуживание и сопровождение	Обслуживание и сопровождение программ и проектов, сопровождение клиента в части контроля поступления платежей и срок выплаты (для сервисных подразделений — обслуживание и сопровождение сотрудников организации)
Работа с конфликтами	Управление конфликтными ситуациями с клиентами и партнерами
Создание позитивного образа организации	Транслирование позитивного образа путем соблюдения правил обслуживания, деловой репутации компании при работе с партнерами, формирование клиентоориентированности персонала
Работа с органами власти и контролирующими организациями	Представление интересов компании перед властными и контролирующими органами
Консультативная/экспертная поддержка	Оказание помощи при решении проблем клиента от ответа на запрос клиента до предвосхищения и удовлетворения потребностей клиента оптимальным образом
2. Управление	
Планирование, организация ресурсов и постановка задачи	Эффективное планирование и организация собственной деятельности, а также деятельности подчиненных и коллег, распределение ресурсов в ходе решения задачи
Контроль исполнения	Контроль выполнения поставленных задач, решение возникающих проблем
Мотивация, развитие персонала и наставничество	Оценка и развитие сотрудников подразделения, обеспечение условий для развития собственных возможностей
Организация внутренних взаимодействий	Управление конфликтами ситуациями внутри коллектива, организация рабочего процесса и взаимодействий внутри коллектива

Компетенции	Описание компетенций
Управление результатом	Способность достигать результата и приводить к нему других в различных условиях
3. Работа с данными	
Использование автоматизированных систем	Работа с автоматизированными системами управления (1С): ввод данных, поиск информатизации, администрирование системы, обучение, регулярное использование ресурсов системы
Соблюдение стандартов деятельности при оформлении документации	Оформление полного пакета утвержденных регламентами документов в срок

Шкала оценки компетенций работника

Степень выраженности		Описание
4	Экспертная	Сотрудник практически всегда демонстрирует описанное в компетенции поведение. Проявляет компетенцию не только в стандартных, но и в сложных, нестандартных ситуациях. Самостоятельно выполняет профессиональные задачи, демонстрирует эталон поведения
3	Нормативная	Сотрудник стабильно, в большинстве случаев демонстрирует описанное в компетенции поведение. Проявляет компетенцию в стандартных ситуациях. В нестандартных ситуациях часто не демонстрирует компетенцию. Самостоятельно выполняет профессиональные задачи, контроль не требуется
2	Приемлемая	Сотрудник нестабильно демонстрирует описанное в компетенции поведение. Проявляет компетенцию в стандартных ситуациях, теряется в сложных, нестандартных ситуациях. Требуется контроль за деятельностью
1	Дефицитная	Сотрудник практически никогда не демонстрирует описанное в компетенции поведение. Не проявляет компетенцию в стандартных ситуациях. Требуется пошаговый контроль за деятельностью

Профиль должности

№ п/п	Компетенции	1-я ступень	2-я ступень	3-я ступень	4-я ступень
		специалист	старший специалист	ведущий специалист	главный специалист
1	Привлечение клиентов (партнеров) и поддержание отношений	2	3	3	4
2	Продажа продуктов (услуг)	2	3	3	4
3	Обслуживание и сопровождение	2	3	3	4
4	Работа с возражениями и конфликтами	2	3	3	4
5	Создание позитивного образа	2	3	3	4
6	Консультативная поддержка	2	3	3	4

Профили должностей сформированы в соответствии со следующими правилами:

1. Профили для различных должностей одного ТРМ не повторяются.
2. В ключевом для ТРМ блоке обязательно присутствуют компетенции, уровень развития по которым должен находиться на экспертном уровне, и отсутствуют такие компетенции, по которым уровень развития мог бы находиться на дефицитном уровне.
3. В неключевых блоках дефицитная степень развития компетенций может присутствовать только для профилей первой ступени.
4. Значения степеней оценки на более высоких ступенях не могут быть ниже значений на предыдущих ступенях.

Процедура проведения оценки компетенций

1. Организационная подготовка к проведению оценки

1. Подготовка организационно-нормативной и методической документации.
2. Организация оценки компетенций:
• информирование сотрудников о проведении оценки;
• консультирование по особенностям организации процедуры оценки

2. Проведение оценки

Оцениваемый: самооценка и подготовка плана развития.
Оценивающий:
• анализ заполненной сотрудником формы оценки и достигнутых им КПЭ;
• заполнение/корректировка заполненной сотрудником формы оценки компетенций, подготовка выводов и рекомендаций.
Совместная встреча: согласование оценок и плана развития сотрудника

3. Проверка и контроль результатов

Специалист по кадрам: составление отчета о результатах проведения оценки
Руководитель и заместитель руководителя:
• проверка достоверности оценок (первичный контроль);
• оценка распределения сотрудников по профилю компетенций;
• одобрение результатов оценки включая планы развития сотрудников.
Передача специалистом по кадрам материалов в управление по развитию персонала (УРП)

4. Анализ и обобщение результатов оценки

Управление по развитию персонала:
• обработка информации, оценка качества проведения мероприятий;
• построение матрицы по результатам оценки КПЭ и компетенций;
• проведение анализа матрицы, оценка достоверности результатов;
• оценка целесообразности предлагаемых руководством решений по результатам оценки;
• подготовка плана мероприятий по результатам оценки;
• подготовка проектов решений по результатам оценки

5. Утверждение результатов оценки

1. Утверждение решений по результатам оценки (в рамках бюджетного процесса).
2. Направление материалов в подразделения для реализации утвержденного плана мероприятий

6. Исполнение решения

1. Расстановка персонала
2. Реализация индивидуальных планов развития сотрудников в рамках корпоративных мероприятий по обучению сотрудников

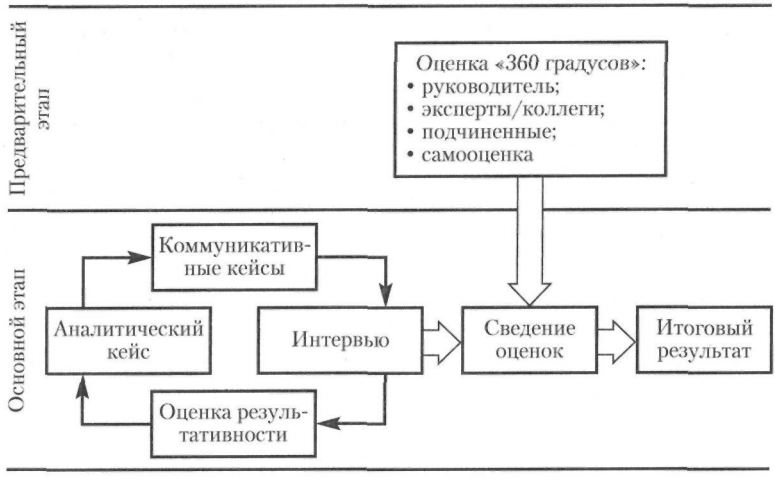
Примечание. Возвращение с этапа 3 на этап 2 в случае низкого уровня достоверности оценки на уровне отдельного сотрудника, несогласия с распределением по подразделению. Возвращение с этапа 4 на этап 2 в случае низкого уровня достоверности оценки на уровне одного или нескольких подразделений.

39. Система комплексной оценки персонала
ПАЛ //СТАПА.НИШДЙСМ»!

Модель компетенций



Процедура оценки



[1] По материалам выступления А. Рыбакова и С. Умнова на конференции «Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании» (Москва, 2008 г.).

Правила проведения оценки

• Процедура оценки включает ряд согласованных последовательных этапов.

• Для оценки каждого из поведенческих индикаторов подбирался наиболее адекватный инструмент.

• Каждый индикатор оценивается не менее чем двумя инструментами.

• Итоговые оценки по компетенциям сотрудника согласовываются в группе руководителей (учитываются мнения разных экспертов-оценщиков).

• На всех этапах оценки задействованы непосредственные руководители оцениваемых сотрудников.

• В оценке сотрудника принимают участие подчиненные, коллеги, руководители других подразделений, HR-специалисты.

Инструменты оценки компетенций

1. *Метод «360 градусов».* Методика оценки — опрос руководителя, коллег, подчиненных о работе сотрудника. Формат — заполнение структурированного опросника. Результат — «портрет» сотрудника (сильные и слабые стороны) глазами коллег. Эксперты — руководитель, подчиненные, коллеги оцениваемого. Достоинства — оперативность, «объемное» видение (с разных точек зрения), низкие затраты, вовлечение сотрудников в оценку — повышение доверия. Ограничения — высокие риски субъективизма.

2. *Интервью по компетенциям.* Методика оценки — структурированное интервью. Формат — личная встреча с экспертом. Результат — количественные оценки по компетенциям. Эксперты — менеджеры/консультанты. Достоинства — гибкость, оперативность, низкие затраты, привычный для оцениваемых формат. Ограничения — риски субъективизма, требуется высокая квалификация оценщика, для ряда компетенций — неэффективный инструмент.

3. *Решение бизнес-кейсов.* Методика оценки — бизнес-симуляция. Формат — оценка с непосредственным участием экспертов-оценщиков. Результат — количественные оценки по компетенциям. Эксперты — линейные руководители и внутренний консультант. Достоинства — оценивается непосредственно наблюдаемое поведение, комплексный инструментарий, прозрачность процедуры для всех участников, консолидированное заключение нескольких экспертов. Ограничения — возможен скепсис участников к «играм».

Форма итогового заключения







СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Прекрасно видит закономерности рынка и взаимосвязи различных факторов.
- Хорошо структурирует информацию в понятной для других форме, отделяет важную от второстепенной.
- Прогнозирует развитие событий в регионе, видит потенциальные барьеры.
- При принятии решений ориентируется на стратегические цели компании, просчитывает их экономическую целесообразность.
- Соблюдает все корпоративные стандарты, выполняет взятые на себя обязательства.
- Обеспечивает адаптацию новых МП

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- Допускает эмоциональные срывы с подчиненными.
- Плохо понимает сильные и слабые стороны людей, их бизнес-потребности и личную мотивацию.
- Не умеет быстро устанавливать доверительные, персонализированные отношения.
- Не готов оказывать помощь своим коллегам.
- Редко согласовывает свое видение ситуации с партнером по коммуникации.
- Не владеет навыками эмоционального влияния на сотрудников.
- Не всегда своевременно контролирует промежуточные и итоговые результаты

Итоговое решение: Соответствует занимаемой должности.
Необходимо дополнительное профессиональное развитие в области коммуникации (компетенции «Партнерская коммуникация» и «Влияние на людей»). Рекомендуется составление индивидуального плана развития. В перспективе может рассматриваться как кандидат в кадровый резерв.

Подписи экспертов:

« » 20 г.

