

В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ**

3-е издание, исправленное и дополненное

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования
в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим направлениям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2018

УДК 331.108.43(075.8)
ББК 65.291.6я73
Х95

Авторы:

Хруцкий Валерий Евгеньевич — доктор экономических наук, сотрудник группы «ТОР-Консультант».

Толмачев Руслан Андреевич — кандидат экономических наук, доцент Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

Хруцкий Роман Валерьевич — сотрудник группы «ТОР-Консультант».

Хруцкий, В. Е.

Х95 Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 208 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).

ISBN 978-5-534-06638-8

В учебном пособии подробно рассматривается практика применения системы сбалансированных показателей, дается ее критический анализ. Изложена технология проведения оценки персонала организации как ключевого инструмента управления человеческими ресурсами организации. Проводится сравнительный анализ подходов к оценке персонала на Западе и в России. Рассматривается применение результатов оценки персонала при принятии решений об оплате труда и о карьере сотрудников. В третьем издании добавлены материалы о ключевых показателях эффективности, а также контрольные тесты. В приложениях приводятся образцы форм документов, а также пример реализации оценки персонала.

Рекомендовано студентам, обучающимся по экономическим направлениям. Будет полезно руководителям, менеджерам компаний и сотрудникам кадровых служб.

УДК 331.108.43(075.8)
ББК 65.291.6я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

© Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В., 2005
© Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В., 2018,
с изменениями
© ООО «Издательство Юрайт», 2018

ISBN 978-5-534-06638-8

Оглавление

Введение	5
1. Зачем нам нужна система сбалансированных показателей	15
<i>Контрольный тест</i>	23
2. Роль систем оценки и аттестации персонала	24
<i>Контрольный тест</i>	29
3. Подходы к оценке персонала	30
<i>Контрольный тест</i>	35
4. Назначение, принципы организации и цели современной оценки персонала	36
4.1. Цели аттестации и оценки персонала	37
4.2. Оценка персонала как управленческая технология.....	39
4.3. Особенности постановки целей при проведении оценки персонала....	42
4.4. Назначение системы сбалансированных показателей.....	49
<i>Контрольный тест</i>	58
5. Технологии оценки персонала	59
5.1. Методы получения информации о работе сотрудника	61
5.2. Методы оценки персонала организации	64
<i>Контрольный тест</i>	80
6. Организация процесса периодической оценки персонала	82
6.1. Этапы периодической оценки персонала.....	83
6.2. Система документов по аттестации, алгоритм разработки и особенности применения.....	106
<i>Контрольный тест</i>	120
7. Изменение оплаты труда и стимулирование персонала, основанные на результатах работы	122
Ключевые показатели эффективности (KPI)	129
<i>Контрольный тест</i>	158
8. Планирование профессиональной карьеры (матрица зрелости руководителя, критерии отбора управляющих для подготовки резерва руководителей)	160
8.1. Критерии включения в резерв	162
8.2. Программа «Планирование карьеры»	170
8.3. Оценка возможностей развития карьеры	172
8.4. Составные элементы программы планирования карьеры	176
<i>Контрольный тест</i>	177
Список литературы	178
Приложение 1. Типовые формы основных распорядительных документов	180

Приложение 2. Типовые методические документы по аттестации	185
Приложение 3. Пример реализации оценки персонала в рамках системы сбалансированных показателей в компании «АВС»	202
Ответы к контрольным тестам	208

Введение

Сегодня высоких темпов экономического роста добиваются те страны и отдельные бизнесы, которые в состоянии обеспечить высокую конкурентоспособность. Формула такого экономического роста, базирующегося на использовании возобновляемых ресурсов, структурной перестройке экономики и инвестициях в человеческий капитал, на первый взгляд проста. Необходимо обеспечить приоритетное развитие отраслей и бизнесов, демонстрирующих одновременно повышение удельного веса в выручке от реализации (объеме продаж) экспорта в высокоразвитые страны (например, в страны ОЭСР¹) и условно-чистой продукции (УЧП)². А вот с реализацией этой формулы на практике не все так просто. Для повышения удельного веса УЧП в выручке от реализации необходимы развитие персонала и эффективные инвестиции в человеческий капитал.

Роль оценки персонала и соответствующего инструментария в процессе экономического развития неуклонно возрастает в условиях современной экономики, базирующейся на быстром развитии сектора наукоемких или высокотехнологичных отраслей. Главное в оценке персонала — оценка эффективности инвестиций в развитие персонала, в человеческий капитал и управленческий потенциал бизнеса, оценка сроков и условий их окупаемости. Возрастание роли оценки персонала проявляется в различных условиях по-разному, но причины везде общие. Главная причина заключается в том, что кадры действительно все более и более решают все. Для бизнеса качество персонала, в особенности эффективность работы руководителей и специалистов, в настоящее время является важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности. Даже в Российской Федерации большой популярностью сегодня пользуются ключевые показатели эффективности (*key performance indicators*, KPI).

¹ ОЭСР – Организация экономического развития и сотрудничества, объединяющая наиболее экономически развитые страны мира (на 2018 г. — 35).

