

О. Л. Якищук, О. Э. Семенкина, В. М. Клешков

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ*

Рассмотрены вопросы эффективного использования человеческого капитала в современных организациях как основы создания стоимости организаций. Представлены и проанализированы наиболее распространенные методы оценки эффективности использования человеческого капитала.

Ключевые слова: человеческий капитал, интеллектуальные работники, эффективность использования, методы оценки.

Функционирование современных организаций происходит в условиях глобального финансово-экономического кризиса и характеризуется, как правило, негативными последствиями. Однако современная деловая среда представляет собой не только кризисный момент, но и реальную возможность выхода организаций на новый виток развития. Для этого финансовый кризис необходимо рассматривать как шанс перестроить систему управления и создать эффективный механизм, способный принимать сложные управленческие решения в любых условиях. Основой развития организации является персонал компании, или человеческий капитал. Инвестиции в человеческий капитал, способный разрабатывать новые технологии, методы работы и превращать их в привлекательный коммерческий продукт, признаются ведущими мировыми корпорациями и учеными самыми выгодными для увеличения конкурентоспособности предприятия. Успех на рынке все более зависит от клиентоориентированности бизнеса, наличия уникального коммерческого предложения, но главное – от эффективности использования персонала организации, что требует адекватных методов оценки имеющегося человеческого капитала, который является недостаточно изученным. Рассмотрению этих вопросов и посвящена данная работа.

В настоящее время человеческий капитал понимают как совокупность знаний, практических навыков и творческих способностей служащих компании, приложенных к выполнению текущих задач. Другие его составляющие – моральные ценности компании, культура труда и общий подход к делу [1]. Значение человеческого капитала в современных условиях определяется тем, что технические, технологические и финансовые возможности предприятий и стран уже не могут являться конкурентным преимуществом. Уже не существует серьезных ограничений в покупке технологий или привлечении капитала. Основным ограничением любого бизнеса становится именно человеческий ресурс, поэтому он нуждается в постоянном развитии, контроле и создании условий для эффективного использования. Роль человеческого фактора возрастает из-за повышения доли отраслей и сфер деятельности, основанных на высококвалифицированной рабочей силе: быстрорастущий наукоемкий сектор промышленности, сфера услуг, рост доли которой стал заметным отраслевым сдвигом в современной, в том числе отече-

ственной, экономике. Кроме того, повышение интереса к человеческому капиталу связано с переходом многих стран к новому типу экономики – экономике, основанной на знаниях.

В условиях экономики знаний традиционные методы управления не всегда показывают свою эффективность. Одной из важнейших угроз, которая при разумном подходе является возможностью, становится необходимость учета нового фактора производства – интеллектуального капитала, воплощенного в персонале организации или в интеллектуальных работниках. Значение в современной организации интеллектуальных работников определяется следующим:

- 1) они составляют значительную долю персонала;
- 2) создают конкурентоспособность организации;
- 3) являются ключевым источником развития.

Неприменимость традиционных методов управления и необходимость их корректировки связана с характеристиками интеллектуального работника:

- умением оперировать в работе информацией и знаниями и способностью переработки их в готовые продукты, новые знания;
- независимостью профессиональной деятельности от собственности на средства и условия производства;
- идентификацией себя скорее с профессией, чем с конкретной организацией или рабочим местом;
- слабой возможностью рабочего контроля по причине продажи работодателю результатов интеллектуальной деятельности, процесс достижения которых скрыт;
- во многих аспектах отличается неопределенностью и одновременно допускает несколько различных вариантов решения проблем;
- значительной социальной мобильностью;
- высокой способностью к самоорганизации, поэтому их автономность и самостоятельность не наносят компании ущерба, напротив, увеличение доли таких работников в организации снижает потребность в менеджерах;
- приоритетом интеллектуального роста и развития, а не максимизацией личного богатства и пр. [2].

К категории интеллектуальных сотрудников обычно относят программистов, юристов, конструкторов, дизайнеров, консультантов, экспертов, аналитиков, маркетологов и представителей других профессий, способных без

* Работа выполнена при финансовой поддержке АВИЦП «Развитие научного потенциала высшей школы» (НИР 2.1.1/2710).

физических средств производства и предприятия создать готовый продукт. Значимость для организации и характеристики данной категории персонала инициируют поиск новых управленческих воздействий на интеллектуальных работников, в том числе и определение методов оценки эффективности использования интеллектуальных работников как основной части персонала современной организации.