40. Развитие подходов к управлению по целям[1]

Год	Автор	Краткая характеристика
Фрагментарный поход		
1873	Московское высшее техническое училище	В Вене на Всемирной торговой выставке «медалью преуспеяния» была награждена методика рационализации трудовых процессов. Методика впервые опирается на необходимость постановки целей деятельности в аспекте общего управления
1911	Ф. Тейлор	Впервые разработаны «Принципы научного менеджмента» и цель управления — обеспечить максимальную прибыль владельцу предприятия. Обозначены основные положения управления, соответствующие современному пониманию управления по целям
1916	Г. Файоль	Создана полная теория менеджмента; выделены функции и принципы менеджмента. Обозначена необходимость устанавливать цели управления
1920-е	Г. Эмерсон	Разработаны «двенадцать принципов производительности», где прослеживается связь между отчетливо поставленными целями и целесообразной системой оплаты труда
1930-е	Д. Мак-Грегор	Считает управление по целям «популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов», и «способом мотивации, который помогает преодолеть некоторое отрицательное воздействие контроля на поведение работника»
1930-е	Дж. Одиорне	Расценивает управление по целям как «метод, который дает возможность оценивать руководителя на основе результатов, а не личных качеств»
1954	П. Друкер	В ранних трудах рассматривает управление по целям как «способ актуализации коллективной работы в достижении коллективных результатов» и «способ перехода от контроля к самоконтролю в управлении»
1968	Э. Локк	Выходит книга «О теории мотивирования и стимулирования целями». В основу управления по це-

[1] См.: *Половинке В. С, Тимошенко О. Ю.* Управление по целям: реализация в системе управления персоналом. Омск: Издательство ОмГУ, 2008. С. 13—22.

\	Автор	Краткая характеристика
		ния воплощаются. Считает, что элементы процесса управления соединяются с помощью административной функции, которая во главу всего ставит постановку целей
-е	Ф. Р. Дунаевский	Создает теорию «административной емкости», понимая под ней способность управленцев руководить определенным числом подчиненных. Административная емкость, по его мнению, мало зависит от личных качеств управленцев, а обусловлена избытком информации в управлении, которая образует некий барьер. Для его преодоления предложены некоторые способы, и как один из них — целевые программы. Эти программы должны представлять собой процесс управления, состоящий из подпроцессов: определение целевой направленности, выделение этапов достижения цели, определение материальных и финансовых ресурсов, подбор трудовых ресурсов, разработка набора показателей для оценки достижения цели, сопоставление достигнутых результатов с целями. Процессный подход Ф. Р. Дунаевского к управлению по целям лег в основу программно-целевого управления в СССР
-е	Дж. Хант, Дж. Шермерорн	В рамках теории организации определяют целевое управление как «процесс совместной выработки и реализации целей начальником и подчиненным», описывают этапы этого процесса
-е	М. Мескон	Описывает управление по целям, представляя его как «процесс, состоящий их четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов». Дает определение: «Цели — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе»
•е	М. И. Магура, М. Б. Курбатов	Свой подход к управлению по целям предлагают реализовать в практике управления персоналом, выделяя и описывая следующие элементы этого процесса: постановка целей, планирование работы, текущий контроль, подведение итогов. Однако

Год	Автор	Краткая характеристика
		склонны рассматривать управление по целям только как метод оценки персонала, который «повышает удовлетворенность работников выполняемой работой»
Системный подход		
1925	А. А. Богданов	Задатки понимания управления по целям излагает в работе «Всеобщая организационная наука (тектология)», в которой выделяет «главный фактор успешной деягельносги — коллективизм, основанный на единстве целей»
1932	Э. Мэйо	Разработчик доктрины «человеческих отношений» рассматривает управление как систему, выделяя ее внешнюю и внутреннюю среду и такие элементы, как «система взаимных связей и информации и участие работников в принятии решений», выделяя одни из основополагающих принципов: «руководители должны ориентироваться в первую очередь на людей и их цели». Подводя итоги хоторнского эксперимента, считает, что «большинство отклонений от намеченных целей должны обнаруживаться и регулироваться производственным персоналом на уровне рабочего места, участка, цеха»
1930-е	О. А. Ерманский	Создает концепцию «физиологического оптимума», где сформулировал предпосылки теории организации труда и рационализации управления. Выводит «закон организационной суммы», которая больше арифметической суммы составляющих ее сил, но отмечает, что это возможно лишь тогда, когда все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга благодаря единству целей. Таким образом, им был предвосхищен не только закон синергии, но и системный подход к управлению по целям
1930-е	П.М. Керженцев	Создает «теорию организационной деятельности», где в научной организации труда выделяет три элемента: труд, производство и управление. Наибольшее внимание уделяет самому управлению, формулируя его принципы: установление целей и задач, выбор формы организации, составление планов, учет и контроль, координация использова-

Год	Автор	Краткая характеристика
		ния людских и материальных ресурсов, реализация которых, но мнению автора, должна привести к максимально эффективному достижению целей организации
1947	М. Вебер, Р. Лайкерт, К. Аргирис	Сделали упор на психологию, социальную психологию и исследование человеческих отношений в теории организации. Определили варианты противоречий в интересах субъектов управления, приводящих к конфликтам целей
1954	Ф. Абраме	Рассматривает организацию как открытую систему, выделяя и описывая ее внутреннюю и внешнюю среду. Как отдельные элементы системы управления по целям он выделяет собственников бизнеса, работников, покупателей, общественные организации и институты. В «теории целей заинтересованных групп» он отмечает, что «с изменением количества совладельцев компаний *от* нескольких крупных акционеров до большого числа мелких держателей акций, а также формированием профессионального кадрового состава управляющих работников, стали возникать противоречия в их целях в отношении максимизации прибыли в краткосрочном или долгосрочном периодах». Автор доказывает, что «фирма обязана поддерживать справедливый и работоспособный баланс между требованиями различных прямо заинтересованных групп — держателей акций, работников, покупателей и публики вообще. Фирма несет ответственность перед ними и должна строить свои цели так, чтобы удовлетворять каждую из групп». Подчеркивает, что «прибыль, представляющая собой результат инвестиций акционеров, является одной из составляющих системы целей, однако она вовсе не обязательно занимает основное место в ее структуре»
963	Г. Котарбиньский	Развивает науку — праксиологию и отмечает, что «праксиология как система рассматривает общие законы успешной деятельности, построенной на достижении целей, в том числе и по руководству людьми»
980-е	И. Ансофф	Выделяет элементы, структуру и взаимосвязи внутри системы управления предприятием. Различает следующие цели: 1) экономические, направленные

Год	Автор	Краткая характеристика
		ния людских и материальных ресурсов, реализация которых, но мнению автора, должна привести к максимально эффективному достижению целей организации
1947	М. Вебер, Р. Лайкерт, К. Аргирис	Сделали упор на психологию, социальную психологию и исследование человеческих отношений в теории организации. Определили варианты противоречий в интересах субъектов управления, приводящих к конфликтам целей
1954	Ф. Абраме	Рассматривает организацию как открытую систему, выделяя и описывая ее внутреннюю и внешнюю среду. Как отдельные элементы системы управления по целям он выделяет собственников бизнеса, работников, покупателей, общественные организации и институты. В «теории целей заинтересованных групп» он отмечает, что «с изменением количества совладельцев компаний от нескольких крупных акционеров до большого числа мелких держателей акций, а также формированием профессионального кадрового состава управляющих работников, стали возникать противоречия в их целях в отношении максимизации прибыли в краткосрочном или долгосрочном периодах». Автор доказывает, что «фирма обязана поддерживать справедливый и работоспособный баланс между требованиями различных прямо заинтересованных групп — держателей акций, работников, покупателей и публики вообще. Фирма несет ответственность перед ними и должна строить свои цели так, чтобы удовлетворять каждую из групп». Подчеркивает, что «прибыль, представляющая собой результат инвестиций акционеров, является одной из составляющих системы целей, однако она вовсе не обязательно занимает основное место в ее структуре»
1963	Г. Котарбиньский	Развивает науку — праксиологию и отмечает, что «праксиология как система рассматривает общие законы успешной деятельности, построенной на достижении целей, в том числе и по руководству людьми»
1980-е	И. Ансофф	Выделяет элементы, структуру и взаимосвязи внутри системы управления предприятием. Различает следующие цели: 1) экономические, направленные

Год	Автор	Краткая характеристика
		на оптимизацию всего процесса использования ресурсов фирмы; 2) обеспечение достаточного уровня возврата инвестиций в долгосрочном периоде; 3) социальные и внеэкономические, отвечающие потребностям и личным устремлениям работников фирмы; 4) отвечающие ожиданиям влиятельных внешних представителей (держателей акций, государственных структур). Детально рассматривает, как экономические цели оказывают наибольшее влияние на поведение фирмы и формируют основу ее четко выраженных целей, используемых для управления и контроля. Его подход четко определяет связь между целями и основными показателями эффективности деятельности организации. Дает свое определение: «Цели — это правила принятия решений, дающие менеджменту возможность направлять деятельность фирмы и отслеживать ее результаты». Рассматривает цель как критерий успеха или неудачи компании, выделяя три ее элемента: 1) некоторый атрибут, призванный проверять выполнение критерия; 2) средство измерения, или масштаб, для оценки величины атрибута; 3) задачи — определенное значение масштаба, который стремится достичь фирма. Так, если взять основную экономическую цель, то ее атрибутом будет норма прибыли компании, средством измерения — средняя норма прибыли на всем временном горизонте, а задача заключается в оптимизации этой нормы
1982	Дж. Котлер	Исследует работу высших руководителей. Обозначает предпосылки выделения целей высших руководителей и причины их изменения в ходе развития организации
1982	Т. Дил, А. Кеннеди	Создают концепцию корпоративной культуры. Рассматривают ее как важнейший фактор, влияющий на организационное поведение и корпоративное развитие. Акцентируют внимание на трансформации интересов и целей под влиянием корпоративной культуры
1985	Т. Петере	Определяет отношение к персоналу компании как важному ресурсу развития бизнеса. Обосновывает необходимость согласования целей персонала и собственников бизнеса

Год	Автор	Краткая характеристика
		Философский подход
1816	**Г. В. Ф.** Гегель	Дает определение цели в общефилософском смысле: «Цель есть... субъективное понятие как существенное стремление и влечение положить себя вовне»
1930	М.Р. Фоллетт	Создает философию менеджмента, основанную на индивидуальной мотивации. Определяет важность индивидуальных целей работников и необходимость их согласования с целями работодателя
1984	П. Друкер	В поздних трудах отмечает, что «предприятию необходим некий общий принцип управления, который: 1) помог бы проявить в полной мере индивидуальные усилия и ответственность каждого работника; 2) в то же время дал всем общее направление для приложения их способностей и усилий; 3) способствовал гармонизации целей каждого отдельного работника с общими целями предприятия». Единственно отвечающим всем этим требованиям считает управление по целям. При этом говорит: «В кругах управленцах слово «философия» сейчас употребляется по поводу и без повода. Однако управление по целям можно назвать «философией» менеджмента на вполне законных правах»
		Концептуальный подход
1992	Д. Нортон, Р. Каплан	Создают систему сбалансированных показателей (BSC), выделяя четыре перспективы развития организаций: финансы, бизнес-процессы, рынок/клиенты, сотрудники. Разрабатывают методику создания стратегических карт, вводят термин «ключевой показатель деятельности» (KPI) и создают методику управления результативностью
1995	Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер	Разрабатывают систему сбалансированных показателей по управлению эффективностью компаниями. Вводят показатели личной эффективности работника, приводят методику ее расчета
2005	А. Гершун, М. Горский	Разрабатываем методики формирования KPI в управлении российскими предприятиями. Проводят анализ результатов внедрения управления по целям в отечественных организациях, отмечают недостаточную методологическую оснащенность процедур управления по целям

41. Оценка эффективности развития персонала организации по методу MBO

При использовании метода управления по целям обычно принято присваивать критериям оценки определенный вес, подразумевая, что один фактор более важен для достижений нужного результата, а другой — менее. В данном примере оценки работы управления развития персонала не представлялось возможным распределить критерии таким образом, и процент выполнения плана отделами, входящими в данное управление, стал вычисляться как среднее арифметическое чисел из последней графы таблицы.