² УЧП (*value added*) или вновь добавленная стоимость, наиболее популярной формулой расчета которой является сумма всех издержек на оплату труда и EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* — прибыль до уплаты процентов за кредит, налогов и амортизации).

Но по мере перехода от индустриального к постиндустриальному обществу¹ меняются условия конкурентной борьбы. На место преимущественно ценовой конкуренции приходит доминирование преимущественно неценовой конкуренции. Но если развитие сырьевых и полусырьевых отраслей (вроде швейной и текстильной промышленности) зависит от притока низкоквалифицированной и дешевой рабочей силы, то для ускоренного развития высокотехнологичных отраслей необходим человеческий капитал, приток высококвалифицированной рабочей силы, способной эффективно заниматься преимущественно умственным трудом. В высокотехнологичных отраслях промышленности труд белых воротничков становится основным источником получения прибавочной стоимости (их удельный вес в общей численности занятых и в фонде оплаты труда превышает 50%) в противоположность синим воротничкам (работникам преимущественно физического труда), которые обеспечивают развитие отраслей добывающей промышленности, трудоемких отраслей обрабатывающей промышленности и т. п.

В бизнесе, связанном с трудоемким и капиталоемким производством, повышение конкурентоспособности базируется на замещении живого труда (производственных рабочих) капиталом и энергией, что обеспечивает рост производительности труда и фондоотдачи, качества продукции по мере обновления машин, оборудования, внедрения новых технологий и т. п. В высокотехнологических отраслях повышение конкурентоспособности базируется на инвестициях в человеческий капитал, в увеличении способности работников преимущественно умственного труда создавать новые потребительские ценности и развивать существующие. Как любят говаривать в корпорации IBM, человек должен работать не более тяжело, а более умело (т. е. преимущественно головой, а не руками).

Под инвестициями в человеческий капитал обычно понимаются затраты на повышение квалификации и образовательного уровня рабочей силы². Категория развития персонала шире. В отличие от таких видов нематериальных активов, как патенты и лицензии, прочего гудвилла, имеющих высокий уровень юридической защиты, квалификация и ее повышение неотделимы от собственно работника. И смена места работы просто означает для компании потерю капитала, вложенного в повышение квалификации своего персонала, и оценивать эффективность таких инвестиций попросту бессмысленно. Для развития персонала наряду с инвестициями в повышение квалификации нужны еще затраты на наращивание управленческого потенциала (УП) бизнеса, в том числе в системы мотивации, позволяющие эффективно удерживать и стимулировать работника, обеспечивать эффективное использование более квалифицированного персонала.

¹ Подробнее см.: Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Маркетинг. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — Гл. 1.

² См.: Becker G. Human Capital. — N.-Y., 1975.

Наряду с системами мотивации УП бизнеса включает также системы принятия решений, организационные структуры управления и другие компоненты менеджмента. Управленческий потенциал как возможность реализовать то, что заложено в человеческом капитале. Главное в наращивании УП — обеспечение конкурентоспособности бизнеса на перспективной основе, определение способов опережения конкурентов.

Развитие персонала предполагает еще и адекватное состояние систем и структур управления (отражающих уровень УП), позволяющих дальнейшее расширенное воспроизводство человеческого капитала в компании. Развитие персонала как бы объединяет человеческий капитал и наращивание УП.

Проблема оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал, в развитие персонала и УП достаточно сложна. Прежде всего, велик временной лаг между осуществлением затрат и получаемой от них отдачей. Историкам известно, что те страны, где в силу религиозных (преобладание протестантской религии) или культурных особенностей высокий приоритет имело образование (например, страны Скандинавии в XIX—XX вв., Южная Корея в 1960-е гг.), отличались не только сравнительно более высокими темпами экономического роста, но и осуществляли реальное развитие на базе освоения последних достижений НТП, внедрения новой техники и технологии.

Бурный экономический рост, базирующийся на масштабной модернизации и энергичной структурной перестройке промышленности с постоянно возрастающим спросом на «мозги» и человеческий капитал, был уделом сначала Японии, потом Южной Кореи, а затем и Китая. Все эти страны использовали одну и ту же модель индустриальной политики, обеспечившей им наивысшие в мире темпы экономического роста (соответственно Японии в 1950—1960-е гг., Южной Кореи — в 1970—1980-е гг., Китаю — в 1990—2000-е гг.)¹.

Формула индустриальной политики — это направленный перелив труда (рабочей силы или живого труда по терминологии марксистов) и капитала (или труда овеществленного) из трудоемких (текстильная, швейная, пищевая и т. п.) в капиталоемкие (металлургическая, химическая промышленность, общее и транспортное машиностроения и т. п.), а далее в наукоемкие (высокотехнологичные) отрасли (электронная, фармацевтическая, производства средств связи и т. п.). В первых — главный источник прибавочной стоимости и прибыли — относительно дешевый труд работников преимущественно физического труда (синих воротничков, сравнительно легко заменяемых в производственных

¹ Рассуждения некоторых экономистов насчет того, что причины экономического роста КНР с конца 1980-х гг. — это дешевизна рабочей силы не совсем точны. Это в начале так называемой индустриализации (по китайской терминологии) страны развивались преимущественно трудоемкие отрасли, имевшие сравнительные конкурентные преимущества для наращивания экспорта. В дальнейшем ситуация начала меняться по мере изменения отраслевой структуры промышленности КНР.

