

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНОЙ КОМПАНИЕЙ

В статье рассмотрена концепция управления эффективностью деятельности персонала, проанализированы возможности ее внедрения в систему управления крупной российской компании. Автором представлены результаты исследования мировой и российской практики применения в компаниях концепции управления эффективностью деятельности персонала, выделены и охарактеризованы инструменты, способствующие повышению результативности деятельности компании.

Сегодня в подавляющем большинстве российских компаний реализуется множество инструментов управления сотрудниками: уже есть система грейдов, регулярная аттестация, компетенции, кадровый резерв, процедура сбора обратной связи по методу 360° и многие другие потенциально полезные инструменты. Сотрудники службы персонала, линейные руководители, менеджмент компании инвестировали деньги и время в разработку и внедрение инструментов управления персоналом, однако, как показывает практика, как единая система эти инструменты до сих пор не функционируют и не приносят ожидаемых выгод [2].

Этот феномен нельзя объяснить плохим качеством создаваемых HR-технологий или неготовностью людей к изменениям. Нередко причина заключается в том, что внедряемые системы плохо интегрированы между собой и функционируют организации отдельно друг от друга. Например, компания начинает формирование внутреннего кадрового резерва и при этом продолжает интенсивно нанимать на ключевые позиции внешних кандидатов или предприятие запускает процесс аттестации, а премии по-прежнему распределяются «поровну» или на усмотрение руководителя.

Для внесения большей определенности в процесс управления эффективностью работы сотрудников необходимо четко определить понятие «эффективность деятельности персонала» и выделить характеристики понятия, позволяющие конкретизировать аспекты эффективности, на которые следует направлять управленческие воздействия.

В современной специальной литературе темы, посвященные эффективности работы персонала, широко распространены. Существует большое количество подходов к иссле-

дованию вопроса и трактовкам данного понятия. Известны исследования в области управления персоналом, экономики, менеджмента, социологии управления и других наук. Анализ исследований в вышеуказанных областях свидетельствует, что понятие «эффективность деятельности персонала», которое должно лежать в основе управления ею, является комплексным и многоаспектным.

На наш взгляд эффективность деятельности персонала – это комплексное понятие, обозначающее степень достижения персоналом целей компании через достигнутый результат и характеризующее процесс работы с точки зрения используемых сотрудниками ресурсов, реализуемых технологий, проявленной профессиональной квалификации, мотивации и способности адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Схематически аспекты комплексного понятия эффективность персонала представлены на рисунке 1.

Понятие эффективность деятельности персонала отражает следующие свойства эффективности:

- *Целенаправленность* – способность персонала ставить цели в соответствии с потребностями и ожиданиями потребителей, а также адекватные условиям окружающей среды;
- *Результативность* – степень достижения целей, соответствующая запланированным целевым показателям;
- *Качество* – производство таких продуктов и услуг, которые соответствуют ожиданиям потребителей или «эталону»; реализация требований технологий и обладание высокой квалификацией;
- *Производительность* – способность производить признанные потребителями результаты, минимизируя используемые ресурсы;