Отдел кадров

Критерий	Единица измерения	План	Факт	Выполнение плана, %
Текучесть кадров	%			
Изменение численности*	%			
Проведение процедур оценки деятельности (аттестаций) в подразделениях	Количество процедур			
Квалификационный уровень	Отношение персонала нужной квалификации к общему числу сотрудников			

* Этот критерий дан обобщенно. Вообще же его надо расшифровывать и уточнять, ставя конкретные цели по приросту, сокращению или сохранению численности на прежнем уровне.

Отдел труда и заработной платы

Критерий	Единица измерения	План	Факт	Выполнение плана, %
Корректировка штатного расписания	Количество дней			
Разработка положений о подразделениях (для вновь созданных)	Количество дней			
Разработка должностных инструкций (для вновь созданных должностей)	Количество дней			

Критерий	Единица измерения	План	Факт	Выполнение плана, %
Разработка локальных нормативных актов и положений, не существовавших ранее	Количество дней			
Разработка новых нормативов труда по участкам, где введено новое оборудование	Количество дней			
Разработка новых систем стимулирования	Единица измерения зависит от того, что необходимо стимулировать. Если речь идет о производительности труда, *то* измеряется изменение выработки на одного человека; если цель — повысить качество, то единицей измерения станет количество претензий к выпускаемой продукции			

Отдел подготовки кадров

Критерий	Единица измерения	План	Факт	Выполнение плана, %
Персонал, обученный в соответствии с требованиями государства (для получения и подтверждения различных лицензий, сертификатов и т. д.)	Соотношение персонала, прошедшего обучение, к персоналу, который должен был обучиться			
Персонал, повысивший квалификацию, в соответствии с изменившимися требованиями своего рабочего места	Соотношение персонала, прошедшего обучение, к персоналу, который должен был обучиться (последнее определяется аттестацией)			

Критерий	Единица измерения	План	Факт	Выполнение плана,%
Составление индивидуальных планов обучения (по результатам аттестации для сотрудников, вошедших в кадровый резерв)	Соотношение количества сотрудников, имеющих индивидуальные планы обучения, и общего количества сотрудников, вошедших в кадровый резерв			
Персонал, прошедший обучение управленческим навыкам	Соотношение персонала, прошедшего обучение, и числа сотрудников, которые должны были обучиться (последнее определяется аттестацией и индивидуальными планами карьеры)			
Затраты на обучение	Соотношение затрат на обучение и изменения производительности труда*			

* Этот показатель должен измеряться в динамике за несколько лет.

42. Форма итогового заключения Ассессмент-центра[1]

1. Интервью, собеседование. Ключевые вопросы, на которые необходимо получить ответ. Знания, опыт, личные качества, мотивация.

Компетенция	Вопрос
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

2. Профессиональное тестирование. Какой тест будет использоваться? Какой балл является «проходным»?

Тест: _____

Проходной балл: _____

Комментарии: _____

3. Психологическое тестирование. Какой тест будет использоваться? Какие из оцениваемых качеств должны быть ярко выражены (+) / не выражены (–)?

Тест: _____

«Плюс-шкалы» _____

«Минус-шкалы» _____

Комментарии: _____

4. Домашнее задание. Тема домашней работы. Формулировка задания для кандидатов. Критерии оценки ее выполнения (содержание, представление, скорость, новизна, владение программным продуктом и пр.), система оценки (общее впечатление, сумма баллов по критериям, сумма баллов по оценке нескольких экспертов и пр.)

Точная формулировка задания: _____

Критерии оценки: _____

Система оценки: _____

5. Внешняя экспертиза. Кто проводит экспертизу? Какие параметры оценивает? В каком виде представляет результаты оценки?

Эксперт: _____

Параметры оценки: _____

Представление результатов: _____

[1] По материалам II Всероссийского кадрового форума (Москва, 2006 г.).

6. Деловые игры, Assessment Center. Какие параметры оцениваем? Используемые инструменты. Кто проводит, кто участвует? В каком виде представляются результаты?

Компетенция	Метод	Ведущий, эксперты, наблюдатели
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
Представление результатов:		

43. Пример аттестационного листа (российская производственная компания)[1]

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год рождения _____ Таб. номер _____ Цех _____
3. Наименование учебного заведения и год его окончания _____
_____
4. Специальность по диплом _____
5. Стаж работы в компании _____
6. Стаж работы в должности _____
7. Занимаемая должность на момент аттестации _____
8. Дата назначения на должность _____
9. Трудовая деятельность в компании _____
10. Когда и где учился на курсах повышения квалификации _____
_____
11. Профессиональная подготовка _____
12. Какие награды и поощрения имеет _____
_____
13. Оценка деятельности работника по итогам аттестации (выписка из протокола заседания аттестационной комиссии №_____ от «___» _____ 20__ г.)

А. Вопросы к аттестуемому и ответы на них:
_____
_____
_____
_____

Б. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации (выполнены; выполнены частично; не выполнены)
_____
_____

В. Оценка служебной деятельности работника
_____
_____
_____
_____
_____

[1] См.: Оценка результатов деятельности: Методическое пособие // Справочник по управлению персоналом. Приложение. 2010. № 3. С. 24—25.

Количественные результаты аттестации:

№ п/п	Итоговые оценки по мероприятиям аттестации	Баллы (из 10)	Группа	Примечание
1	Результаты практической деятельности	7,5	1 — соответствует занимаемой должности	Уверенно справляется с обязанностями, не имеет нареканий по работе
2	Экспертная оценка	7,9	1 — соответствует занимаемой должности	Корректен, существенно повысил свой уровень как специалист
3	Ответы на вопросы	5,3	2 — соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии	Показал стабильно хороший уровень знаний во всех областях деятельности
4	Итоговая оценка	6,6	1 — соответствует занимаемой должности	Может рассматриваться как кандидат на вышестоящую должность. Способен взять на себя дополнительную нагрузку и ответственность, но не стремится к этому

Г. Количественный состав аттестационной комиссии. На заседании присутствовало членов аттестационной комиссии_____
Количество голосов за предложенную оценку служебной деятельности работника_____против_____
14. Рекомендации аттестационной комиссии_____

15. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником

Председатель комиссии: Личная подпись Расшифровка подписи
Заместитель председателя комиссии: Личная подпись Расшифровка подписи
Члены комиссии: Личная подпись (каждого) Расшифровка подписи (каждого)
Ознакомлен: Личная подпись аттестуемого работника
« » 20 г.

Протокол
заседания аттестационной комиссии

Регистрационный номер _____ от «___» _____ 20__ г.
Присутствовали:
Председатель аттестационной комиссии _____
Заместитель председателя аттестационной комиссии _____
Члены аттестационной комиссии:
_____
_____
Секретарь аттестационной комиссии _____

Повестка дня:
Аттестация _____
_____
(Ф.И.О., таб. номер, должность, подразделение, итоговая оценка)
Предложения аттестационной комиссии _____
_____
_____
Примечание _____
_____
_____

Председатель комиссии:	Личная подпись	Расшифровка подписи
Заместитель председателя комиссии:	Личная подпись	Расшифровка подписи
Члены комиссии:	Личная подпись (каждого)	Расшифровка подписи (каждого)

«___» _____ 20__ г.

44. Форма оценки «360 градусов» (западная компания)[1]

Ф.И.О. оцениваемого:_____

Ф.И.О. оценивающего: _____

Период, за который проводится оценка:

Оценки:
NA – не представляется возможным оценить;
1 – неприемлемый уровень;
2 – нуждается в совершенствовании;
3 – соответствует требованиям компании;
4 – превышает ожидания компании;
5 – выдающиеся результаты.

1. Показывает наличие необходимых навыков	NA 1 2 3 4 5
2. Показывает способности к обучению	NA 1 2 3 4 5
3. Понимает распределение обязанностей среди коллег	NA 1 2 3 4 5
4. Эффективно использует ресурсы	NA 1 2 3 4 5
5. Соблюдает сроки	NA 1 2 3 4 5
6. Следует рекомендациям руководителя	NA 1 2 3 4 5
7. Соответствует их ожиданиям	NA 1 2 3 4 5
8. Умеет решать проблемы	NA 1 2 3 4 5
9. Вносит предложения по совершенствованию работы	NA 1 2 3 4 5
10. Берет на себя ответственность за свои действия	NA 1 2 3 4 5

Дополнительные комментарии:_____
_____
_____
_____

[1] См.: Оценка результатов деятельности: Методическое пособие // Справочник по управлению персоналом. Приложение. 2010. № 3. С. 26—28.

Форма оценки «360 градусов»
(российская производственная компания)

ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ КОЛЛЕГАМИ

Внимание! Заполняется анонимно.

Дайте оценку работы вашего коллеги за отчетный период

Навыки и **качества** работника	Оценка									
	плохо			хорошо				отлично		
	1	**2**	**3**	**4**	5	**6**	7	**8**	9	**10**
Непосредственно рабочий процесс										
1. Организация процесса труда и способность к планированию своих действий, умение устанавливать приоритеты										
2. Бережное отношение к использованию ресурсов и средств компании для достижения результата										
Личностная эффективность										
3. Степень ответственности, надежности										
4. Способность четко выражать свои мысли (как письменно, так и устно)										
Коммуникация и управление людьми										
5. Умение работать в команде										
6. Взаимодействие и обмен информацией с другими подразделениями в процессе выполнения должностных обязанностей										
7. Умение разрешать конфликтные ситуации										
8. Влияние в команде, лидерство*										
9. Умение эффективно управлять людьми, доводить до подчиненных цели и задачи подразделения*										
10. Умение осуществлять делегирование и контроль*										
Общая оценка										

* Навык включается в оценку сотрудников, имеющих подчиненных.