процессах капиталом и энергией по мере повышения производительности труда). В капиталоемких отраслях доминирующим фактором получения прибавочной стоимости и прибыли становится собственно капитал (по мере роста фондовооруженности труда, когда рост эффективности производства все более определяется новыми инвестициями в обновление активной части основного капитала).

В рамках финансовых стратегий компаний трудоемких отраслей инвестиции направляются прежде всего в технику и технологию, замещающие живой труд, что обеспечивает повышение производительности труда — главный фактор роста конкурентоспособности. В капиталоемких — преимущественно в интенсивное обновление элементов основного капитала для повышения фондоотдачи. В наукоемких отраслях главным объектом инвестиций становятся нематериальные активы и в первую очередь инвестиции в человеческий капитал, в развитие персонала.

Так называемые высокотехнологичные или наукоемкие отрасли характеризуются одной особенностью. Все они обладают более высокой долей УЧП в выручке от реализации. Рост показателя играет важнейшую роль как в повышении конкурентоспособности, так и в изменении структуры расширенного воспроизводства основного капитала. Роль данного показателя прежде всего в том, что его рост обусловливается глубиной переработки первичного сырья и исходных материалов. Более высокий удельный вес УЧП в объеме продаж (выручке) свидетельствует также о повышении инновационности бизнеса¹. Он возможен только в результате применения более квалифицированного труда. Наконец, повышение доли УЧП в выручке возможно только при росте производительности труда, а также в результате одновременного увеличения прибыли (что создает возможность повышения окупаемости инвестиционных проектов) и заработной платы (что создает возможность обеспечить расширенное воспроизводство и повысить качество человеческого капитала, включая возвратность потребительских и ипотечных кредитов). Неудивительно, что доля УЧП в объеме продаж в наукоемких отраслях промышленности (таких как фармацевтическая, производство медицинской техники, навигационной и контрольно-измерительной аппаратуры и т. п.) выше, чем в обрабатывающей промышленности.

Вообще говоря, рост доли УЧП в объеме продаж как показатель повышения конкурентоспособности бизнеса — тенденция, присущая так называемой постиндустриальной эре. Со времен К. Маркса и Ф. Энгельса в процессе экономического развития особенно ценилось прямо противоположное, а именно рост органического и технического

¹ См., например: *Whiting E. A Guide to Business Performance Measurements.* — London, 1986.

строения капитала¹. Считалось, что раз это происходит в результате роста фондовооруженности труда, то автоматически это приводит к повышению его производительности. Но в постиндустриальную эру выяснилось, что мало произвести, нужно еще суметь продать изготовленное. Для сырья и других аналогичных продуктов такой проблемы нет и сейчас. Это биржевой товар, и все будет продано, вопрос только, по какой цене, которая определяется биржей. А вот в других отраслях неценовая конкуренция (по качеству, по известности торговой марки и пр.) доминирует.

Ведь весьма важен вопрос, как, за счет чего, за счет каких факторов в отдельно взятом бизнесе повысить долю УЧП в объеме продаж? Для роста этого показателя чисто арифметически необходимо одновременное повышение двух (в общем-то взаимоисключающих) показателей: операционной прибыли и фонда оплаты труда. Увеличение последнего вне связи с ростом производительности труда ведет к понижению прибыли. Отсюда вывод, что изменения должны происходить в структуре самого живого труда. По К. Марксу более сложный и квалифицированный труд является более производительным, приносит больше прибавочной стоимости в расчете на единицу затрат.

Одним из показателей повышения квалификационного уровня совокупного работника или рабочей силы в целом выступает рост доли белых воротничков (работников преимущественно умственного труда) в общей численности занятых. Стоимость подготовки одного специалиста или руководителя больше затрат на подготовку в ПТУ производственного рабочего. Во времена СССР шла многолетняя и последовательная борьба конкретно с этим показателем — долей ИТР и АУП в общей численности занятых. Вплоть до развала СССР действовал норматив (распространявшийся на все отрасли промышленности), согласно которому доля работников умственного труда не должна была превышать 12% (как это было на заре индустриализации — в начале 1930-х гг.). Увы, развитию высокотехнологичных отраслей такой подход никак не способствует.

В среднем заработная плата руководителей и специалистов выше в сравнении с работниками преимущественно физического труда (синие воротнички), а доля заработной платы первой категории в общих издержках на оплату труда еще выше, чем в общей численности занятых. Эти данные показывают, что в высокотехнологичных отраслях именно труд работников преимущественно умственного труда становится главным источником прибавочной стоимости, прибыли и конкурентоспособности бизнеса. Для своего развития и обеспечения конкурентоспособности высокотехнологичные отрасли требуют

¹ На этом постулате в свое время базировалось положение опережающих темпов роста производства средств производства по отношению к потребительским изделиям, слепая приверженность которому уже привело к краху экономику бывшего СССР, сделав большинство советских предприятий банально неконкурентоспособными.