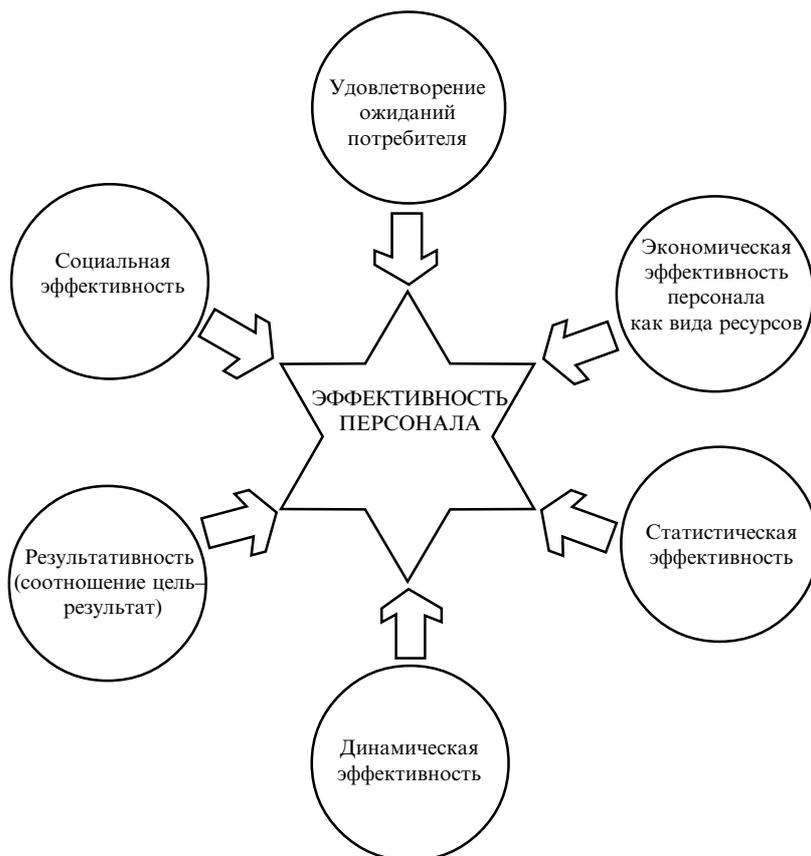


Рисунок 1. Аспекты комплексного понятия эффективность персонала

- *Адаптивность* – оперативное реагирование на изменения внешней среды; прогноз изменений и открытость к введению инноваций;
- *Мотивированность* – удовлетворенность условиями и содержанием труда.

Управление эффективностью деятельности персонала является важной частью общей системы управления компанией. Вступление общества в информационную фазу своего развития, глобализация рынка и конкуренции ознаменовались изменением характера производства, персонала и общих условий эффективности деятельности компаний, в том числе резким повышением значимости управления персоналом, которое вступило в новый этап своего развития – этап управления человеческими ресурсами.

В современном мире бизнеса необходимое условие выживания и успешного развития компании – стратегический подход к управлению. Стратегия основана на предвидении изменений внешней среды и самой ком-

пании в будущем, предвосхищении этих изменений, активном использовании открывающихся возможностей в интересах бизнеса.

Глубокие качественные изменения, происходящие в современном бизнесе и обществе в целом, глобализация рынка и обострение конкуренции, повышают значимость интеллектуального капитала и цену труда. Сотрудники становятся не только средством реализации всех целей, но и главным достоянием компании, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От персонала прямо зависят экономические и иные возможности организации. Поэтому к персоналу необходим интегрированный, с точки зрения всей компании как системы подход [3].

Стратегическое управление человеческими ресурсами базируется на интегрировании управления персоналом в общую стратегию бизнеса – в этом важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами. Для стратегического управления человеческими ресурсами характерно рассмотрение персонала как важнейшего, ключевого ресурса компании, необходимого для достижения ее всех, в том числе стратегических производственных целей.

Стратегическая ориентация служит подчинению управления персоналом и других видов деятельности реализации важнейших, долгосрочных целей компании. С ее помощью обеспечивается долговременный успех и повышение эффективности деятельности компании.

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами непосредственно связан с рядом более конкретных методов, моделей и техник руководства, способных повысить интеллектуальный потенциал и эффективность управления персоналом. Они