Руководитель, которого оценивают
Должность

45. Процесс ежегодной оценки эффективности деятельности персонала организации[1]

В рамках данного процесса оцениваются (рис. 1):

1) достигнутые результаты профессиональной деятельности за отчетный период: выполнение KPI (для руководителей) или должностных обязанностей, планов подразделений, индивидуальных планов и задач сотрудников (для остальных категорий персонала);

2) способы достижения результатов, т. е. то, за счет каких ресурсов и как они достигаются: компетенции, профессиональные знания;

3) микроклимат в коллективе: косвенно в ходе анализа заполненных оценочных форм.

Последовательность осуществления процесса представлена на рис. 2.

Оценка результатов выполнения индивидуальных рабочих задач производится по шкале, представленной в табл. 1.

Оценка профессиональных знаний охватывает несколько областей знаний и осуществляется в форме выполнения на портале дистанционного обучения корпоративного университета теста и кейса, которые разрабатываются при участии руководителей функциональных подразделений и ежегодно обновляются. Время на выполнение дается в пределах 50—80 минут в соответствии с графиком прохождения



Рис. 1. **Содержание процесса оценки эффективности деятельности персонала**

[1] По материалам V Международной межбанковской конференции «Человек как капитал. Новые горизонты развития» (Москва, 2010 г.).



Рис. 2. Этапы проведения процесса оценки

Таблица 1

Шкала оценки результатов выполнения индивидуальных рабочих задач

Балл	Процент	Интерпретация
3,0 2,5	100% 83%	Задачи выполнены в полном соответствии с ожидаемыми результатами
2,0 1,5	67% 50%	Задачи в целом выполнены в соответствии с ожидаемыми результатами, есть допустимые отклонения
1,0 0,5	33% 16%	Задачи выполнены не полностью, есть существенные отклонения
0	0%	Задачи не выполнены

Таблица 2

Шкала оценки результатов профессиональных знаний

Проценты	Уровень знаний
91-100%	Экспертный
76-90%	Требуемый
51-75%	Достаточный
26-50%	Недостаточный
0-26%	Недопустимый

оценки. Уровень знаний определяется при помощи следующей таблицы перевода (табл. 2).

Оценка компетенций производится в соответствии с моделью компетенций, принятой в компании (рис. 3).

Оценка уровня развития компетенций осуществляется по шкале, приведенной в табл. 3.

Общекорпоративные компетенции	Управленческие компетенции
Компетенции, необходимые всем работникам корпорации: 1) ориентация на результат; 2) гибкость и адаптивность, открытость новому; 3) работа в команде; 4) инициативность; 5) решение проблем	Дополнительные компетенции, необходимые руководителям: 1) управление задачами; 2) управление людьми; 3) лидерство в команде; 4) системный подход; 5) стратегическое мышление

Компетенция и ее описание	Поведенческие индикаторы
Ориентация на результат. Умение достигать запланированных результатов в поставленные сроки. Настойчивость и энергичность в достижении результата	Четко формулирует видение запланированного результата и критерии его достижения. Действует целенаправленно, подчиняет свои действия работе на результат, самостоятельно их контролирует и корректирует. Настойчив в преодолении возникающих трудностей. Проявляет инициативу необходимую для получения результата. Оценивает свою эффективность по достигнутому результату а не по количеству затраченных усилий. Берет на себя ответственность за неуспех

Рис. 3. Пример описания компетенции

Таблица 3

Шкала оценки уровня развития компетенций

1 — не соответствует ожиданиям	Выражены отдельные поведенческие индикаторы. Требуемое поведение проявляется нестабильно. Успех в типовых знакомых ситуациях. Требуется постоянная руководящая поддержка
2— частично соответствует ожиданиям	Выражено большая часть поведенческих индикаторов. Требуемое поведение проявляется стабильно. Успех в типовых знакомых ситуациях. Руководящая поддержка улучшает результаты
3 — соответствует ожиданиям	Выражена большая часть поведенческих индикаторов. Требуемое поведение проявляется стабильно. Успех в ситуациях средней степени новизны и сложности. Полное самостоятельное владение компетенцией
4 — превосходит ожидания	Выражены все поведенческие индикаторы. Требуемое поведение проявляется блестяще. Успех в ситуациях высокой степени новизны и сложности. Образец для других

Для расчета итоговой оценки используется шкала, приведенная в табл. 4.

Расчет *итоговой оценки* для должностей, подлежащих аттестации профессиональных знаний производится по формуле:

0,6 X Процент выполнения KPI или индивидуальных рабочих задач + + 0,3 х Оценка компетенций (итоговая по результатам оценочного собеседования) + 0,1 X Процент правильных ответов по результатам тестирования.

Таблица 4

Шкала расчета итоговой оценки

Средняя оценка *(x)* по всем **оцениваемым** компетенциям	**Интерпретация**	**Процент**
$3,5 < x < 4$	Уровень мастерства	100%
$3 < x < 3,5$ $2,5 < x < 3$	Достаточный уровень	100% 90%
$2 < x < 2,5$ $1,5 < x < 25$	Уровень развития	75%
$1 < x < 1,5$ $x = 1$	Недостаточный уровень	26% 0%

Расчет итоговой оценки для должностей, не подлежащих аттестации профессиональных знаний, осуществляется по формуле:

0,6 X Процент выполнения KPI или индивидуальных рабочих задач + + 0,4 X Оценка компетенций (итоговая по результатам оценочного собеседования).

Интерпретация итоговой оценки приведена в табл. 5.

Таблица 5

Интерпретация итоговой оценки

Уровень итоговой оценки	Описание оценки
A+ 100%	Работник достигает исключительных результатов по поставленным целям. Вносит исключительный вклад в развитие бизнеса и работу команды. Проявляет исключительный уровень знании и навыков в необходимых для работы предметных областях и постоянно ищет возможности для их совершенствования. В высшей степени способствует индивидуальному развитию других работников
A 90-99%	Работник достигает необходимых результатов по поставленным целям. Вносит весомый вклад в развитие бизнеса. Проявляет компетентность в необходимых для выполнения работы предметных областях и развивает соответствующие знания и навыки. Участвует в развитии других работников
B 80-89%	Работник по большей части достигает поставленных перед ним целей. Проявляет компетентность в необходимых для работы предметных областях и старается развивать свои профессиональные знания и навыки. В то же время от работника ожидается определенное улучшение качества работы в части повышения стабильности демонстрируемых результатов и развития поведенческих компетенций
C <80%	Эффективность деятельности работника часто не отвечает требованиям должности. Необходим дополнительный контроль за выполнением поставленных задач. Работник не проявляет необходимых знаний и (или) заинтересованности в работе. От работника ожидается, что он немедленно и значительно улучшит качество своей работы и будет в дальнейшем поддерживать его на требуемом уровне

46. Методы оценки эффективности обучения[1]

Уровни обучения	Процедуры оценки	Киркпатрик (1959)	Варр, Берд, Рэкхэм(1970)	Хамблин (1974)
В процессе обучения	Определение уровня квалификации обучаемых. Обратная связь по содержанию программы. Отслеживание улучшений и изменений. Обратная связь по методам обучения	Ответная реакция. Изучение	Ответная реакция. Ближайший	Ответная реакция. Изучение
На рабочем месте после обучения	Адекватность целей обучения. Оценка влияния обучения на изменение организационного поведения. Ретроспективная обратная связь по качеству преподавания	Поведение	Промежуточный этап	Поведение в процессе профессиональной деятельности
Эффективность с точки зрения компании	Анализ изменений в продуктивности деятельности компании. Реализация индивидуальных программ действий и обязательств	Результаты	Заключительный этап	Организация
Социально-культурное значение	Оценка пользы и затрат в социальном аспекте. Анализ результатов в экономическом аспекте			Заключительный этап

[1] См.: *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Федченко А. А.* Экономика персонала. Ч. 2. Практика: учебник. М.: Альфа-Пресс. 2009. С. 464.

Анкета оценки качества обучения

Дайте Вашу оценку:

Вопросы	1 — очень плохо	2 — плохо	3 — удовлетворительно	4 — хорошо	5 — отлично
1. Как Вы сами оцениваете уровень понимания тем, которые освещались в этом курсе?					
2. Как Вы оцениваете роль преподавателя в этом?					
3. Как Вы оцениваете уровень организации учебного процесса?					
4. Как использовал преподаватель лекционное время?					
5. Преподавание показало подготовленность и организованность преподавателя?					
6. Преподаватель понятно объяснял материал?					
7. Раздаточный материал представлялся своевременно и в достаточном объеме?					
8. Как Вы оцениваете содержательную сторону раздаточного материала?					
9. Удовлетворены ли Вы применением активных методов обучения: конкретных ситуаций, практикумов в рамках курса?					
10. Уделял ли преподаватель достаточно времени для консультаций и ответов на вопросы?					
11. Достаточно ли было домашних заданий?					
12. Курс дал Вам новые актуальные профессиональные знания?					

Данная анкета может быть использована в качестве инструмента оценки реакции обучаемых, их отношения к конкретной программе обучения (1-й уровень оценки по методу Киркпатрика). Показатель удовлетворенности слушателей учебной программой рассчитывается как отношение суммы набранных баллов к максимально возможному их числу. Полученное значение можно оценить по следующей таблице переводов: отлично — от 1,0 до 0,91; удовлетворительно — от 0,70 до 0,51; хорошо — от 0,90 до 0,71; плохо — от 0,50 и ниже.

47. Метод комплексной оценки эффективности системы управления персоналом на основе иерархической модели[1]

Иерархическая модель оценки эффективности функционирования системы управления персоналом

| 1-й уровень | Комплексный показатель, характеризует: | Эффективность функционирования системы управления персоналом | | |

Отсутствие современной нормативной базы для проведения оценки по показателям предполагает применение экспертной квалиметрии: наличие единичных, групповых и комплексных показателей. Каждый показатель иерархической модели отождествляет собой одну из подцелей системы управления персоналом (см. таблицу). Поэтому необходимым условием достоверности получаемых результатов оценки является соблюдение соответствия целей показателям модели по количеству и содержанию, что обусловлено необходимостью принятия конкретного решения и выполнения конкретных действий. Алгоритм оценки по иерархической модели показан на рис. 1.