все большего числа кадров руководителей и специалистов, в то время как менее технологичные отрасли промышленности (включая добывающую) для своего развития предъявляют спрос преимущественно на работников физического труда, на низкоквалифицированную рабочую силу.

Отметим, что рост удельного веса белых воротничков в общей численности занятых и в фонде оплаты труда в динамике происходит (пусть и на разном уровне) во всех отраслях промышленности, хотя и по разным причинам. В трудоемких отраслях это происходит по мере более быстрого замещения (для обеспечения конкурентоспособности) капиталом и энергией (машинами и оборудованием) труда производственного персонала в сравнении с ИТР и АУП. В капиталоемких отраслях внедрение новой техники и технологии взамен старой может и не сокращать численность производственного персонала в абсолютном выражении, но создавать потребность в дополнительном числе специалистов для обеспечения повышения эффективности производства, прежде всего фондоотдачи. В наукоемких же отраслях труд белых воротничков вообще превращается в главный источник прибавочной стоимости и меняет структуру расширенного воспроизводства капитала. И если труд производственного персонала замещению капиталом и энергией поддается (отсюда собственно рост органического строения капитала и фондовооруженности), то труд работников преимущественно умственного труда вовсе нет¹. И как только доля последнего в общей численности превышает 30%² (а фонде оплаты труда – соответственно 50% ввиду более высокой заработной платы специалистов по сравнению с рабочими), то коэффициент альтернативных издержек теряет свою силу в качестве фактора формирования финансовых стратегий бизнеса и роль повышения доли УЧП в объеме продаж (противоположная тенденция росту органического строения капитала) для обеспечения конкурентоспособности бизнеса приобретает решающее значение. Просто в наукоемких отраслях этот сдвиг более очевиден, чем в капиталоемких и трудоемких. В любом случае рост удельного веса работников преимущественно умственного труда отражает повышение производительной силы совокупного труда по мере роста его квалификации.

В российской экономике с ее деградирующей технологической и отраслевой структурой промышленности отмечается дефицит многих категорий низкоквалифицированной рабочей силы и переизбыток работников некоторых категорий белых воротничков. Наши чиновники и обслуживающие их экономисты всерьез обсуждают проблемы образования под тем углом зрения, что нам остро нужно создавать все больше ПТУ и закрывать высшие учебные заведения. Но корень зла кро-

¹ Подробнее см.: Кочетков Г. Б. Автоматизация конторского труда. — М. : Наука, 1989.

² Что в обрабатывающей промышленности США произошло в 1970-е гг.

ется не столько в качестве высшего образования в РФ (хотя, конечно, проблемы здесь тоже есть), сколько в том, что отсталая и деградирующая экономика страны просто не нуждается в интеллекте в отличие от экономик высокоразвитых стран, испытывающих острую нехватку специалистов. Сами по себе вопросы «чему и как учат в ПТУ» нельзя рассматривать в отрыве от потребностей бизнеса в плане обеспечения его конкурентоспособности.

Нынешняя экономическая политика РФ и в особенности антикризисный план правительства базируется на прямо противоположных с точки зрения мирового опыта постулатах. Вместо приоритетного развития высокотехнологичных, экспортно-ориентированных отраслей, приветствуется приоритетное развитие в РФ трудоемких отраслей (вроде пищевой, швейной, текстильной), благодаря резко упавшим (в силу катастрофического снижения курса рубля к доллару) издержкам на заработную плату.

Наиболее подходящим инструментом для оценки эффективности инвестиций в развитие персонала является сбалансированная система показателей (ССП), которая к тому же и одна из современных технологий управления конкурентоспособности. Она соединяет в себе методологию и модели Дюпон, бенчмаркинга и управления проектами.

В качестве практического инструментария для бизнеса по формированию финансовых стратегий, обеспечивающих повышение конкурентоспособности в современных условиях, может быть предложена стратегическая карта на базе модели ССП¹, отражающая набор критериев и ограничений, соответствующих показателей. Если следовать этой карте, то можно реально перестроить финансовые стратегии бизнеса в направлении повышения конкурентоспособности в глобальном масштабе.

Особенность модели ССП состоит в том, что показатели четырех блоков модели (финансового, клиентского, бизнес-процессов и развития персонала) должны «поддерживать» друг друга, когда реализация в качестве целевых показателей одних блоков обеспечивают достижение целевых значений показателей других блоков. Иначе говоря, между показателями различных блоков (при движении от финансового к клиентскому и далее в блоку развития персонала) должна существовать причинно-следственная связь по аналогии с «деревом целей».

Так, для роста показателя УЧП/выручка (в финансовом блоке ССП) нужны рост потребительской ценности продукта (в клиентском блоке), показателей эффективности производства и операций, в особенности производительности труда белых воротничков (в блоке бизнес-процессов), и повышение удельного веса работников преимущественно умственного труда, как одна из характеристик общего повышения квалификации рабочей силы (в блоке развития персонала). Естественно,

¹ Подробнее о ССП см., например: Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А. Оценка персонала. Критика теории и практики системы сбалансированных показателей. — М. : ФИС, 2007.