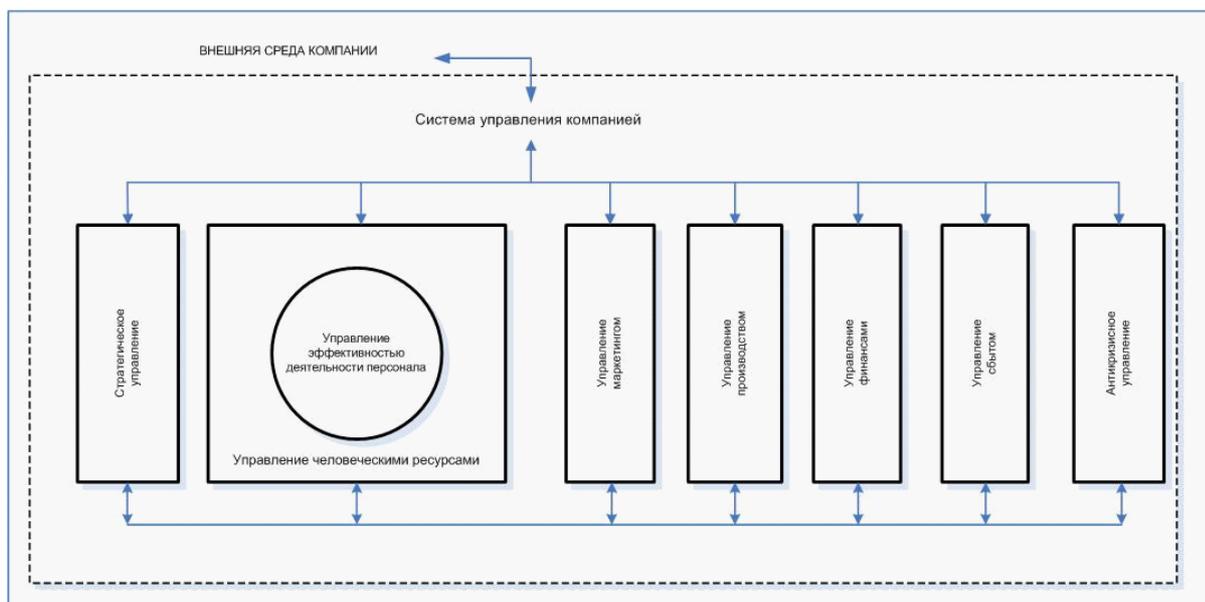


Рисунок 2. Место УЭДП в системе управления крупной компанией

предназначены для перевода стратегии в конкретные действия и политики.

Наиболее современным, комплексным подходом в управлении персоналом, позволяющим оказывать существенное влияние на эффективность персонала, является, по мнению автора, концепция Performance Management – управление эффективностью работы персонала.

Управление эффективностью деятельности персонала реализуется через непосредственное ежедневное руководство людьми, как формализованный подход оно получило общее признание на западе примерно в 1992 году.

Современная трактовка термина «управление эффективностью работы» заключается в том, что управление эффективностью является инструментом достижения стратегических целей организации за счет качественного решения задач отдельными сотрудниками и группами в рамках своей должности [4, 5, 6]

Схема места управления эффективностью деятельности персонала (УЭДП) в системе управления крупной компанией представлена на рисунке 2.

Управление эффективностью деятельности не является отдельным мероприятием, осуществляющимся на какой-то одной стадии управленческого цикла, оно представляет собой непрерывный воспроизводящийся про-

цесс, механизм которого можно изобразить, используя схему Кейва и Томаса [7] (рис. 3).

1. Корпоративная миссия и стратегические цели являются стартовой точкой процесса управления эффективностью работы. Они подчиняют себе всю последующую деятельность организации.

2. Планы и цели организации и отдела вытекают напрямую из корпоративных целей. Они должны быть проработаны таким образом, чтобы обеспечить достижение корпоративных целей.

3. Соглашение о работе и развитии – это соглашение о целях и ответственности, заключаемое между работниками и руководителями. Соглашение – это формальная дискуссия, в рамках которой обсуждается прошлая деятельность, сравниваются фактические результаты и ранее поставленные цели, разрабатываются планы совершенствования эффективности работы, развития компетенций и навыков, определяются меры поддержки, которые необходимы сотруднику со стороны руководителя. Важно, чтобы соглашение касалось как процессуальных целей (того, как выполняется работа) и результативных (того, чего необходимо достичь). Также необходимо обсудить вопрос о требованиях к компетенции, текущем уровне развития компетенций и методах их развития [5].

4. Эффективность работы и план развития.

Планирование работы и план развития в рамках последовательности управления эффективностью – это совместное выяснение, что человеку необходимо сделать и узнать, чтобы повысить эффективность своей работы и развить свои навыки и компетенции. Также на этом этапе обсуждается, каким образом руководитель может обеспечить сотруднику необходимую поддержку и руководство. На этом этапе достигается соглашение, как будет измеряться работа и по каким основаниям будут оцениваться компетенции.

5. Действия – работа, развитие и поддержка.