Проблема ограниченности ресурсов, лежащая в основе возникновения необходимости обеспечения эффективных процессов, является более острой для тех сфер экономики, предприятия которых основывают свою деятельность на использовании человеческих ресурсов, в первую очередь, наукоемких отраслей. Это связано с тем, что в этой области требуется использование более качественных и, соответственно, более ограниченных ресурсов. Сказанное касается, в первую очередь, затрат человеческого труда и финансов, поскольку обеспечение такого рода деятельности требует квалифицированных работников и больших капитальных затрат. Следовательно, необходимо оценить, в какой степени все имеющиеся у организации активы необходимы для достижения корпоративной цели.

До анализа методов оценки эффективности следует уточнить понятие «эффективность» в понимании авторов. Эффективность – относительный эффект, результативность процесса, определяемый как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обеспечившим его получение.

В настоящий момент существует множество подходов и методов к оценке эффективности управления персоналом. Рассмотрим основные из них и проанализируем их с точки зрения применимости к интеллектуальным работникам.

Основными методами оценки интеллектуального труда, используемыми на практике, можно назвать три группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные).

К количественным методам оценки относятся балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод «эксперимента» и т. д. К качественным (описательным) методам относится система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются метод стимулирования оценок, группировки работников, тестирование. Разновидностями комбинированных методов, в разной степени сочетающих количественные и качественные оценки, являются следующие методы.

Оценка «360 градусов». Это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию при этом получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: от начальника, коллег, смежника, подчиненного, клиентов [3]. Получение информации от людей, которые взаимодействуют с оцениваемым на работе, делает оценку «360 градусов» достаточно надежным инструментом. В качестве эксперта может быть привлечен и сам претендент на должность: его просят оценить

свое рабочее поведение и профессиональные качества, чтобы в дальнейшем использовать эти данные для коррекции его самооценки и создания совместно с ним плана индивидуального развития.

Многие западно-ориентированные компании для оценки деловых качеств персонала используют пятибалльную шкалу 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.

Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных ситуациях – решающих ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется при оценке деловых качеств сотрудника. Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Метод рейтинговых поведенческих установок. Основан на использовании решающих ситуаций, из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Это дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

Метод шкалы наблюдения за поведением. Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Метод анкет и сравнительных анкет. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.

Интервью. Эта методика заимствована отделами по работе с персоналом из социологии и может включать те направления оценки, которые актуальны в организации в момент измерения.

Самооценка. Это процесс, с помощью которого люди «измеряют» свою эффективность, навыки, способности и другие качества. Компании используют метод самооценки как часть методик по оценке эффективности работы, оценке «360 градусов» и даже в процессе отбора. Приблизительно 5 % американских компаний используют некоторые виды самооценок как часть процесса оценки эффективности работы своих сотрудников. Например, некоторые правоохранительные органы используют метод самооценки как часть процесса оценки своих сотрудников, так как очень часто они работают в одиночку, и по некоторым критериям никто другой не может оценить их работу. В других компаниях метод самооценки применяется для сбора начальной информации для руководителя, готовящегося к проведению оценки эффективности работы сотрудников. Остальные компании проводят сравнения и обсуждения результатов самооценки сотрудников и оценки тех же сотрудников руководителями.

В целом, среди всего разнообразия методов оценки использования персонала наибольшее распространение получили количественные методы оценки интеллектуального труда, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный методы. Их преимуществами являются объективность, независимость от личного отношения экспертов к специалисту, возможность формализации результатов, сравнения параметров, систематизации результатов и использования математических методов [4].

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом может выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей фирмы путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают использовать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;
- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации, к которым относятся:

стабильность, отражающаяся в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

гибкость, означающая способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

В целом, успешность деятельности организации предполагает наиболее эффективное использование всех имеющихся ресурсов, в первую очередь, человеческих активов. Но способы достижения эффективного использования человеческих активов в корне отличается от прочих ресурсов, поскольку в данном случае оно обеспечивается мотивацией людей или воздействием на их цели. Специфика мотивации интеллектуальных работников заключается в том, что их цели и интересы включают как экономические, так и творческие составляющие. Мотивация интеллектуального работника зависит от его эффективности, т. е. от его способности достигать поставленные цели. Если его работа лишена эффективности, то очень скоро желание работать и приносить пользу исчезает [5]. В связи с этим повышение эффективности использования человеческого капитала должно стать приоритетным направлением управления современной организации.