что при разработке стратегии отдельного бизнеса набор конкретных показателей каждого блока ССП будет иметь индивидуальные особенности, но именно в качестве расшифровки общей концептуальной схемы формирования стратегии бизнеса. Рассмотрим теперь составляющие модели более подробно.

В финансовом блоке ССП рост доли УЧП в выручке необходим в том числе для роста главного финансового параметра модели — рентабельности активов или рабочего капитала бизнеса. Для повышения размеров УЧП необходим также рост такого финансового показателя, как размер операционной прибыли (ЕБИТДА).

Среди показателей второго блока ССП — клиентского блока или, если быть точнее, блока показателей эффективности маркетинга в компании для повышения доли УЧП в выручке, необходим рост показателей потребительской ценности продукта. Естественно, что для конкретного бизнеса рост потребительской ценности определяется своим уникальным, индивидуализированным набором показателей или одним агрегированным показателем, базирующимся на уникальной методике. Обычно здесь уместны обобщающие показатели на базе бенчмаркинга с учетом общей логической формулы потребительской ценности в теории маркетинга: потребительская ценность = цена + качество + набор дополнительных услуг + известность торговой марки. Каждая составляющая формулы требует расшифровки применительно к специфике конкретного бизнеса: цена — особенности ценовой политики фирмы, качество — набор показателей, соответствующих особенностям того или иного сегмента рынка и т. п.

В условиях растущей дифференциации продуктов (когда преимущественно ценовая конкуренция, свойственная биржевым товарам и в основном сырью, уступает место преимущественно неценовой конкуренции, присущей продуктам все более глубокой обработки) все более важную роль играют набор дополнительных услуг и предпочтительность торговой марки. В этом отношении среди конкретных показателей, ведущих к повышению удельного веса УЧП в выручке от реализации, в клиентском блоке в большом числе видов хозяйственной деятельности могут фигурировать такие как повышение удельного веса стоимости услуг в выручке от реализации или сокращение средних сроков выполнения заказа.

В блоке развития персонала важным обобщающим и запаздывающим показателем выступает повышение удельного веса ИТР и АУП в общей численности занятых и в совокупных издержках на заработную плату. Естественно, что для практического применения модели ССП важно учитывать: 1) роль структурного фактора при увеличении удельного веса белых воротничков, когда важно увеличение численности тех категорий руководителей и специалистов, которые наиболее важны для обеспечения конкурентоспособности конкретного бизнеса на перспективной основе; 2) эффективность инвестиций в развитие персонала, в человеческий капитал.

Поэтому в блоке бизнес-процессов ССП наряду с показателями, способствующими непосредственному увеличению доли УЧП в выручке (в финансовом блоке), такими как, например, повышение производительности труда и фондоотдачи, других показателей эффективности производства, должны присутствовать показатели оценки эффективности инвестиций в развитие персонала, в повышение квалификации персонала. Таким показателем может выступать удельный вес фонда оплаты труда белых воротничков в УЧП. Таким образом, получается, что чем больше величина УЧП, тем больше возможностей для новых инвестиций в развитие персонала и увеличение доли белых воротничков в общей численности и в фонде оплаты труда. Одновременно рост УЧП отражает эффективность инвестиций в человеческий капитал, способствует росту доли УЧП в выручке как показателю, характеризующему долгосрочное повышение конкурентоспособности бизнеса. Необходимы также повышение показателей производительности труда, включая специалистов и менеджеров.

Итак, на смену политике импортозамещения, формирования территорий ускоренного развития путем освоения в них природных ресурсов или резкого понижения экологических стандартов должна прийти действительно индустриальная политика, направленная не просто на приоритетное развитие высокотехнологичных производств, а на повышение их конкурентоспособности. Для этого нужно, чтобы стратегии бизнеса предусматривали одновременный рост двух показателей: 1) доли экспорта в страны ОЭСР в общей выручке, 2) удельного веса УЧП в общей выручке. Ориентация на такие стратегические установки позволит запустить такие механизмы расширенного воспроизводства капитала, такую структуру инвестиционных потоков, которая обеспечит перелив инвестиций в человеческий капитал, сформирует спрос преимущественно на кадры специалистов, а не на низкоквалифицированных гастарбайтеров.

Стимулирование бизнеса к наращиванию экспорта при одновременном повышении удельного веса УЧП в выручке от реализации, в свою очередь, порождает спрос на «мозги», на рабочую силу более высокого квалификационного уровня и более высокого качества, на развитие персонала и соответствующие инвестиции бизнеса. Соответственно возрастает спрос на качественное образование (в особенности на профессиональную переподготовку и повышение квалификации), ориентированное на реальные потребности экономики, требующей развития и модернизации.

Только такие предприятия, бизнесы и отрасли должны получать весь комплекс мер государственной поддержки и стимулирования.