Основными мероприятиями являются выполнение запланированных мероприятий и обеспечение поддержки. В процессе работы сотрудники извлекают уроки из проблем в повседневной деятельности, сложных задач и успехов – учатся на практике. Эффект обучения более сильный, если поощрять сотрудников делать выводы о том, как поступать в подобных ситуациях в будущем или использовать новые навыки. Важна также роль руководителя, который поддерживает сотрудников по-

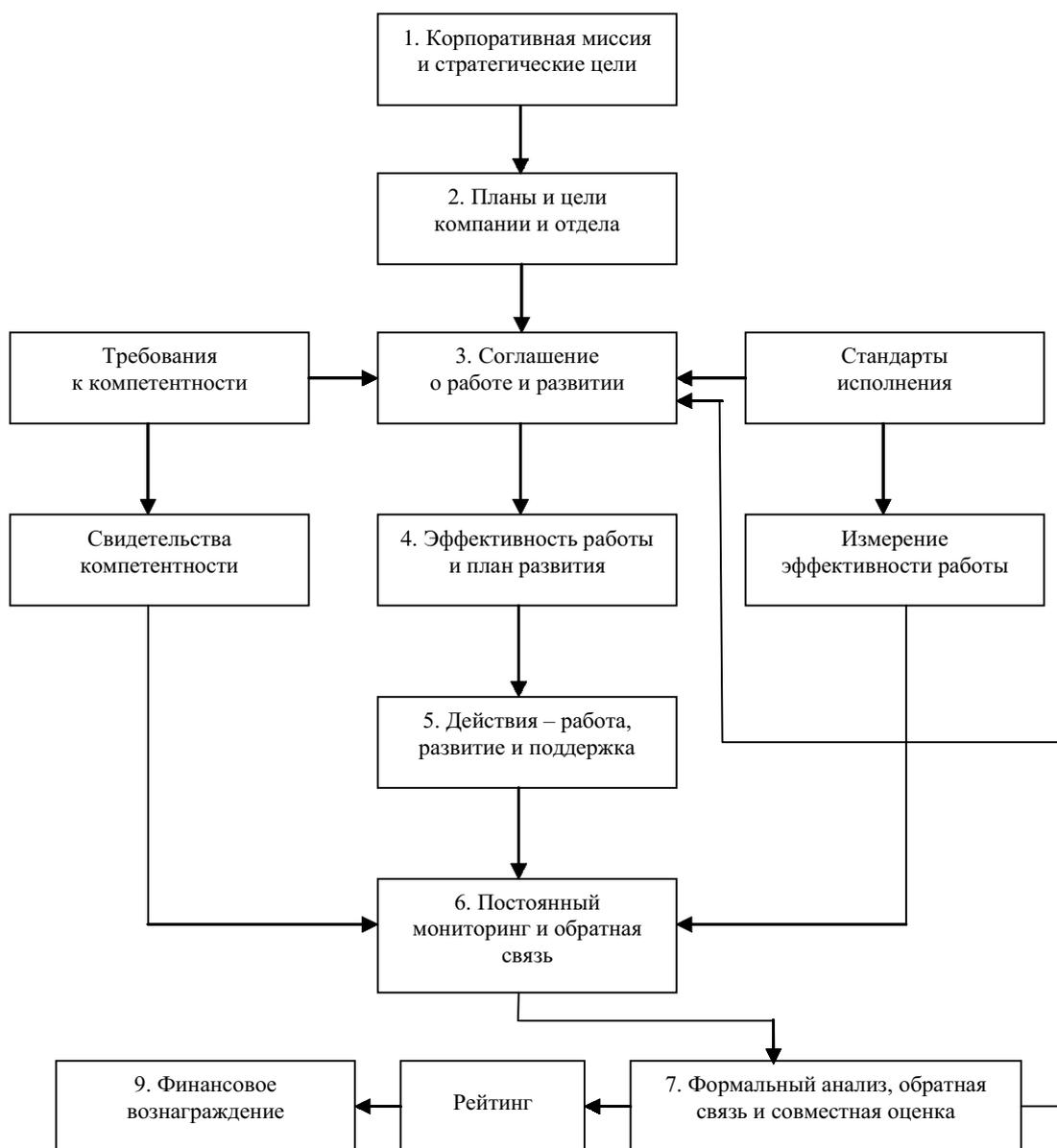


Рисунок 3. Последовательность управления эффективностью деятельности

средством коучинга и консультирования, предоставляет необходимые ресурсы.