Сложности оценки эффективности человеческого капитала связана с его отличиями от капитала физического. Так, от работника физического труда требуется результативность, производительность, т. е. он должен быть способен правильно выполнять поставленные перед ним задачи, но его не касается их адекватность. Деятельность работника физического труда можно оценить по количеству и качеству продукции. Интеллектуальный работник не производит продукции, которая могла бы быть эффективной сама по себе, так как не изготавливает физически осязаемые товары, готовые к использованию и легко поддающиеся учету по количеству и качеству. Товар интеллектуального работника – знания и идеи, практическая реализация товара происходит, когда кто-то воспользуется им, чтобы добиться конкретных результатов. Иначе говоря, работник, занимающийся интеллектуальной деятельностью, должен придавать работе (причем не только своей, но и результатам работы коллег) эффективность. В свою очередь, эффективность интеллектуального работника, воплощающего человеческий капитал организации, выражается в его способности решать ее актуальные задачи, а способом увеличения успехов организации является повышение эффективности труда таких работников.

Изменения касаются и такого традиционного показателя эффективности использования персонала, как производительность труда. Так, производительность интеллектуального работника определяется следующими факторами:

1. Производительность требует ответа на вопрос, в чем заключается производственное задание, поскольку специфика интеллектуального труда подразумевает определенность только конечного результата, например, дизайнерского проекта, а задача представить каким образом этот результат будет получен, обычно возлагается на

работника. Иначе говоря, он сам вынужден ставить себе производственное задание.

2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Интеллектуальные работники должны сами собой управлять, а также им необходима независимость при выполнении должностных обязанностей.

3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений, поскольку изменения, усовершенствования являются атрибутом творческой деятельности.

4. Работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой – постоянно учить. Причиной первого является мотивация самосовершенствования и развития, а второго – превышение уровня знаний интеллектуального работника в организации и необходимость передачи части его знаний коллегам для продуктивного функционирования отдела и организации в целом.

5. Производительность работника умственного труда не измеряется количеством или объемом. По крайней мере, это не главный показатель. Основным показателем производительности интеллектуального работника является качество решения поставленной задачи [6].

Таким образом, рассмотренные методы оценки эффективности использования человеческого капитала со-

временных организаций, а именно интеллектуальных работников как основной его части, их особенности и сложности, вызываемые этими особенностями, свидетельствуют о необходимости дальнейшего исследования данного вопроса с целью корректировки методов оценки и обеспечения более успешного функционирования организаций за счет эффективного использования человеческого капитала.

Библиографический список

1. Эдвинссон, Л. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании / Л. Эдвинссон, М. Мэлоун // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под. ред. В. Л. Иноземцева. М. : Academia, 1999.
2. Юртайкин, Е. Особенности развития интеллектуальных работников / Е. Юртайкин // Управление человеческим потенциалом. 2005. № 2.
3. Варламова, Е. Оценка персонала по методу «360 градусов» / Е. Варламова // Кадровое дело. 2004. № 11.
4. Рак, Н. Г. Методика комплексной оценки кадров управления / Н. Г. Рак // Управление персоналом. 1997. № 10.
5. Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. М. : Вильямс, 2007.
6. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI в. : учеб. пособие / П. Друкер. М. : Вильямс, 2007.

O. L. Yakishchik, O. E. Semenkina, V. M. Kleshkov

EVALUATION METHODS OF THE USE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATION HUMAN CAPITAL

The use effectiveness of organizational human capital is considered as a background of organizational added value implementation. The most known methods of the use effectiveness evaluation of human capital are discussed and analyzed.

Keywords: human capital, intellectual workers, efficiency of use, evaluation methods.

© Якищук О. Л., Семенкина О. Э., Кleshkov В. М., 2009

УДК 338.583

Н. Б. Грошева

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Для успеха любого инвестиционного проекта необходимо его тщательное планирование. Для этого следует учесть интересы всех лиц, которые могут повлиять на его исполнение и результаты. Такие лица образуют социальную сеть проекта. Рассмотрены некоторые аспекты определения такой сети.

Ключевые слова: инвестиционный проект, оценка проекта, социальная сеть.

В последнее время часто употребляется термин «инвестиционный проект». При этом подразумевается, что компания вкладывает средства в развитие производства, новое производство или приобретает активы и ожидает

получить при этом положительный денежный поток или иные материальные и нематериальные выгоды.

Существует множество способов оценки инвестиционных проектов, одним из них является способ оценки