В результате изучения учебного пособия студент должен:

знать

- современные технологии оценки и аттестации персонала;
- подходы к оценке персонала;
- набор документов по аттестации;

уметь

- проводить оценку результатов работы персонала и профессиональных навыков и подходов сотрудников к выполнению работы;
- организовывать процесс периодической оценки персонала;
- проводить оценочное собеседование и делать из него выводы;

владеть

- методиками получения информации о работе сотрудника;
- современными методами управления на предприятии;
- системой сбалансированных показателей.

Пособие рекомендовано студентам, обучающимся по экономическим направлениям. Кроме того, оно будет полезно состоявшимся специалистам — руководителям, менеджерам компаний и сотрудникам кадровых служб.

1. ЗАЧЕМ НАМ НУЖНА СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Наконец (пусть и с запозданием на 10 лет в сравнении с высоко- и среднеразвитыми странами), и у нас началось продвижение системы сбалансированных показателей (ССП)¹, действительно современной, управленческой технологии, доказавшей свою эффективность в различных странах и отраслях. В российском бизнесе сразу же возникла убежденность, что это именно та технология, которая позволит нашим компаниям «рвануть» к вершинам мировых стандартов управления, встать по эффективности и качеству управления в один ряд с лидерами мирового бизнеса. Не поддается подсчету то число консультантов, которые на просторах России «окучивают» бизнес-структуры на предмет внедрения в них ССП. Еще труднее подсчитать число руководителей российских компаний, поддавшихся на обещания сногшибательных успехов от использования этой модной технологии. Но не все так просто.

Дело в том, что ССП возникла не на пустом месте и не просто как результат обобщения и анализа опыта консультирования ряда компаний американскими специалистами Р. С. Капланом и Д. П. Нортоном — основоположниками ССП. В 90-е годы XX в., как справедливо отмечают шведские специалисты, «настало время создать концепцию, интегрирующую несколько ключевых идей, которые развивались параллельно с ССП и доминировали в управлении в 1970-х и 1980-х гг.»². Но причем здесь российский бизнес и тем более русский менеджмент (или менеджмент по-русски)?

Разработка и применение индексов потребительской удовлетворенности, создание ценности для потребителя, другие атрибуты маркетингово-ориентированной компании — все это важно для применения ССП, но не в условиях, когда у многих (если не у большинства) российских компаний маркетинг (в смысле исследования рынка) все еще слово ругательное.

Налаживание и развитие сетевых взаимоотношений с потребителями и поставщиками, организация тесного взаимодействия с поставщиками на предмет постоянного повышения ими качества узлов и ком-

¹ Система сбалансированных показателей — устоявшийся перевод с англ. Balanced Score Card (BSC).

² Олве Н.-Г., Петри К.-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. Заставьте работать карту показателей BSC. — СПб.: Питер, 2005. — С. 19.

плектующих, товаров и услуг при постоянном сокращении цен по мере роста эффективности производства — для подавляющего большинства наших предприятий не более чем зарубежная экзотика. Оценка всего этого как важнейшего актива компании и залога будущей прибыли, а значит, и как части стоимости бизнеса и повышения его конкурентоспособности на долгосрочной основе может вызывать лишь усмешку в российском бизнес-сообществе в условиях, когда весь предпринимательский «кайф» состоит в том, как бы более эффектно «кинуть» своего делового партнера. Какие уж тут стратегические альянсы и партнерства.

Ориентация на процессный подход к организации управления, на качество и производительность как критически важные факторы успешного бизнеса (использование технологий комплексного управления качеством — TQM¹ или тотальной оптимизации производства), на другие управленческие технологии постоянного совершенствования операций и организации деятельности предприятий и фирм хороша где угодно (в том числе и в коммунистическом Китае), но не в стране, где кружки качества до сих пор вызывают ухмылку, где привлечение работников к управлению производством и операциями считается признаком слабого руководства, а не мощнейшим ресурсом в конкурентной борьбе. Какая ССП, если даже выстраивание причинно-следственных связей и элементарные навыки по решению проблем для многих российских менеджеров — тайна за семью печатями, а диаграммы Исикавы — не более чем «недообглоданный» японцами рыбий скелет непонятного происхождения и предназначения.

Иногда можно слышать и рассуждения (позаимствованные, впрочем, из якобы западного опыта) о том, что ССП призвана заменить собой внутрифирменное бюджетирование или, по крайней мере, существенно понижает роль бюджетов в практике планирования и управления бизнесом. Хотелось бы сразу же предостеречь руководителей российских компаний от такого рода экспериментов, поскольку на очень многих наших предприятиях и фирмах все бюджетирование представляет собой нечто вроде бюджета движения денежных средств (хорошо, если не объединенном «в одном флаконе» с бюджетом доходов и расходов), а расчетные (прогнозные) балансы — это не более чем финансовая экзотика. Заниматься внедрением ССП в этих условиях — глупость. Сначала нужно в течение ряда лет обеспечить устойчивое функционирование в компании полноценного внутрифирменного бюджетирования, доведенного до регулярно составляемого расчетного баланса, а уж затем искать пути совершенствования этой управленческой технологии с помощью ССП.

Наконец, ССП реально возможна только в развивающихся и обучающихся организациях, в компаниях с гибкими организационными структурами управления, в рамках отработанных процедур и регламен-

¹ От англ. *Total quality management*.