Экономико-математическое описание модели оценки функционирования СУП имеет аддитивный вид и относится к детерминированному типу, в которой характеристики представлены в виде алгебраической суммы и допускается возможность расчета и получения оценок на каждом иерархическом уровне.

з

Значение целевой функции $£M_{ш}$-$P_{ш}$- -* 1 базируется на сравнении фактического и экспертного значения каждого показателя модели, стремящегося к единице. По степени отклонения фактического значения показателя от экспертного определяется уровень оценки эффективности системы управления персоналом. Одновременно экспертным путем определяется приоритетность (значимость) каждого показателя по уровням иерархической модели. Расчеты по экономико-математической модели основаны на принципах:

1. Измерение уровня эффективности СУП представлено относительным показателем (оценкой) эффективности *P,* который представляет собой функцию отношения двух абсолютных показателей — измеряемого фактического *pf* и экспертного (эталонного) p^{e}:

$$P\text{-}f(pf/p^{*})\text{--}l\text{-}$$

2. Различные шкалы из абсолютных значений экспертных и фактических показателей эффективности СУП $(p^{e},p?)$ трансформированы в общую шкалу.

3. Каждый показатель эффективности СУП определен двумя числовыми параметрами — относительным показателем *P* и значимостью *M.*

4. Сумма коэффициентов значимости показателей каждого уровня есть величина постоянная и подчинена зависимости: £M = 1.

От выбора объекта оценки зависит, какую часть иерархической модели следует применять в методике, т. е. какой уровень оценки по объекту оценки будет использован: системы управления персоналом

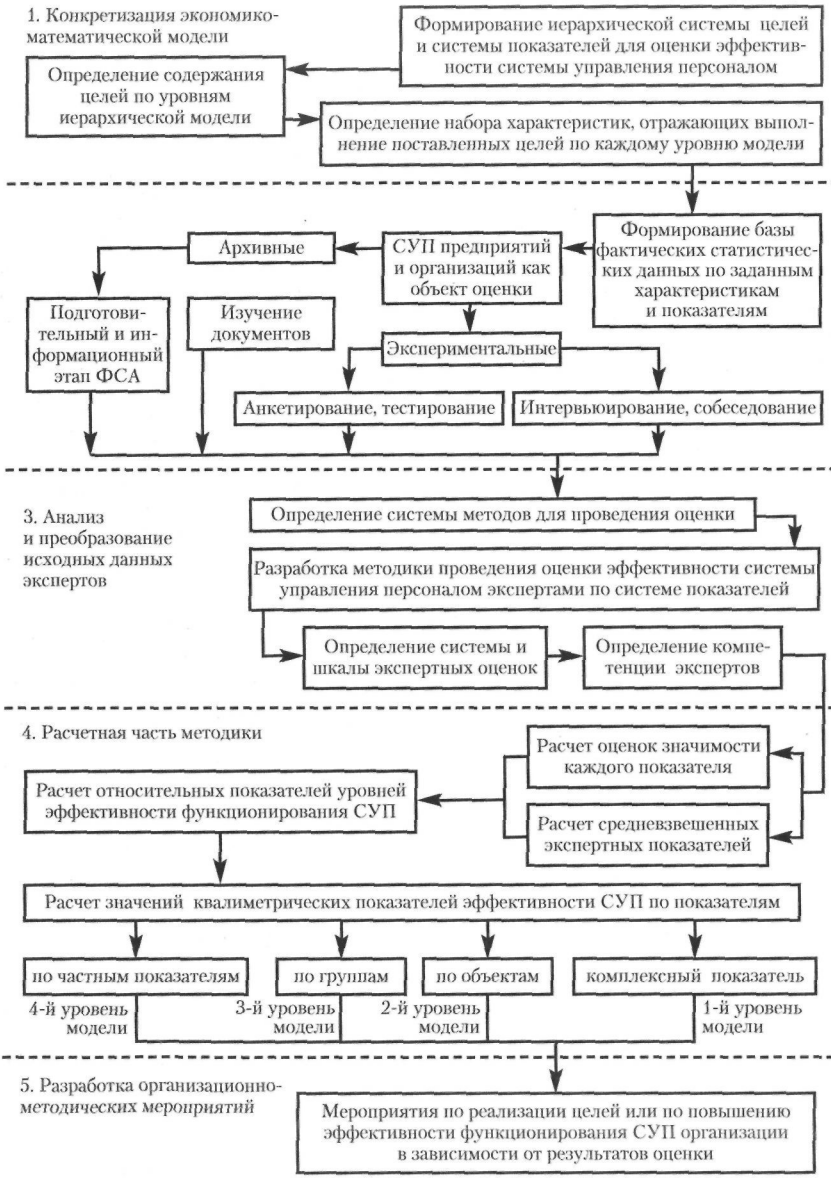


Рис. 1. Алгоритм оценки эффективности функционирования системы управления персоналом по иерархической модели

(общеорганизационный стратегический); подсистемы управления персоналом (структурный); сотрудников, выполняющих функции СУП (функциональный). Иерархическая модель позволяет оценивать деятельность объектов СУП раздельно. При оценке одного (или двух) объектов оценка системы управления персоналом будет неполной, но достаточной, поскольку будет удовлетворять требованиям субъекта оценки (того, кто или для кого проводится оценка). Однако комплексный квалиметрический показатель возможно рассчитать только при полной оценке — при оценке всех трех объектов оценки модели. Комплексный квалиметрический показатель, рассчитанный по экспертным оценкам, представляет собой нормативный уровень эффективности и является отражением эталона системы управления персоналом. При 100%-ном достижении целей и по качеству, и по срокам и по затратам система управления персоналом считается абсолютно эффективной. В этом случае комплексный квалиметрический показатель будет равен 1. Следовательно, составляющие его показатели, отражающие эффективность объекта оценки, должны иметь оценки значимости (максимальное значение показателя) менее единицы. Их сумма должна быть не более этого числа.

48. Комплексная оценка эффективности процесса управления персоналом[1]

Для комплексной оценки эффективности процесса управления персоналом возникает необходимость применения общего, интегрального показателя эффективности. Его в общем виде можно выразить формулой:

$$Э_{компл} = \frac{(K_1 \times Э_1) + (K_2 \times Э_2) + ... + (K_n \times Э_n)}{n},$$

где Эь ..., Э,, — показатели эффективности функций управления персоналом;

Кь ..., K_n — весовая значимость оцениваемых функций;

n — количество оцениваемых функций.

Приведем некоторые возможные варианты показателей эффективности функций управления персоналом:

1. Обеспечение потребности в персонале. Эффективность данного процесса отражается через критерии: а) своевременного восполнения потребности компании в персонале необходимого качества; б) в снижении финансовых затрат на привлечение сотрудников. Показателями эффективности могут быть: средние затраты на отбор и наем одного сотрудника, процент укомплектованности штатного расписания, скорость закрытия одной вакансии, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по увольнению, коэффициент постоянства кадров.

2. Адаптация персонала. Эффективность данного процесса отражается через критерии: а) повышения производительности труда за счет быстрой интеграции нового сотрудника в бизнес-процессы; б) минимизации затрат на адаптацию одного сотрудника; в) минимизации непродуктивных затрат на сотрудников, уволившихся в период адаптации или в течение определенного срока после его завершения. Для этого процесса можно выбрать следующие показатели эффективности: средние затраты на адаптацию одного работника (можно по категориям), отклонения по результативности труда работника (по матрицам результативности) в период адаптации и постадаптационном периоде, процент должностей в компании, обеспеченных программами адаптации; доля работников, успешно прошедших испытательный срок и оставшихся работать в компании, и др.

[1] См.: *Половинка В. С, Тимошенко О. Ю.* Управление по целям: реализация в системе управления персоналом. Омск: Издательство ОмГУ, 2008. С. 184—190.

3. Обучение и развитие персонала. Критериями эффективности процесса могут быть: а) повышение производительности труда за счет расширения и углубления компетенций работников; б) минимизация затрат на обучение персонал; в) обеспечение внутрифирменного профессионального и карьерного роста. Показателями эффективности могут быть: процент работников, прошедших обучение согласно планам повышения квалификации, средний объем затрат на обучение одного работника, соотношение темпов роста затрат на обучение с темпами роста производительности труда, укомплектованность кадрового резерва по ключевым должностям, процент текучести кадров, включенных в кадровый резерв, и др.

4. Оценка персонала. Эффективность данного процесса отражается через критерии: а) поддержание квалификационного уровня сотрудников на оптимальном уровне; б) выявление внутреннего потенциала работников для карьерного продвижения. Показателями эффективности процесса могут быть: процент специалистов, прошедших аттестацию; доля работников, включенных в кадровый резерв по итогам аттестации; доля ключевых специалистов с высшим уровнем квалификации и пр.

5. Мотивация и удовлетворенность трудом. Критериями эффективности могут быть: а) снижение текучести персонала по причинам неудовлетворенности; б) обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы; в) минимизация затрат на оплату труда. Показателями, отражающими эффективность, можно считать: средний уровень заработной платы по категориям, средний уровень затрат на социальные программы на одного работника, отклонение фонда оплаты труда от бюджета.

Для расчета общего показателя эффективности управления персоналом необходимо определить методику расчета показателей эффективности по каждой функции управления и определить весовую значимость каждой из них в общей структуре показателя. Методика расчета интегрального показателя эффективности управления персоналом состоит из следующих этапов.

/. Определение весовых значений каждого из показателей, включенных в расчет интегрального показателя эффективности. Изначально по каждому интегральному показателю эффективности отбирается группа показателей, которые будут приниматься в расчет. Далее отобранные показатели оцениваются группой экспертов. Количество и состав экспертной группы определяется масштабами организации, ее структурой и компетенциями включаемых в состав группы лиц. Оценка степени важности каждого показателя прово-

дится по 10-балльной шкале. Наиболее важный показатель получает оценку 10 баллов, менее важный показатель может иметь оценку ниже. Затем находится итоговая сумма оценок всех экспертов по каждому показателю и общая сумма оценок по всей совокупности, итоговая сумма всех ранговых оценок. Определение весового значения каждого показателя производится по формуле:

$$\text{Вес показателя} = \frac{\text{Сумма оценок по данному показателю}}{\text{Итоговая сумма оценок всех показателей}} \times 100\%.$$

Вариант расчета весового показателя по функции «отбор и прием персонала» можно привести на примере одной из коммерческих организаций. Данные экспертных оценок представлены в табл. 1.