6. Постоянный мониторинг и обратная связь – это постоянная двусторонняя коммуникация между сотрудником и руководителем. Ее отличие от обычного взаимодействия заключается в том, что этому взаимодействию задается определенная структура и правила. Структура подразумевает, что сотрудники систематически получают информацию о том, что они сделали хорошо, что плохо, а также контролируют свою работу, контролируют результаты. Правила подразумевают уважением взаимных потребностей и учет интересов.

7. Формальный анализ и обратная связь предназначена для анализа работы и выводов, которые должны быть сделаны на основе наблюдений и реальных событий, а не на основе чьего-либо мнения. Обзорное совещание может быть использовано для того, чтобы выслушать точку зрения сотрудника о руководстве, оказанной поддержке и помощи. Обзор может быть связан с развитием карьеры. Обзор должен основываться на конкретике, а не на теории. Обзор заключается в ответах на вопросы «К чему мы пришли?» и «Как мы сюда попали»? В ходе обзора необходимо оценить области совершенствования в будущем и оценить потребность в развитии, что станет основой для формирования нового соглашения о работе.

8. Рейтинг, который служит средством для анализа общей эффективности, а также иногда используется в качестве критерия для материального вознаграждения. Рейтинг может быть использован для сравнения сотрудников между собой, однако он не всегда позволяет сделать объективные выводы, приводит к усреднению данных и «подгонке» под статистику.

9. Финансовое вознаграждение. Оплата в рамках УЭДП предполагает, что вознаграждение связано с формальным обзором. Размер вознаграждения зависит от степени достижения целей и уровня развития компетенций. Для согласованности фактической эффективности и оплаты необходима продуманная процедура оценки,

которая позволяет определить вклад сотрудника, обосновать его результаты и компетенции.

Таким образом, управление эффективностью деятельности персонала представляет собой непрерывный цикл мероприятий, обеспечивающих реализацию стратегии и миссии компании посредством управления достижением бизнес целей и развитием компетенций каждого сотрудника и групп персонала.

Для того, чтобы выявить наиболее результативные инструменты УЭДП, обратимся к мировой практике его применения, отраженной в результатах исследования, проведенного Институтом по управлению персоналом на базе 388 организаций и к исследованию, проведенному автором.

Исследование управления эффективностью деятельности было организовано и проведено Институтом персонала и развития (IPD) в 1997 году. Целью исследования было определение существующей практики в управлении эффективностью деятельности в Великобритании, и, как следствие, анкеты были разработаны так, чтобы установить:

1. Что респонденты понимают под «эффективностью управления деятельностью»;
2. Признают ли респонденты концепцию УЭДП эффективной;
3. Какие инструменты УЭДП применяют в компаниях, и какие из них наиболее действенны.

Методология исследования

В исследовании приняли участие 2750 специалистов по работе с персоналом в компаниях Великобритании. Выборка представ-

Таблица 1. Оценка влияния УЭДП на эффективность деятельности компании

Оценка влияния	Процент ответов	
	Европа	Россия
Крайне эффективно	7	30
Умеренно эффективно	41	60
Малоэффективно	29	10
Неэффективно	8	0
Не знаю / нет ответа	13	0

Таблица 2. Взгляды на управление эффективностью деятельности

Респонденты	Очень эффективна, %		В целом эффективна, %		Частично эффективна, %		Неэффективна, %	
	Европа	Россия	Европа	Россия	Европа	Россия	Европа	Россия
Руководители подразделений	17	25	64	71.5	11	3	1	0.5
Линейные менеджеры / руководители групп	12	21	59	69	16	7	4	3
Специалисты	4	13	41	54	34	28	6	5
Низко квалифицированный персонал	12	14	49	39	22	40	6	7