тов организационного анализа (многие ли из российских руководителей и специалистов бизнеса вообще знают что это такое?), формирования межфункциональных команд и рабочих групп (последнее ничего общего не имеет с оргструктурами управления). Короче, несколько перефразируя В. И. Ленина, можно утверждать, что эффективно применять ССП имеет смысл только тогда, когда освоишь (не на словах, а на деле) все прогрессивные управленческие технологии, ранее выработанные человечеством¹. ССП не подменяет другие управленческие технологии, а лишь является одной из форм повышения их эффективности. В сущности ССП — это формат осмысления положения организации во все усложняющейся внешней среде и внутренних условий деятельности, формат увязывания долгосрочных (стратегических) и краткосрочных (оперативных) результатов деятельности предприятий и фирм, это подход к более эффективному применению ранее разработанных и внедренных управленческих технологий, более грамотной их комбинации и последовательности использования. Особенно хочется подчеркнуть наиболее тесную взаимосвязь ССП с управлением качеством и производительностью (эффективностью производства) всех аспектов деятельности предприятия или фирмы: качеством продукции, услуг, производительностью операций, качеством и эффективностью управления, в том числе управления персоналом. Как и в управлении эффективностью производства и качеством в рамках ССП, основной акцент делается на правильном определении системы приоритетов: стратегических параметров бизнеса, достижение которых обеспечивает успешное развитие бизнеса.

Но уж если компания не использует современные технологии управления, если этих технологий нет, то и предмета для ССП тоже нет. Нельзя же повысить эффективность того, чего нет. Умножая ноль (или пустышку) на самую большую величину, ничего, кроме пустого места, все равно не получишь.

Необходимость возникновения и внедрения ССП была в значительной (если не в решающей степени) обусловлена возрастанием роли нематериальных активов в обеспечении конкурентоспособности бизнеса. Именно с все возрастающей значимостью нематериальных активов связан так называемый эффект мыльного пузыря, надувающийся в экономике США. Вот-вот этот пузырь лопнет, а с ним завалится и вся американская экономика. Действительно, все вроде бы так. Если в 70-е годы XX в. рыночная стоимость ценных бумаг ведущих американских компаний была в среднем на 4% выше их так называемой балансовой стоимости (т. е. стоимости, рассчитываемой по данным бухгалтерской отчетности, с применением эффекта финансового рычага, мультипликатора и других стандартных технологий финансового менеджмента), то в 90-е годы этот разрыв доходил до 70%. Таким образом, на первый взгляд можно сделать вывод, что благосостояние бизнеса в США —

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 41. — С. 314.

дугое, не подкрепленное финансовыми реалиями. Но должны огорчить некоторых наших специалистов (особенно поклонников аргентинского министра Карвалью, доведшего своими экспериментами с финансовыми реалиями экономику некогда процветавшей страны до полного одичания) — американская экономика не рухнет. И дело не только в том, что стандартная бухгалтерская и финансовая отчетность не учитывает надлежащим образом стоимость нематериальных активов компаний, а значит, и их реальную конкурентоспособность и стало быть рыночную капитализацию. Дело в том, что подавляющая часть нематериальных активов вообще не может быть оценена количественно.

Обычно в состав нематериальных активов включают стоимость интеллектуальной собственности бизнеса (патенты, лицензии и пр.), известных (раскрученных) товарных знаков (брендов) и так называемый гудвилл — весьма размытый и не всегда понятный набор всего того, что принято еще называть стоимостью фирмы (сюда могут включаться и долгосрочные выгодные контракты, и репутация ведущих менеджеров компании, и многое другое). На самом деле, 90% общей величины нематериальных активов современной компании составляет ее управленческий потенциал (системы управления, системы принятия решений, формы организации и стимулирования труда, организационные структуры управления и т. п.), который сегодня является главным фактором обеспечения конкурентоспособности компании на долгосрочной основе. Но если товарные знаки, интеллектуальная собственность хоть как-то поддаются количественной оценке, то оценка управленческого потенциала — сложная и слабо проработанная проблема. А роль управленческого потенциала в повышении конкурентоспособности компании не только велика, но и неуклонно возрастает. В составе самого управленческого потенциала 90% — это кадры руководителей и специалистов, их количество и удельный вес, их профессиональный состав и квалификация, навыки и знания, опыт, эффективность и качество труда. Самым мощным управленческим потенциалом в мире сегодня как раз обладают американские компании. Поэтому «кликуши», предрекающие ей крах, могут иметь успех только в тех обществах, где ничего нет, кроме обильных сырьевых ресурсов, помойки вместо экологии, спивающегося, вырождающегося и вымирающего населения, а также горячо любимых безграмотных руководителей на всех уровнях управления в государстве и бизнесе.

Роль управленческого потенциала, эффективность, конечные результаты труда руководителей и специалистов, их возрастающая значимость для повышения конкурентоспособности предприятий и фирм в современных условиях приводят к тому, что постоянно возрастает и роль аттестации и оценки персонала. Для успешного применения ССП необходимо прежде всего, чтобы компании использовали современные технологии аттестации и оценки персонала, направляли их в нужное русло, умели увязывать текущие усилия и долгосрочные результаты. Причины этого следующие.