Таблица 1

Определение весовых знамений показателей эффективности

j-й показатель	Показатель	Эксперт							Сумма баллов R_j	Вес, % k_j
		1	2	3	4	5	6	7		
$j = 1$	Процент закрытия вакансий по заявкам подразделений	10	10	8	10	10	10	10	68	13,6
$j = 2$	Средний срок закрытия вакансий по ключевым должностям	2	4	2	3	3	3	4	21	4,2
$j = n$										
$j = 11$									500 (по 11 показателям)	100
Итого										

П. Оценка степени согласованности экспертных оценок. Предлагается проводить ее с помощью коэффициента конкордации Кендалла (W), который показывает, насколько мнения экспертов согласуются друг с другом, т. е. принадлежат к одной и той же генеральной совокупности оценок. Величина коэффициента конкордации может меняться в пределах от 0 до 1, причем его равенство единице означает полную согласованность мнений экспертов, а равенство нулю означает, что связи между оценками, полученными от разных экспертов, не существует. В случае если $W < 0{,}2$—$0{,}4$, говорят о слабой согласо-

ванности экспертов, а при $W > 0{,}6–0{,}8$ можно говорить о существовании сильной согласованности экспертов.

Коэффициент конкордации Кендалла рассчитывается по следующей формуле:

$$W = \frac{12\sum_{i=1}^{n}(R_j - \bar{R})^2}{m^2(n^3 - n)},$$

где 12 — постоянная величина в формуле расчета коэффициента конкордации;

n — число показателей;

m — число экспертов;

R_j — сумма баллов j-го показателя;

$\bar{R}$ — средняя сумма баллов всех показателей.

В приведенном в табл. 1 примере расчет коэффициента конкордации производится так: $n = 11$ показателей; $m = 7$ экспертов; R_j = сумме баллов j-го показателя; $\bar{R} = 500/11 = 45{,}45$, тогда

$$W = 12((68 - 45{,}45)^2 + (21 - 45{,}45)^2 + ...)/7^2 \times (11^3 - 11) = 0{,}7419/$$

Полученный результат (W) свидетельствует о высокой степени согласованности экспертов, следовательно, весовые значения показателей можно применять в дальнейших расчетах.

III. Расчет количественной оценки показателей эффективности X_j. Производить комплексную количественную оценку всех показателей в тех единицах измерения, в которых они выражены, не представляется возможным, так как они разнородны (рубли, часы, тонны и др.). Необходимо привести оценку к единой шкале. Предлагается использовать пятибалльную шкалу оценок, предварительно определив соответствие каждого балла степени отклонения показателя от его целевого значения. Вариант подобного выравнивания показателей единой шкалой на данных рассматриваемого примера можно представить в табл. 2.

IV. Расчет интегрального показателя эффективности. Производится на основе фактической количественной оценки показателей по единой шкале и весовых значений показателей. Сначала рассчитывается эффективность по каждому показателю по формуле:

$$Э_j = k_j X_j,$$

затем находится общая интегральная эффективность как сумма значений эффективности по всем показателям. Вариант расчета на рассмотренном примере приведен в табл. 3.

Таблица 2

Количественная оценка показателей эффективности по балльной шкале

Количество градаций единой шкалы *(q)*	Оценка в баллах *Xj*				
	1 - крайне плохо	2 - неудовлетворительно	3 - удовлетворительно	4 - хорошо	5 - отлично
Закрытие вакансий по заявкам подразделений, %					
Диапазон значений показателя	Ниже 70	70-79	80-89	90-99	100
Фактическое значение показателя				93	
Средний срок закрытия вакансий по ключевым должностям, дней					
Диапазон значений	Более 35	29-35	22-28	15-21	До 14
Фактическое значение		26			
Показатель *Xj*					
Диапазон значений					
Фактическое значение					

Таблица 3

Расчет интегрального показателя эффективности

7-й показатель	Показатель	Вес, %	Количественная оценка показателя по балльной шкале *(Xj)*	Показатель эффективности (Э;)
7 = 1	Процент закрытия вакансий по заявкам подразделений	13,6	4	13,6 х 4 - 54,4
i - 2	Средний срок закрытия вакансий по ключевым должностям	4,2	3	4,2 х 3 = 12,6
j = n				
Итого		100		Сумма эффективности всех показателей, деленная на количество градаций единой шкалы *q* - 84,5%

Приведенный пример показывает технологию расчета по любым показателям, включенным в формулу расчета интегрального показателя эффективности управления персоналом по каждой функции. Дальнейший расчет итогового показателя эффективности управления производится аналогично.

49. Сбалансированная система показателей организации[1]

Отчет по инициативам (фрагмент)

Инициативы	Ожидаемые результаты	Статус		Дальнейшие шаги
		план	**факт**	
Комплексная система планирования затрат на персонал	Усовершенствование системы планирования расходов на персонал	Разработаны новые технологии планирования, исключающие нецелевое использование средств. Внедрены технологии планирования ФОТ по ДГПХ. Бюджет расходов на персонал сформирован с учетом новых принципов планирования. Сокращены сроки планирования	100%	Оптимизация сроков планирования за счет упрощения бизнес-процессов. Усовершенствование системы планирования, в том числе в соответствии с новой системой грейдов
Оптимизация численности персонала (нормирование)	Разработка и внедрение методик нормирования в соответствии с приоритетами и стратегией корпорации	Разработка методик нормирования численности специалистов	100%	Внедрение методики нормирования численности специалистов. Разработка методики нормирования специалистов поддержки
Оптимизация организационной структуры	Приведение структуры к стандартам в соответствии с лучшими мировыми практиками	Снижение управленческих позиций на 12%. Сокращение управленческих уровней	16,7%. Сокращены с 7 до 4 Полный пакет кадровых мероприятий проведен - 100%	Дальнейшая оптимизация организационной структуры по итогам проведения регрейдинга

[1] См.: *Успенская Е.* ССП. Разработка и внедрение / Материалы саммита HR-директоров России и СНГ (Москва, 2008 г.).

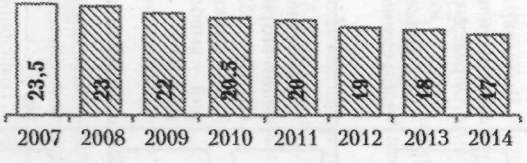
Карта сбалансированных показателей (фрагмент)

Стратофактор	**Измеритель**	**2006** план	**2006 факт**	**2007**						**Инициатива**
Финансы										
F1 Вклад СЧР в рост стоимости	Доля ФОТ (ЗП, бонусы, ЕСН) в бюджете НОР, %	**57**	**А**	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**Е**	**Ж**	Мониторинг HR показателей в сравнении с рынком (Benchmarking). Комплексная система планирования затрат на персонал. Развитие системы грейдов. Эффективная система управления персоналом. Точечная настройка системы мотивации на специфику деятельности подразделений
F2 Удельные HR-издержки соответствуют экономической стратегии	Доля совокупных расходов на персонал (подбор, обучение, ФОТ и др.) в бюджете НОР, %	**70**	**А**	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**Е**	**Ж**	
F3 Управляемые и контролируемые кадровые и репутационные риски	Текучесть персонала, %	**19**	**А**	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**Е**	**Ж**	Комплексная программа по развитию корпоративной культуры. Система управления кадровыми и репутационными рисками

Стратофактор	Измеритель	**2006 план**	**2006 факт**	**2007**						**Инициатива**
Клиенты										
С1 Система управления ЧР, соответствующая потребностям и стратегии	Оценка внутренними клиентами услуг, предоставляемых СЧР (в соответствии с разработанной методикой), балл	**4**	**А**	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**Е**	**Ж**	Разработка методики оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами
С2 Профессиональная, лояльная, укомплектованная **и** мотивированная команда сотрудников	Доля сотрудников, соответствующих ключевым компетенциям стратегических групп профессий	**60**	**А**	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**Е**	**Ж**	Профиль стратегических компетенций сотрудников
С3 Репутация социально ответственной организации и имидж предпочтительного работодателя	Корпорация входит в Топ-20 работодателей среди компаний на российском рынке	**Топ-20**	**А**	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**Е**	**Ж**	Формирование привлекательной внешней политики СЧР

Ключевые инициативы

Название	Краткое описание	Целевые потребители	Статус	Приоритет	Сроки	Ожидаемый результат
Адресная доработка системы мотивации	Разработка конкурентной системы мотивации для видов бизнеса, для которых изменения в рыночной среде требуют адаптации системы компенсаций и вознаграждений	Все подразделения		Высокий	До 20...	Повышение мотивации сотрудников к увеличению производительности. Снижение текучести кадров



Профиль KPI для менеджеров **компании**

Индивидуальный план деятельности и развития (ИПДиР)

показатели	Стратегические карты подразделений	• Выделяются все стратегические KPI индивидуально для каждого менеджера. • Определяются 4—5 наиболее приоритетных из них. • Определяются их веса таким образом, чтобы сумма весов составляла 50%	Стратегические показатели, удельный вес 50%
показатели	Витрины плановых показателей Оперативные планы	1. Для бизнес-подразделений — выполнение витрины плановых показателей (ВПП) - 95%. 2. Для функциональных подразделений — выполнение оперативного плана - 95%	Оперативные показатели, удельный вес 35%
показатели	Обязательные KPI	• Выполнение требований внешних и внутренних нормативных актов — вес 5%. • Трансляция стратегии, ВНД, стандартов — вес 5%. • Исполнение предписаний СВК и Службы комплаенс — вес 5%	Обязательные показатели, удельный вес 15%

100%

50. Опыт построения сбалансированной системы показателей (на примере деревообрабатывающего предприятия Архангельской области)[1]

Для реализации стратегии роста руководством компании были определены ключевые направления развития:

1. Развитие на русском, американском и европейском рынках (для освоения зарубежных рынков необходим сертификат Системы менеджмента качества согласно DIN EN ISO 9000:2000).

2. Улучшение структуры издержек в производственном процессе (достижение положительной рентабельности инвестиций, Return on Investment — *ROI).*

3. Проведение интеграции производства окон и дверей.

Для формирования системы ССП были определены корзины или перспективы, а затем установлены стратегические цели компании (табл. 1).

Таблица **1**

Перспективы и цели компании

Перспективы	**№ п/п**	**Стратегическая цель**	Показатель	Целевое значение	Стратегические **действия**
Финансы	1	Рост продаж на внешнем рынке	Товарность	25% рынка в области	
	2	Рост продаж на внутреннем рынке	Товарность	1% общего рынка	
	3	Повышение рентабельности	*ROI** *ROS***	10% 5%	—
Заинтересованные стороны	4	Имидж	Доля флуктуации	-20%	Система скидок, новые каналы сбыта
	5	Каналы сбыта	Выручка от новых клиентов	650 000 долл.	Улучшать имидж
	6	Ассортимент продукции	Количество новых продуктов	+ 3	Наладка выпуска

[1] См.: *Лукьянова М. Н.* Практика применения системы сбалансированных показателей // Вопросы управления. 2007. № 6. С. 69—72.