Таблица 3. Оценка значимости инструментов УЭДП во влиянии на эффективность деятельности

Составляющая	Очень эффективна, %		В целом эффективна, %		Частично эффективна, %		Неэффективна, %		Без комментариев, %	
	Европа	Россия	Европа	Россия	Европа	Россия	Европа	Россия	Европа	Россия
Постановка задач и обзор	27	21	48	60	18	17	2	1	5	1
Ежегодная оценка	7	17	59	68	28	10	2	4.5	2	0.5
Самооценка	22	32	43	56	30	11	2	0.5	3	0.5
Оплата по результатам работы	6	35	36	48	37	10	14	2	7	5
Планы личного развития	19	28	40	34	31	26	3	4	7	8

ляла организации государственного сектора, компании из сфер производства и услуг (размеры организаций от 25 до 5000 сотрудников), а также менеджеры и специалисты различных уровней. В ходе исследования были опрошены 140 человек [1].

Автор проводил исследования в 2004 году и в 2007 году. Нами использовались анкеты Института персонала и развития. В исследовании приняли участие Российские компании, в которых реализуется формализованный подход управления эффективностью деятельности персонала (автор участвовал во внедрении концепции УЭДП в данных компаниях). В исследовании приняли участие 3 дочерних предприятия НК «Альянс», занятых нефтепродуктообеспечением и центральный офис компании «Ньюс Аутдор». Всего было опрошено 30 специалистов службы по работе с персоналом, 80 руководителей и 350 сотрудников (таблица 1).

Почти половина западных респондентов сочли, что УЭДП в большой или средней степени влияет на успехи организации. Менее 30 процентов склоняется к тому, что УЭДП не влияет на эффективность организации.

Все российские респонденты отметили положительное влияние УЭДП на эффек-

тивность деятельности компании. Вероятно, это связано с тем, что в российских компаниях функция управления персоналом развита недостаточно и действующие в российских компаниях системы управления персоналом в меньшей степени, чем на западе отвечают потребностям бизнеса. В связи с этим интегрированный подход, которым являются УЭДП, позволил увидеть новые возможности влияния HR инструментов на бизнес (таблица 2).

Разброс данных свидетельствует о том, что роль УЭДП в общей эффективности компании отмечают большей степени менеджеры, чем специалисты. Это характерно как для западных, так и для российских компаний (таблица 3).

Постановка задач, обзор, планы личного развития и самооценка получили наибольшую поддержку в отличие от оплаты по результатам работы на западе. В России роль оплаты по результатам существенно выше, это может быть связано с тем, что российские менеджеры делают акцент на материальной мотивации персонала, считая, что справедливое вознаграждение является основным стимулом для большинства сотрудников.

Исследование научных источников и проведенное исследование свидетельствует,

что инструменты управления эффективностью деятельности персонала позволяют оказывать воздействие на все компоненты эффективности деятельности сотрудников:

- Постановка целей обеспечивает целенаправленность деятельности, результативность и удовлетворение потребностей потребителей.

- Формальная оценка, обратная связь, вознаграждение позволяют влиять на социальную эффективность персонала.

- Развитие сотрудников напрямую связано с их адаптивностью.

- Планирование и постоянный мониторинг позволяют обеспечить экономию ресурсов и использование оптимальных технологий.

Список использованной литературы:

1. Армстронг М. и Бэрн А. Performance Management. Управление эффективностью. – 2-е изд. Пер. с англ. – М.: Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
2. Задачи управления персоналом 2007 / Интервью с консультантами «ЭКОПСИ Консалтинг». – Декабрь 2007. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=132&pub=1617>
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 279 с.
4. Armstrong M. and Muslis H. Reward Management: A handbook of remuneration strategy and practice. – 3rd edn. – London: Kogan Page, 1994.
5. Antonioni D. Improve the performance management process before discontinuing performance appraisals // Compensation & Benefits Review. – May-June, 1994.
6. Bevan S. and Thompson M. Performance Management at the crossroads // Personnel Management. – November, 1991. – P. 36-39.
7. Cave A. and Thomas C. The reward portfolio // The Training Directory. – 1998. – P. 34.

Статья рекомендована к публикации 23.05.08