— *Управленческий труд* (труд руководителей и специалистов как разновидность умственного труда) *гораздо более сложно оценивать* в количественном выражении или в иных объективных показателях в сравнении с *трудом физическим* (труд рабочих, операторов, других категорий технических исполнителей), так как норм выработки или объемов выпуска изделий непосредственно на рабочем месте в сфере управленческого труда нет.

По мере углубления специализации и разделения труда оценить производительность труда отдельного управляющего или специалиста, эффективность работы функционального (штабного) структурного подразделения, их непосредственный вклад в достижение общих результатов деятельности компании без применения специальных процедур и методов оценки крайне сложно.

— *Доля руководителей и специалистов в общей численности занятых* в различных отраслях высокоразвитых стран *постоянно возрастает*. В обрабатывающей промышленности США в период с 1948 по 2009 г. она выросла более чем в 3 раза и составляет свыше 32% (в 1899 г. для сравнения — 1,1%), а в фонде оплаты труда — свыше 50%. Соответственно, преимущественно умственный труд становится более важным фактором производства (или источником прибавочной стоимости), чем труд производственных рабочих, и процедуры оценки персонала играют все более важную роль.

— *Связь результатов труда отдельного работника с общими конечными результатами* в условиях углубления разделения труда проследить все труднее. Проходя через многочисленные цепочки процесса выработки и принятия управленческих решений, результаты деятельности отдельного руководителя или специалиста трудно выделить и оценить. Требуется более изощренный арсенал, реализуемый в рамках процедур аттестации и оценки персонала.

Затраты на человеческий капитал превращаются во все более важную часть инвестиционной деятельности компаний.

Успех в конкурентной борьбе сегодня все более зависит не от технического уровня производства и не от размера инвестиций или уровня применяемых технологий, а от фактора управления, от совершенства тех систем и структур управления, которыми располагает данная организация. И чем совершеннее система управления компанией, тем успешнее она оперирует в самой динамичной и суровой хозяйственной среде. Недаром в ведущих компаниях промышленно развитых стран инвестиции в основной капитал, в машины и оборудование соотносятся с затратами на человеческий капитал как 1 : 2. В нашей стране традиционным было обратное соотношение.

Правильно оценить эффективность такого рода вложений при отсутствии систем оценки персонала вряд ли возможно.

Меняются внешние условия бизнеса (хозяйственная среда) и условия конкурентной борьбы. С одной стороны, экономика высоко- и среднеразвитых стран (куда сегодня вполне можно отнести даже

Китай, а в скором времени с оговорками и Турцию) становится все более насыщенной высокотехнологичными производствами. Здесь все меньше зависимость от сырьевых ресурсов и бизнесов с низкой долей условно чистой продукции в объеме продаж и все больше — от затрат интеллектуального труда и применения результатов НИОКР в производстве. А формы стимулирования производительности интеллектуального труда и преимущественно физического труда (рабочих) радикально отличаются друг от друга. С другой стороны, по мере уменьшения доли сырья меняются условия и формы конкуренции. На место преимущественно ценовой конкуренции приходят различные виды неценовой конкуренции. Конкурентоспособность бизнеса все более определяется качеством и сравнительными преимуществами продукта, его дифференцированностью, глубиной диверсификации, точностью ориентации на целевые сегменты и рынка, нежели уровнем цен (что характерно прежде всего для сырьевых приделков индустриально развитых стран)¹. Отсюда существенно меняются критерии оценки результатов деятельности компаний в целом и их работников (особенно управленческого персонала и специалистов). Оценка результатов работы персонала только по традиционным критериям (например, прибыль, объемы продаж и т. п.) в современных условиях может быть недостаточно корректной. Важную роль начинают играть нефинансовые и вообще неколичественные критерии (например, инновационная активность, гибкость и адаптивность систем и структур управления и др.).

— *Возрастающая сложность управленческого труда* (обилие и разнообразие функций, профессиональная дифференциация и пр.) предполагает возрастание роли оценки руководителей и специалистов.

Сложность оценки эффективности управленческого труда требует разработки соответствующих (часто сложных и громоздких) процедур. Вопрос в том, на что направляются усилия в оценке и что является критериями. В нашей стране критериями в оценке руководителя чаще всего выступают поставленные им цели и задачи, т. е. его намерения и обещания, умение выдать текущее положение дел за реальные результаты, другими словами, главное для нашего руководителя едва ли не любого уровня — это сделать хороший PR. Конечно, PR для любого руководителя важен, но только как один из критериев.

В организациях и фирмах высокоразвитых стран основным критерием является увязка результатов труда отдельного руководителя или специалиста с конечными результатами деятельности компании в целом, главным образом с повышением конкурентоспособности бизнеса и его капитализацией на рынке.

Дело в том, что хороший PR (а проще говоря, умелая показуха и очковитательство), гарантирующий достижение высокого рейтинга, отнюдь не всегда сопровождается действительно высокими конеч-

¹ Подробнее см.: Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2004.