Окончание табл. 1

)С-к-	№ п/п	Стратегическая цель	Показатель	Целевое значение	Стратегические действия
стороны	7	Введение менеджмента качества	Сертификат	80% готовность	План мероприятий
	8	Улучшение структуры издержек	Коэффициент изменения издержек	-12%	
	9	Соглашение с государственными ведомствами древесины	Стадия переговоров	Наличие 80%	Переговоры, лоббирование
1 **1**	10	Описание процессов	Количество неописанных процессов	0	Описание и стандартизация работ
	11	Снижение брака	Процент брака	2%	Система менеджмента качества
	12	Время производства	Текущее время	-20%	Новое планирование
	13	Надежность поставщиков	Процент некачественной продукции	2%	Аттестация поставщиков
	14	Производительность	Выпуск продукции в руб. на 1 рабочего	+ 10%	Реорганизация бизнеса
	15	Повышать квалификацию	Процент сотрудников, повысивших квалификацию	20%	Учебные программы и тренинги
	16	Мотивация сотрудников	Индекс мотивации	75%	Плоская иерархия, BSC-премии
	17	Технологии и инновации	Количество внедрений новых технологий	2	Реорганизация бизнеса

'ROI — рентабельность инвестиций, отношение чистой прибыли к размеру инвестиций
рИОД.
·**ROS* — рентабельность продаж, отношение чистой прибыли к выручке за период.

Далее были выявлены причинно-следственные связи между целями (рис. 1).

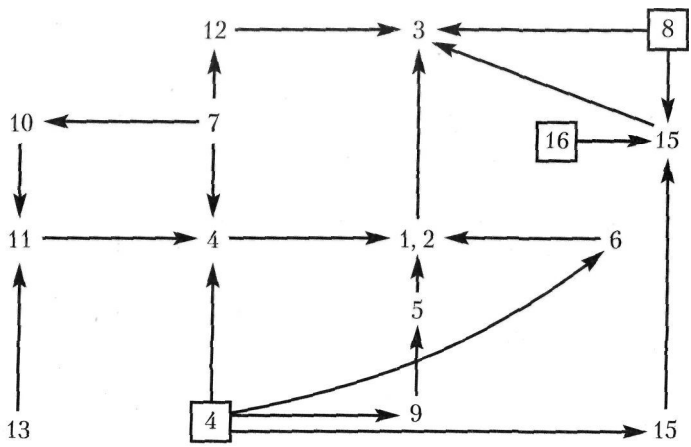


Рис. 1, **Причинно-следственные связи** между **целями**

На рисунке в квадратах находятся цели, которые являются только причинами для других. От них (их планового значения) рассчитываются другие целевые измерители.

На основании всего вышеперечисленного были установлены и рассчитаны целевые ориентиры и мероприятия по их достижению.

Расчет показателей, входящих в ССП

Для оценки результатов исполнения запланированных показателей разрабатываются критерии оценки и шкала для перевода в единое исчисление. Пример 3-балльной оценки («Светофор»):

- 1 балл (красный) — фактическое значение показателя ниже (хуже) запланированного;
- 2 балла (желтый) — фактическое значение показателя соответствует запланированному;
- 3 балла (зеленый) — фактическое значение показателя выше (лучше) запланированного.

В табл. 2 приведен расчет показателей по проекции «Потенциал и рост».

Таблица 2

Расчет показателей по проекции «Потенциал и рост:

Показатель	Целевое значение	Шкала оценки	Факт	Оценка	Удельный вес показателя в проекции	Итоговая оценка
1	2	3	4	5	6	7 = 5 x 6
Процент :отрудников, товысивших квалификацию	20%	3-бал-льная «Свето-фор»	25%	3	0,3	0,9
Индекс мотива-ции	75%		60%	1	0,2	0,2
Количество шедрений но-зых технологий	2		2	2	0,5	1
Итого по троекции					2 = 1	2,1

51. Результаты внедрения сбалансированной системы показателей в компании Prints Gmbh[1]

Стратегические цели	Индикаторы	Целевые значения 2003 г.	Стратегические мероприятия
Существенно повысить значение *CFROI*	*CFROI*	18%	Определены в других перспективах
Добиться конкурентоспособной структуры затрат	Совокупные затраты в процентах от выручки. Управленческие затраты и затраты на сбыт в процентах от выручки	80% 7%	Определены в других перспективах
Продолжить рост продаж на международном уровне	Совокупная выручка. Доля выручки, полученной не в ЕС и США	2 млрд DM 900 млн DM	Исследование рынка «Центральная и Восточная Европа». Проект «Pacific»
«Affordable but Good»: позиционировать на рынке привлекательные простые приборы	Доля рынка в массовом сегменте. Оценка дилеров (индексов)	12% 75 индексных баллов	Маркетинговые атаки. Создание форума дилеров
Достичь высочайшего качества продуктов в дорогом ценовом сегменте	Доля рынка в дорогом ценовом сегменте. Качество имиджа (опрос целевых клиентов)	16% 88 индексных баллов	Исследование дизайна. Переработка маркетинговых материалов
Повысить функциональную надежность аппаратов	Число поломок	-45%	Техническая перестройка RCP Проектная группа «No excuses»
Организовать активное обслуживание клиентов	Число повторных продаж. Визиты/Целевые клиенты	75% 2 раза в год	Key Account Management. Проведение собраний по сбыту

[1] См.: Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath&Partners; пер. : нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 21.

ратегические цели	Индикаторы	Целевые значения 2003 г.	Стратегические мероприятия
андартизировать эдукты	Доля затрат на одинаковые детали в совокупных материальных затратах	65%	Бенчмаркинг по сравнению с Hyoto. Анализ набора инструментов
пользовать фект синергии	Затраты на персонал в процентах от выручки. Отчет о синергетических эффектах	8,5% Нет целевого значения	Разработка синергетического руководства. Инициирование синергетического кружка
аптировать глу-гу производства сновной («клю-ой») технологии	Доля основной («ключевой») технологии	80%	Определение ключевых компетенций. Адаптация производственной схемы
высить внутрен-ю ориентирован-;ть на клиента	Индекс опроса межфункциональных пересечений	75 индексных баллов	Инициирование синергетического кружка. Внедрение процессного менеджмента
еличить компе-ции в сфере раз-оток	Оценка компетенций (отдел конструкторских разработок, отдел сбыта, производственный отдел, менеджмент)	80 индексных баллов	Рекрутинг кадров. Партнерство с университетом Штутгарта
пользовать но-: медиасредства	Число заказов через Интернет	+125%	Новый дизайн веб-сайта. Активное представительство в Интернете
зысить мотива-о сотрудников	Число уволившихся ключевых сотрудников (Key Employees). Индекс опроса сотрудников	3% 85 индексных баллов	Проведение опроса сотрудников. Переработка систем обратной связи

Вырезка из сбалансированной системы показателей



52. Определение эффективности внедрения системы оценочных показателей профессионального развития персонала посредством установки целей

Система управления по целям (УПЦ) получила широкое распространение еще в 1960-е гг. благодаря усилиям П. Друкера и Дж. Одиорна. Они отмечали, что управление по целям причинно связано с общим успехом организации. Такие известные компании, как General Electric, Procter&Gamble, Phillip Morris, до сих пор являются сторонниками использования УПЦ. В начале 1990-х гг. этот метод мотивационного управления стал ключевым компонентом системы управления деятельностью работников (Performance Management System) и получил новый импульс к широкому применению. В условиях кризиса, когда необходимо быстро реагировать на изменения во внешней среде, проявлять гибкость в планировании деятельности как на организационном, так и индивидуальном уровнях, такой инструмент, как УПЦ, видится чрезвычайно полезным для практики управления. Кроме того, умение устанавливать цели и вовлекать работников в их реализацию является исходным компонентом деятельности менеджеров. Но, к сожалению, с постановки целей и начинаются первые сбои в управлении поведением работников со стороны руководителей. Опросы показывают, что только 10% из них справляются с этой управленческой задачей, остальные неопределенно или неправильно их формулируют. В результате сотрудники четко не понимают свою работу в увязке с перспективой развития организации и действуют в зависимости от постановки задач руководителями. Получается, что формулировка целей подменяется постановкой задач. Устранению этой проблемы помогает применение УПЦ.

УПЦ включает два важных шага. На первом — непосредственный руководитель совместно с подчиненным устанавливает перед ним индивидуальные цели, согласующиеся с целями подразделения, организации на предстоящий планируемый период, а на втором в ходе повторной встречи оценивается их исполнение за отчетный период и процесс целеполагания вновь возобновляется. Систематическое использование УПЦ улучшает планирование и координацию деятельности. Работники четко знают, каких результатов они должны достичь, каких достижений ожидает от них организация.

Формирование целей осуществляется в соответствии с принципами SMART:

• Specific — специфичность для организации (подразделения, сотрудника);

- Measurable — измеримость (качество и количество);
- Achievable — сложность и достижимость одновременно;
- Realistic — реалистичность;
- Time-based — ограниченность по времени.

По данным зарубежных исследований, проводившихся в разных сферах приложения труда, установление целей ведет к повышению результативности труда на 11—27% и долгосрочному улучшению деятельности. В то же время отсутствие формальной процедуры целеполагания во многих случаях приводит к дезориентации и профессиональной деградации работников.

Вместе с тем существует целый ряд проблем, сопряженных с внедрением метода управления по целям.

1. Трудности при постановке целей. Некоторые виды работ и областей деятельности трудно количественно измерить, а их успешное выполнение объективно оценить.

2. Отсутствие соответствующей квалификации у руководителей подразделений, особенно низового уровня, для определения целей и планирования работы, а также навыков обратной связи, консультирования и др.

3. Увеличение количества отчетности и планов, что вызывает недовольство и сопротивление некоторых работников.

4. Отсутствие мотивации к внедрению УПЦ ввиду непонимания полезности его применения.

53. Определение эффективности проектов в области обучения и развития персонала через показатель R0I[1]

Методология *ROI* предлагает оценивать HR-проекты с точки зрения выгод для компании, которые они создают в сравнении с расходами, которых они требуют. Методика позволяет комплексно оценивать эффективность проектов в области обучения и развития персонала и других функций HR. Главное ее преимущество — возможность построить в компании систему оценки эффективности функций обучения и развития и функции HR в целом, а также возможность оценивать, на каком этапе HR в целом, а также возможность оценивать, на каком этапе HR проекты могут быть неэффективны.

Пять уровней оценки методологии *ROI*

Уровень	Что оценивается	Действие методики
1	Реакция участников программ и планируемые действия	Измеряет уровень удовлетворенности участников, а также включает планируемые ими действия
2	Повышение квалификации, обучение	Измеряет изменения в знаниях, навыках и установках
3	Применение	Измеряет изменения в поведении на работе
4	Влияние на бизнес	Измеряет изменения бизнес-показателей
5	Возврат на инвестиции	Сравнивает выгоды от программы (проекта) с затратами на нее

$$КС// = \frac{\text{Доход от HR-программы} - \text{Стоимость HR-программы}}{\text{Стоимость Нк-программы}} \text{ X ЮО/о.}$$

В связи с недавним запуском проекта мы предлагаем спрогнозировать расчет только четвертого уровня методики *ROI* — влияния на бизнес. Данный показатель является ключевым для организации и может быть рассчитан только методом сравнения тренда продаж до запуска проекта и фактическими продажами после проведения мероприятий (в нашем случае сравниваем с предполагаемым экспертами трендом продаж после проведения запланированных мероприятий). Все остальные показатели рассчитываются тестированием и анкетированием персонала.

[1] *Phillips J. J., Tusk W. F.* Communication and Implementation: Sustaining the Practice. Preiffer, 2008.

54. SWOT-матрица для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала

	Возможности. Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами. Возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности. Высокий уровень производительности труда и качества продукции за счет квалифицированной рабочей силы. Благоприятный имидж организации. Приятные в общении, доброжелательные служащие и др.	**Угрозы.** Неблагоприятные социально-экономическая политика и демографические изменения. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе. Слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами. Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции
Сильные стороны. Развитая система управления персоналом. Высокий уровень компетентности руководителей, квалификации специалистов. Наличие инновационного потенциала у персонала. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников. Развитая система мотивирования персонала к трудовой деятельности. Наличие системы социальной защиты. Хорошие условия труда. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др.	Поле II «Сильные стороны и возможности»	Поле I «Сильные стороны и угрозы»
Слабые стороны. Отсутствие стратегических установок в области персонала. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами УП. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации. Слабое финансирование мероприятий по УП. Наличие вакантных должностей. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждения. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения. Устаревшая система оценки результатов труда	Поле III «Слабые стороны и возможности»	Поле IV «Слабые стороны и угрозы»

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. Введен 31 августа 2001 г. — http://www.quality.pfom-res.ru/07.htm.

2. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. — http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=332771.

3. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004.

4. *Беккер Б. И., Хъюзлид М. А., Ульрих Д.* Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность: пер. с англ. М.: ИД «Вильяме», 2007.

5. *Браун М.* Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

6. *Бахрушина М. А., Мельникова Л. А., Пласкова Н. С.* Международные стандарты финансовой отчетности / под ред. М. А. Бахрушиной. М.: Омега-Л, 2006.

7. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: инструменты для руководителей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

8. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners: пер. с нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

9. *Володина Н.* Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. М.: Эксмо, 2009.

10. *Толей У. Тимоти.* Работа как внутренняя игра: фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

11. *Григорьев В. П., Соловьев Д. П.* Управление персоналом: процессный подход: учебное пособие. Самара: Самарская государственная экономическая академия, 2005.

12. *Дедов О. А.* Применение ключевых показателей экономической эффективности в управлении промышленным предприятием. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2002.

13. *Дмитриев О. В.* Стратегия развития контроллинга на предприятиях оборонно-промышленного комплекса: монография / под ред. В. В. Бандурина. М.: Граница, 2005.

14. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 2007.

15. *Захаров А. О.* Управление фирмой на основе сбалансированной системы показателей. М.: МАКС Пресс, 2005.

16. *Иванов Н. А., Одегов Ю. Г., Андреев И. Л.* Трудовой потенциал промышленного предприятия. Саратов: Издательство Саратовского университета, 1988.

17. *Кандалинцев В. Г.* Сбалансированное управление предприятием: учебное пособие. М.: КноРус, 2006.

18. *Кибанов А. Я.* Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: учебное пособие. М.: ГУУ, 2006.

19. *Ковалев С. В.* Работа с персоналом: системный подход. Практическое пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

20. *Колосова Р. П., Василюк Т. Н, Артамонова М. В., Луданик М. В.* Экономика персонала: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009.

21. *Крюков С. П., Бодрунов С. Д., Александровская Л. Н., Захаревич А. П., Круглое В. И.* Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / под общ. ред. С. Д. Бодрунова. СПб.: Корпорация «Аэрокосмическое оборудование», 2005.

22. Лучшие HR-решения: сборник статей. 2-е изд., перераб. / ред.-сост. А. Ю. Васенина. М.: Вершина, 2009.

23. *МазинА.Л.* Экономика труда. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

24. *Макарова Е. В.* Система бюджетирования в управлении персоналом организации. Омск: Издательство ОмГУ, 2008.

25. *Максютов А. А.* Бизнес-план предприятия: формирование бюджета. М.: Приор, 2003.

26. *Малоун Т.* Труд в новом столетии. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

27. *Мальцев С. Э.* Balanced ScoreCard — система показателей для эффективного управления // Менеджмент: Теория и практика. 2003. № 1—2. С. 242-248.

28. *Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М: Финпресс, 2004.

29. *Минченкова О. Ю., Федорова Н. В.* Управление персоналом: система бюджетирования. М.: КноРус, 2006.

30. *Никулин Л. Ф., Сидоров М. Н., Бусалов Д. Ю.* Эклетичная мозаика менеджмента. Самара: Учебная литература; ИД «Федоров», 2009.

31. *Нортон Р., Каплан Д.* Сбалансированная система показателей. СПб.: Питер, 2007.

32. *Овчаренко К.* Оптимизация BSC: то, о чем все хотели узнать, но боялись спросить // Управление компанией. 2004. № 10. С. 16—22.

33. *Одегов Ю. Г.* Оценка эффективности управления персоналом: теория и практика / Российская экономика в условиях глобализации мирового хозяйства: сборник научных трудов. Ч. III. М.: Издательство РЭА им. Г. В. Плеханова, 2001.

34. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Альфа-Пресс, 2008.

35. *Одегов Ю. Г., Карташова Л. В.* Управление персоналом: оценка эффективности. М.: Экзамен, 2002.

36. *Одегов Ю. Г., Котова Л. Р.* Организация службы управления персоналом: современный подход. М.: Альфа-Пресс, 2009.

37. *Одегов Ю. Г., Никонова Т. В.* Аудит и контроллинг персонала: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Альфа-Пресс, 2010.

38. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Бабынина Л. С.* Экономика труда: учебник: в 2 т. М.: Альфа-Пресс, 2007.

39. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Экономика персонала. Ч. I. Теория: учебник. М.: Альфа-Пресс, 2009.

40. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Федченко А. А.* Экономика персонала. Ч. П. Практика: учебник. М.: Альфа-Пресс, 2009.

41. *Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н., Козлов В. В.* Организационное поведение в структурно-логических схемах. М.: Альфа-Пресс, 2007.

42. *Одегов Ю. Г., Федченко А. А,, Дашкова Е. С.* Мотивация трудовой деятельности. М.: Альфа-Пресс, 2009.

43. *Парментер Д.* Ключевые показатели эффективности: разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2008.

44. *Питере Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986.

45. *Половинко В. С, Сазонова М. Г.* Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография. Омск: Издательство ОмГУ, 2008.

46. *Половинко В. С, Тимошенко О. Ю.* Управление по целям: реализация в системе управления персоналом. Омск: Издательство ОмГУ, 2008.

47. *Прайснер А.* Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте: планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности: пер. с нем. М.: Гребенников, 2009.

48. Психология управления персоналом. М.: Издательство Института психотерапии, 2005.

49. Разработка сбалансированной системы показателей: Практическое руководство / под ред. А. М. Гершуна и Ю. С. Нефедьевой. М.: МАГ-Консалтинг, 2004.

50. *Репин В. В., Елиферов В. Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2000.

51. *Ржехин В. М., Алеканд Д. А., Коваленко Н. В.* Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция. М.: Вершина, 2008.

52. Современная экономика труда / под ред. В. В. Куликова. М.: Финстатинформ, 2001.

53. *Соломанидина Т. О.* Организационная структура компании. М.: ИНФРА-М, 2007.

54. *Ульрих Д., Брокбэнк У.* HR в борьбе за конкурентное преимущество. М.: Претекст, 2007.

55. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2007.

56. Управление персоналом: Энциклопедия слов / под ред. А. Я. Кибанова. М., 2008.

57. *Фридаг Х. Р., Шмидт В.* Сбалансированная система показателей: пер. с нем. М.: Омега-Л, 2006.

58. *Фут М., Хоук К.* Введение в HR-менеджмент. М.: Дело и сервис, 2006.

59. *Хильб М.* Интегрированный менеджмент персонала: цели, стратегии, инструменты. М.: Дело и сервис, 2006.

60. *Хьюберт К. Рамперсад.* Универсальная система показателей деятельности: пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

61. *Хьюберт К. Рамперсад, Туоминен К.* Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

62. *Шинкаренко О. Н.* Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000. М.: Дело и сервис, 2006.

63. *Шмелева А. Н.* Оценка эффективности управления предприятиями. Пенза: ИИЦ Пензенского государственного университета, 2006.

64. Экономика труда: учебник / под ред. М. А. Винокурова, Н. А. Горелова. СПб.: Питер, 2003.

65. *Backes-Gellner U., Lazear E. P., Wolff B.* Personalokonomik. Fortgeschrittene Anwendungen fur das Management. Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 2001.

66. *Boxall P., Purcell J.* Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? // International journal of management reviews, 2000. No. 2(2). P. 183-203.

67. *Colbert B. A.* The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management // Academy of Management Review, 2004. No. 29(3). P. 341-358.

68. *Denison D. S.* Corporate Culture and Organizational Effectiveness. N.-Y.: John Wiley & Sons, 1990.

69. *Kivela H.* Aspects of Human Resource Management in Russia: Business Competence, Training and Recruitment. Lappeenranta, 2006.

70. *Martin-Alcdzar,* et. al. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives// Journal of Human Resource Management. 2005. No. 16(5). P. 633—659.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение....3

Глава 1. Подходы к управлению человеческими ресурсами, сложившиеся на рубеже XX и XXI веков....10

Глава 2. Сущность понятия «эффективность» и основные подходы к ее оценке....66

Глава 3. Управление персоналом и основные зоны потерь эффективности....104

Глава 4. Процессный подход к оценке эффективности HR-функции 163

Глава 5. Системный подход....215

Глава 6. Способы практической оценки эффективности деятельности (работы) различных категорий персонала....265

Глава 7. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом....307

Глава 8. Сбалансированная система показателей....348

Глава 9. Ключевые показатели эффективности....401

Глава 10. Текучесть персонала в системе борьбы за эффективность.... 446

Глава 11. Управление эффективностью (производительностью) труда 468

Глава 12. Социальная ответственность бизнеса в системе оценки эффективности управления персоналом....508

Заключение....549

Практикум....565

Литература....744

ДЛЯ ЗАМЕТОК